



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

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

## **Comunicar para conectar: hacia una comunicación estratégica en el Museo de Historia Natural "Dr. Carlos Alberto Torres de la Llosa"**

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

### **Autores:**

Fiorella Almeida, CI.: 5167665-0 | fiore.al.boz@gmail.com

Magdalena Azcoytia, CI.: 5210482-8 | magui.azcoytia@gmail.com

Gabriel Bebek, CI.: 4550654-0 | gbebekrocco@gmail.com

Pablo Diéguez, CI.: 4819122-9 | pablo.dieguez1202@gmail.com

### **Tutora:**

Prof. Adj. Mag. Jimena Brusa

Montevideo, 15 de abril de 2026



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

## Resumen

El presente trabajo final de grado (TFG) presenta de forma integral y concisa el proceso de práctica pre profesional enmarcada en el Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC). En él se desarrolló una intervención en la organización Museo de Historia Natural "Dr. Carlos Alberto Torres de la Llosa", donde se trabajó colaborativamente junto a su equipo de gestión. Previo a la realización de este TFG se elaboró un diagnóstico de comunicación, que permitió comprender el funcionamiento de la organización analizada e identificar elementos para tratar los problemas y necesidades comunicacionales detectados. A partir de esto, se planteó como objetivo general colaborar con su comunicación estratégica, para alinear su identidad organizacional. La investigación se llevó adelante mediante un enfoque metodológico cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio, con el fin de profundizar en las dinámicas comunicacionales del museo. Se identificó que presentan desafíos referentes a su comunicación estratégica, por lo que se diseñó un plan estratégico de comunicación (PEC) alineando sus productos comunicacionales a las necesidades reveladas. Este proceso expone la importancia de incorporar una comunicación estratégica como herramienta clave para una transmisión clara y coherente de la identidad organizacional y la construcción de vínculos fuertes con sus públicos. Con este trabajo, se apunta a contribuir con el museo a generar una transformación comunicacional de alto impacto.

**Palabras clave:** Museo; Comunicación estratégica; Identidad institucional; Imagen; Públicos

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer profundamente a mi familia, amigos y pareja por brindarme su apoyo y motivación durante toda la carrera. Especialmente a mi madre, quien me alentó a encontrar mi vocación y me acompañó en cada uno de mis desafíos. Asimismo, agradezco a nuestra tutora, Jimena Brusa, por orientarnos y alentarnos a dar lo mejor en este camino. Finalmente, agradezco a la educación pública por abrirme las puertas a nuevas oportunidades y a mis compañeros por transitar este camino juntos con determinación.

Fiorella Almeida

Grandes agradecimientos a mi familia, amigos, profesores, nuestra tutora Jime, la FIC, Udelar, pero principalmente a mis compañeros, quienes en este viaje académico fueron grandes pilares para que pueda surgir este gran trabajo final de grado.

Magdalena Azcoytia

Agradezco con total emoción a mi familia y amigos por el inmenso amor de todos los días y la compañía en este proceso. En especial a mi papá que no llegó a verme recibido pero lo llevo conmigo en cada paso. A nuestra tutora Jimena Brusa y a los docentes del Seminario de Grado por la motivación, el compromiso y la generosidad para compartir sus conocimientos. A las piezas fundamentales de este proceso, mis compañeros, por hacer camino juntos. Por último, a la Universidad de la República por abrirme las puertas de la FIC para que se convirtiera en mi casa de estudio y me permitiera formarme.

Gabriel Bebek

A mi madre, quien antes de partir, me dejó el mandato más valioso: “No dejes de estudiar”.

A Gabriela, mi compañera de vida, que acompañó cada uno de mis pasos. A mi madrina Mónica, quien en los peores momentos, me hizo creer que siempre se puede salir adelante. A mis compañeros de equipo, por dar su máximo para cumplir nuestros sueños. A Jimena Brusa, por guiarnos en este proceso. Finalmente, a la Universidad de la República, por formarnos tanto en conocimientos como en valores.

Pablo Diéguez

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>Definición del problema.....</b>	<b>10</b>
Pregunta central.....	11
Preguntas secundarias.....	11
<b>Objetivos.....</b>	<b>11</b>
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
<b>Identificación y características de la organización.....</b>	<b>12</b>
Descripción de la organización.....	12
Misión y visión.....	13
Misión.....	13
Visión.....	14
Actividades.....	15
Historia.....	17
Infraestructura.....	21
Estructura organizacional.....	25
Marco organizacional.....	25
Sistema Nacional de Museos.....	28
Públicos.....	29
Canales de comunicación.....	31
Comunicación interna.....	31
Comunicación externa.....	31
<b>Antecedentes.....</b>	<b>32</b>
Diagnóstico de comunicación organizacional.....	32
Espacio de Arte Contemporáneo.....	33
Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes.....	35
Gestión estratégica de los públicos en museos de Cataluña.....	36
Problemas y necesidades identificados en el proceso de intervención.....	37
<b>Marco conceptual.....</b>	<b>38</b>
Organización.....	38
Identidad organizacional.....	39
Públicos.....	40
Comunicación.....	43
Planificación comunicacional.....	44
Medios digitales.....	44
Comunicación en el ámbito museístico.....	45
Esquema conceptual.....	46
Marco conceptual de la metodología.....	46

<b>Metodología.....</b>	<b>47</b>
Tipo de investigación.....	48
Abordaje.....	48
Técnicas metodológicas.....	49
Relevamiento de datos.....	49
Entrevistas en profundidad.....	50
Observación participante.....	50
Focus Group.....	51
De las técnicas metodológicas al análisis.....	53
Revisión documental.....	53
Análisis digital.....	54
Entrevistas.....	56
Gestión de actividades de la organización.....	62
Intervención “Teatro en museo”.....	66
<b>Plan estratégico de comunicación.....</b>	<b>68</b>
Punto de partida.....	68
Análisis de situación.....	70
Objetivos.....	74
Objetivo general.....	74
Objetivos específicos.....	74
Identificación y clasificación de públicos.....	75
Priorización de públicos.....	76
Plan de acción.....	77
Presupuesto.....	82
Cronograma.....	84
Hitos del proceso de implementación del PEC.....	86
<b>Acciones ejecutadas.....</b>	<b>88</b>
Día del Patrimonio.....	88
Diseño e impresión de sticker.....	90
Construcción de boceto web y contenidos.....	92
Taller interno “Optimizando la comunicación estratégica del museo”.....	95
Guía de construcción de marca.....	97
<b>Conclusiones.....</b>	<b>99</b>
<b>Reflexiones personales.....</b>	<b>103</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>110</b>
Anexo A: Diagnóstico seminario taller comunicación organizacional 2025.....	110
Anexo B: Bitácoras individuales de los encuentros de 2025.....	110
Anexo C: Recopilación de las entrevistas realizadas al personal de la organización.....	110
Anexo D: Productos comunicacionales y acciones ejecutadas.....	110

### **Lista de siglas**

ANEP.	Administración Nacional de Educación Pública
CES.	Consejo de Educación Secundaria
CODICEN.	Consejo Directivo Central
DGES.	Dirección General Educación Secundaria
EAC.	Espacio de Arte Contemporáneo
FIC.	Facultad de Información y Comunicación
IAVA.	Instituto Alfredo Vázquez Acevedo
IPA.	Instituto de Profesores Artigas
PEC.	Plan estratégico de comunicación
SNM.	Sistema Nacional de Museos
TFG.	Trabajo final de grado
UTU.	Universidad de Trabajo del Uruguay

### **Lista de tablas**

Tabla 1.	Principios organizacionales
Tabla 2.	Servicios del museo
Tabla 3.	Autores utilizados
Tabla 4.	Herramientas y técnicas utilizadas
Tabla 5.	Implementación de técnicas metodológicas
Tabla 6.	Productos comunicacionales realizados para el Día del Patrimonio

## Lista de figuras

Figura 1.	Primeros cien años del museo
Figura 2.	Pasillo de ingreso al museo
Figura 3.	Anfiteatro del museo
Figura 4.	Tigre de bengala
Figura 5.	Escaleras al primer piso del museo
Figura 6.	Organigrama de la organización
Figura 7.	Estructura de la organización
Figura 8.	Públicos de la organización
Figura 9.	Focus group realizado al equipo de “Teatro en museo”
Figura 10.	Análisis FODA
Figura 11.	Análisis de priorización de públicos del museo
Figura 12.	Objetivo específico 1
Figura 13.	Objetivo específico 2
Figura 14.	Objetivo específico 3
Figura 15.	Presupuesto
Figura 16.	Cronograma con hitos del proceso
Figura 17.	Planificación temporal de los hitos en base al cronograma
Figura 18.	Sintra y stickers colocados en espacios del museo
Figura 19.	Diseño de sticker
Figura 20.	Diseño de mapa web
Figura 21.	Presentación del taller interno
Figura 22.	Cierre del taller junto a la dirección
Figura 23.	Mockup producto comunicacional: “Guía de construcción de Marca”

## Introducción

El presente trabajo se enmarca en el TFG de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de la República y sintetiza el proceso de intervención llevado adelante en el Museo de Historia Natural "Dr. Carlos Alberto Torres de la Llosa".

Este trabajo surgió a partir del diagnóstico de comunicación realizado durante el año 2025 en el marco del seminario taller de comunicación organizacional, instancia en la que el equipo desarrolló un proceso de análisis en articulación directa con la tutora asignada y mediante instancias de relevamiento con integrantes del museo.

El proceso permitió identificar una serie de desafíos relacionados con la comunicación organizacional del museo, particularmente en lo referente a su identidad y sus prácticas comunicacionales ejecutadas en sus espacios físicos y canales digitales.

Los hallazgos obtenidos dan cuenta de la importancia de contar con una comunicación estratégica como herramienta vital para lograr una identidad clara y coherente, propiciar un vínculo fuerte con sus públicos y proyectar el posicionamiento del museo.

En este marco, el TFG tiene como objetivo general colaborar estratégicamente con la comunicación del museo, para alinear su identidad organizacional y contribuir a su posicionamiento como museo de referencia.

En base a este objetivo, se diseñó un PEC que combina acciones pensadas y orientadas a dar respuesta a las necesidades comunicacionales del museo, junto a productos específicos que sirvan de soporte y potencien los resultados buscados.

A continuación, se presenta el desarrollo del trabajo que incluye la descripción de la organización, los antecedentes académicos tenidos en cuenta, la identificación y definición de problemas comunicacionales, los objetivos que conducen el trabajo, el marco conceptual utilizado, la metodología aplicada para el análisis, el PEC y las acciones implementadas. Para culminar, se plantean las

conclusiones y reflexiones individuales, que resumen el camino transitado, los aportes y contribuciones esenciales de este proceso de intervención.

### **Definición del problema**

Al inicio del proceso de seminario taller de grado, cuando el museo participó en la instancia de presentación de las organizaciones a intervenir, manifestaron algunas dificultades vinculadas a la gestión de la comunicación. Mencionaron la ausencia de personal especializado en el área, siendo los propios funcionarios del museo quienes asumen estas tareas. Asimismo, se planteó también la necesidad de contar con una página web más atractiva y actualizada, aunque las limitaciones de recursos económicos dificultaron su desarrollo, según comentaban.

Otro aspecto señalado por la organización refería al nivel de conocimiento que tiene el público del museo. En diversas ocasiones, al interactuar con personas externas, surgía que muchas de ellas no conocían su existencia o no habían tenido contacto previo con las actividades que ofrecen, a pesar de que el museo cuenta con acceso a todo público desde el año 2009.

A partir del proceso llevado adelante en el marco de este TFG y en base al análisis realizado, se identificaron distintos problemas vinculados a las prácticas comunicacionales de la institución. En particular, se observó la presencia de una identidad organizacional poco clara o difusa, manifestada en diferentes espacios y canales de comunicación del museo. Esta situación se ha reflejado, por ejemplo, en un relacionamiento débil con algunos públicos clave, en la escasa interacción con la comunidad cercana y en la falta de coherencia entre la comunicación desarrollada en los espacios físicos, su página web y redes sociales.

Asimismo, se identificaron dificultades vinculadas a la planificación de las acciones comunicacionales, a la claridad de la señalética dentro del museo y a la ausencia de mecanismos sistemáticos para la recepción, experiencia y gestión de feedback por parte de los visitantes.

En función de este diagnóstico, y en acuerdo con la dirección de la organización, se definió como foco de trabajo el análisis de la identidad

organizacional del museo y su manifestación en los distintos espacios y prácticas comunicacionales de la institución, particularmente en los espacios físicos, página web y la red social Instagram.

A partir de lo mencionado anteriormente, se plantearon las siguientes preguntas de investigación con la finalidad de orientar el desarrollo del trabajo:

### **Pregunta central**

- ¿Cómo la comunicación estratégica colabora en la construcción de identidad organizacional?

### **Preguntas secundarias**

- ¿Cómo se construye y se manifiesta la identidad organizacional desde la percepción de sus integrantes?
- ¿Qué características presentan sus prácticas comunicacionales en los espacios físicos, web y redes sociales?
- ¿De qué modo la identidad organizacional se integra en los mensajes y actividades desarrolladas por la institución?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Colaborar con la comunicación estratégica del museo de Historia Natural “Dr. Carlos Alberto Torres De La Llosa” para alinear su identidad organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Definir criterios de comunicación de identidad e imagen, que contribuyan a una coherencia comunicacional de los valores educativos, científicos y culturales del museo.
- Formular una planificación estratégica de la comunicación que facilite la organización de los mensajes, canales y acciones que lleve adelante el museo para con sus públicos.

- Diseñar acciones y productos comunicacionales que colaboren en posicionar al museo como referente educativo y cultural.

### **Identificación y características de la organización**

A continuación, se presenta la organización objeto de estudio y la información obtenida durante el proceso de intervención, que permiten contar su historia, su estructura organizacional, sus principios organizacionales y sus públicos de referencia.

#### **Descripción de la organización**

El Museo de Historia Natural "Dr. Carlos Alberto Torres de la Llosa" es una institución pública, con más de un siglo de trayectoria. Depende del Consejo de Educación Secundaria (CES) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP).

Su origen tuvo lugar en el año 1911, cuando fue inaugurado como parte del Gabinete de Historia Natural de la Sección de Enseñanza Secundaria de la Universidad de la República, al cual perteneció hasta 1935. Desde entonces, ha funcionado como un museo principalmente orientado al ámbito de la educación, con un enfoque pedagógico sostenido en el tiempo, constituyendo un rasgo distintivo de su trayectoria.

Se encuentra ubicado en el barrio Cordón de Montevideo, en la calle Eduardo Acevedo 1427 esquina José Enrique Rodó, aledaño al Liceo Instituto Alfredo Vásquez Acevedo (IAVA).

Cuenta con un acervo de más de 1100 piezas que se encuentran exhibidas en sus instalaciones, entre las que se destacan ejemplares zoológicos autóctonos, exóticos y extinguidos, así como también fósiles, rocas y minerales. La colección se organiza bajo un estilo de exposición de tradición francesa, mantenida desde sus inicios. Este estilo se basa en cómo se presentan las piezas, que sigue un esquema evolutivo desde lo simple a lo complejo.

Según lo expuesto por la directora del museo en una entrevista al diario La Mañana realizada por Ríos (2025), luego de varias décadas de funcionamiento bajo una estructura compuesta por diferentes departamentos especializados, el museo ha atravesado un proceso de reconfiguración interna, ya que muchos de los cargos docentes que ocupaban estos departamentos se han retirado. Sin embargo, el equipo actual sostiene actividades tales como espacios educativos, artísticos y de divulgación científica.

En términos de públicos, el museo recibe un promedio anual de 2500 estudiantes a través de visitas guiadas, además de visitantes espontáneos y docentes que lo recorren de forma independiente.

A través de actividades como conferencias, presentaciones de libros, cursos y obras de teatro, el museo desarrolla un calendario diverso que comunica principalmente mediante redes sociales y su sitio web.

El museo tiene una fuerte vinculación con el arte. Un ejemplo de ello es el proyecto “Curiosa Naturalia”, integrado por un museólogo y una directora teatral. Ellos crean obras a partir del acervo que el museo les proporciona. Otro ejemplo de la unión con el arte es “Teatro en museo”, que articula el conocimiento científico con propuestas escénicas dirigidas a estudiantes. Además, mantiene vínculos de cooperación con instituciones nacionales e internacionales como la Fundación Félix de Azara (Argentina), la Sociedad Zoológica del Uruguay, Pedeciba-Geociencias y el Instituto Antártico del Uruguay.

## **Misión y visión**

Si bien la organización no cuenta con una definición explícita de misión y visión en sus documentos oficiales, el equipo logró identificar estas a partir de una entrevista realizada por Ríos (2025), así como también mediante el proceso de intervención e investigación y la revisión documental.

### **Misión.**

Nuestro propósito es promover el conocimiento de la biodiversidad de Uruguay, destacando tanto su fauna nativa como la biodiversidad mundial, gracias a

su rico acervo histórico y a la presencia de especies exóticas. Lo logramos mediante visitas guiadas y actividades educativas. Además, nos comprometemos a cuidar los ecosistemas y a resaltar la importancia de ciertos ejemplares que son prioritarios para la conservación.

### **Visión.**

Posicionar al museo como un centro de referencia en ciencias naturales, tanto para la Dirección General de Educación Secundaria como para el público en general.

**Tabla 1**

Principios organizacionales

<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>
Educación	Su compromiso educativo se expresa en brindar experiencias significativas que vinculen la ciencia con actividades que fomenten la curiosidad y el pensamiento crítico.
Apertura a la comunidad	Se busca establecer un vínculo con la comunidad educativa y también con la sociedad en su conjunto, mediante actividades que acerquen el conocimiento a estas.
Arte y cultura	Vincular las expresiones de arte y de cultura en general, para que estas tengan su lugar de intercambio dentro del museo.
Promover la biodiversidad	Dar a conocer la riqueza de la vida en todas sus formas, a través de la fauna, flora nativa y exótica.
Colaboración	El museo cuenta con voluntarios, que continuamente proponen y participan de las actividades.

*Nota.* Elaboración propia

## Actividades

El museo se configura como una organización del ámbito educativo, científico y cultural, cuya oferta de actividades pone su foco en lo pedagógico, promoviendo el vínculo entre ciencia, arte y su patrimonio.

Entre los principales servicios y actividades que brinda, en base a la información recabada en entrevistas y revisión web, se destacan:

- Visitas guiadas: constituyen la propuesta central del museo y su principal medio de vinculación con el sistema educativo. Se ofrecen a grupos de todos los niveles de enseñanza, desde inicial hasta terciario y son coordinadas previamente mediante correo electrónico o teléfono. En estas instancias, los visitantes recorren las distintas salas, acompañados por personal especializado, quien brinda información contextual sobre el acervo exhibido.
- Ciclo de charlas: se trata de una serie de encuentros semanales que tienen como objetivo la divulgación científica. Se desarrollan de forma presencial en el anfiteatro del museo, y son transmitidas simultáneamente a través de plataformas digitales, facilitando su alcance a nivel nacional. Estas instancias son gratuitas y abiertas a todo público.
- Teatro en museo: Se trata de una propuesta original que combina el arte escénico con contenido científico. Las funciones, a cargo de un elenco de actores docentes, se realizan los martes a las 17:30 horas y están dirigidas a grupos educativos. Las obras abordan temáticas científicas y contemporáneas desde un enfoque artístico, y se complementan con un espacio de debate posterior entre el público asistente y los actores, fomentando una experiencia educativa integral. La coordinación y reserva se realiza mediante correo electrónico y muchas veces de manera telefónica.
- Actividades artísticas: en los últimos años, el museo ha profundizado la articulación entre ciencia y arte, ampliando su capacidad de comunicar el valor patrimonial de su espacio y acervo. Uno de los proyectos que se destaca, mencionado anteriormente, es “Curiosa Naturalia”, una iniciativa llevada adelante por un museólogo y una diseñadora teatral, presentando parte del acervo natural del museo como piezas de arte a contemplar. A partir de procesos de investigación de las piezas, restauración y creación, estos

profesionales del arte resignifican su valor patrimonial, generando nuevas formas de aproximación a la ciencia.

Además, el museo cuenta con presencia activa en redes sociales como Instagram y Facebook. Dispone de un canal en YouTube donde publican contenidos como conferencias y cursos, ampliando la accesibilidad a sus propuestas.

Sus servicios se caracterizan por su gratuidad y su enfoque hacia un público educativo, impulsando la articulación entre ciencia, arte y patrimonio. Esta diversidad de propuestas configura al museo como un espacio dinámico, al tiempo que expone la necesidad de fortalecer su gestión comunicacional para favorecer su coherencia y alcance institucional.

A continuación, se presenta de forma sintetizada un cuadro con las actividades antes mencionadas, su frecuencia de realización y observaciones pertinentes.

**Tabla 2**

## Servicios del museo

<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia / Participación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Visitas guiadas</b>	Anualmente se registran 2500 personas en visitas guiadas agendadas, sumadas a las visitas espontáneas.	Cuentan con un cuaderno de agenda y registro de visitas en donde se detallan las localidades de los participantes, así como también el nivel educativo al cual pertenecen.
<b>Ciclo de charlas</b>	Encuentros semanales de divulgación científica. Se desarrolla en el anfiteatro del museo y a su vez se transmite de forma virtual.	Tienen una base de datos de correos electrónicos para realizar las convocatorias. Realizan un registro de las personas que se conectan de forma virtual y presencial. Una vez finalizada la misma le envían un certificado de participación.
<b>Teatro en museo</b>	Las obras se realizan de forma semanal, dirigidas a diferentes grupos de instituciones educativas que se inscriban previamente.	Se registran los grupos que asisten a las diferentes obras.
<b>Actividades artísticas</b>	Muestras con espacios permanentes, como lo es Curiosa Naturalia.	Aporta otro público, mediante actividades que realiza dentro del museo.
<b>Actividades culturales de interés general</b>	Día del Patrimonio. Museos en la Noche. Día Internacional de los Museos.	Cada año el museo participa de estos eventos generando propuestas novedosas, que conectan la cultura y el arte.

*Nota.* Elaboración propia

**Historia**

El Museo de Historia Natural “Dr. Carlos Alberto Torres De La Llosa” tuvo su origen el 22 de enero de 1911, cuando fue inaugurado como parte del Gabinete de Historia Natural de la Sección de Enseñanza Secundaria de la Universidad de la

República, en un momento del país caracterizado por una gran motivación a desarrollar el ámbito de las ciencias naturales en Uruguay. El museo en principio perteneció a la órbita universitaria hasta 1935, cuando pasó a depender del Consejo Nacional de Educación Secundaria.

En sus comienzos, estuvo dirigido por el Dr. Roberto Berro, hasta que en 1920 se le cedió su organización al catedrático de Historia Natural Dr. Carlos Alberto Torres de la Llosa, quien asumió la Dirección Honoraria del Museo hasta su fallecimiento en 1959. Su trabajo y aportes fueron esenciales para consolidar el perfil de la organización, teniendo una visión fundamentalmente pedagógica y el deseo de querer enriquecer las colecciones que aún allí permanecen. Bajo su mandato, el museo fue reconocido en 1942 como el mejor de Latinoamérica en la categoría de museos educativos.

En consideración a todos sus aportes y legado, el 14 de septiembre de 1960 el CES resolvió designar al museo con su nombre. Entre 1972 y 1995 la dirección pasó a manos de su hijo, el Dr. Luis A. Torres de la Llosa, quien continuó su legado y aportó a la ampliación del acervo, mediante adquisiciones y donaciones a lo largo de las décadas. Esta otra etapa permitió consolidar una de las colecciones de fauna más importantes del país.

El 28 de septiembre de 1998 se aprobó formalmente la creación de diversos departamentos científicos, entre ellos Botánica, Ciencias Minerales, Paleontología, Zoología, Antropología, Histología y Salud y Medio Ambiente. No obstante, con el paso del tiempo y la jubilación de los docentes a cargo de estos departamentos, esta estructura se fue modificando, dando paso al cierre de muchas de estas áreas, quedando actualmente activo el departamento de Zoología e Histología.

En el año 1999 se implementó la iniciativa “Teatro en museo”, saliéndose de su estructura tradicional e integrando actores al equipo de trabajo, sumando una dimensión artística de las ciencias, característica que hasta hoy se hace presente.

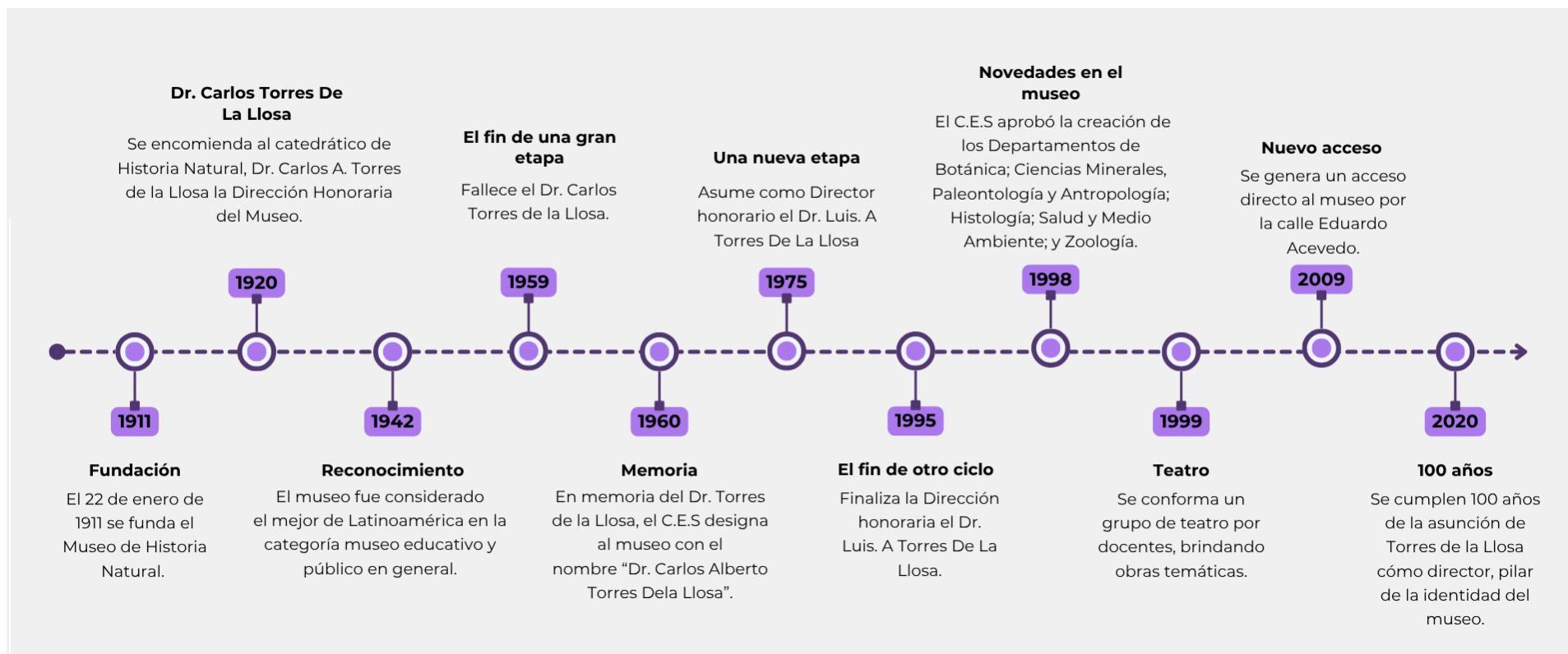
Su directora actual ingresó por concurso en el año 2020. Es Profesora de Biología egresada del Instituto de Profesores Artigas (IPA) y Magíster en Ciencias Biológicas.

En el marco del proceso de intervención, el equipo identificó la oportunidad de plasmar su rica historia en un material visual, con el objetivo de favorecer la identificación institucional, contribuyendo a su difusión y conexión con sus públicos.

En la Figura 1, se presenta una línea de tiempo con los primeros cien años de historia del museo, que recoge sus principales hitos.

## Figura 1

### Primeros cien años de historia del museo



Nota. Elaboración propia

## Infraestructura

Desde sus inicios, el acceso al museo se realizaba desde el interior del IAVA. En el año 2009 la DGES decidió generar un acceso directo desde la calle Eduardo Acevedo, lo que significó un hito relevante, al permitir su apertura directa al barrio.

No obstante, el museo presenta limitaciones en cuanto a su visibilidad, ya que no cuenta con cartelería clara que permita su identificación. Cabe destacar que sobre su acera existe un poste con la frase “Museo de Historia Natural Dr. Torres de la Llosa” y un ícono representativo. Sin embargo su visibilidad es limitada, ya que se encuentra próximo a una parada de ómnibus, bloqueando su atención.

En la Figura 2 se presenta el ingreso actual.

### Figura 2

Pasillo de ingreso al museo



*Nota.* Fotografía tomada por el equipo de estudiantes (2025).

Al ingresar, se observan algunas piezas de animales taxidermizados, técnica por la cual este es referente. En su interior, cuenta con un anfiteatro, visible desde su planta baja y que es utilizado para llevar a cabo las funciones del ciclo “Teatro en museo”, así como sus conferencias y charlas, siendo el espacio físico de las actividades educativas y de divulgación científica.

### Figura 3

Anfiteatro del museo



*Nota.* Fotografía tomada por el equipo de estudiantes (2025).

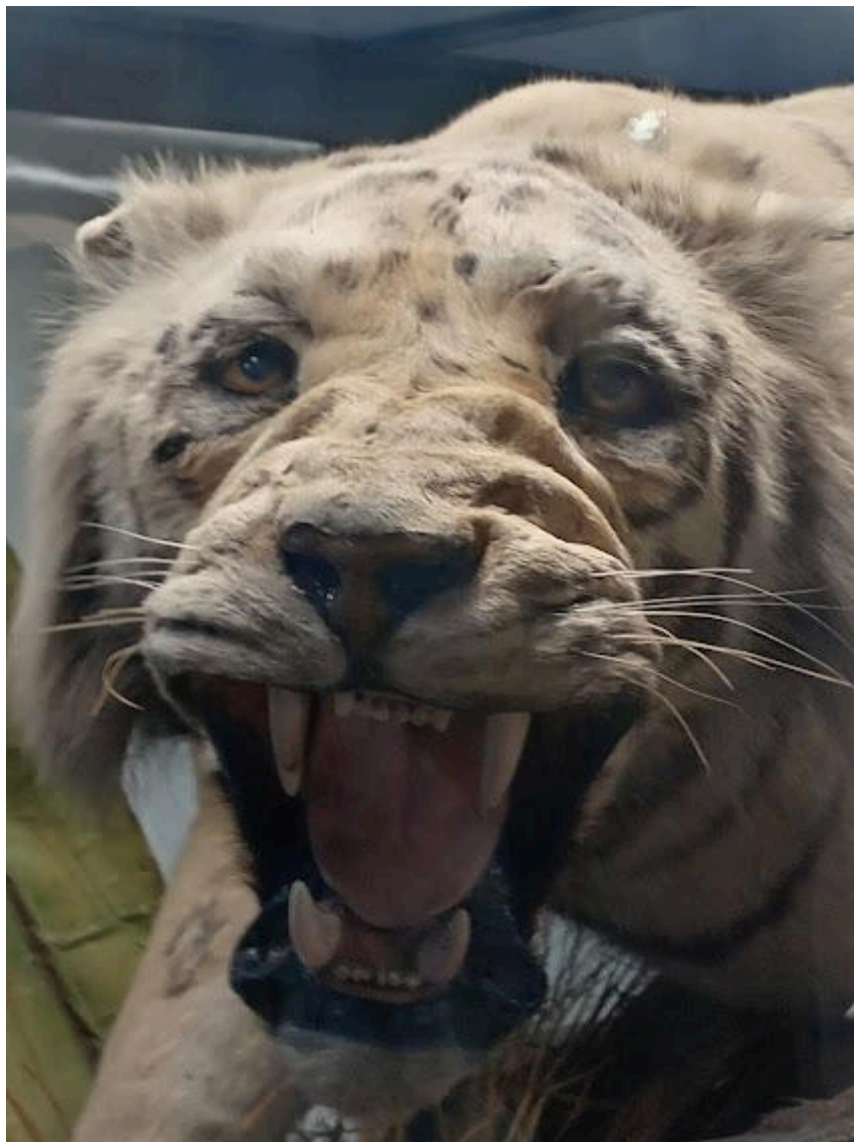
En el marco del proceso de intervención, el equipo realizó un registro fotográfico de sus distintos espacios, con el objetivo de documentar su infraestructura y generar insumos para las propuestas comunicacionales. La fotografía del anfiteatro será utilizada por el museo en su renovación de sitio web.

A la izquierda del anfiteatro, se encuentra una sala con puertas de vidrio que actualmente permanece vacía, mientras que hacia la derecha se ubica una extensa escalera que conecta con el primer piso. Aquí se encuentra una gran parte de la colección zoológica, tanto de fauna autóctona como exótica, organizada con criterios pedagógicos y culturales, favoreciendo el recorrido con sus diferentes temáticas.

Entre las salas destacadas, se encuentra una dedicada a aves y mamíferos, donde se exhiben especies como ñandúes, cardenales amarillos, cisnes, gansos y cuervos, junto con pingüinos, aves rapaces y ejemplares exóticos e incluso extintos. Estas salas incorporan códigos QR que permiten a los visitantes acceder a grabaciones de sonidos naturales de las aves. Al inicio del recorrido del primer piso, se encuentra una de las piezas emblemáticas del museo: un tigre de bengala de más de cien años de antigüedad, traído desde la India.

#### **Figura 4**

Tigre de bengala



*Nota.* Fotografía tomada por el equipo de estudiantes (2025).

Continuando por sus escaleras, se accede al segundo piso. En este nivel se pueden visualizar otras vitrinas dedicadas a anfibios y reptiles, incluyendo tortugas marinas y terrestres, incluso una proveniente de las Islas Galápagos, así como una variada colección de insectos.

### **Figura 5**

Escaleras al primer piso del museo



*Nota:* Fotografía tomada por el equipo de estudiantes (2025).

La fotografía de las escaleras apreciada en la figura 5 es de gran utilidad para mencionar que en más de una instancia de encuentro con los funcionarios de la organización, se intercambiaron sobre los desafíos y posibles alternativas vinculadas a la accesibilidad.

A nivel de sus recursos tecnológicos, el museo cuenta con tres televisores LED, uno se encuentra en el anfiteatro y es utilizado para presentar información relevante en las charlas de divulgación científica, los otros dos restantes se ubican

en la entrada y en el segundo piso, pero no están en uso, lo que evidencia un potencial de posibles mejoras en la exhibición interactiva mediante contenido visual.

Es importante destacar que dentro de las instalaciones también se encuentra la Biblioteca Central de Educación Secundaria “Dr. Prof. Carlos Real de Azúa”, esta fue fundada en 1885 como “Biblioteca Central de la Universidad”. En 1911 fue trasladada al IAVA. A lo largo de toda su historia, la biblioteca ha experimentado grandes cambios y transformaciones, ampliando considerablemente su acervo que, actualmente supera los 85.000 volúmenes.

La infraestructura del museo se encuentra bien cuidada y su amplitud permite desarrollar una amplia variedad de actividades culturales y educativas.

Asimismo, cabe destacar que son pocos los espacios accesibles en todo el lugar, ya que no dispone de una infraestructura que garantice el acceso a las diferentes instalaciones. La presencia de largas escaleras en diversos sectores limita el acceso de personas con movilidad reducida, lo que representa un desafío para favorecer la inclusión de todos sus públicos.

## **Estructura organizacional**

### **Marco organizacional.**

El museo cuenta con un equipo de trabajo integrado por once personas, organizados mediante diferentes roles, más allá de que en la cotidianidad todos colaboran en la realización de las diferentes tareas que llevan adelante. Los roles los clasifican de la siguiente manera: dirección, responsable del departamento de histología, responsable de extensión y conferencias, auxiliar de administración, auxiliar de preparación de laboratorio, actores docentes y auxiliar de limpieza. Los responsables de cada uno de los roles reportan sus actividades a la dirección. Cada inicio de año realizan una reunión con los integrantes de todas las áreas donde se presentan los objetivos generales de la organización para el año, así como también la presentación de las actividades que se llevarán adelante.

A continuación, en la Figura 6, se detalla el organigrama de la organización que construyó el equipo, elaborado en base al intercambio con esta.

**Figura 6**

Organigrama de la organización



*Nota.* Elaboración propia

La ANEP, fue creada por la Ley N° 15.739 del 28 de marzo de 1985, es el organismo estatal responsable de la planificación, gestión y administración del Sistema Educativo Público en sus niveles de educación Inicial, Primaria, Media, Técnico–tecnológica (Media y Terciaria) y Formación en Educación en todo el territorio uruguayo. Está regida por el CODICEN, que es el órgano jerárquico del cual dependen la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, la Dirección General de Educación Secundaria, la Dirección General de Educación Técnico Profesional (antes conocida como Universidad del Trabajo o UTU) y el Consejo de Formación en Educación.

La DGES a partir de este año cuenta con una nueva figura que es la Dirección General de Extensión y Derechos Humanos, que tiene por cometido brindar apoyo a las cuatro dependencias culturales que a continuación se procede a detallar.

La Cátedra Alicia Goyena que es también conocida como la casa de Alicia. Este proyecto se propone conocer más sobre su vida, su trabajo como docente y directora. Entre sus objetivos se destacan estudiar y organizar su biblioteca personal y/o material de archivo por su valor documental y dar a conocer a esta educadora a la comunidad a través de diferentes actividades.

La Biblioteca Central “Dr. Carlos Real de Azúa”, pertenece al ámbito de secundaria desde el año 1935. Desde esa época el objetivo ha sido tender un puente entre el público, la información y el conocimiento.

El Observatorio Astronómico es un espacio que tiene como objetivo la divulgación y la enseñanza de la Astronomía en todos sus niveles.

El Museo de Historia Natural “Dr. Carlos Alberto Torres De La Llosa” fue inaugurado en el año 1911. En este se pueden hallar piezas de naturaleza zoológica, autóctona y exótica.

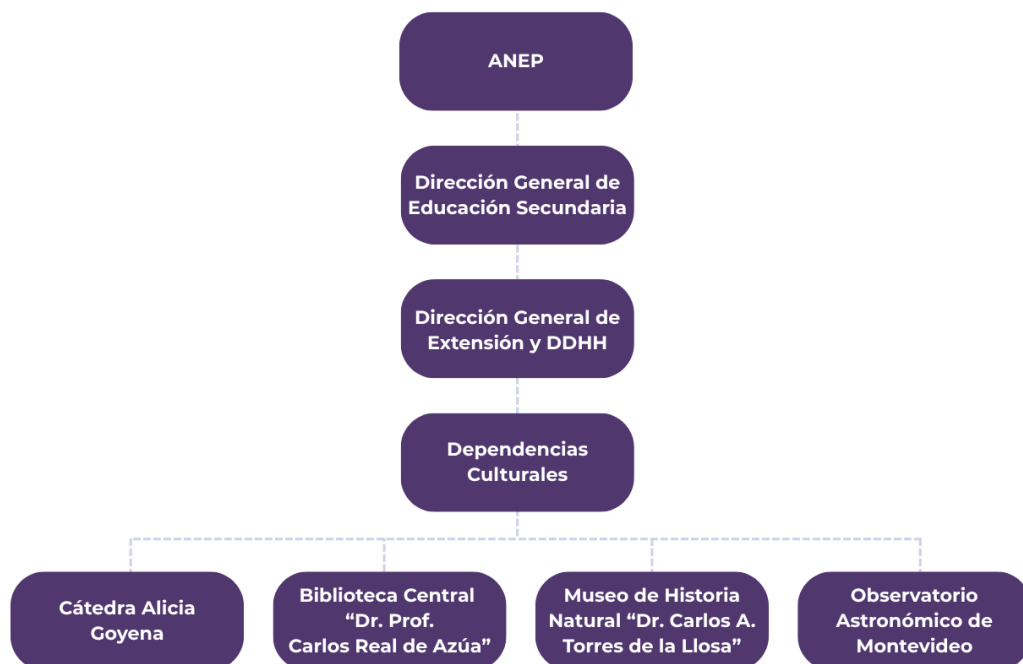
El actual IAVA se inauguró en 1911, como “Sección de Enseñanza Secundaria y Preparatoria” de la Universidad de la República. También se inauguró el propio edificio de la universidad. Todo ello en medio de importantes ceremonias y

discursos, con una gran expresión de orgullo nacional, en el marco de un país en crecimiento.

A continuación se detalla un gráfico que ilustra la estructura organizacional, elaborada por el equipo en base al intercambio con la organización, revisión bibliográfica y digital exhaustiva.

### Figura 7

Estructura de la organización



*Nota.* Elaboración propia

### Sistema Nacional de Museos.

El museo está inscrito en el Sistema Nacional de Museos (SNM), que fue establecido por la Ley N° 19037 de 2012. Este sistema promueve el fortalecimiento de los museos y sus áreas de trabajo, impulsando su integración y sostenibilidad. Además, brinda apoyo y asesoramiento, fomenta la comunicación y el diálogo, realiza visitas técnicas y busca fortalecer los equipos de trabajo a través de capacitaciones. Se pone especial énfasis en el desarrollo de la accesibilidad, la

comunicación, la mediación, la conservación preventiva, así como en la reflexión y el pensamiento crítico sobre el papel de la museología, los museos contemporáneos y su conexión con la sociedad. El SNM representa a Uruguay en el Programa de Cooperación Internacional Ibermuseos, a través del consejo intergubernamental, del comité ejecutivo y mediante las mesas de trabajo: el Observatorio Iberoamericano de Museos, la Mesa de Sostenibilidad, la Mesa de Patrimonio y proyectos relacionados con la educación y la comunicación en museos.

Es importante señalar que cualquier interacción entre el museo y el SNM debe ser informada y coordinada con ANEP, debido al vínculo de dependencia institucional que poseen.

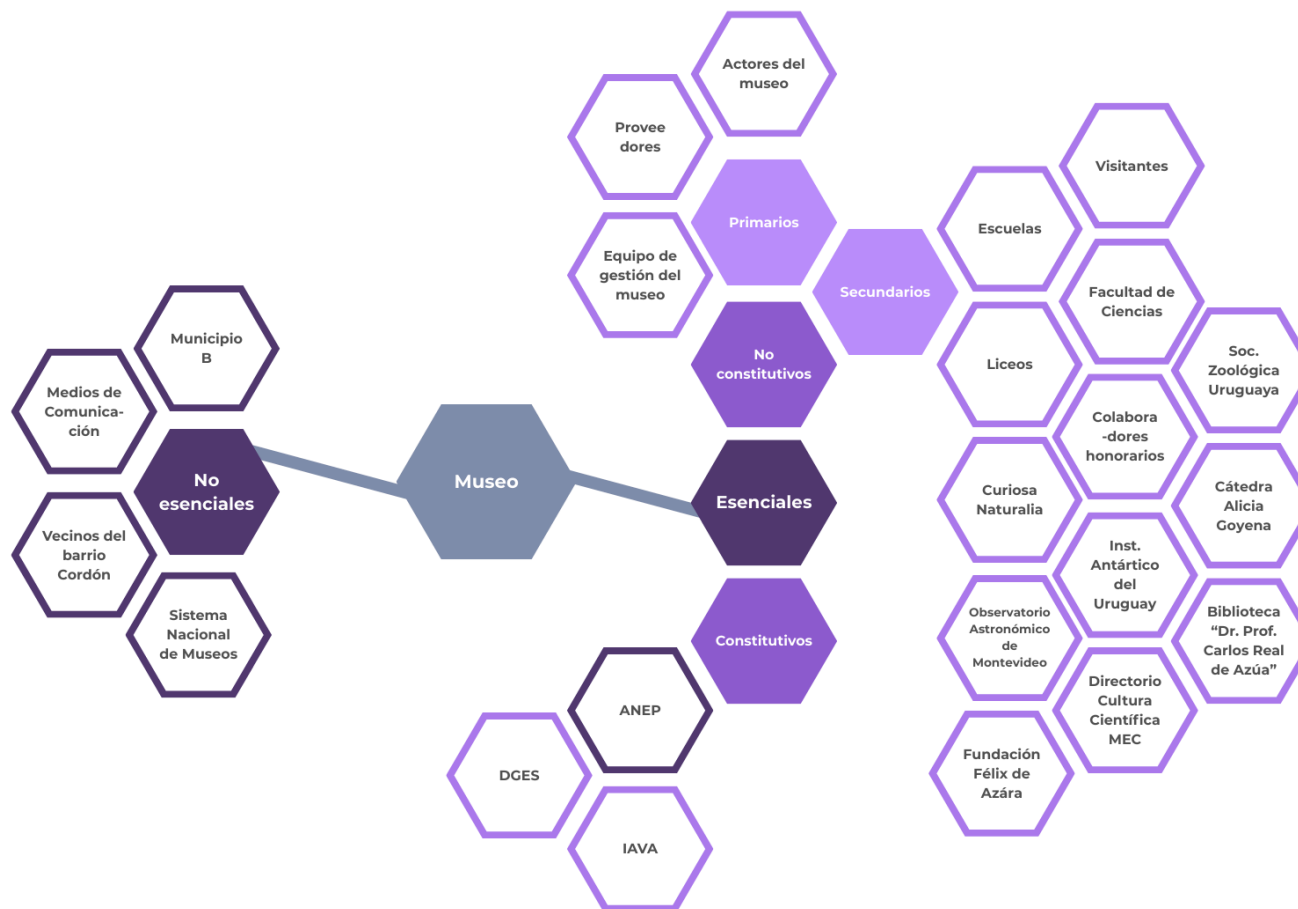
### **Públicos**

Se realizó el análisis de públicos del museo, ya que resultó esencial identificarlos para revisar las interacciones y relacionamiento que existe con ellos. Resultó importante reconocerlos ya que son piezas trascendentes para pensar la comunicación de forma eficiente.

A continuación se presenta el mapa de públicos realizado por el equipo en base a los conceptos de los autores Ferrari y França (2011), los cuales se desarrollan en el apartado de marco teórico, que muestra de forma ilustrativa sus diferentes tipos de vínculo y relacionamiento.

## Figura 8

Públicos de la organización



*Nota.* Elaboración propia, basado en Ferrari y Franca (2011).

Segmentar los públicos es una herramienta de valor para pensar la comunicación desde el inicio de cada acción a desarrollar. Esto contribuye a brindar experiencias con un mayor impacto y retribución tanto a los públicos como a la organización.

## **Canales de comunicación**

### **Comunicación interna.**

El equipo de trabajo del museo cuenta con algunas dinámicas establecidas para la difusión puertas adentro, que dan cuenta sobre sus lógicas operativas. Utilizan un grupo de Whatsapp donde difunden información, coordinan asuntos y actividades. Por otra parte, lo referente a ausencias y licencias de todo tipo quedan por escrito en una pizarra ubicada en uno de sus salones de reunión. En cuestiones de planificación, no utilizan un esquema de reuniones a modo de puesta a punto o proyección, sino que a comienzos de año se reúnen todos de forma presencial para establecer criterios de cómo se va a trabajar en el año que comienza. Esta misma dinámica no se repite al cierre de año para evaluar y cotejar si todo aquello que se plasmó a comienzos de año, se pudo cumplir para el cierre de este.

### **Comunicación externa.**

En sus instalaciones disponen de carteleras en donde difunden, a través de afiches, diversas actividades.

A nivel digital, cuentan con un sitio web donde brindan información sobre el museo y algunas actividades. Por otra parte cuentan con la herramienta Google Business donde se puede ver la ubicación y horario de atención, además de las calificaciones y opiniones.

En Youtube se encuentran presentes con su canal, en donde difunden conferencias y algunas salidas a prensa.

Las redes sociales que mantienen activas son Instagram, y a su vez todo lo que publican aquí lo replican en su perfil de Facebook. Disponen de X pero el usuario no presenta actividad al momento.

## **Antecedentes**

El principal antecedente fue el diagnóstico realizado en el Seminario Taller de 2025, seguido por el TFG de María Victoria Cadimar, Bruno Fernández, María Victoria Iglesias y Mariana Leis (2024) sobre Espacio de Arte Contemporáneo (EAC). Luego se señala el TFG de Laura Álvez, Lorena Caro, Mauro Martínez y Lorena Tejeira (2024) sobre el museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes. Se finaliza esta sección con un artículo de 2013 de Andrea Oliveira y Paul Capriotti (2013) sobre gestión estratégica de los públicos en museos.

### **Diagnóstico de comunicación organizacional**

Como primer antecedente, se tomó el diagnóstico realizado en el proceso de intervención al museo. En este se indaga el contexto de la organización, sus desafíos y necesidades comunicacionales. A partir de la recopilación de información, se elaboraron una serie de conclusiones y recomendaciones para abordar las necesidades identificadas.

Este diagnóstico contó con una metodología cualitativa, de carácter descriptivo y exploratorio. Para esto, se utilizaron técnicas como el relevamiento de datos en internet, focus group, observación participante y entrevistas en profundidad para conocer a la organización, sus integrantes, dinámicas de trabajo, actividades y la conformación de sus públicos.

En esta línea, el proceso de investigación tuvo el objetivo de analizar la coherencia entre la identidad organizacional del museo y la comunicación externa durante 2025, para identificar sus principales necesidades comunicacionales.

Uno de los primeros hallazgos fue la identificación de un desajuste entre la identidad institucional y su comunicación externa, lo que dificulta la coherencia en

sus comunicaciones. Si bien el museo cuenta con una identidad sólida, esta no se ve reflejada en sus canales de comunicación debido a esta desalineación.

Asimismo, existe una gran conexión emocional por parte de los integrantes, esto forma parte de la identidad organizacional, generando así mayor sentido de pertenencia y vocación por la educación y la ciencia. A pesar de esto, se observó que no se encontraron documentos formales en donde se refleje la misión, visión y valores, lo que representa una dificultad en la forma en la que la identidad se transmite a sus públicos.

Respecto a su comunicación digital, se observó falta de planificación estratégica, sin calendario definido y una falta de coherencia visual, limitando el aprovechamiento de las diferentes redes sociales para conectar con sus públicos. Asimismo, su sitio web presenta un diseño confuso, dificultando su navegación y afectando la experiencia al usuario.

Por otra parte, se observó debilidad en la señalética, accesibilidad y experiencia del visitante. Al ser escasa y poco clara, dificulta la orientación de los visitantes durante su recorrido y afectan la comprensión y la accesibilidad a la información. Recientemente la organización mencionó que han comenzado un proceso de mejora en la señalética de su acervo, por lo que será de gran aporte la guía propuesta por el equipo.

### **Espacio de Arte Contemporáneo**

Otro antecedente importante para el presente trabajo es el TFG de María Victoria Cadimar, Bruno Fernández, María Victoria Iglesias y Mariana Leis realizado en el año 2024, en donde abordan el tema de la imagen y comunicación externa, el trabajo presentado se denomina “Espacio de Arte Contemporáneo: recomendaciones para fortalecer su imagen y gestionar su comunicación externa”.

Como punto de partida, este trabajo acerca e introduce primero los resultados del diagnóstico organizacional realizado previamente, en donde se indica que hay una “ausencia de una estrategia de comunicación que se adapte a su diverso abanico de actividades y a su complejo esquema de públicos. La falta de un plan estratégico de comunicación externa dificulta que la organización alcance sus

objetivos” (Cadimar et al., 2024, p. 10). Además, se destaca que “la información publicada en redes sociales no resulta suficiente para atraer a un mayor público o construir una comunidad en torno a la organización” (Cadimar et al., 2024, p. 10). Por otra parte, resaltan que no hay estándares adecuados para la gestión web de la organización y esto no es favorable para su imagen y el acceso a la información.

Luego de explicar los resultados arrojados por el diagnóstico, se explicita que el objetivo general de su trabajo será fortalecer la imagen de Espacio de Arte Contemporáneo.

Para llevar este trabajo adelante, los autores definen que la metodología a utilizar será la investigación exploratoria, lo que implica buscar y recopilar datos para poder formular teorías iniciales ya que la información sobre el tema es escasa. Hacen uso también de la intervención descriptiva, teniendo la posibilidad de analizar e interpretar a la organización. Para obtener datos relevantes, estos realizaron entrevistas en profundidad, observación participante, recopilación de presencia en prensa, análisis de gestión de prensa, análisis documental, recopilación de material gráfico, análisis de comunicación digital, análisis heurístico de canales digitales y aproximación de públicos.

Como conclusión, los autores entienden que se ha podido apreciar la complejidad que implica trabajar el aspecto comunicacional vinculado al arte contemporáneo en el ámbito museístico. “Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora que pueden potenciar la imagen y alcance del EAC y fortalecer sus resultados” (Cadimar et. al., 2024, p. 59). Para esto destacan la importancia de establecer criterios claros de comunicación digital, ejecutar procesos para ordenar el trabajo de la organización e interactuar con su público.

Este antecedente resulta relevante para el trabajo, dado que evidencia problemáticas comunicacionales similares a las observadas en el museo, especialmente en lo referido a la planificación de la comunicación digital y la coherencia de su imagen institucional.

## **Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes**

Otro antecedente nacional relevante es el trabajo final de grado de Laura Álvarez, Lorena Caro, Mauro Martínez y Lorena Tejeira (2024), titulado “La gestión de la identidad e imagen como base de la comunicación organizacional, centrado en el museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes”.

En esta investigación, los autores realizaron un diagnóstico institucional que permitió identificar la ausencia de una estrategia de comunicación, discrepancias entre la imagen real y la deseada, una identidad visual difusa y una débil conexión con sus públicos. Asimismo, señalaron la falta de una gestión sistemática de la comunicación digital.

Para el desarrollo del análisis, recurrieron al relevamiento de redes sociales y de la presencia web, examinando la actividad del museo en plataformas como Facebook, Instagram, YouTube y Google Reviews, entre otras.

Luego de exponer los resultados del diagnóstico, los autores plantearon como objetivo general colaborar con el fortalecimiento de la imagen e identidad del museo. La metodología utilizada fue de alcance descriptivo, “ya que se pretendió recoger información en profundidad sobre un determinado fenómeno (la comunicación de la organización Museo Blanes), con el fin de obtener una comprensión detallada de sus distintas dimensiones” (Álvarez et al., 2024, p. 30). El enfoque metodológico fue mixto, con predominio del trabajo cualitativo. Las técnicas aplicadas incluyeron entrevistas y observación participante.

Los resultados permitieron concluir que, si bien el museo Blanes cuenta con recursos humanos valiosos y realiza esfuerzos por gestionar su comunicación, la organización presenta amplias oportunidades de mejora “que le permitirían potenciar su crecimiento en cuanto a público, atendiendo la diversidad de propuestas ofrecidas” (Álvarez et al., 2024, p. 10). También destacaron que la ausencia de un referente en comunicación debilita la gestión integral de la identidad e imagen institucional.

Finalmente, el equipo elaboró un “Manual de Gestión para Redes Sociales”, con el fin de facilitar la planificación y ejecución de acciones comunicacionales.

Este antecedente resulta pertinente para el presente trabajo, ya que el museo enfrenta desafíos similares vinculados a la gestión de públicos, coherencia de imagen y ausencia de planificación estratégica en comunicación digital.

### **Gestión estratégica de los públicos en museos de Cataluña**

Para finalizar, desde el ámbito internacional en el año 2013, Andrea Oliveira y Paul Capriotti, escribieron el artículo “Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación”. Estos autores toman para su estudio más de cien museos en Cataluña, España.

Oliveira y Capriotti (2013) señalan que “el principal objetivo de este trabajo es conocer cuáles son los públicos más importantes para los museos, y analizar el grado de coherencia y el desarrollo de acciones comunicativas para ellos” (p. 211). En este sentido, los autores vinculan la jerarquización de los públicos con la definición de las estrategias comunicacionales, ya que el orden de importancia asignado a cada grupo incide directamente en las acciones que la organización desarrolla.

El estudio se enmarca en una investigación preliminar de carácter cuantitativo centrada en la gestión de la comunicación institucional de los museos de Cataluña, como parte de un proyecto comparativo más amplio. La metodología utilizada consistió en la aplicación de un cuestionario online dirigido a los responsables de comunicación de los museos, abarcando aspectos vinculados a la estructura, la planificación y la implementación de las acciones de comunicación.

Del total de museos encuestados, el 41 % respondió de forma válida, con una participación más alta entre las instituciones de mayor tamaño. Entre los principales hallazgos, los autores destacan que la mayoría de los museos identifican a cuatro públicos estratégicos: centros de enseñanza, visitantes de colecciones, opinión pública y turistas.

En relación con las acciones comunicacionales, se observó que los centros de enseñanza fueron el grupo que recibió mayor atención, con más del 80 % de los museos realizando actividades frecuentes con ellos. Estos resultados prueban que, si bien existe una conciencia sobre la importancia de ciertos públicos, como el

educativo, las estrategias comunicacionales ejecutadas no siempre reflejan esa jerarquización.

Los autores concluyen que:

No se observa una lógica clara en el criterio que utilizan los museos para comunicarse con sus públicos, puesto que el comportamiento comunicativo de estas entidades hacia sus públicos no se vincula totalmente con la importancia asignada a los mismos (Oliveira & Capriotti, 2013, p. 213).

De esta manera, identifican una brecha entre las declaraciones de la organización sobre la relevancia de determinados públicos y las acciones comunicativas efectivamente desarrolladas, lo que muestra que los procesos de gestión de la comunicación en los museos aún no se encuentran plenamente consolidados.

Este antecedente resulta pertinente, ya que remarca la importancia de jerarquizar a los públicos en la planificación de la comunicación organizacional. En el caso del museo trabajado, se observa una situación similar, donde la falta de priorización de públicos dificulta la coherencia y efectividad de sus acciones comunicacionales.

### **Problemas y necesidades identificados en el proceso de intervención**

De las diferentes instancias de entrevistas llevadas adelante con el personal del museo y las dinámicas de observación participante, tanto en conferencias como en visitas guiadas y espontáneas, se logra identificar como problema general, una identidad difusa, poco clara, que se refleja en la identificación de la siguiente lista inicial de problemas y necesidades de comunicación:

- Rudimentaria planificación de su comunicación organizacional.
- Relacionamiento débil con públicos esenciales como ANEP, DGES, IAVA, colaboradores honorarios y visitantes espontáneos.
- Escasa interacción con la comunidad inmediata (vecinos del barrio).
- Comunicación desalineada en los espacios físicos, web y redes sociales en cuanto a estética y contenido de información.

- Deficitaria planificación en sus comunicaciones.
- Dificultades de claridad en la señalética de espacios.
- Falta de un marco institucional sistematizado, en la apertura y cierre de las actividades, que genera una conexión débil con los visitantes.
- Insuficiente revisión previa de los contenidos a exponer en las conferencias, no contemplando los intereses de los diferentes públicos.
- Ausencia de canales para la recepción y gestión de feedback de parte de los visitantes.

### **Marco conceptual**

Con el propósito de generar un encuadre conceptual que permitiera abordar el proceso de construcción del trabajo final de grado, resultó pertinente dirigirnos a las bases propuestas por diferentes autores que dieron cuenta sobre las formas de percibir a las organizaciones, sus dinámicas y sus interacciones, así como también sus metodologías de estudio.

Este TFG puso foco en la comunicación estratégica del museo, por lo que la selección de autores apuntó a robustecer el conocimiento teórico en los diferentes temas que abarca tan amplio concepto.

### **Organización**

El concepto de organización propuesto por José Arocena (2010) sostiene, en su forma más simple, que esta es "un instrumento para alcanzar una meta colectiva" (p. 33). Al vincular dicho concepto con la organización objeto de estudio, se visualizó esa meta colectiva, tanto en la revitalización como en la difusión del capital cultural. Que las ciencias, en este caso las naturales, no se conviertan tan solo en un tema de interés para un nicho puntual, sino que su alcance pueda extenderse a todos quienes tengan el interés de formar parte de los saberes.

Dentro de los conceptos que plantea Arocena (2010), se encuentra el de "racionalidad organizacional", que se entiende como la adecuación de los recursos materiales y humanos a los fines de la organización. Este concepto implica que las actividades, estructuras y formas de operar deben orientarse al cumplimiento de dichos objetivos (p. 21).

A partir de la observación llevada a cabo durante este proceso, se identificó que las limitaciones en la gestión pueden vincularse más con la falta de organización y formas institucionales que únicamente con la escasez de recursos. Por esto, se percibió el deber que el museo tiene con su identidad e imagen organizacional.

Varona (1993) plantea que “los sistemas y prácticas de comunicación son susceptibles al deterioro cuando no se tiene un sistema permanente de evaluación y mejoramiento” (p. 2). Es así que se pudo articular las palabras del autor con la experiencia del museo a la hora de analizar sus dinámicas de planificación y actualización en pos de una estrategia.

### **Identidad organizacional**

Siendo esta la que define al museo, la que lo diferencia del resto de los museos y lo que observan quienes la integran, se trata entonces de un entramado colectivo de historias, valores institucionales, prácticas y significados compartidos.

Etkin y Schvarstein (2000) plantean que:

Tanto la estructura del sistema que observamos, como sus acoples con el medio y las intervenciones de los operadores externos, quedan enmarcados por un concepto que a lo largo de la obra adquiere predominancia: la presencia de una identidad organizacional. En efecto, todas las organizaciones sociales (hospitales, escuelas, sindicatos, fábricas, oficinas públicas) evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas. La identidad no pasa necesariamente por los propósitos o los productos de la organización (p. 53).

Al asociar la experiencia desprendida en este trabajo, entendimos oportuno traer las ideas de estos dos autores, ya que es la identidad organizacional la que define su esencia. Pese al paso del tiempo, las actualizaciones como producto de las nuevas demandas y la incorporación de la tecnología como factor clave, el museo continuó siendo una institución de referencia, producto de su capital cultural.

Es aquí donde se pudo mencionar dicho cambio evolutivo alrededor de cuestiones invariantes, ya que el gusto por la difusión de los saberes en la ciencia continuó siendo el eje de la organización.

## **Públicos**

Una vez identificadas las bases de la organización, fue momento de identificar a quiénes se dirige.

Ferrari y França (2011) definen a las redes de públicos como grupos de personas con los que la organización interactúa, con el objetivo de brindar información, persuadir y conquistar.

Contar con públicos correctamente identificados permite a la organización pensar y desarrollar actividades específicas que les brinden valor. “Las asociaciones con los públicos existen para el desarrollo de actividades específicas, permanentes o no, de valor para la organización” (Ferrari & França, 2011, p. 118).

Asociar lo planteado por Ferrari y França con la organización, permitió distinguir a qué públicos se pretendía llegar, y con esto, ajustar la estrategia comunicacional ya que para cada tipo de público, un mensaje o forma de comunicación diferente. De esta manera, cada tipo de público podría verse identificado con el museo y con la propuesta que brinda. En cuestión de públicos, diferentes son las formas de llegar con un mensaje a la hora de captar.

La diversidad de públicos que interactúan con éste, presentaba el desafío de pensar la comunicación por segmentos, en el trabajo de abarcar a cada uno con un mensaje diferente.

Capriotti (2009) por su parte indica que “se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, por lo tanto pueden interpretar de manera diferente una misma información” (p. 70).

Resulta importante reconocerlos ya que son piezas trascendentes para pensar la comunicación de forma eficiente. Ferrari y França (2011) plantean que las organizaciones dependen de sus públicos para sobrevivir y que se ocupan de

desarrollar relaciones específicas con ellos, que sienten sus bases en su conocimiento profundo y una identificación clara.

Además, para los autores,

Los públicos componen una constelación de grupos que orbitan alrededor de la organización. La relación solo es constante con aquellos con quienes la organización tiene un interés inmediato- son los públicos que giran en su órbita, y a los que se llaman estratégicos” (Ferrari & França, 2011, p. 127).

La clasificación planteada muestra que existe lo que ellos llaman un “encadenamiento de interacciones”, donde por intermedio de su clasificación es posible comprender las mismas y accionar de manera asertiva.

La primera categoría de clasificación corresponde a los públicos esenciales. Ellos están vinculados directamente a sus fines y actividades que llevan adelante. También juegan un papel vital en su constitución como organización y en el mantenimiento de su estructura. “La relación esencial es permanente, prioritaria, está basada en un compromiso recíproco de largo plazo” (Ferrari & França, 2011, p 133).

Dentro de los públicos esenciales se encuentran los esenciales constitutivos, que “Posibilitan la existencia de la organización, aportándole elementos y recursos para su constitución, conforme a sus actividades-fin” (Ferrari & França, 2011, p. 133). En el caso del museo, corresponde incluir a ANEP y DGES, ya que ambas brindan el soporte jurídico y económico para su existencia y al IAVA que es quien brinda el espacio físico.

Por otra parte, se encuentran los públicos esenciales no constitutivos, los cuales también son imprescindibles, pero “por su naturaleza, no interfieren directamente en la constitución de la organización, sino en su viabilidad o mantenimiento en el mercado, colaborando para la ejecución de actividades-fin, y preservando la productividad y la rentabilidad de la empresa” (Ferrari & França, 2011, p.134).

Estos se dividen en primarios o secundarios. Los primarios son aquellos de quien la organización depende para llevar adelante su fin. Aquí se incluyen, el equipo de gestión del museo, quien trabaja para llevar adelante todas las actividades, los proveedores que brindan los servicios básicos para el funcionamiento del establecimiento y los actores, que si bien no forman parte integral como funcionarios directos, su rol es tomado en cuenta como parte integrante fija del equipo que ejecuta actividades.

Los no constitutivos secundarios son aquellos que “contribuyen para la viabilidad de la organización, aunque con un grado más reducido de dependencia” (Ferrari & França, 2011, p. 134).

Aquí se ubican los liceos y escuelas que participan de las visitas guiadas. Corresponde a las instituciones y sus integrantes (directores, docentes y estudiantes). También los visitantes espontáneos (individuos no pertenecientes a Liceos y Escuelas, que concurren al museo), colaboradores honorarios, la Sociedad Zoológica del Uruguay, el Instituto Antártico del Uruguay, Curiosa Naturalia, el Directorio de Cultura Científica del Ministerio de Educación y Cultura, la Facultad de Ciencias, la Fundación Félix de Azara, la Cátedra Alicia Goyena, Observatorio Astronómico de Montevideo y por último la Biblioteca "Dr. Prof. Carlos Real de Azúa" dado que, si bien estas tres son dependencias culturales de la ANEP, no forman parte constitutiva del museo. Estas instituciones contribuyen a la viabilidad de la organización al establecer vínculos de carácter educativo y cultural que enriquecen las propuestas del museo, pero con un grado de dependencia reducido respecto a los públicos esenciales constitutivos. Además, todas estas organizaciones se relacionan con el museo para participar activamente de las propuestas que brindan a sus visitantes.

Por último, los públicos no esenciales son quienes no participan de las actividades finales y “actúan externamente en la promoción institucional, corporativa y mercadeo de la organización y pueden incluso participar en la intermediación de las relaciones con el mercado” (Ferrari & França, 2011, p. 135).

En este grupo se encuentran los medios de comunicación con los cuales el museo tiende lazos de relacionamiento para dar a conocer su organización y sus

propuestas, los vecinos del barrio Cordón, los cuales forman parte del entorno físico donde habita, y el SNM con los cuales se desarrollan vínculos que fortalecen la difusión.

## **Comunicación**

La comunicación ha tomado en las últimas décadas un rol protagónico dentro de las organizaciones. Varona (1993) plantea que “la comunicación es el sistema nervioso de una organización; sin comunicación no es posible su funcionamiento” (p. 2). Esto la convierte en una pieza clave para trabajar asuntos tanto internos como externos, que reflejen la unidad en lo que se quiere transmitir, tanto puertas adentro como para su público.

Antes de entender la comunicación externa del museo, fue necesario comprender la interna. Intercambiar con sus funcionarios para entender las lógicas y la narrativa que la organización deseaba plantear.

La comunicación interna, tal como la describen Brandolini, González y Hopkins (2009) se presenta como:

Una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (p. 25).

Para entender la importancia de la imagen organizacional en el proceso, se incorporó al trabajo el concepto brindado por Capriotti (2009), quien la identifica como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p. 21).

Desde la óptica del autor y en vinculación con el museo, se podrían observar estas características en el gusto por la ciencia y la naturaleza y el apego de los funcionarios a lo largo de su historia. Todas estas hacen a la esencia de la

organización.

### **Planificación comunicacional**

Para observar aspectos referentes a la planificación de las comunicaciones, se incorporaron conceptos de Eugenia Etkin (2012), quien plantea que “La planificación ayuda a organizar y poner en orden qué queremos decir, qué queremos lograr cómo organización, a qué actores queremos involucrar, y cuáles serían las herramientas más efectivas para utilizar” (p. 100).

Se prestó atención a cómo piensa y lleva adelante el museo sus comunicaciones y si en ellas se contemplaron estos elementos clave, mencionados por la autora.

Otro aspecto de observación y análisis fue la capacidad de la organización para interrogarse cuestiones asociadas a la comunicación. Etkin (2012) plantea que planificar desde la comunicación implica cuestionarse el sentido que se le quiere dar a un mensaje, a quién se quiere dirigir, qué recursos hay disponibles y cuáles se necesitan para llevar adelante las ideas (p. 102).

### **Medios digitales**

Manuel Castells (2000) expresa:

Pero, en suma, ¿las comunidades virtuales son comunidades reales? Sí y no. Son comunidades, pero no físicas, y no siguen las mismas pautas de comunicación e interacción que las comunidades físicas. Pero no son “irreales”, funcionan en un nivel diferente de realidad. Son redes sociales interpersonales, la mayoría de ellas basadas en vínculos débiles, muy diversificados y especializados, pero aún así capaces de generar reciprocidad y apoyo por la dinámica de la interacción sostenida (p. 428).

Siendo de vital importancia los canales digitales para la difusión de la organización, se entendió pertinente la articulación del autor con el museo. Castells (2000) concibe a las comunidades virtuales desde cierta debilidad pero con la fuerza suficiente de interacción. Esto permitió identificar su estrategia digital ya sea desde su web o redes sociales para manifestar el espíritu por el conocimiento científico, las

bases culturales que los conformaban y la adhesión a una convocatoria permanente para que sus públicos pudieran hacerse parte.

### **Comunicación en el ámbito museístico**

Como puede verse en el apartado de antecedentes, investigar el ámbito museístico resultó de relevancia no solo para conocer sus dinámicas, narrativas y líneas de acción sino para entender cómo son los procesos comunicacionales en organizaciones de este ámbito. El fin fue contribuir a una percepción que habilitase a pensar las lógicas bajo las que se debe actuar.

Oliveira y Capriotti (2013) señalan que “el principal objetivo de este trabajo es conocer cuáles son los públicos más importantes para los museos, y analizar el grado de coherencia y el desarrollo de acciones comunicativas para ellos” (p. 211).

Desarrollado a partir de dichos autores, entender que la comunicación organizacional en los museos no se trata de un solo mensaje sino de investigar a los diferentes públicos. Esto habilitó a conocer con qué estrategia se pretendía llegar a cada uno de ellos.

## Esquema conceptual

**Tabla 3**

Autores utilizados

<b>Tema</b>	<b>Autores</b>
Organización	Arocena (2010). Varona (1993).
Identidad organizacional	Etkin y Schvarstein (2000).
Públicos	Ferrari y França (2011). Capriotti (2009).
Comunicación	Varona (1993). Brandolini, González y Hopkins (2009). Capriotti (2009).
Medios digitales	Castells (2000).
Comunicación en el ámbito museístico	Oliveira y Capriotti (2013). Cadimar, Fernández, Iglesias y Leis (2024). Álvez, Caro, Martínez, y Tejeira (2024).
Plan estratégico de comunicación	Aljure (2015). Etkin (2012).

*Nota.* Elaboración propia

### Marco conceptual de la metodología

Se detalla el anclaje teórico y la utilización de distintas herramientas/técnicas utilizadas para el relevamiento de datos e información. A continuación se sintetizan las mismas y los autores que permitieron comprenderlas para su aplicación. Más adelante, en el capítulo denominado “Metodología” se desarrollarán los conceptos teóricos.

**Tabla 4**

Herramientas y técnicas utilizadas

Herramienta metodológica	Autores
Relevamiento de datos y análisis documental	Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010).
Entrevistas en profundidad	Bogdan y Taylor (1987). Sampieri. (2014).
Observación participante	Bogdan y Taylor (1987).
Focus group	Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo. (2010).

*Nota.* Elaboración propia

### **Metodología**

La metodología estableció un marco de trabajo con el fin de organizar y planificar cada una de las instancias del estudio, ya sea desde el descubrimiento de los problemas iniciales hasta la obtención de resultados, para luego formular las conclusiones correspondientes. En cada paso del proceso de intervención, ya sea recopilación, análisis e interpretación, se veló por la coherencia necesaria que permitiera lograr los objetivos trazados.

A través de la definición del proceso metodológico, se estableció el alcance de la intervención, su enfoque y el abordaje pertinente. Con las técnicas metodológicas elegidas, se pretendió abordar el objeto de estudio de la forma más integral posible, para así obtener resultados que aporten precisión. Esto contribuyó a generar un marco de trabajo planificado, organizado y sistemático desde el inicio hasta sus conclusiones finales.

## **Tipo de investigación**

En cuanto al abordaje, la investigación para este proceso de trabajo se sustentó en una metodología de enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y exploratorio, con el objetivo de obtener una visión integral del tema estudiado.

Cabe destacar que este enfoque exploratorio suele resultar útil cuando la información sobre la temática es escasa o tal vez inexistente. Esto ubica al investigador en un rol de búsqueda para la recopilación de datos que permiten desarrollar teorías iniciales y formular hipótesis. Que la investigación sea exploratoria denota flexibilidad, ya que permite incorporar multiplicidad de perspectivas y el uso de muestras más pequeñas.

Por otra parte, se utilizó una metodología de intervención descriptiva, a través de la práctica en sí dentro de la organización, analizando e interpretando. La evidencia obtenida resultó clave a la hora de elaborar un plan de comunicación que se ajustara a las necesidades y objetivos.

### **Abordaje.**

La elección del enfoque cualitativo en la investigación respondió a la capacidad de comprender un fenómeno o problema de estudio. Se sirvió de la observación participante, entrevistas en profundidad, focus group y análisis interpretativos de documentos que dieron cuenta de las percepciones y experiencias de los participantes involucrados, así como también de las lógicas bajo las que se desenvuelve la organización y la injerencia del entorno social y cultural en dichas prácticas.

En este sentido, se realizó un abordaje cualitativo centrado en la comprensión profunda y detallada de la organización y sus problemas de comunicación. Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010) afirman que dadas sus características, la acción indagatoria en este enfoque cualitativo es un proceso dinámico y “circular” en el que la secuencia no necesariamente siempre es lineal. Además agregan que este enfoque se basa en la recolección de datos de un modo no lineal, donde se obtienen las perspectivas de

los participantes así como también sus interacciones, que enriquecen aún más la investigación.

Para este estudio, se utilizaron técnicas como el relevamiento de datos a través de internet, la observación participante, las entrevistas en profundidad y el focus group, para conocer y comprender a la organización, a sus integrantes, su relación con sus públicos, su forma de sentir el museo y de comunicar su identidad a través de sus diferentes canales, tanto presenciales como digitales.

“La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 358).

### **Técnicas metodológicas**

Con el objetivo de recolectar datos, se llevaron a cabo variedad de acciones que sirvieron para la investigación y el desarrollo de múltiples perspectivas. Es gracias a las diferentes técnicas que se logró la recopilación de datos para entender en profundidad a la organización en la fase de diagnóstico y plantear estrategias en la fase del PEC para el desarrollo de productos comunicacionales.

A continuación, se detalla la puesta en marcha de cada técnica, permitiendo así entender las bases institucionales que hacen a la construcción de la identidad del museo y como esta se refleja en su comunicación.

#### **Relevamiento de datos.**

En primera instancia, se realizó el relevamiento de datos para conocer la historia, contexto actual y actividades de la organización. El mismo fue llevado adelante a través de Internet, tanto en el sitio web de la organización como en sus redes sociales, canal de YouTube, portales de información y notas de prensa. Esta técnica permitió generar un primer acercamiento al museo y su realidad, así como también un reconocimiento de sus canales de comunicación, donde se identificaron aspectos que hacen a la forma, tono y estética de sus mensajes.

### **Entrevistas en profundidad.**

“Las entrevistas en profundidad han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas” (Taylor & Bogdan, 1984, p. 101).

Se ha aplicado esta técnica ya que permitió conocer las opiniones de los actores involucrados en la organización, además de haber generado una conversación descontracturada entre iguales, la cual brindó mayor apertura al intercambio y enriqueció la calidad de las respuestas, entendiendo a éstas como cruciales para adentrarse en el estado de situación de la organización.

Este tipo de entrevistas ofrecen al investigador flexibilidad al momento de conversar con los informantes “Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas” (Taylor & Bodgan, 1984, p. 101).

### **Observación participante.**

La observación participante es una estrategia investigativa en la cual el investigador se introduce en el entorno que está analizando para presenciar y formar parte de las actividades cotidianas de la entidad a estudiar. Este enfoque permite obtener una visión más amplia y enriquecedora del fenómeno estudiado. Con la aplicación de esta técnica, se buscó conocer en primera persona diferentes aspectos de la organización, siendo partícipe en situaciones y actividades de su vida cotidiana.

Esta técnica se desarrolló en diez instancias de diferentes actividades del museo, con la participación de entre tres y cinco observadores en cada una de ellas. El propósito fue poder visualizar aspectos comunicacionales en cada una de las actividades que brinda a sus públicos y recoger datos sistemáticos sobre sus interacciones y funcionamiento, tanto general como particular. Las instancias de observación se llevaron adelante entre los meses de junio y agosto de 2025.

Se realizaron tres presencias en conferencias dictadas en el anfiteatro, por parte del equipo de expositores de la Facultad de Ciencias. Además, se observaron dos obras de teatro llevadas adelante por el equipo de Teatro en museo, tres visitas guiadas a diferentes grupos de estudiantes de primaria y secundaria y se realizaron dos recorridas espontáneas por los diferentes espacios de sus instalaciones.

Tanto las entrevistas como las observaciones participante permitieron comprender a la organización en profundidad y reconocer diversos aspectos que hacen al problema identificado y estudiado en este proceso. “El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social. El entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de otros” (Taylor & Bodgan, 1984, p. 102).

### **Focus Group.**

Un grupo de enfoque o focus group, es una técnica de investigación cualitativa que consiste en reunir a un conjunto de individuos con características similares, para que participen en una discusión grupal sobre un tema específico dirigido por un moderador. Según Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo (2010), es una entrevista colectiva que se realiza a un grupo reducido de personas sobre un tema específico, que generalmente toma el formato de una conversación en grupo. Es útil para recabar información detallada acerca de las actitudes, valores, creencias y experiencias de los participantes, y permite identificar aspectos que podrían no ser captados al utilizar otras técnicas de investigación. La información obtenida se analiza posteriormente para identificar patrones, sentires y temas comunes que permitan colaborar en una mejor comprensión de un fenómeno, situación o problema en particular.

Se llevó adelante un focus group junto al equipo del Teatro en museo, moderado por parte de un integrante del equipo de estudio y con la presencia pasiva del resto observando la actividad. En dicha instancia se propuso una consigna a seguir junto con la realización de una dinámica donde cada uno de los integrantes escribió diferentes pensamientos sobre qué era para ellos el Teatro en museo.

La instancia permitió conocer aspectos sobre la identificación y sentimientos de los individuos con el museo.

**Tabla 5**

Implementación de técnicas metodológicas

<b>Técnica metodológica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejecución</b>
Entrevista en profundidad semiestructurada	Instancias de recopilación de información sobre la organización, a través de sus integrantes.	Cinco instancias junto a diferentes integrantes del museo, entre ellos la directora, responsables de extensión, visitas guiadas y administración.
Relevamiento de datos	Revisión de información sobre la organización en internet, portales de información y prensa.	Recopilación de información de valor para contextualizar a la organización.
Observación participante	Participación en actividades que ofrece la organización, con la finalidad de conocer su funcionamiento e identificar fortalezas y debilidades.	Presencia en tres conferencias, tres visitas guiadas, dos obras de teatro y dos recorridas espontáneas.
Focus Group	Interacción entre personas con una característica común, moderada por un individuo externo a la organización, con la finalidad de obtener aportes sobre determinado tema.	Instancia de intercambio y dinámica práctica con el equipo del Teatro del museo, para conocer su aporte, su tipo de relación e identificación con el museo.
Análisis de comunicación presencial y digital	Revisión y evaluación sobre los espacios físicos de la organización así como también el uso de redes sociales y sitios web como canales de comunicación.	Análisis cualitativo de su hall de entrada, anfiteatro, pasillos, vitrinas y también de su red social Instagram y página web, para identificar la línea de comunicación llevada adelante, tanto escrita como audiovisual.

*Nota.* Elaboración propia

## **De las técnicas metodológicas al análisis**

A continuación se presenta el análisis de las diversas instancias de investigación llevadas adelante por el equipo. Este proceso integral, que articuló diferentes técnicas cualitativas de investigación, ha permitido reconocer las dinámicas comunicacionales del museo y su coherencia con la identidad organizacional, articulando las percepciones de los protagonistas con la observación directa de las prácticas cotidianas. Se ha pretendido poner en relación los discursos internos con las expresiones comunicacionales externas de la organización.

### **Revisión documental**

Luego de asignada la organización, se optó por una extensa búsqueda de información en internet para contar con información general, ya que pese a su antigüedad y su ubicación céntrica, no se contaba con conocimiento sobre las actividades y propósitos del museo.

Al no disponer de información en papel, la revisión documental fue realizada en internet, entendiendo que desde aquí era de donde se podía recabar la información que permitiera entender las lógicas bajo las que funcionaba la organización.

Se comenzó con la búsqueda para recabar información sobre la organización en sitios web tales como *museos.uy* donde se mostraba información básica en cuanto a ubicación y contacto.

Se continuó con la propia web del museo, donde se obtuvo la mayor información sobre su historia y la de quien lleva su nombre, así como el equipo de trabajo que lo conforma. Se tuvo acceso a redes sociales tales como Instagram, Facebook y X. De estas tres, la que más información arrojó sobre sus actividades fue Instagram, ya que desde allí comparten las convocatorias a sus talleres y conferencias.

En el proceso de revisión, se constató que el museo cuenta con un canal de YouTube que posibilita, entre otras cosas, la visualización de las salidas en prensa que han tenido.

Se seleccionaron tres grandes entrevistas por su capacidad de brindar la información necesaria para contextualizar la información que se iba obteniendo:

- Informe en programa SobreCiencia (2025) emitido por TV Ciudad, donde se habla de su historia, actividades y se entrevista tanto a su directora como al responsable del Departamento de Histología.
- Entrevista realizada por Ríos (2025) para Diario La Mañana a la directora del museo publicada el 24 de julio del presente año. De allí se desprende información sobre la organización, el diferencial frente a otros museos y propuestas que lleva a cabo.
- En Youtube, Ciencia Latina es una serie llevada a cabo en el canal de Mel Nuesch (2022). En este se entrevistó al responsable de extensión del museo. De aquí obtuvimos información sobre este y su rol, además de incorporar datos sobre fauna nativa y ciencias.

Mediante la información obtenida y el análisis, se logró un acercamiento a comprender el espíritu de la organización.

### **Análisis digital.**

Respecto a su presencia en redes sociales, el museo cuenta con Instagram, Facebook, Youtube y X (ex Twitter), aunque se verificó que solo utilizan activamente Instagram, Facebook y Youtube. Estas redes constituyen sus principales canales de comunicación digital. A través de ellas, difunden sus actividades, exposiciones, proyectos educativos y colaboraciones con otras instituciones culturales.

En Instagram, al 8 de noviembre de 2025, el perfil oficial contaba con 316 publicaciones, 2712 seguidores y 382 cuentas seguidas. Las publicaciones obtenían en promedio entre 30 y 100 “me gusta”, aunque cuando se trataba de colaboraciones con otras instituciones o cuentas, el nivel de interacción aumentaba

a entre 130 y 220 “me gusta”. Esto evidenció que las alianzas interinstitucionales contribuyeron significativamente a ampliar el alcance y la visibilidad del museo dentro de la plataforma. Se observó que no contaban con ninguna historia destacada que comunicara información directa clave, como sus horarios, ubicación, actividades, misión, visión, objetivos, parte del equipo, entre otras comunicaciones eficientes que se podían lograr y así generar un sentido de comunidad.

En Facebook, contaba con 4127 seguidores, aunque las interacciones eran menores en comparación con Instagram, con un promedio de 12 “me gusta” por publicación. Además, presentaba un 96 % de aprobación, lo que reflejó una percepción positiva y un buen posicionamiento institucional dentro de la red.

Cabe destacar que el contenido publicado en ambas redes era idéntico, sin adaptaciones al formato, lenguaje o características visuales propias de cada plataforma. Esta práctica limitaba el aprovechamiento de las particularidades de cada red social y podía llegar a incidir en la disminución del alcance orgánico y la participación del público. Tanto en Instagram como en Facebook, el museo mantenía anclado su sitio web oficial, lo que facilitaba el acceso a información complementaria.

Contaba con un perfil en X (anteriormente Twitter) cuya última publicación era del 22 de julio de 2024. Tenían 669 seguidores, 5273 posts y también estaba anclado el sitio web oficial, aparte de teléfonos y mails de contacto. Desde entonces, la cuenta no ha mostrado actividad. Anteriormente publicaban el mismo contenido que subían a sus otras redes sociales. Cabe destacar que la interacción en esta red social, cuando estaba activa, era casi nula.

Respecto a su canal de Youtube, aquí subían las transmisiones vía Zoom de las charlas y actividades realizadas. Los diseños de las portadas eran los mismos que posteaban en sus otras redes sociales, sin adecuarlos a la plataforma. El canal poseía 347 suscriptores, con un promedio de 100 visualizaciones por video y una baja interacción por parte del público.

Por otro lado, disponían también de un sitio web oficial, con dominio de Wix, que funcionaba como espacio de referencia institucional y educativa. En la parte superior del sitio, la navegación se dividía en tres secciones principales: “El museo”,

“Teatro en museo” y “Laboratorio”, que permitían acceder a información sobre la historia institucional, las actividades culturales, el equipo del museo (con nombre, apellido y rol que ocupan), contacto y agenda para coordinar visitas guiadas, los proyectos científicos, teatro en museo e invitación a suscribirse a su mailing para recibir futuras charlas y eventos.

En el extremo izquierdo de la barra de navegación se incluían los íconos de acceso a las redes sociales (Facebook, Instagram y X) en ese orden. Sin embargo, el enlace a esta última mantenía el logo anterior de X, lo que generaba una desconexión con la imagen actual y evidenciaba la necesidad de mantenimiento y actualización del sitio. Si bien el portal cumplía adecuadamente su función informativa, presentaba un diseño confuso y poco dinámico, se visualizaba una falta de diseño visual tanto en la paleta de colores, tipografías, jerarquía de la información, recursos visuales, entre otros puntos.

Esto podría afectar la experiencia del usuario, especialmente considerando las tendencias actuales en comunicación digital, que priorizan la interactividad, el diseño visual atractivo y la integración con redes sociales.

### **Entrevistas.**

A través del análisis de las entrevistas en profundidad, cuyo objetivo fue identificar patrones comunes, tensiones y fortalezas comunicacionales, pudimos descubrir cómo se percibía la identidad organizacional desde la visión de los funcionarios del museo.

En la entrevista a la responsable de administración, se reflejó una fuerte apropiación identitaria del museo como espacio educativo, científico y cultural. Desde su incorporación en 2015, describió una institución en proceso de modernización y apertura. Su iniciativa en la creación del sitio web, la actualización de datos institucionales y la gestión de canales digitales evidenció un compromiso que excede su rol administrativo. También caracterizó la comunicación interna como horizontal, fluida y basada en la confianza. La coordinación se daba mediante canales informales, principalmente WhatsApp y correo electrónico, lo que permitía una respuesta rápida.

Uno de los aportes más significativos en su rol era la gestión del sitio web y de los canales digitales. Relató los esfuerzos por optimizar la visibilidad en línea mediante herramientas accesibles como Wix, Canva y Google Maps, enfrentando limitaciones técnicas y administrativas (falta de dominio propio, escaso apoyo técnico y ausencia de capacitación). La entrevistada realizó un planteamiento en la falta de capacitación que brinda ANEP, que según mencionaba existe pero que no es de fácil acceso: “Cuando vos necesitas cosas muy específicas, la capacitación se complica” (Administrativa, comunicación personal, 2025). En este caso la entrevistada necesitaba capacitarse para elaborar una adecuada generación de contenidos en la web y redes sociales. Estos esfuerzos demostraban la voluntad de innovar y posicionar al museo, aunque también revelaban la dependencia de la iniciativa personal.

A pesar de las limitaciones, la entrevistada demostró una comprensión clara de la importancia de la comunicación institucional como puente con la comunidad. La imagen de la institución no reflejaba adecuadamente su valor patrimonial ni su propuesta educativa. Reconoció la falta de una identidad visual unificada y de planificación en los materiales de difusión. Los afiches, redes sociales y cartelería se elaboraban con distintos estilos y lineamientos, afectando la coherencia comunicacional.

Con respecto a la entrevista realizada al responsable del departamento de histología, expresó que concibe al museo como un espacio educativo, inclusivo y dinámico, orientado a despertar el interés científico en niños, adolescentes y adultos. Planteó que combinan la divulgación científica con la educación experiencial, lo que reafirma su identidad como institución formadora (Responsable del departamento de histología, 2025).

Desde la perspectiva de Capriotti (2009), esta identidad se configura como un valor simbólico y social, donde la ciencia se comunica a través de la interacción directa y la experimentación. El relato del entrevistado mostró un funcionamiento interno basado en la colaboración, el respeto y la comunicación horizontal. Describió un equipo comprometido, que articula sus actividades mediante el diálogo cotidiano y la coordinación directa con la dirección. Aunque la comunicación era efectiva en la práctica, carecía de formalidad estructural. Esto se hacía presente en la falta de

planificación y criterios alineados que persiguieran el objetivo de una difusión coherente entre el museo y sus públicos.

Su relato reveló un enfoque comunicacional centrado en la pedagogía activa y la adaptación del discurso según el perfil del visitante. Las visitas guiadas, talleres y experiencias interactivas constituyen herramientas fundamentales para transmitir los valores institucionales de educación. Subrayó que “en las visitas guiadas surgen dificultades que se podrían mejorar, por ejemplo, en cuanto a la accesibilidad al museo.

También expresó que no hay una guía predeterminada para la visita guiada, se adapta en el momento de acuerdo a las necesidades que plantean los docentes en la visita” (Responsable del departamento de histología, 2025). También destacó el rol educativo que cumple el museo en su transmisión de conocimientos y valores por los cuidados del medioambiente.

La atención personalizada y la empatía que transmitió en su relato refuerzan la identidad del museo como espacio inclusivo y humanista, comprometido con la divulgación del conocimiento.

El entrevistado reconoció que la imagen ha mejorado en los últimos años, aunque persisten dificultades en la difusión de las actividades. Mencionó que muchos visitantes llegan por recomendación o por redes sociales, lo que indica un predominio de la comunicación boca a boca. También valoró positivamente el clima institucional y la vocación educativa del equipo, pero advirtió la necesidad de mayor planificación estratégica y recursos materiales para sostener las propuestas.

Desde la mirada del responsable de extensión y conferencias, la comunicación interna se caracteriza por la informalidad, la proximidad y la cooperación cotidiana. Se observó un modelo de gestión horizontal, con flujos comunicativos ágiles sustentados en el trato directo y el uso de canales informales, como el contacto cara a cara y el grupo de WhatsApp.

El entrevistado identificó un cambio sustancial en la orientación del museo: de ser un espacio cerrado y vinculado exclusivamente al ámbito académico, a constituirse en una institución abierta a la comunidad y a la diversidad de

expresiones culturales. Este discurso coincidió con la visión institucional identificada en el diagnóstico, que proponía posicionar al museo como un centro de referencia en ciencias naturales accesible al público general. Destacó la transformación hacia un lugar que busca vincular la ciencia con el arte, reflejando una identidad híbrida que integra conocimiento científico y producción cultural.

En sus palabras, la apertura de la puerta a la calle simboliza la democratización del conocimiento y la voluntad de acercarse al barrio, a la ciudadanía y a nuevos públicos.

También señaló que, desde los últimos años, se quiere mostrar una institución más abierta a la comunidad y destacó que se está trabajando para que se vea como el gran cambio. En ese sentido buscaban generar otras instancias de apertura como lo son el Día del Patrimonio y Museos en la noche, realizando actividades culturales que generen una interacción con su público visitante. Sin embargo, la gestión comunicacional recae casi exclusivamente en su iniciativa personal, sin respaldo de un plan institucional ni recursos técnicos especializados.

El entrevistado reconoció que el museo enfrenta limitaciones de visibilidad y de recursos para comunicar su propuesta. Expresó que muchas personas desconocen su existencia, a pesar de su apertura al público desde 2009.

Reflexionó: “me gustaría más, si un poco el museo está en deuda, pero también, bueno, presupuesto, cosas, es actualizar más la exposición, las vitrinas, por algo más de cartelería, alguna cuestión de esas, yo creo que más moderna, llamémoslo así” (Responsable de extensión y conferencias, 2025).

En cuanto a la entrevista realizada a la directora, se pudo observar una mirada más integral de la institución, ya que es quien se encarga de interactuar con todos sus públicos internos, así como también es quien tiene los vínculos institucionales dentro de la DGES. La dirección representa un eje fundamental para la articulación entre la identidad interna y la proyección externa del museo.

Describió la identidad como una síntesis entre el legado histórico y la apertura contemporánea. En su discurso, el museo se configura como un espacio de aprendizaje, experimentación y convivencia interdisciplinaria. Destacó el carácter

público y educativo, subrayando la importancia de su pertenencia a ANEP y su rol formativo.

Según la directora, la comunicación interna se caracteriza por la cercanía y la cooperación entre los integrantes del equipo, compuesto por un número reducido de funcionarios. También resaltó la horizontalidad en la gestión y la importancia del trabajo colectivo, aunque reconoció que muchas decisiones dependen de su rol directivo. En términos de Varona (1993), la comunicación cumple funciones de coordinación, pero aún carece de estructuras formales de planificación.

La entrevistada enfatizó en la necesidad de fortalecer la comunicación externa como herramienta de visibilidad y legitimación institucional. Describió los esfuerzos recientes para mejorar la señalética, renovar la página web y participar en eventos nacionales como el Día del Patrimonio y la Noche de los Museos. Sin embargo, reconoció que la difusión depende de la iniciativa individual de los funcionarios y de alianzas con actores externos, como la prensa o la Intendencia de Montevideo (IMM).

La directora identificó como públicos prioritarios a los centros educativos, docentes, estudiantes y familias, aunque también busca atraer a artistas y científicos. Subrayó la necesidad de consolidar la relación con el entorno inmediato del barrio y la comunidad del IAVA, mediante actividades participativas. En cuanto al espacio compartido dentro del IAVA, expresó:

Hay un ideario en realidad en la gente que piensa que muchas de nuestras actividades están siempre vinculadas al IAVA y es todo lo contrario. Es el público que menos participa y que también depende un poco de la gestión que tenga el IAVA (Directora del museo, 2025).

Por lo cual los vínculos entre la dirección del IAVA y su propia institución también van cambiando de acuerdo a la persona que esté a cargo. Se observó un vínculo débil entre ambas instituciones, porque si bien comparten el espacio físico no se visualiza una coordinación entre ambas para promover actividades en conjunto.

La entrevistada reconoció que el museo tiene una imagen positiva en el

ámbito educativo, pero limitada en términos de alcance público. Identificó la falta de un plan de comunicación, de una identidad visual coherente y de estrategias sostenidas de difusión como obstáculos para la consolidación de la imagen institucional. Asimismo, mencionó la necesidad de formalizar un área de comunicación y contar con profesionales especializados.

Su testimonio reveló una conciencia clara sobre la importancia de la coherencia comunicacional. Expresó la necesidad de alinear la comunicación con la misión educativa y científica del museo, estableciendo pautas comunes para la difusión de contenidos.

Desde la teoría de Varona (1993), esto implica consolidar un sistema comunicativo formal que permita planificar, evaluar y retroalimentar las acciones. La directora reconoció que la comunicación actual depende más de la buena voluntad de los integrantes que de una planificación estratégica.

El trabajo que realiza el museo en las redes sociales (Facebook, Instagram) es llevado adelante también por la directora. Mencionó la dificultad para manejar las redes y de poder tener una constancia en las publicaciones. A la diversa cantidad de tareas que tiene, se le suma la comunicación externa. Si bien mencionó que la administrativa realiza el mantenimiento de la web, no lo hace con las redes sociales, lo que denota una escasa delegación de tareas.

En cuanto a la planificación anual, se realiza una coordinación del ciclo de charlas, para las que utilizan un cronograma detallado de las actividades. Señaló, “en abril tenemos todos los ciclos de charlas, más o menos, hasta fin de año proyectados. Después surgen, a veces, conferencias más espontáneas” (Directora del museo, 2025).

En todas las entrevistas se pudo destacar el sentido de pertenencia del equipo de gestión y lo valioso que es en cuanto a su acervo, así como también expresaron que les gustaría mejorar la imagen de la institución. Otro punto en el que coincidieron los entrevistados es que había una apertura del museo hacia la comunidad y que también se reflejaban algunos principios, como el cuidado de la biodiversidad.

Los cuatro entrevistados coincidieron en describir una comunicación interna fluida, directa y basada en la confianza. La horizontalidad es un rasgo cultural distintivo que refuerza el sentido de pertenencia, pero la informalidad en la gestión de información limita la planificación estratégica. El uso de canales informales como WhatsApp o correos personales facilita la coordinación operativa, aunque impide generar memoria institucional y seguimiento de procesos. La ausencia de instancias formales de reunión o evaluación colectiva es un punto crítico identificado por los entrevistados.

Las entrevistas revelaron que la comunicación externa se sustenta en esfuerzos individuales más que en estrategias planificadas. Destacaron su trabajo en la creación y mantenimiento del sitio web, en la articulación con la comunidad y artistas, en la coordinación institucional y en la mediación educativa.

Los entrevistados coincidieron en que la imagen del museo es positiva en su entorno inmediato, pero poco visible a nivel nacional. Mencionaron la falta de una identidad visual consolidada y de materiales gráficos unificados. Denotaron la escasa presencia en medios y redes.

En este sentido, la imagen no reflejaba completamente su potencial educativo y cultural, debido a la ausencia de una estrategia de comunicación institucional. Asimismo, las acciones comunicativas no siempre estaban alineadas con los valores de la organización, lo que generaba disonancias entre la identidad vivida y la proyectada. Esta brecha reforzaba la necesidad, planteada en el diagnóstico, de desarrollar un plan de comunicación integral que articule discurso, diseño y presencia digital bajo una misma narrativa institucional.

Un hallazgo transversal de las entrevistas fue la conciencia colectiva sobre la importancia de la coherencia comunicacional. Todos los entrevistados expresaron la necesidad de fortalecer los canales formales de comunicación, sistematizar la planificación y profesionalizar la gestión comunicacional.

### **Gestión de actividades de la organización.**

Tras las diversas instancias de observación participante realizadas, entre ellas charlas científicas, visitas guiadas, actividades del Teatro en museo y Día del

Patrimonio, fue posible identificar una serie de aspectos vinculados a la gestión de actividades que lleva adelante la organización.

En primer lugar, las charlas científicas conforman un espacio de importancia para la divulgación de conocimiento y vinculación con la comunidad científica de Uruguay. Estas se desarrollan de forma semanal con una duración aproximada de dos horas y cuentan mayoritariamente con invitados que provienen de la Facultad de Ciencias.

La difusión de las charlas se realiza a través del Instagram del museo y se presentan como “actividades para todo público”, con una modalidad híbrida (presencial y virtual). Sin embargo, se observó una planificación y coordinación previa escasa entre la organización y quienes exponen, dado que previamente no se realizaba una revisión de los contenidos y no se contaba con un protocolo formal de apertura o cierre de esta actividad. Esto impactaba en la coherencia de la actividad y limitaba, muchas veces, a la comprensión por parte del público no especializado en la temática obstaculizando el propósito de divulgación científica.

Sobre las visitas guiadas, estas son agendadas con anticipación por diferentes centros educativos de todo el país y se adaptan al nivel educativo de cada grupo. Esta flexibilidad de adaptar el contenido según el grupo constituye una fortaleza en términos pedagógicos, sin embargo, se evidenció una ausencia de un procedimiento uniforme para la transmisión de la información, sus funciones y colección de ejemplares, por ejemplo.

Asimismo, no se cuenta con material didáctico o informativo para continuar la experiencia posterior a la visita guiada, lo cual representa una oportunidad poco aprovechada para fortalecer la visibilidad del museo como referente educativo y científico.

En cuanto al equipo de Teatro en museo, se destacó su cohesión interna y constancia en sus encuentros semanales, lo que favorece la planificación y ejecución de sus propuestas artísticas. Esta dinámica de trabajo hace contraste con la falta de planificación observada en otras áreas del museo.

Durante la jornada del Día del Patrimonio se identificaron acciones positivas en términos de apertura del lugar y oferta cultural, pero también debilidades en la gestión del público. No se observó una recepción activa ni un plan que orientara a los visitantes hacia las distintas partes del museo o a sus redes sociales. Además, se detectó dificultad, como se ha señalado anteriormente en la accesibilidad para personas con movilidad reducida, sin que existieran alternativas que permitieran la participación en las diferentes actividades.

Estas observaciones permitieron entender la existencia de procesos de gestión no formalizados, que se caracterizan por la improvisación y muchas veces, la falta de planificación con anticipación. Tal como menciona Etkin (2012) “la planificación ayuda a organizar y poner en orden: qué queremos decir, qué queremos lograr como organización, a qué actores queremos involucrar y cuáles serían las herramientas más efectivas para utilizar” (p. 100).

La ausencia de esta se ha reflejado en la organización y realización de las actividades del museo, generando inconsistencias entre la experiencia de los visitantes y en cómo se proyecta externamente la organización.

Por su parte, las recorridas espontáneas realizadas por el equipo, permitieron vivenciar la experiencia comunicacional desde la perspectiva del visitante, sin coordinación institucional previa, lo cual facilitó la posibilidad de observar la instancia tal cual se vive en la cotidianeidad.

Esta dinámica tuvo como propósito analizar cómo se manifestaba la identidad del museo y su coherencia en relación al modo de comunicación con sus públicos que visitaban libremente sus instalaciones. Desde el ingreso se constató la ausencia de un sistema de recepción o bienvenida a los visitantes, algo que condicionaba el primer contacto con el museo. La ausencia de algún integrante o de un mecanismo comunicacional claro que recibiera al individuo, ya sea mediante cartelería informativa sobre los espacios o tramos de recorrido generan una sensación de desorientación.

Al recorrer los espacios, se identificó una señalética insuficiente, lo que generó que necesariamente los visitantes tengan que ir descubriendo el contenido

de los diferentes espacios, dificultando el sentido compartido. La comunicación existente en sus espacios no lograba orientar a los usuarios.

Un aspecto muy favorable fue el nivel de conservación, tanto de la estructura edilicia como del acervo que alberga. Estos componentes patrimoniales y estéticos contribuyen a la percepción de valor. No obstante, la cartelería informativa que acompañaba a las piezas en exposición, contenían diferencias notorias en cuanto a su diseño, extensión, fuente y color de letra, lo que generaba dificultad en la lectura y reducía su función pedagógica.

Al momento de retirarse del museo, se observó la ausencia de dispositivos de cierre de comunicación. No hubo personal, ni cartelería que invitara al usuario a dejar un comentario sobre su experiencia o una invitación a seguir las redes sociales, para mantener el contacto y conocer más sobre las actividades que se realizaban. En este sentido, el museo ofreció una experiencia educativa y estética de alto valor, sin embargo, careció de un mecanismo comunicacional que genere un relacionamiento prolongado con sus visitantes.

Con el cometido de conocer otros modos de llevar adelante la comunicación y reconocer buenas prácticas dentro del mismo campo museístico, se llevó adelante una recorrida espontánea al “Museo Nacional de Historia Natural”. Esta instancia permitió observar otras formas de gestión, tanto en lo expositivo como en lo relacional, ofreciendo un marco de referencia para evaluar la coherencia comunicacional del museo objeto de estudio.

Durante el recorrido se observó una organización comunicacional clara y de cercanía con el visitante. Un integrante del museo dio la bienvenida y explicó de forma cálida y concreta lo que se estaría viendo durante el recorrido. Esta interacción institucional inicial generó un sentido de acompañamiento y de conexión con su público, contribuyendo a la construcción del vínculo.

Al transitar los espacios se observó una señalética visible y de fácil comprensión, que guiaba el camino de quien lo recorría, haciendo que este fluyera. El diseño de la cartelería conservaba una línea estética, con una paleta de colores

específica y una tipografía seleccionada, que contribuían a la función comunicativa y a generar una armonía estética que facilitaba la comprensión.

Un elemento de interacción que se observó en ambos museos es el uso de códigos QR para ampliar información. En el caso del museo objeto de estudio, los códigos eran utilizados para poder acceder desde diferentes dispositivos digitales a los sonidos de las aves, mientras que en el “Museo Nacional de Historia Natural” los utilizaban para ampliar información referente a las características e historia de su acervo. Estas acciones propiciaron una interacción activa de las organizaciones con sus públicos, lo cual resultaba positivo.

### **Intervención “Teatro en museo”.**

Se llevó a cabo un focus group con cinco integrantes del "Teatro en museo". A través de esta dinámica grupal, realizamos una serie de preguntas disparadoras para conocer las diversas expresiones de los allí presentes.

El objetivo principal fue identificar cómo los actores percibían la identidad actual del museo y analizar qué aportaba el teatro a la comunicación y a esa identidad. Las preguntas se centraron en la participación de los actores en el museo y las oportunidades que el teatro generaba para este espacio.

El grupo "Teatro en museo" se compone por docentes de la ANEP con un perfil artístico. Este proyecto fue creado para acercar el arte a la ciencia. Una de las participantes expresó: “El museo es pasar por un portal y entrar a otro lugar” (actriz de Teatro en museo, 2025). Esta afirmación reflejó su sentido de pertenencia al lugar.

Desde sus inicios, se han seleccionado temáticas relevantes para la sociedad, y los participantes subrayaron la importancia de la veracidad de la información: “Sea la obra que se arme, lo importante es que la información sea acertada, es una de las cosas que sí hace a la columna vertebral” (actriz de Teatro

en museo, 2025). En esta cita se expresó la importancia de la coherencia en la comunicación que se transmite.

Durante la dinámica, se observó un alto grado de involucramiento de los actores con el museo. Las obras de teatro están orientadas a las actividades del museo y actúan como un canal de comunicación clave para conectar con los alumnos que asisten, ya que tienen un rol pedagógico. Al finalizar cada obra, se habilita un espacio de intercambio con el público sobre el tema abordado, lo que genera un entorno de reflexión y debate que enriquece a todos los participantes.

En la consigna principal, se propuso una dinámica interactiva que consistió en completar la frase: “El teatro para el museo es...”. Cada participante ofreció varias reflexiones sobre esta propuesta, expresando el sentimiento que generaba su interacción con el museo como parte de su público esencial. Las ideas compartidas fueron mensajes que deberían amplificarse en la organización. Además, se identificó la necesidad de formalizar instancias de intercambio con el equipo de gestión, para fortalecer la comunicación interna y ampliar las contribuciones desde su perspectiva artística.

Al final de la dinámica, una de las actrices reflexionó: “Me quedé pensando que este trabajo es un puntapié para abordar cuestiones que hemos venido postergando sobre el reconocimiento y potenciación de lo que tenemos” (Actriz de Teatro en museo, 2025).

## Figura 9

Focus group realizado al equipo de “Teatro en museo”



Nota. Foto tomada por el equipo de estudiantes (2025).

## Plan estratégico de comunicación

### Punto de partida

Luego de todo el proceso del diagnóstico, mediante la observación, la investigación y formulando conclusiones a partir de toda la información recabada, el equipo llegó al momento de diseñar el PEC. El mismo fue realizado con gran convicción, poniendo el foco en las necesidades de la organización y trazando objetivos que permitan el cumplimiento de una comunicación estratégica duradera para el museo. La comunicación fue el centro de toda la estrategia, entendiendo esto como crucial para que la voz de la organización pueda llegar a todos sus públicos.

El equipo trabajó de forma organizada y sistematizada sin descuidar detalles para generar como punto de partida un análisis de situación que diera cuenta de dónde estaba parada la organización. Es así como desde el inicio se logró trazar

toda la estrategia del plan que luego se presentó como unos de los productos comunicacionales que se quedó el museo a modo de insumo.

En el taller de cierre con la organización el equipo expresó que el PEC fue diseñado a medida para el museo teniendo en cuenta recursos y márgenes de acción aunque se entendía que los mismos fueran variando en función de los desafíos que se fueran presentando. El equipo expresó que a través del plan, el museo iba a poder potenciar tanto su comunicación como su posicionamiento siguiendo los esquemas que dicho trabajo contenía.

La comunicación organizacional no es en sí misma un fin, sino un medio. ¿Un medio para qué? Para lograr la estrategia organizacional. Esto conlleva la necesidad de conocer y entender muy bien las particularidades de la organización y su entorno (Aljure, 2015, p. 80).

A continuación, se presenta el desarrollo del PEC junto a su análisis de situación, definición de objetivos, jerarquización de públicos, plan de acción, cronograma de actividades y presupuesto establecido correspondiente.

Mediante el trabajo de observación en las diferentes instancias de investigación presentadas a lo largo del diagnóstico, se obtuvo variada información que dio cuenta de la situación comunicacional tanto interna como externa de la organización.

El PEC sirvió como propuesta de herramienta clave para ordenar, sistematizar y optimizar la comunicación del museo, contribuyendo al fortalecimiento del vínculo con sus públicos y al posicionamiento institucional.

Siguiendo las recomendaciones de Aljure (2015), se tuvo en cuenta que el punto de partida del plan inició en el trabajo de diagnóstico realizado durante el año 2025, donde fruto de un proceso de intervención, se identificaron sus problemas y necesidades, obteniendo un análisis de situación (p. 100).

Posteriormente, se definieron objetivos para fundamentar el PEC, con base en los hallazgos obtenidos en las etapas anteriores. Resultó importante que estos objetivos se hayan relacionado directamente con áreas de mejora en la comunicación

En base a esto, se identificaron, organizaron y jerarquizaron los públicos, con prioridad en aquellos que se relacionaban directamente con los problemas y/o necesidades identificados en el proceso de intervención.

Una vez realizadas estas etapas, se trabajó en un plan de acción, que contenía las actividades a realizar, los productos comunicacionales y los mensajes a utilizar. Este plan fue acompañado de un presupuesto calculado, un cronograma de ejecución y un conjunto de indicadores que hicieran posible la medición de resultados.

El PEC representa un insumo de valor para alcanzar una comunicación efectiva.

### **Análisis de situación**

Usando una analogía, considere el proceso de realización del análisis de situación como el hecho de obtener una gran cantidad de información de contextualización, que se vierte en un embudo a través del cual es asimilada, procesada y depurada para obtener una síntesis ordenada de lo relevante (Aljure, 2015, p. 113).

Los desajustes entre la identidad organizacional del museo y su comunicación externa, son una oportunidad de mejora que permita la coherencia en sus comunicaciones.

Si bien existe una identidad sólida con bases en su tradición científica, educativa y artística, esta no se refleja en sus canales de comunicación. La escasa planificación estratégica y la identidad visual desalineada proyectan una imagen

fragmentada, que no logra transmitir de forma eficiente su abundancia patrimonial, pedagógica y simbólica.

En cuanto a la identidad organizacional, existe una fuerte conexión emocional de parte de los integrantes para con la institución, donde aflora el sentido de pertenencia y la vocación por la educación y la ciencia. Esta identidad se sustenta en la memoria colectiva del equipo, no así en documentos formales como pueden ser la misión, visión y valores, lo que dificulta la forma en que es transmitido a sus públicos.

Partiendo de la base de que la infraestructura también construye identidad, si bien el anclaje en el IAVA tiene interesantes aportes en el tema, plasmados en el diagnóstico, cabe señalar que a nivel edilicio la escasa accesibilidad para personas con movilidad reducida deja por fuera de la experiencia a estas, quedando su recorrido simplemente limitado a la planta baja.

Reconocer las prácticas comunicacionales ha evidenciado que existen debilidades en la comunicación, tanto en espacios físicos como digitales. Su señalética poco clara dificulta la orientación de los visitantes durante su recorrido.

Se observa la falta de un marco organizacional en la recepción y despedida de los visitantes, ausencia de criterios en la comunicación visual, que afectan la comprensión y la accesibilidad a la información. A su vez, la interacción con la comunidad se da de forma intermitente. Este conjunto de deficiencias evidencian la carencia de una gestión comunicacional estratégica.

Se realizan esfuerzos por atender la comunicación, pero la ausencia de conocimientos en la materia repercute directamente en la coherencia del mensaje de la organización. Su valor histórico y cultural no logran expresarse de forma clara en su comunicación institucional, provocando incongruencias entre lo que el museo es, lo que dice ser y lo que el público recepciona.

La falta de una estrategia integral, continua y alineada en la difusión de la propuesta que el museo brinda, genera escasa participación de los públicos,

dejando así a la organización orientada a un nicho específico (personas interesadas en las ciencias biológicas).

Se identifica la necesidad de ir hacia una transición comunicacional, desde una comunicación basada en la vocación y la espontaneidad, hacia una comunicación institucional planificada, profesional y coherente con su misión y visión.

Para iniciar a construir cualquier plan es necesario saber dónde estamos, es decir, realizar un análisis de la situación de la organización en el ámbito interno y externo. Este análisis se hace con el fin de identificar, a través de un ejercicio de diagnóstico y síntesis, los factores clave de intervención traducidos en forma de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y de objetivos. (Aljure, 2015, p. 109)

**Figura 10**

Análisis FODA

# ANÁLISIS FODA

## FORTALEZAS

- Trayectoria y legitimidad institucional.
- Arquitectura y acervo de primer nivel.
- Integrado en el sistema educativo nacional.
- Propuestas diferenciales como Teatro en el Museo.
- Equipo de gestión con gran sentido de pertenencia.
- Presencia de especialistas, docentes y actores que fortalecen la narrativa organizacional.
- Integración al Sistema Nacional de Museos y vinculación con instituciones científicas y culturales.
- Ubicación de fácil llegada

## OPORTUNIDAD

- Potencial para generar alianzas estratégicas con instituciones científicas y artísticas.
- Posibilidad de co-creación de contenidos, actividades y ampliación de públicos.
- Oportunidad de construir una identidad visual coherente con su narrativa institucional.
- Posibilidad de posicionamiento como museo de referencia en el ecosistema cultural, con propuestas articuladas entre ciencia, educación y arte.

## DEBILIDADES

- Ausencia de una planificación estratégica de comunicación.
- Acciones comunicacionales reactivas y fragmentadas.
- Comunicación digital poco sistematizada.
- Relacionamiento débil con públicos esenciales.
- Dificultades de claridad en la señalética de espacios.
- Comunicación no institucionalizada como función estratégica.
- Comunicación desalineada en los espacios físicos, web y redes sociales en cuanto a estética y contenido de información.
- Fines de semana cerrados.
- Escaso presupuesto.

## AMENAZAS

- Dependencia de decisiones políticas para estrategias a largo plazo.
- Saturación de la oferta cultural en Montevideo.
- Existencia de otros museos bajo la órbita del MEC con mayor visibilidad.
- Riesgo de ser visualizado como un museo poco atractivo.

*Nota.* Elaboración propia. Presentado a la organización y trabajado desde este formato.

## **Objetivos**

La definición de los objetivos de comunicación está sujeta a la obtención de la información de los dos pasos anteriores, particularmente a la clara identificación de situaciones, problemas, retos y/u objetivos organizacionales que pueden ser intervenidos o logrados a través de la gestión de comunicación (Aljure, 2015, p. 147).

Los objetivos que se plantean a continuación, responden al proceso de intervención realizado en la organización, atendiendo las necesidades comunicacionales identificadas en el diagnóstico comunicacional.

### **Objetivo general**

- Diseñar e implementar durante el año 2026, un plan estratégico de comunicación que busque alinear la identidad organizacional con sus prácticas comunicacionales, contribuyendo a una narrativa unificada que consolide el posicionamiento del museo como referente de historia natural, tanto para sus visitantes, la comunidad académica y el público digital.

### **Objetivos específicos**

- Definir y aplicar en el 60% de los espacios físicos claves y canales digitales institucionales, criterios unificados de comunicación visual y narrativa, en un plazo de 9 meses.
- Reducir las acciones fragmentadas en al menos un 25%, implementando un modelo de gestión de la comunicación digital en un plazo de 12 meses.
- Incrementar orgánicamente en un 25% sus seguidores en redes sociales en 3 meses, a través de la elaboración y ejecución de un protocolo institucional de recepción de públicos.

## Identificación y clasificación de públicos

A continuación se presentan a los públicos que conforman al museo, tomando como base a Ferrari y França (2011) para este desarrollo.

### 1. Públicos esenciales:

#### Constitutivos

##### ● Organismos estatales:

- Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
- Dirección General de Educación Secundaria (DGES)
- Instituto Alfredo Vásquez Acevedo (IAVA)

##### ● No constitutivos:

#### ○ Primarios:

- Actores del museo (teatro)
- Proveedores
- Equipo de gestión del museo

#### ○ Secundarios:

- Escuelas
- Visitantes
- Liceos
- Facultad de Ciencias
- Curiosa Naturalia
- Colaboradores honorarios
- Sociedad Zoológica Uruguaya
- Observatorio Astronómico de Montevideo
- Instituto Antártico del Uruguay
- Cátedra Alicia Goyena
- Fundación Félix de Azara
- Directorio Cultura Científica MEC
- Biblioteca "Dr. Prof. Carlos Real de Azúa"

## 2. Públicos no esenciales:

- Municipio B
- Medios de comunicación
- Vecinos del barrio Cordón
- Sistema Nacional de Museos

### **Priorización de públicos**

Acompañando esta clasificación, se realiza la priorización de públicos propuesta por Aljure (2015) quien establece que “La priorización consiste en darles importancia de impacto a los públicos identificados y clasificados” (p. 165). Además, plantea realizar el análisis de priorización mediante la aplicación de dos de los criterios de clasificación utilizados. En este caso, será el nivel de dependencia y participación de los públicos. Esto se traduce en el nivel de dependencia e incidencia directa en la implementación de las acciones propuestas que dichos públicos tienen (Aljure, 2015, p. 165).

En el caso del museo, la priorización de públicos se definió de manera transversal para los tres objetivos específicos del plan, dado que estos atraviesan de forma integral las prácticas comunicacionales de la organización.

En este sentido, se identifican como públicos prioritarios, al equipo de gestión y los actores del museo que participan cotidianamente en la construcción y ejecución de las prácticas comunicacionales. Estos públicos resultan estratégicos, ya que son quienes pueden llevar adelante la incorporación de criterios unificados de comunicación visual y narrativa, la implementación de protocolos institucionales de experiencia del visitante, así como la incorporación de una lógica de planificación en la gestión de los canales digitales.

Del mismo modo, se consideran públicos prioritarios aquellos con alto nivel de participación en la experiencia museística, como los visitantes, los centros educativos (escuelas y liceos), vecinos del barrio y las instituciones académicas vinculadas al museo. Estos públicos son los receptores de las acciones comunicacionales, quienes experimentan de forma directa los efectos de los protocolos de visita, la señalética, los canales de comunicación y la narrativa

institucional. Generar un vínculo fuerte con estos públicos resulta muy importante para avanzar en el posicionamiento del museo como referente de historia natural, educación y divulgación científica.

### Figura 11

Análisis de priorización de públicos del museo



Nota. Elaboración propia, basado en Aljure (2015).

### Plan de acción

La siguiente selección de acciones busca cumplir con los objetivos planteados en el presente PEC. Esta responde a la identificación de problemáticas comunicacionales y al reconocimiento de los actores con capacidad de incidir en su proceso de transformación. De esta manera, la planificación de la comunicación se concibe como un proceso relacional, que involucra tanto a los públicos internos responsables de la gestión del museo como a los públicos externos que vivencian cotidianamente su propuesta.

A continuación, en las figuras 12, 13 y 14 se presentan las acciones propuestas, las cuales incluyen su objetivo, las problemáticas asociadas y los indicadores de medición correspondientes. Dichos indicadores, se podrán medir mediante registros internos del museo.

## Figura 12

### Objetivo específico 1

#### Objetivo específico 1

Definir y aplicar en el 60% de los espacios físicos clave y canales digitales (web y redes sociales), criterios unificados de comunicación institucional visual y narrativa, en un plazo de 9 meses

Problemas asociados	Acciones a realizar	Indicador	Frecuencia de medición
Comunicación desalineada en los espacios físicos, web y redes sociales	Implementar una guía de pautas para la comunicación institucional	Porcentaje a definir por la organización de comunicaciones institucionales que sigan las indicaciones del manual sobre el total de comunicaciones realizadas	Trimestral
Señalética poco clara	Diseño renovado e implementación de señalética institucional	Porcentaje de espacios del museo que cuentan con señalética institucional renovada	Al finalizar la implementación y revisión semestral

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 13**

Objetivo específico 2

## Objetivo específico 2

Reducir las acciones reactivas y fragmentadas en al menos un 50%, implementando un modelo de gestión de la comunicación en un plazo de 12 meses.

Problemas asociados	Acciones a realizar	Indicador	Frecuencia de medición
Deficitaria planificación en sus comunicaciones	Creación e implementación de un calendario mensual de interacciones	Porcentaje de comunicaciones planificadas sobre total de interacciones	Mensual
Ausencia de canales para la recepción y gestión de feedback de parte de los visitantes	Implementar un canal único de feedback para el visitante	Devoluciones positivas y negativas sobre total de devoluciones	Semanal

*Nota.* Elaboración propia.

## Figura 14

Objetivo específico 3

### Objetivo específico 3

Incrementar orgánicamente en un 25% sus seguidores en redes sociales en 3 meses, a través de la elaboración y ejecución de un protocolo institucional de recepción de públicos

Problemas asociados	Acciones a realizar	Indicador	Frecuencia de medición
Relacionamiento débil con sus visitantes	Aplicar protocolos institucionales de vinculación y experiencia del visitante	Porcentaje de visitas desarrolladas siguiendo los protocolos establecidos.	Mensual
Falta de un marco institucional en las visitas		Porcentaje de variación mensual de seguidores en redes.	Mensual

*Nota.* Elaboración propia

Junto con las acciones propuestas, se incluyen productos comunicacionales que son parte integrante de éstas y que serán entregados a la organización.

Dichos productos se desarrollan en el capítulo denominado “Acciones ejecutadas”.

### **Presupuesto**

Con la finalidad de contribuir a la organización, se incluye una estimación presupuestaria de los recursos necesarios para la implementación de las acciones propuestas para el museo. El presupuesto incluye costos por honorarios profesionales, materiales, insumos, logística y difusión.

Para la construcción del presupuesto, se tuvo en cuenta la realidad del museo y de sus posibilidades, con la intención de que la puesta en marcha sea viable y sostenida en el tiempo.

Se prioriza la utilización de recursos humanos internos del museo y herramientas digitales gratuitas o de bajo costo, favoreciendo una gestión comunicacional sostenible.

En la figura 15 se presenta el detalle de los costos a asumir, para cada una de las acciones.

**Figura 15**

## Presupuesto

Producto	Acciones	Descripción	Costo (pesos uruguayos)	Costo por producto (pesos uruguayos)
<b>Plan estratégico de comunicación</b>	Revisión de diagnóstico	40 horas de trabajo	\$16.000	
	Elaboración del PEC	150 horas de trabajo	\$60.000	\$76.000
<b>Guía de pautas para la comunicación institucional</b>	Redacción de contenidos y diseño	25 horas de trabajo	\$10.000	\$10.000
<b>Nueva señalética institucional</b>	Diseño gráfico	Diseño de piezas señaléticas	\$3.500	
	Implementación	Producción e instalación básica	\$3.000	\$6.500
<b>Calendario mensual de interacciones digitales (elaboración de piezas para redes sociales)</b>	Planificación	15 horas de trabajo	\$6.000	
	Diseño gráfico y audiovisual	Idóneo/a en el área	\$6.000	\$12.000
<b>Canal de feedback</b>	Diseño	Desarrollo de la herramienta	\$0	
	Implementación	Puesto en funcionamiento	\$0	\$0
<b>Evaluación del PEC</b>	Medición de resultados	15 horas de trabajo	\$6.000	
	Informe final	Redacción de recomendaciones	\$2.500	\$8.500
<b>Costo total estimado (en pesos uruguayos)</b>				<b>\$113.000</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## **Cronograma**

Para los productos desarrollados se diseña un cronograma (figura 16) de doce meses de duración, en el cual se calendariza la planificación, producción, implementación y evaluación de las acciones propuestas. El cronograma contempla una primera etapa orientada a la revisión del diagnóstico y elaboración del Plan Estratégico de Comunicación, seguida por el desarrollo de los materiales institucionales y la implementación progresiva de los dispositivos comunicacionales.

Asimismo, se incluye una fase de ejecución sostenida de las acciones digitales y de vinculación con los públicos, finalizando con una instancia de evaluación integral del proceso. No se establecen fechas específicas, buscando otorgar flexibilidad para que la organización pueda adaptar la implementación del plan a sus posibilidades operativas, siguiendo el enfoque propuesto por Aljure (2015).

**Figura 16**

Cronograma con hitos del proceso

Producto	Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 6	Mes 5	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Plan estratégico de comunicación</b>	Revisión diagnóstico	H0											
	Definición, objetivos y públicos												
<b>Guía de pautas institucionales</b>	Elaboración PEC		H1										
	Redacción y diseño												
	Implementación						H2						
<b>Nueva señalética</b>	Diseño												
	Implementación						H3						
<b>Protocolos institucionales</b>	Redacción y diseño												
	Implementación												
<b>Calendario digital</b>	Planificación												
	Ejecución					H4							
<b>Canal de feedback</b>	Diseño												
	Implementación												
<b>Evaluación</b>	Medición de resultados								H5				

*Nota.* Elaboración propia.

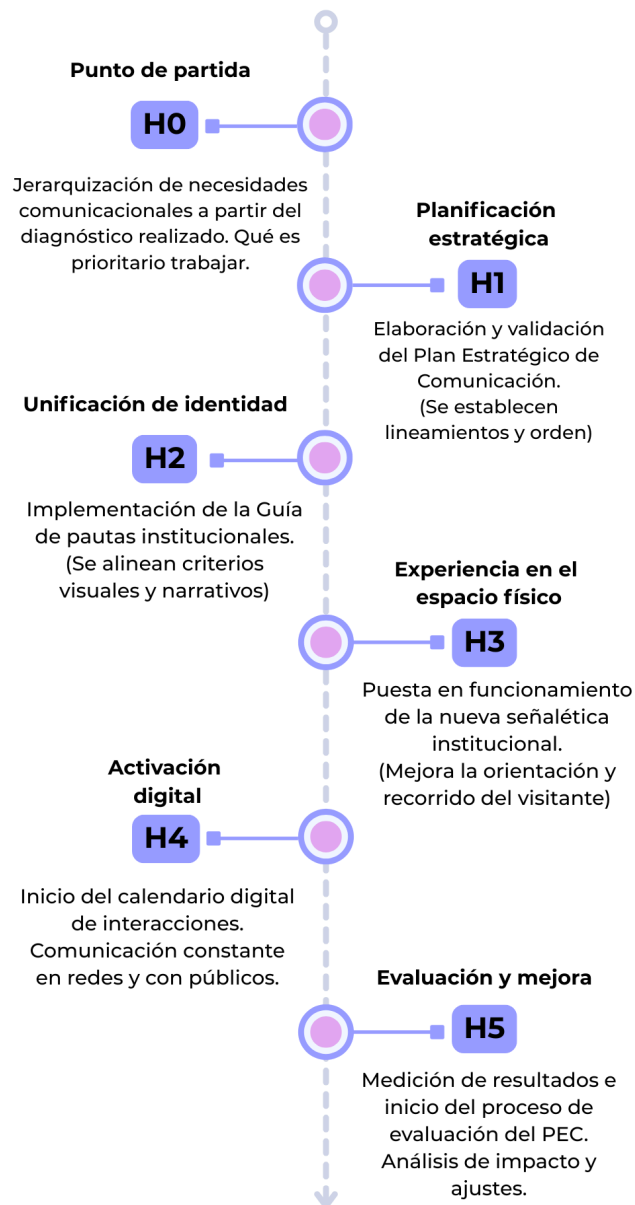
## **Hitos del proceso de implementación del PEC**

En el cronograma se plantean seis hitos, transversales a los productos comunicacionales, concebidos como puntos de inflexión estratégicos dentro del proceso. Cada hito representa una instancia clave y significativa en la gestión comunicacional del museo, producto de la implementación progresiva de las acciones propuestas en el presente PEC.

Estos hitos permiten marcar momentos clave del proceso, facilitando el seguimiento del PEC, la evaluación de sus avances, en coherencia con el enfoque metodológico propuesto. De este modo, los hitos funcionan como indicadores de progreso que reflejan la evolución hacia un modelo de comunicación más integrado, planificado y alineado.

**Figura 17**

Planificación temporal de los hitos en base al cronograma



*Nota.* Elaboración propia.

El presente PEC propone una transición desde prácticas comunicacionales fragmentadas y espontáneas hacia una gestión planificada y eficiente.

Su implementación progresiva contribuirá al fortalecimiento de la relación con sus públicos, a mejorar la experiencia del visitante y consolidar el posicionamiento institucional del museo como espacio educativo, científico y cultural.

### **Acciones ejecutadas**

El equipo desarrolló un conjunto de acciones orientadas a dar respuesta a las necesidades comunicacionales identificadas en el museo, con el objetivo de avanzar hacia una comunicación estratégica coherente. Los productos comunicacionales resultantes se elaboraron en el marco de un proceso de revisión constante, procurando asegurar su adecuación y funcionalidad en relación con las acciones implementadas. Tanto la estrategia, como el diseño y el grado de aplicabilidad se constituyeron como los tres pilares a la hora de plasmar lo que desarrolló.

El proceso de intervención implicó la implementación acciones que dieron lugar a la creación de productos comunicacionales apropiados por la organización.

A partir de cada acción ejecutada se elaboraron productos comunicacionales orientados a favorecer una comunicación estratégica, alineando la identidad organizacional con su imagen institucional.

Las acciones se abordaron desde los objetivos planteados junto a la dirección del museo, las que llevadas adelante junto a los correspondientes productos, fueron de gran utilidad para que la organización lograra un primer acercamiento a la noción de coherencia entre identidad e imagen.

### **Día del Patrimonio**

Como primera medida, el equipo se integró a la organización en el marco de la jornada, planteando una instancia de trabajo colaborativo junto a los funcionarios del museo. Entre propuestas, intercambio y colaboración el resultado fue positivo y enriquecedor.

Previo a la realización del evento, se planificó la jornada junto al museo, con el objetivo de ampliar el vínculo con los visitantes. En esta línea, se elaboraron materiales que contribuyeron a la difusión de la propuesta.

El día sábado 4 de octubre de 2025, el equipo se adhirió a la jornada junto a los funcionarios del museo, en el marco de la celebración de la 31ª edición del Día del Patrimonio.

Para esta instancia se pensó, definió y construyó junto a la dirección del museo una acción específica, orientada a la experiencia del visitante, a cargo de nuestro equipo.

Esta actividad fue diseñada de forma estructurada, con un orden de tareas que acompañaron el recorrido del público. El primer paso fue la recepción de los visitantes, para dar la bienvenida al museo, acompañado de una invitación verbal a recorrer los diferentes espacios.

Durante el recorrido se invitó al público a seguir al museo en Instagram, apoyados por cartelería (sintras) realizada por el equipo, ubicada estratégicamente en la entrada, piso 1 y piso 2. El producto contenía un código QR con acceso a la cuenta oficial del museo.

Por último, antes de despedir a los visitantes, se les entregó el sticker, diseñado y materializado por el equipo, con el logo del museo, generando conexión y un recuerdo de la visita, ampliando el vínculo.

Durante la jornada, se realizó un registro fotográfico y audiovisual de la instancia, que además contenía una taller de plástica para niños. El registro sirvió como insumo para posteriormente realizar contenido para Instagram.

Esta acción planteada tuvo el objetivo de mostrar una forma de construcción de la imagen institucional del museo, que a su vez reflejó la posibilidad de generar vínculos más fuertes, con acciones simples y sin grandes presupuestos. Esta

intervención fue muy útil para transmitir de forma práctica al equipo del museo, las posibilidades que se encuentran a su disposición para generar impacto en su comunicación.

Tanto la cartelería realizada como los stickers (figura 18), son productos que el museo continúa utilizando actualmente como parte de su propuesta de recepción de públicos. Este hecho da cuenta de la utilidad sostenida en el tiempo de los productos realizados.

### **Figura 18**

Sintra y stickers colocados en espacios del museo.



*Nota.* Foto tomada por el equipo el 4 de octubre de 2025.

### **Diseño e impresión de sticker**

Para el diseño del mismo, se partió de la base de la figura del cardenal, elemento identitario utilizado por el museo desde hace varios años. Se definió una propuesta visual que procuró reforzar la identidad visual, manteniendo los elementos ya utilizados. Se seleccionó una paleta de colores en tonos violetas y una tipografía específica, la cual se extendió a los demás productos comunicacionales, en búsqueda de una coherencia visual y una línea gráfica uniforme.

El logo del museo, con los ajustes realizados, se llevó a formato sticker con el objetivo de crear un elemento tangible que enriqueciera la experiencia del visitante. Este producto funcionó como un soporte de recordación, permitiendo prolongar el vínculo más allá de la visita y contribuyendo al posicionamiento del museo como espacio de puertas abiertas a conectar con sus públicos.

### Figura 19

Diseño de sticker



*Nota.* Elaboración propia.

Los productos comunicacionales se desarrollaron como soporte para la experiencia del visitante. Esto fue planeado y ejecutado por el equipo desde una visión integral: los productos acompañaron a los visitantes dejando así una huella de la instancia vivida.

**Tabla 6**

Productos comunicacionales realizados para Día del Patrimonio

<b>Productos comunicacionales Día del Patrimonio</b>	<b>Contenido</b>	<b>Acceso a versiones digitales</b>
Reel para Instagram	Muestra todas las instalaciones y recortes de la jornada. Se entregaron dos versiones: una dedicada a la jornada patrimonial y otras más institucional que sirviera para la posteridad.	<a href="#">Clic aquí</a> <a href="#">Clic aquí</a>
Sintra	Diseño e impresión de cuatro ejemplares que contenían el código QR con acceso a la cuenta oficial de Instagram del museo.	<a href="#">Clic aquí</a>
Sticker	Utilización del sticker presentado anteriormente como soporte para los visitantes.	<a href="#">Clic aquí</a>

*Nota.* Elaboración propia.

### **Construcción de boceto web y contenidos**

La dirección del museo reconoció el grado de participación y compromiso del equipo para realizar propuestas y llevarlas a cabo. Partiendo de esta base, se le propuso al equipo llevar adelante la construcción de un boceto web, que se detalla a continuación.

La propuesta fue recibida por el equipo como un gran desafío y también como un reconocimiento a todo lo que ya se había trabajado.

El rediseño de la web y sus contenidos fue realizado por el equipo y una vez finalizado, fue enviado por la dirección del museo a las autoridades de ANEP encargadas de la puesta en funcionamiento.

La reestructura de la web del museo comienza con la iniciativa de unificar esfuerzos por parte de ANEP que continuó con la invitación de la organización para trabajar junto al equipo en este desafío.

La propuesta consistió en bocetar un nuevo diseño web para pasar del dominio Wix a uno que ya comparten otras dependencias educativas.

Se trabajó en conjunto con la directora del museo y la administrativa que colabora en asuntos de este tipo. Se realizó la construcción de un boceto que apuntó al ordenamiento de la información y a una redacción más concisa, sin perder la calidad de la información existente. Para este proceso fueron contempladas las necesidades del museo, articuladas con aspectos que hacen a una comunicación clara y amigable para el usuario.

Tomando como base la web realizada por ANEP para el Observatorio Astronómico de Montevideo, se trabajó tanto en la nueva apariencia, el mapeo web, así como en la redacción de los contenidos.

Se realizó el diseño de wireframe como plano estructural para definir la disposición de los elementos, la jerarquización de los contenidos y la funcionalidad de la web.

El diseño se construyó procurando una misma línea estética que fuera en concordancia con la identidad del museo y un esquema de contenidos que fueran de lectura ágil e interesante. Acompañando este trabajo, se compartieron recomendaciones en cuanto a estilo de imágenes a compartir. Haciendo [clic aquí](#) se puede visualizar el boceto web elaborado.

**Figura 20**  
Diseño de mapa web



*Nota.* Elaboración propia.

## **Taller interno “Optimizando la comunicación estratégica del museo”**

Dicha instancia fue de gran valor para el equipo porque implicó poder realizar un cierre junto a la organización que constó de todo el proceso de trabajo. Fue reconocido por la dirección, la cual expresó su agradecimiento.

Junto a la dirección del museo, el 27 de febrero de 2026, se realizó una instancia de cierre donde fueron compartidos, tanto el extenso análisis como el trabajo realizado durante todo el proceso de intervención.

El objetivo fue compartir información de valor, presentando de forma concisa y clara el diagnóstico en comunicación, las recomendaciones, el PEC realizado y una Guía de Construcción de Marca que sirviera de base para una transformación paulatina en la comunicación estratégica del museo.

Dicho taller fue prioritario porque permitió contar de forma ordenada todo el proceso, siendo esto clave para que la organización tuviera un contexto, incorpore los conceptos trabajados y en base a ello accionar.

Para la instancia fue preparada una presentación que permitió acompañar el diálogo y sirvió como contenido de información. Además, se llevaron impresos y encuadernados tanto el PEC como la Guía de Construcción de Marca, para que quedara en la organización, independientemente de tener las versiones digitales, y se comparta con el resto del equipo.

## Figura 21

### Presentación taller interno



*Nota.* Foto tomada por el equipo el 27 de febrero de 2026.

Durante la instancia fueron surgiendo consultas que fueron respondidas, incrementando el valor de lo expuesto, y también comentarios positivos sobre las ideas planteadas.

Al finalizar la instancia, la dirección agradeció todo el tiempo compartido y el conocimiento que se transmitió. Acompañaron sus palabras expresando que tienen la intención de tomar todas las recomendaciones, en cuanto a ir hacia una transformación en la comunicación tanto en espacios físicos como digitales. Se entendió esto como clave ya que es el camino hacia una comunicación de alto impacto.

Se envió a la organización la presentación del taller, el diagnóstico, el PEC, el diseño web y la Guía de Construcción de Marca.

## Figura 22

Cierre del taller interno junto a la dirección.



*Nota.* Foto tomada por el equipo el 27 de febrero de 2026

## Guía de construcción de marca

Producto comunicacional: “Guía de construcción de marca”. [Click aquí](#)

Dicho producto comunicacional fue elaborado por el equipo, no solamente para la construcción del presente sino para asegurar la estrategia comunicacional en la posteridad.

La guía tiene como objetivo para el año 2026 una propuesta en donde la comunicación funcione como eje para una narrativa unificada.

Este producto integra aspectos fundamentales para una comunicación asertiva, destacada y coherente con su identidad, necesidades y objetivos.

En la misma se abordan temas a trabajar como la comunicación en espacios físicos y digitales, protocolos de presentación para visitas, tono estético y narrativo, buenas prácticas para experiencias bajo movilidad reducida y ejemplos visuales de materiales a realizar.

La guía contiene un lenguaje simple y coloquial, para que los funcionarios puedan interpretarla con facilidad y ponerla en marcha, sosteniendo una línea de coherencia entre la identidad del museo y lo que transmite.

Dentro de los ejemplos que figuran en la guía, se encuentra una propuesta de nueva estética para su Instagram, otra para la señalética del hall de entrada y un producto para la recepción de feedback por parte de los visitantes, con acceso directo a un formulario con gráficas de resultados y una planilla de respuestas.

La guía fue un producto recibido con gran entusiasmo por parte de la dirección, quienes reconocieron como muy interesantes y atractivas las propuestas incluidas.

### **Figura 23**

Mockup producto comunicacional: “Guía de construcción de marca”.



*Nota.* Imagen realizada con inteligencia artificial.

## Conclusiones

El presente TFG permitió analizar la situación comunicacional del museo de Historia Natural “Dr. Carlos Alberto Torres de la Llosa”, una institución que cuenta con una gran trayectoria en el ámbito educativo y científico, que enfrenta diversos desafíos comunicacionales.

A partir de herramientas de recolección de datos, como el relevamiento de información en internet, la revisión bibliográfica, la observación participante, los focus group y las entrevistas en profundidad, se logró un conocimiento integral de la organización, sus lógicas, integrantes y actividades, así como de la conformación de sus públicos. Esto permitió identificar aspectos claves de su dinámica comunicacional.

En cuanto a los objetivos planteados, estos han sido alcanzados. Durante el proceso de intervención, se contribuyó al museo mediante el inicio de un proceso de transformación de su comunicación, orientado a su alineación con la identidad organizacional. Asimismo, se definieron, en conjunto con la dirección del museo, criterios de comunicación de identidad e imagen, con el fin de favorecer una mayor coherencia comunicacional en torno a sus valores educativos, científicos y culturales. En este marco, se integró al PEC una planificación estratégica de la comunicación, destinada a facilitar la organización de los mensajes, los canales y las acciones dirigidas a sus públicos. A su vez, se diseñaron y ejecutaron acciones y productos comunicacionales de alto valor, que contribuyeron a la apertura de un proceso de posicionamiento del museo como referente educativo y cultural.

En relación con las preguntas de investigación, estas han sido respondidas, ya que se confirmó que la comunicación estratégica contribuye de manera efectiva a la construcción de la identidad organizacional. Esto se pudo evidenciar en cada paso del proceso de intervención, con la puesta en marcha de las recomendaciones que el equipo hizo al museo, la ejecución de las acciones con los productos comunicacionales como soporte que no hicieron más que fortalecer el vínculo de la organización con sus diferentes públicos.

Por otra parte, se destaca que el diagnóstico realizado evidenció dificultades vinculadas a la forma en que la identidad organizacional del museo se refleja en sus distintos canales y prácticas comunicacionales. En particular, se identificaron inconsistencias entre la comunicación desarrollada en los espacios físicos, la página web y la presencia en redes sociales, lo que contribuye a que la identidad institucional se perciba de manera poco clara y fragmentada. Asimismo, se reconoció como un aspecto relevante la diversidad de públicos del museo y su vínculo con ellos. Si bien la institución cuenta con una amplia trayectoria y mantiene sus puertas abiertas al público, se constató un nivel aún limitado de conocimiento sobre su existencia y sus actividades. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la relación con sus públicos, mediante acciones orientadas a mejorar su visibilidad, posicionamiento y la construcción de vínculos más estrechos. En este contexto, se diseñó un PEC como herramienta para contribuir a este proceso de fortalecimiento comunicacional. Se identificó, además, que el equipo del museo posee un fuerte sentido de pertenencia; sin embargo, este no se logra transmitir de manera congruente en sus comunicaciones. A su vez, las prácticas comunicacionales se caracterizan por su heterogeneidad y fragmentación, tanto en la narrativa como en los elementos visuales, lo que dificulta la consolidación de una línea definida y coherente. En efecto, en la actualidad la identidad institucional no se encuentra integrada de forma estratégica en los mensajes y actividades del museo, por lo que el PEC incorpora aportes sustantivos para avanzar en esta dirección. Es desde este plan que se apuntó a la coherencia en las narrativas y lógicas bajo las que debe funcionar la organización, consolidando así la coherencia entre lo que se es, lo que se dice que se es y lo que los públicos perciben.

Dado lo anterior y con el fin de asegurar la continuidad de este proceso de transformación comunicacional, se recomendó al museo incorporar estos insumos como herramientas de gestión, promoviendo la implementación progresiva del plan estratégico, lo que permitirá avanzar hacia una comunicación más coherente, planificada y sostenida en el tiempo. En este sentido, la aplicación gradual de las acciones propuestas contribuirá a fortalecer su narrativa e identidad institucional, así como a consolidar el vínculo con sus públicos y su posicionamiento en el ámbito científico, educativo y cultural.

De acuerdo a lo expuesto, se recomienda establecer vínculos colaborativos con la Universidad de la República, que permitan generar posibilidad de pasantías para estudiantes, con el fin de llevar adelante el proceso de implementación del PEC, generando prácticas pre profesionales y facilitando al museo la ejecución de las diferentes acciones y materiales comunicacionales.



## Reflexiones personales

### Fiorella Almeida:

El TFG representó una instancia significativa para reflexionar sobre nuestro rol como comunicadores y la importancia de la comunicación en las organizaciones. Desde el inicio del seminario taller en 2025 me fue posible entender con mayor profundidad cómo la gestión de la comunicación influye en cómo funcionan las organizaciones.

A lo largo de este proceso, resultó enriquecedor el trabajo que fuimos desarrollando con las distintas organizaciones que nos fueron asignadas. Ver cómo cada grupo avanzaba en sus trabajos y propuestas me permitió dimensionar el valor que el comunicador puede aportar cuando pensamos de manera estratégica, reuniendo todos nuestros conocimientos y habilidades.

Uno de los aspectos más interesantes tratados a lo largo de la carrera y sobre todo en 2025 fue el estudio de los públicos. Entender su relevancia y analizarlos resultó fundamental para trabajar con la organización que nos fue asignada, entender su funcionamiento y desarrollar acciones que generen un verdadero valor.

Con el paso de los meses, el desarrollo del trabajo fue acompañado por un sentimiento de orgullo por todo el camino recorrido. La construcción colectiva junto a mis compañeros, tutora y la organización me permitieron reafirmar el proceso de aprendizaje y validar todo el esfuerzo y entusiasmo que vi desde el primer día.

Esta etapa finaliza con un gran agradecimiento por la experiencia recorrida y con la motivación de continuar mi formación académica. Próximamente espero poder comenzar estudios de posgrado que me permitan seguir construyendo desde la comunicación y alimentar aún más mi pasión por esta área.

## **Magdalena Azcoytia:**

Este recorrido ha significado mucho más que la elaboración de un trabajo académico. Ha sido eje por un período de tiempo muy importante para mí a nivel educativo y personal. A lo largo de este proceso pude detenerme a reflexionar con mayor profundidad sobre el lugar que ocupa la comunicación dentro de las organizaciones y sobre la importancia que tiene a la hora de construir vínculos, transmitir valores y dar sentido a las acciones institucionales.

El desarrollo de este trabajo también me permitió volver sobre mucho de los aprendizajes adquiridos durante la carrera y comprender cómo la comunicación atraviesa distintas dimensiones de la vida organizacional. Muchas veces, su valor no es visible o no está contemplado de la manera que tendría que estarlo, pero al fin y al cabo, resulta fundamental para fortalecer la identidad de las organizaciones, generar relaciones más claras y cercanas con su público, como otras tantas aristas que conlleva la comunicación.

Al mismo tiempo, este proceso implicó desafíos, momentos de búsqueda y de análisis que forman parte del aprendizaje universitario. Con orgullo, puedo decir que poder atravesarlos y llegar a esta instancia final representa, para mí, una forma de cerrar una etapa muy significativa de formación.

Con la finalización de este TFG culmina un ciclo importante tanto a nivel académico y personal, que deja no solo grandes conocimientos y herramientas, sino también reflexiones acerca del campo de la comunicación y las grandes cosas que se pueden lograr con ella.

En este sentido, este no es solamente el cierre de una etapa, sino también el inicio de un nuevo camino.

## **Gabriel Bebek:**

A la hora de reflexionar me resulta inevitable pensar en todo el camino recorrido desde que comencé la carrera en la LICCOM hasta finalizar en la FIC. Fue un proceso de aprendizaje muy enriquecedor, de cambios, madurez y formas de entender el proceso.

Me resulta importante destacar, cada vez que tengo la oportunidad, que el saber no ocupa lugar. La Universidad me ha dado una enorme capacidad de reflexión, de análisis y redacción, de perspectiva y articulación, sabiendo mapear cuestiones que responden al ámbito social.

Destaco el hermoso proceso que tuve la posibilidad de vivenciar en el seminario de grado, trabajando para la organización ya que fue allí donde pude poner en marcha conceptos y prácticas que hasta el momento se encontraban un tanto dispersos. Darle valor y voz a la comunicación, tantas veces relegada, permitiendo así que se vea como un factor clave para el desarrollo, fue parte del proceso de trabajo junto al museo.

Culminar este proceso, entregando dicho TFG, fruto de un gran trabajo en equipo, me llena de orgullo porque, perder el ritmo y las ganas de trabajar nunca fueron una opción.

Tener este espacio de reflexión desde un lenguaje más coloquial me permite expresar el sentir, pudiendo dejar de lado los tecnicismos propios con lo que venimos trabajando hasta el momento.

Finalizo preguntándome: ¿qué queda después de esto? Un título que me va a acompañar tanto en lo personal como en lo profesional. Vendrán otros desafíos que implicarán seguir formándome y haciéndome lugar en el mercado laboral.

**Pablo Diéguez:**

El TFG ha sido para mí el final, no de una carrera, sino de un largo y emocionante viaje con un recorrido que me formó, enriqueció, inspiró y sobre todo me conectó con mi vocación por comunicar.

Este proceso me ha hecho reflexionar sobre varias aristas que forman parte de algo tan complejo de definir, cómo lo es la comunicación. Creo que si todas las organizaciones hicieran el ejercicio de pensar en formas eficientes de conectar con sus públicos y brindar experiencias memorables, la conexión con ellos sería extraordinaria.

Me llevo la convicción de que es posible hacer mucho con poco, de que no es necesario contar con presupuestos robustos para generar una comunicación potente y que todo se trata de conectar con el otro. Cuando logramos acercarnos e impactar con nuestros mensajes, las posibilidades son infinitas. Ciertamente es que aún se subestima el poder y la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, sin embargo, una vez más se evidencia su rol clave para la construcción de una identidad clara, un funcionamiento eficiente y un vínculo más fuerte en las relaciones.

Culmina una etapa inolvidable y me entusiasma pensar en mi próximo viaje, que será iniciando un posgrado, apostando a la formación permanente.

## Referencias bibliográficas

- Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación: método y Recomendaciones Prácticas para su Elaboración*. Universidad de la Sabana. Editorial UOC.
- Álvez, L., Caro, L., Martínez, M., & Tejeira, L. (2024). *Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes: la gestión de la identidad e imagen como base de la comunicación organizacional* [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación]. Colibrí.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/48731>
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Grupo Magro Editores.
- Brandolini, A., Frígoli, M. G., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía.
- Cadimar Castagnin, M. V., Fernández Britos, B., Iglesias Pereira, M. V., & Leis González, M. (2024). *Espacio de Arte Contemporáneo: recomendaciones para fortalecer su imagen y gestionar su comunicación externa* [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación]. Colibrí. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/44447>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Editorial Ariel.
- Castells, M. (2000). *La sociedad red* (C. Martínez Gimeno & J. Alborés, Trads.). Editorial Alianza.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para Organizaciones Sociales. De la planificación a la acción*. La Crujía.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones*. Paidós.
- Ferrari, M., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.  
[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Irazábal, F., Santangelo, G., Martorelli, L., & Ponce., M. (2010). *Cuadernos de metodología de investigación en Comunicación Social*. Universidad Católica del Uruguay.
- Nuesch, M. (2022). *Visita al Museo de Historia Natural con Martín Buschiazzo. Fauna Nativa Uruguay* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=llHkn8COk5o>
- Museo Carlos A. Torres de la Llosa. (s. f.). *Museo Carlos A. Torres de la Llosa (@mhnlllosa)* [Perfil de X]. X. <https://x.com/mhnlllosa>
- Museo Llosa. (s. f.). Museo de Historia Natural “Dr. Carlos Torres de la Llosa”. Wixsite. <https://museollosa.wixsite.com/museo>
- Museo Llosa. (s. f.). *Museo Llosa* [Canal de YouTube]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/@museollosa>
- Museo Llosa. (s. f.). *Museo Llosa (@museollosa)* [Perfil de Instagram]. Instagram.  
<https://www.instagram.com/museollosa/>
- Oliveira, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos: De la identificación a la comunicación. *El profesional de la información*, 22(3), 210–214. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>
- Ríos, M. (2025, julio 24). *Una joya museográfica en la ciudad*. La Mañana.  
<https://www.xn--lamaana-7za.uy/cultura/una-joya-museografica-en-la-ciudad/>
- SobreCiencia. (2025, marzo 30). *Ciencia en el museo: Visitamos el Museo de Historia Natural Carlos Torres de la Llosa en Mdeo.* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=tTDSbrzC7kM>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós.

Uruguay. (1985). *Ley N.º 15.739: Ley de Educación*. Diario Oficial.

Uruguay. (2012). *Ley N.º 19.037: Creación del Sistema Nacional de Museos*. Diario Oficial.

Varona, F. (1993). *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. San José State University Department of Communication Studies.

## **Anexos**

### **Anexo A: Diagnóstico seminario taller comunicación organizacional 2025**

Almeida, F., Azcoytia, M., Bebek, G., & Diéguez, P. (2025). *Diagnóstico comunicación organizacional: Museo de Historia Natural “Dr. Carlos A. Torres de la Llosa”* [Trabajo final de seminario taller, Universidad de la República]  
[https://drive.google.com/file/d/1CBkqYpiW5wqUy4zK4ydF-LpWQxj\\_I7sr/view](https://drive.google.com/file/d/1CBkqYpiW5wqUy4zK4ydF-LpWQxj_I7sr/view)

### **Anexo B: Bitácoras individuales de los encuentros de 2025**

[Consultar aquí](#)

### **Anexo C: Recopilación de las entrevistas realizadas al personal de la organización**

[Consultar aquí](#)

### **Anexo D: Productos comunicacionales y acciones ejecutadas**

[Consultar aquí](#)