

Construir sentido en la interdisciplinariedad: Comunicación interna y cultura organizacional en SUMA

**Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comunicación**

Autores:

Gastón Casañas CI. 5.062.214-7

Jimena Cataldi CI. 5.019.635-4

Sofía Demarúa CI. 4.753.651-3

Paulina Rijo CI. 5.239.232-6

Tutora:

Asist. Chiara Miranda Turnes

Montevideo, Uruguay 2026



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**



**Facultad de
Información y
Comunicación**



1. Resumen y palabras clave

Resumen:

El siguiente trabajo final de grado aborda el proceso de creación de un plan estratégico de comunicación (PEC) desarrollado por el equipo universitario durante el año 2026 para la organización SUMA, un proyecto promovido por la Secretaría de Discapacidad de la Intendencia de Montevideo con el objetivo de diseñar y producir soluciones técnicas, efectivas y duraderas para personas que han sufrido una discapacidad en el entorno laboral y requieren de una adaptación para el retorno al mismo.

El presente trabajo tiene como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de SUMA mediante una intervención profesional. El mismo surge a partir de un diagnóstico de comunicación realizado en el año 2025, donde se pudieron conocer las principales necesidades y dificultades comunicacionales que presentaba la organización.

El trabajo consiste en diversas etapas, en las que inicialmente se realiza una conceptualización de la organización, con el agregado de una descripción de la situación actual. Se continúa con los conceptos teóricos que guían el desarrollo del trabajo junto con un análisis de estudios previos. Se plantea un marco metodológico con un enfoque cualitativo de carácter exploratorio descriptivo donde se describe el proceso llevado a cabo durante el transcurso del trabajo, y una última etapa dedicada a la elaboración del PEC, acciones y conclusiones.

Palabras claves:

Comunicación Organizacional, Diagnóstico de Comunicación, SUMA, Plan Estratégico de Comunicación, Cultura Organizacional, Canales y Flujos de Comunicación, Comunicación Interna, Trabajo Final de Grado.

Índice:

1. Resumen y palabras clave.....	2
Resumen:.....	2
Palabras claves:.....	2
Índice:.....	3
2. Introducción.....	6
2.1 Descripción de la organización:.....	6
2.2. Situación actual:.....	6
3. Antecedentes.....	10
3.1. Diagnóstico de la comunicación de SUMA:.....	10
3.2. Otros antecedentes:.....	11
4. Definición del problema.....	14
5. Objetivos.....	16
5.1. Objetivos Específicos:.....	16
6. Metodología.....	18
7. Marco teórico.....	24
8. Plan Estratégico de Comunicación (PEC).....	41
Análisis de la situación:.....	41
Objetivos de comunicación.....	42
Públicos.....	44
Mensajes que se desea transmitir.....	47
Mensaje 1.....	48
Mensaje 6.....	49
Mensaje 2.....	50
Mensaje 3.....	51
Mensaje 4.....	53
Mensaje 5.....	54
Canales, medios y acciones de comunicación.....	55
Cronograma.....	59
Presupuesto.....	70
Indicadores de resultados.....	72
9. Acciones ejecutadas.....	76
1. Protocolo de Comunicación Interna de SUMA.....	76
2. Documento de Identidad Organizacional de SUMA.....	79
10. Conclusiones.....	83
Lo que se propuso y por qué:.....	84
Dificultades del proceso:.....	85
Para cerrar.....	85
11. Reflexiones personales.....	88

Gastón Casañas:	88
Jimena Cataldi:	89
Sofía Demaria:	90
Paulina Rijo:	92
12. Referencias bibliográficas	96
13. Apéndices y anexos	98

INTRODUCCIÓN



2. Introducción

2.1 Descripción de la organización:

SUMA Innovación para la Inclusión Laboral es un proyecto promovido por la Secretaría de Discapacidad de la Intendencia de Montevideo, llevado a cabo en el PTIC (Parque Científico, Tecnológico e Industrial del Cerro) y otras áreas de la IM durante los años 2023-2025.

Es un servicio integral diseñado en el año 2022, que comenzó a ejecutarse en el 2023, dirigido a la ciudadanía y con el objetivo de diseñar y producir soluciones técnicas, efectivas y duraderas para personas que han adquirido una discapacidad en el ámbito laboral y requieren una adaptación para el retorno al mismo.

SUMA ofrece un servicio personalizado para empresas e instituciones, con el deseo de promover entornos laborales inclusivos y accesibles, diseñando y desarrollando tecnología asistiva para potenciar las capacidades de la persona afectada.

El proyecto se realiza de manera colaborativa con la Universidad de la República (Udelar) a través de convenios con diferentes facultades. Cuenta con un equipo interdisciplinario con técnicos referentes de las siguientes carreras: Diseño industrial (FADU - EUCD), Ingeniería (FING), Medicina laboral (Facultad de Medicina - Salud Ocupacional), Psicología, y Terapia ocupacional (Facultad de Medicina - EUTM).

2.2. Situación actual:

Para enmarcar el TFG es necesario explicitar la situación actual de SUMA y su vínculo con el equipo.

En el proceso de elaboración del diagnóstico diagnóstico, realizado en el marco del Seminario Taller y Trabajo Final de Grado durante el año 2025, la relación con la organización comenzó con intercambios fluidos y una gran

disposición, permitiendo conocer a los integrantes de SUMA, así como el PTIC del Cerro, lugar donde desarrollaban sus actividades.

En ese mismo año, la organización comenzó un proceso de transición institucional a raíz del cambio de autoridades de la Intendencia de Montevideo. Este proceso implicó la designación de nuevas autoridades, en el marco de las cuales SUMA se vio inmersa en una etapa de revisión general del proyecto.

Este cambio de administración supuso que la organización pusiera en pausa todas sus acciones de comunicación externa e implicó, a su vez, una redefinición de sus líneas de trabajo y la pausa de toma de casos.

A lo largo del segundo semestre del 2025, se produjeron nuevamente cambios en la administración. En este contexto, el equipo se encontró con importantes dificultades para coordinar instancias de encuentros y recibir respuestas fluidas por parte de la organización.

Esta nueva administración supuso el ingreso como Coordinador de la Secretaría de Discapacidad de la IM a Santiago Aristoy, quien tomó la iniciativa de modificar de forma radical la estrategia de SUMA. Esta nueva estrategia se orientaba a proyectar una siguiente versión de la organización, contemplando la posibilidad de generar vínculos con distintos actores (UTE, MSP, ANCAP, entre otros) para presentar el proyecto y que estos puedan financiarlo y sostenerlo, evitando así su eventual cierre.

Al cerrar el año 2025, el silencio comunicacional de SUMA dejó de ser una pausa transitoria para consolidarse como una característica definitoria de su momento institucional. A lo largo de los meses siguientes, la organización no retomó su actividad pública ni su presencia en los canales que históricamente había utilizado para comunicarse con sus públicos. Las referencias que pudimos rastrear sobre SUMA en medios institucionales y en la comunicación oficial de la Intendencia de Montevideo aparecen formuladas en tiempo pasado, lo que da cuenta de una organización que, a

los ojos de su entorno, ya no opera en los términos que supo hacerlo. Al momento de redactar el presente trabajo (2026), no existen comunicados recientes, convocatorias activas ni actualizaciones públicas que indiquen una reactivación de sus funciones.

La propuesta impulsada desde la Secretaría de Discapacidad, cuya dirección fue asumida por Santiago Aristoy, de proyectar una "próxima versión" de SUMA orientada a la obtención de financiamiento externo (UTE, MSP, ANCAP), permanece, hasta donde tenemos conocimiento, en estado de exploración, sin que se haya concretado en acciones visibles ni en comunicación formal hacia los públicos vinculados a la organización.

Por este motivo, el equipo tomó la definición (en consulta con docentes referentes) de avanzar en la construcción del Plan de Comunicación Estratégico sobre la base del diagnóstico realizado, pese a no contar con la posibilidad de continuar el diálogo con SUMA en esta etapa, entendiendo que representa un insumo suficiente para elaborar un producto de interés.

ANTECEDENTES



3.1. Diagnóstico de la comunicación de SUMA:

El principal antecedente del presente TFG es el diagnóstico de comunicación realizado con la organización SUMA en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional 2025.

El objetivo principal de este diagnóstico fue caracterizar la cultura organizacional de SUMA, ya que se identificaron, en diversas instancias de intercambio con la organización, dificultades vinculadas a la construcción de una identidad organizacional clara. Particularmente se observó la ausencia de parámetros identitarios definidos, como una visión y misión compartidas, lo que repercute en las dinámicas y prácticas de trabajo.

En este marco, el análisis de la cultura organizacional permite comprender los sentidos, valores y formas de funcionamiento que sostienen dicha problemática.

Se logró observar que si bien la organización presenta una cultura operativa sólida, se evidencia una brecha entre el nivel operativo y el nivel institucional, generando así, tensiones e incertidumbre interna.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló desde un enfoque exploratorio - descriptivo con una estrategia cualitativa, utilizando entrevistas en profundidad, observaciones de instancias directas en la organización y relevamiento documental.

Esta triangulación permitió identificar si se evidenciaban o no valores compartidos, formas de comunicación interna, criterios de funcionamiento y tensiones entre culturas.

El diagnóstico concluye que SUMA presenta una tensión estructural entre lo que es en la práctica y lo que podría ser desde una perspectiva institucional. SUMA no carece de comunicación, sino de un relato común que articule sus sentidos, que de coherencia y que traduzca su cultura operativa en una narrativa sostenible en cuanto a lo institucional.

Por último, se brindaron una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional, tales como, la formalización de la visión y misión, ordenamiento de los canales de comunicación interna, consolidación de procesos y liderazgos y la fomentación de instancias de integración.

Es a partir de la tercera recomendación brindada a la organización que se plantea el presente trabajo.

3.2. Otros antecedentes:

En segundo lugar y en relación a investigaciones previas vinculadas a la comunicación interna de las organizaciones, se identifica el Trabajo Final de Grado *Estudio de caso: efectos del uso de WhatsApp como canal de comunicación interna en una ONG de recuperación de frutas y hortalizas* (Iraola, 2020) presentado en la FIC, Udelar.

Se trata de un caso donde la comunicación interna no está formalizada y se gestiona principalmente por un canal digital no oficial, en este caso, Whatsapp.

Iraola examina cómo la adopción de un canal digital no formalizado incide en la dinámica organizacional, en la coordinación de tareas y en la circulación de información. El estudio evidencia que, si bien facilita la inmediatez y el contacto entre integrantes, también genera dificultades asociadas a la sobrecarga de información, la dispersión de mensajes y la ausencia de criterios claros para su utilización.

Se identifica también como antecedente el Trabajo Final de Grado *La influencia de la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional de un centro de salud* (Lisso & Sequeira, 2022)

Este estudio de caso en el centro de salud Comeri analiza la influencia de la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional. El estudio muestra cómo los procesos y canales de comunicaciones impactan en la circulación de información dentro de la organización y se vinculan con el sentido de pertenencia de los colaboradores, proponiendo acciones para

optimizar canales y mejorar la efectividad de la circulación de la información interna.

El trabajo destaca que la optimización de los canales de comunicación interna y la generación de espacios de interacción son fundamentales para asegurar una circulación efectiva de información, lo cual es especialmente relevante en contextos donde existen brechas o fragmentación en los flujos comunicacionales.

Por último, se toma como antecedente el Trabajo Final de Grado *Productos de comunicación en la construcción de identidad: caso: Museo Nacional de Antropología* (Baltazar et al., 2020)

Este trabajo analiza una organización pública con problemas de identidad y falta de planificación estratégica, elementos similares a algunas de las dificultades identificadas en el diagnóstico de SUMA, lo que nos permite contrastar ambos casos.

De este trabajo puede tomarse la aplicación de autores como Capriotti para alinear la identidad con la imagen organizacional, así como su metodología para transformar un diagnóstico crítico en productos de comunicación tangibles (como manuales o mensajes clave) que brinden orden y certidumbre. Además, su estructura de matriz de planificación y cronograma son insumos relevantes para la elaboración de un plan de comunicación para una organización enfrentándose al tipo de desafíos que aborda este trabajo.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



4. Definición del problema

El problema que se aborda en este trabajo es la cultura organizacional de SUMA. La organización presenta una fuerte fragmentación en sus flujos y canales de comunicación interna, caracterizada por la ausencia de criterios y canales formales para su uso además de las diferencias de acceso a la información entre roles.

Esta situación genera interpretaciones diferentes respecto a prioridades y lineamientos, afectando la coordinación entre áreas y la alineación organizacional. Se propone aportar a esta situación mediante la creación de un Plan Estratégico de Comunicación.

OBJETIVOS



5. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de SUMA.

5.1. Objetivos Específicos:

- Aplicar los conocimientos de comunicación organizacional adquiridos en la carrera en una organización real.
- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) para SUMA
- Aportar insumos en materia de comunicación que contribuyan al funcionamiento de la organización.
- Elaborar dos productos que implementen acciones establecidas en el Plan Estratégico de Comunicación

METODOLOGÍA



6. Metodología

El presente Trabajo Final de Grado se desarrolla desde un enfoque metodológico cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo, orientado a comprender las dinámicas de comunicación interna de SUMA a partir de las experiencias, percepciones y sentidos construidos por quienes integran la organización.

En este sentido, se retoma lo planteado por Restrepo (1995), quien entiende que la comunicación no sólo transmite información, sino que constituye el proceso a través del cual una organización se configura como tal. Esta perspectiva permitió abordar la comunicación no únicamente como circulación de información, sino como una dimensión constitutiva de la cultura organizacional, de las prácticas de trabajo y de la construcción de sentido dentro de un equipo interdisciplinario.

La metodología del presente Trabajo Final de Grado se apoya en los principios de la planificación estratégica de la comunicación, entendida como un proceso situado y flexible, que se construye en función del contexto organizacional y que busca intervenir en las dinámicas comunicacionales desde una perspectiva crítica y participativa (Aljure, 2015).

El trabajo retoma como base el diagnóstico de comunicación realizado durante el año 2025 en el marco del Seminario Taller y Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (FIC-Udelar). Dicho proceso constituyó una primera aproximación a la organización y permitió relevar problemáticas vinculadas a la comunicación interna, la coordinación del trabajo interdisciplinario, la circulación de información y la construcción de referencias institucionales compartidas dentro de SUMA.

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron distintas técnicas de investigación cualitativa. En primer lugar, se realizaron entrevistas en profundidad a integrantes de SUMA pertenecientes tanto a espacios de coordinación como al equipo técnico operativo. Estas entrevistas permitieron relevar percepciones sobre las formas de comunicación dentro de la

organización, las dinámicas de trabajo, las dificultades de coordinación y las tensiones existentes entre distintos niveles y áreas de funcionamiento.

Asimismo, se desarrollaron instancias de observación no participante en reuniones y espacios de intercambio de la organización, con el objetivo de identificar modalidades de interacción, dinámicas comunicacionales y formas de articulación entre los integrantes del equipo interdisciplinario. De manera complementaria, se realizó análisis documental de distintos materiales institucionales y registros vinculados al funcionamiento organizacional de SUMA.

La sistematización y análisis del material relevado permitió identificar distintas problemáticas asociadas a la comunicación interna de la organización. Entre las principales dimensiones emergentes se reconocieron la fragmentación de los flujos de información, la ausencia de criterios compartidos para la circulación comunicacional, las diferencias en el acceso a la información según el rol ocupado dentro de la organización, el predominio de circuitos informales para acceder a información institucional y las dificultades para construir lenguajes comunes entre disciplinas diversas.

A partir de ello, fue posible comprender que las dificultades identificadas no se reducían únicamente a aspectos operativos o técnicos, sino que involucraron también dimensiones culturales y simbólicas vinculadas a la construcción de identidad organizacional y a la producción de sentidos compartidos dentro del equipo de trabajo. En este sentido, se retoma el planteo de Etkin y Schvarstein (2000), quienes entienden la cultura organizacional como un marco de referencia compartido, compuesto por valores, creencias y modos de actuar que orientan las prácticas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, el diagnóstico permitió reconocer la necesidad de fortalecer espacios, criterios y herramientas orientadas a mejorar la comunicación interna y la coordinación colectiva dentro de SUMA.

En función de las problemáticas identificadas, el Trabajo Final de Grado avanzó hacia una segunda etapa centrada en el diseño de propuestas y herramientas de comunicación orientadas al fortalecimiento organizacional.

Esta etapa implicó un proceso de análisis, planificación estratégica y elaboración de productos comunicacionales contruidos a partir del diagnóstico realizado y de los aportes teóricos abordados durante el trabajo.

Como resultado de este proceso, se desarrolló un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) enfocado específicamente en la comunicación interna de SUMA. Su elaboración tomó como base las dimensiones problemáticas identificadas previamente, particularmente aquellas vinculadas a la circulación fragmentada de información, las dificultades de coordinación interdisciplinaria y la ausencia de referencias institucionales comunes que orientaran las prácticas de trabajo.

A partir de ello, se definieron objetivos de comunicación, públicos internos, mensajes estratégicos, criterios de circulación de información y propuestas de acción orientadas a fortalecer la coordinación, promover dinámicas de comunicación más claras y accesibles y contribuir a la construcción de marcos comunes de sentido dentro de la organización.

Como parte del desarrollo del TFG, se elaboraron además distintos productos comunicacionales concretos. En primer lugar, se desarrolló un Protocolo de Comunicación Interna de SUMA, incorporado en los anexos del presente trabajo, concebido como una herramienta orientada a establecer criterios comunes para la circulación de información, el uso de canales institucionales y la organización de las dinámicas comunicacionales internas. Su elaboración buscó responder especialmente a las asimetrías en el acceso a la información identificadas durante el diagnóstico, así como a la superposición de canales y a las dificultades para sostener criterios compartidos de comunicación dentro del equipo.

Asimismo, se diseñó la planificación de una instancia taller orientada al fortalecimiento de la comunicación interna y a la construcción colectiva de lenguajes y criterios comunes de trabajo dentro de SUMA. La propuesta incluyó la definición de objetivos, dinámicas participativas, actividades grupales y ejes temáticos vinculados a las problemáticas relevadas durante el diagnóstico. Esta instancia fue concebida como un espacio orientado a

promover la reflexión colectiva sobre las prácticas comunicacionales de la organización, favorecer el intercambio entre integrantes provenientes de distintas disciplinas y fortalecer la construcción compartida de sentidos en torno al trabajo organizacional.

De manera complementaria, también se avanzó en la elaboración de propuestas vinculadas a la construcción de identidad organizacional, particularmente en torno a la explicitación de misión, visión y valores institucionales, entendidos como elementos fundamentales para fortalecer un marco común de referencia dentro de SUMA.

Durante el desarrollo del trabajo, la organización atravesó un contexto de transformación institucional asociado a cambios de gestión dentro de la Intendencia de Montevideo y a modificaciones en las dinámicas de funcionamiento de SUMA. Esta situación afectó la continuidad del vínculo entre el equipo de trabajo y la organización, generando dificultades para sostener instancias de intercambio posteriores al diagnóstico inicial y limitando la posibilidad de implementar plenamente algunas de las acciones proyectadas.

En este sentido, si bien fue posible avanzar en el diseño del Plan Estratégico de Comunicación, en la elaboración de herramientas concretas y en la planificación de instancias de trabajo colectivo, no se logró desarrollar de manera integral los procesos de implementación y evaluación previstos inicialmente.

Sin embargo, estas dificultades institucionales no constituyen un elemento externo al objeto de estudio, sino que dialogan directamente con varias de las problemáticas identificadas en el propio diagnóstico comunicacional, particularmente aquellas vinculadas a la fragmentación organizacional, la incertidumbre institucional y las dificultades para sostener marcos comunes de sentido dentro de la organización.

En función de ello, el presente TFG articula una dimensión diagnóstica y una dimensión proyectual. Por un lado, se sustenta en un trabajo empírico de relevamiento y análisis de las dinámicas de comunicación interna de SUMA;

por otro, desarrolla propuestas estratégicas y herramientas comunicacionales orientadas al fortalecimiento organizacional, materializadas en el diseño del Plan Estratégico de Comunicación, el Protocolo de Comunicación Interna y la planificación de instancias de trabajo colectivo.

MARCO TEÓRICO



7. Marco teórico

Se desarrollan a continuación los conceptos de Pérez (2008), Restrepo (1995, 1991), Etkin y Schvarstein (2000), Kreps (1986) y Aljure (2015) que enmarcan teóricamente este trabajo y orientan el diseño del Plan Estratégico de Comunicación elaborado para SUMA.

Respecto a la comunicación estratégica, Pérez (2008) propone un análisis organizado en torno a tres grandes concepciones de la comunicación: la sintáctica, la semántica y la pragmática. La concepción sintáctica, heredada de Shannon y Weaver, entiende la comunicación como un proceso de transmisión de mensajes de una fuente a un destinatario a través de un canal, y su preocupación central es la fiabilidad de ese proceso. La concepción semántica incorpora la noción de significado: ya no alcanza con que el mensaje llegue, sino que es necesario que sea interpretado. Sin embargo, es la concepción pragmática la que resulta determinante para este trabajo.

Desde este enfoque, señala el autor que

La comunicación es una forma de acción. Cuando asumiendo esta concepción hablamos de la acción comunicativa, no sólo estamos superando las concepciones meramente sintácticas y semánticas, sino que estamos devolviéndole a la comunicación algo que le corresponde por derecho propio: ser una de las formas más eficaces y económicas de participación e intercambio social (Pérez, 2008, p. 431).

A partir de esta premisa, Pérez desarrolla el concepto de interacción simbólica como la forma específica que adopta la comunicación humana. A diferencia de las interacciones químicas o físicas, los seres humanos nos relacionamos con la realidad y con los otros a través de símbolos, y es en ese intercambio simbólico donde reside la capacidad de la comunicación para orientar la acción colectiva.

En sus propias palabras, "la comunicación pasa así a ser concebida no ya como una conducta genérica sino como una categoría de la interacción humana, concretamente «la forma de interacción que tiene lugar a través de símbolos»" (Pérez, 2008, p. 432).

Esta perspectiva tiene consecuencias directas para pensar la comunicación organizacional: si comunicar es actuar simbólicamente sobre la realidad, toda intervención comunicacional es también una intervención sobre los marcos de sentido desde los que los integrantes de una organización interpretan su entorno y coordinan sus prácticas.

El autor agrega que

la comunicación es también la única actividad que permite aunar voluntades y configurar culturas. Funciones ambas de las que están necesitadas las organizaciones modernas en las que el poder formal de la dirección se ha visto sustituido por el poder informal del líder, y donde las viejas estructuras industriales están dejando paso a una empresa flexible basada en la gestión de sus elementos intangibles (Pérez, 2008, p. 435).

Este enfoque resulta pertinente para el presente trabajo por dos razones articuladas. En primer lugar, permite fundamentar que la intervención comunicacional en SUMA no puede limitarse a resolver problemas técnicos de circulación de información: si la comunicación es acción simbólica, diseñar un Plan Estratégico de Comunicación implica intervenir en los procesos a través de los cuales los integrantes construyen sentido, coordinan sus prácticas y se reconocen como parte de un colectivo.

En segundo lugar, la noción de que la comunicación es la única actividad capaz de "aunar voluntades y configurar culturas" resulta especialmente pertinente para una organización como SUMA, cuya principal fortaleza es la interdisciplinariedad y cuyo principal desafío es la construcción de un relato común que articule las distintas disciplinas en un proyecto compartido. Incorporar la perspectiva de Pérez (2008) permite así dotar al plan de una

fundamentación que va más allá de la dimensión instrumental y lo sitúa en el terreno de la comunicación como herramienta de construcción identitaria y cultural.

También Restrepo (1995) desarrolla el concepto de “comunicación” permitiendo profundizar en el mismo. Desde su perspectiva la comunicación debe entenderse de manera integral, ya que atraviesa todas las acciones de una organización y participa activamente en la construcción de su cultura, identidad y formas de relacionamiento tanto internas como externas.

A ello, la autora añade que “la comunicación en las organizaciones se da siempre aunque no existan procesos institucionalizados” (Restrepo, 1995, p. 94).

En ese sentido, los intercambios cotidianos entre las personas permiten coordinar tareas, transmitir significados, y sostener el funcionamiento organizacional. Por ello, la comunicación no constituye un elemento aislado, sino que se encuentra estrechamente vinculada con la cultura y la identidad organizacional (Restrepo 1995).

Para Restrepo (1995), las organizaciones pueden comprenderse como 1espacios de decisión y socialización en la que las personas construyen sentidos compartidos. A través de las distintas formas de interacción que se desarrollan en el trabajo cotidiano se configuran normas, prácticas, modo de relacionamiento y formas de actuar. Estos procesos contribuyen a la construcción de una identidad propia, diferenciando a la organización de otras.

En palabras de la autora, “la socialización es fruto de la interacción humana posibilitada por múltiples formas de comunicación” (Restrepo, 1995, p.94). Esta afirmación refuerza la idea de que la comunicación no solo permite coordinar acciones, sino que también constituye un elemento central en la producción y reproducción de la cultura organizacional.

Finalmente, Restrepo (1995) plantea que la comunicación comunica permanentemente a través de todas sus actuaciones y formas de representación. Desde esta perspectiva, la comunicación puede entenderse como un entramado constitutivo que da forma a la organización y expresa su manera de ser. En consecuencia, la comunicación no puede pensarse como un fenómeno externo, sino como una dimensión inherente a la propia existencia institucional.

Este enfoque resulta pertinente para el abordaje de SUMA porque en el diagnóstico se identifican dificultades que exceden lo estructural y remiten a dinámicas internas, circulación de información y construcción de sentido. Entender la comunicación como dimensión constitutiva permite justificar que la reorganización interna debe intervenir en los procesos comunicacionales para lograr un funcionamiento más integrado. Así, la propuesta no se limita a rediseñar acciones, sino que apunta a fortalecer la dinámica organizacional desde su base comunicacional.

Respecto a la cultura organizacional y la identidad organizacional resultan relevantes los aportes de Etkin y Schvarstein (2000).

Los autores entienden a la cultura organizacional como el conjunto de formas de pensar, actuar y relacionarse que comparten los integrantes de una organización. Estas pautas pueden estar formalizadas o manifestarse de forma informal a través de hábitos, lenguajes, formas de interacción y prácticas cotidianas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, la cultura funciona como un marco de referencia compartido que orienta las interpretaciones de las situaciones y define las formas esperadas de actuar. Más que ofrecer respuestas concretas para cada circunstancia, establece criterios generales, prioridades y preferencias que guían la acción colectiva (Etkin y Schavrstein, 2000).

Asimismo los autores sostienen que dentro de una misma organización pueden coexistir distintas culturas locales o sectoriales. Éstas pueden

presentar diversos grados de compatibilidad entre sí, siempre que no contradigan los rasgos fundamentales de la identidad organizacional. La cultura se construye a través del proceso de interacción, aprendizaje e imitación, mediante las cuales las normas y prácticas son incorporadas y legitimadas por los integrantes (Etkin y Schvarstein, 2000).

Etkin y Schvarstein (2000) identifican diversos elementos que intervienen en la configuración de la cultura, entre ellos los caracteres del entorno que la organización comparte como entidad abierta; la tecnología y los hábitos y conductas aprendidos dentro de la organización; la valoración y estratificación social de los puestos y funciones; los roles que cohesionan los grupos sociales, como negociadores y facilitadores, que no son necesariamente jerárquicos; los actos simbólicos como ritos y ceremonias que funcionan como rutinas no escritas; las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas y emocionales; y el sistema de valores, mitos y creencias compartidos dentro de los grupos de trabajo.

Agregan que cuando estos elementos actúan de forma coherente, favorecen la construcción de una imagen compartida de la organización y fortalecen su personalidad compartida

Los autores también señalan que la cultura organizacional es un fenómeno dinámico, atravesado por tensiones permanentes entre fuerzas de continuidad y de cambio. En ese sentido, la cultura nunca es completamente aceptada ni rechazada, sino que se configura como el resultado de procesos constantes de negociación y adaptación entre distintos actores organizacionales (Etkin y Schvarstein, 2000).

También resulta relevante el abordaje de la identidad que desarrollan Etkin y Schvarstein (2000). En ese sentido, los autores la definen como aquello que permite distinguir a una organización de las demás y que le otorga continuidad en el tiempo. La identidad está compuesta por rasgos esenciales cuya modificación implica transformaciones profundas en la propia organización.

Los autores agregan que la identidad también depende de los procesos de observación y diferenciación mediante los cuales una organización es reconocida como una entidad singular. En ese sentido, la identidad no constituye únicamente un conjunto de atributos internos, sino también una construcción que adquiere significado a partir de la mirada de quienes la observan e interpretan.

En base a ello, entendemos que la identidad de una organización no es estática, sino que se forma y se define en el momento en que es observada. La atención y el enfoque del observador son fundamentales, ya que es su percepción la que da vida y forma a la identidad organizacional, resaltando sus características distintivas dentro de un contexto específico (Etkin y Schvarstein, 2000).

Siguiendo a Etkin y Schvarstein (2000), la Identidad de la organización se refiere a su invariante, aquello que le da su sentido de singularidad, continuidad y misión fundacional. Es la esencia interna, profunda, sustentada en los valores éticos y las competencias técnicas distintivas.

Por otro lado, la Cultura es la figura que la organización presenta sobre el fondo (el contexto institucional). Es el conjunto de símbolos, prácticas, rituales y formas de comunicación que manifiestan la Identidad.

Si se traslada esta propuesta teórica al caso específico de SUMA, la coherencia entre la Identidad (la convicción interna de SUMA en la interdisciplinariedad) y la Cultura (cómo esta Identidad es instituida y comunicada en el día a día) es crucial. Si la Cultura se vuelve difusa o inestable (por la dependencia externa, la debilidad estratégica), debilita la capacidad de la Identidad para guiar la acción colectiva, llevando a la crisis identitaria que están experimentando. La cultura debe ser lo suficientemente robusta para generar un marco común de sentido que alinee la valiosa labor operativa con un futuro estratégico compartido.

En relación con estos conceptos, y a partir del diagnóstico de comunicación de SUMA, resulta pertinente recuperar los aportes de Kreps (1986) sobre los sistemas de comunicación interna de las organizaciones.

Kreps señala que “la comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicación formales e informales” (1986, p.225). Los primeros responden a la estructura organizacional y a las relaciones establecidas por jerarquía, los cargos y funciones asignadas a cada integrante. Los canales informales, en cambio, surgen espontáneamente a partir de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y no necesariamente siguen los recorridos previstos por la estructura formal (Kreps, 1986).

Kreps (1986) destaca que ambos sistemas se encuentran estrechamente vinculados. En su análisis, los canales formales rara vez logran satisfacer todas las necesidades de información de los integrantes de una organización. Como consecuencia, los miembros recurren a redes informales para obtener información adicional sobre acontecimientos, decisiones o cambios que afectan la vida organizacional. A la inversa, cuando los canales formales brindan información suficiente y oportuna, disminuye la dependencia de los rumores y de los sistemas informales.

Dentro de los canales formales, el autor identifica tres grandes flujos de mensajes de comunicación: descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente se desarrolla desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización y cumple funciones vinculadas con la transmisión de directrices, la coordinación del trabajo y la comunicación de objetivos institucionales. Por esta razón, constituye una herramienta para fundamental para orientar el desempeño de los integrantes de la organización (Kreps, 1986)

Por su parte, “la comunicación ascendente fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivo” (Kreps, 1986, p.227).

Este flujo permite que los responsables de la organización reciban información sobre problemas, necesidades y situaciones cotidianas que afectan el funcionamiento institucional. Asimismo, favorece a la retroalimentación, la participación y el involucramiento de los trabajadores en los procesos organizacionales.

Por último, el autor plantea que “la comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros” (Kreps, 1986, p.228).

Para explicar las funciones de este tipo de comunicación dentro de las organizaciones Kreps retoma a Lee y Zwerman, quienes sostienen que ésta favorece la coordinación de tareas al facilitar vínculos interpersonales efectivos entre miembros. Además, permite compartir información relevante entre compañeros, funciona como un canal para resolver problemas y gestionar conflictos internos, y también brinda apoyo mutuo entre los integrantes de la organización. (Kreps, 1986)

Como se mencionaba previamente, además de los sistemas de comunicación formales, para el autor también existen de igual forma, los informales.

Según Kreps, el flujo de mensajes informales se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización, y no está necesariamente prescrita por la estructura y jerarquía formales de la organización, sino que crece a partir de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. (Kreps, 1986)

Así, define este tipo de canales de comunicación y plantea retomando a Davis y Bach como una vía no oficial o “clandestina”, conformada por grupos sociales, amistades, relaciones familiares y otros vínculos informales que surgen entre los miembros de una organización. (Kreps, 1986)

En base a que los canales de comunicación formales normalmente no le brindan información a los miembros de la organización para satisfacer la curiosidad de cada uno sobre la vida de la organización, deben buscar otras fuentes y es esta vía clandestina la que les proporciona lo que buscan, sobre todo, que se está haciendo y si hay cambios ocurriendo en la organización. (Kreps, 1986)

En relación a la idea de rumor, Restrepo (1991) permite profundizar en torno a la concepción del rumor con su relación intrínseca con la comunicación informal. Su propuesta es clave para comprender cómo, ante la fragmentación de los flujos de comunicación, el rumor emerge como una práctica de reapropiación de sentido que intenta dar coherencia a las ambigüedades dentro de una organización.

La autora señala que el rumor suele asociarse a información poco confiable o de difícil verificación que circula rápidamente entre los miembros de una organización (Restrepo, 1991). Sin embargo, advierte que reducirlo a una simple información errónea implica desconocer su complejidad como fenómeno comunicacional. En ese sentido, sostiene que el rumor constituye una forma particular de comunicación que surge espontáneamente, sin planificación previa, y que se difunde a través de la interacción cotidiana entre las personas.

Según Restrepo (1991), el rumor forma parte de los procesos de comunicación informal ya que no responde a los canales institucionales ni a las estructuras definidas por los organigramas. Por el contrario, se desarrolla a través de relaciones interpersonales, vínculos de confianza y espacios de intercambio que exceden los circuitos formales de la organización.

La autora plantea que sin embargo, este proceso es valorado como inadecuado y peligroso. Explica que este sentido negativo que se le atribuye al rumor que caracteriza tanto al proceso como al discurso, solo se da en un contexto que se lo juzga como anormal, este contexto sería el de la organización ya que en la misma el control, la planeación y la objetividad son la norma. (Restrepo, 1991)

Asimismo, Restrepo (1991) señala que los rumores tienden a expandirse sin respetar límites jerárquicos formales, aunque suelen circular con mayor intensidad entre personas que ocupan puestos similares dentro de la organización o que mantienen relaciones frecuentes y cercanas. En palabras de la autora "el rumor es como una enredadera que no respeta límites sino que se expande tanto y tan rápidamente como el discurso del rumor mismo lo permita". (1991, p. 86) La difusión de estos mensajes depende, en gran medida, de la importancia que los individuos le atribuyen a la información y de las consecuencias que perciben que esta pueda tener para ellos.

En ese sentido, la autora destaca que los rumores adquieren especial relevancia en contextos de incertidumbre, crisis o cambio organizacional. Como sintetiza Restrepo "las situaciones que se perciben como confusas e importantes se vuelven caldo de cultivo de rumores". (Restrepo, 1991, p. 87)

Cuando los canales formales no proporcionan respuestas suficientes o cuando existe la percepción de que determinada información está siendo retenida, los integrantes de la organización recurren a sistemas informales para completar aquello que consideran necesario conocer.

Otro aspecto relevante que plantea la autora refiere al carácter dinámico del rumor. En sus palabras "la transmisión oral propia del rumor hace que el discurso nunca se fije, nunca sea "texto" para permitir su verificación, sino que la información en sus recorridos discurre en un permanente hacer de nuevo, en una permanente reinterpretación que se esparce". (1991, p. 88)

Por ello, Restrepo (1991) propone comprender estas modificaciones no necesariamente como distorsiones, sino como procesos de reapropiación de sentido mediante los cuales los individuos resignifican la información en función de sus experiencias y contextos.

Es importante destacar, como lo hace la propia autora, que cuando existe un determinado vacío de información, sobre todo la que puede perjudicar a los individuos de una organización, es el mismo rumor el que "llena" ese "vacío". (Restrepo, 1991) Para Restrepo "esto ocurre con frecuencia y con mayor fuerza cuando las organizaciones están en procesos de cambio o cuando la

estabilidad social o general o la de los empleados se ve afectada". (1991, p. 91)

Hacia el final, permite comprender que el rumor surge ante situaciones ambiguas y tensionantes, las cuales reflejan el sentir de los grupos. La autora concluye que "la función del rumor no es, entonces, difundir rumores; es, más bien, una práctica comunicativa" (...) "es el deseo de expresar dicho deseo". (Restrepo, 1991, p. 94)

Este texto resulta especialmente pertinente para comprender la dinámica comunicacional de SUMA. La fragmentación de los flujos de comunicación interna identificada en el diagnóstico genera las condiciones propias de emergencia del rumor que describe Restrepo: vacíos de información, asimetrías en el acceso a la misma según el rol y situaciones percibidas como ambiguas o tensionantes.

En ese contexto, la comunicación informal no opera como un fenómeno marginal sino como un mecanismo de compensación ante la insuficiencia de los canales formales. Comprender esta dinámica es condición necesaria para diseñar una propuesta comunicacional que no se limite a crear nuevos canales, sino que atienda las causas que activan esos circuitos informales.

Resulta también fundamental para este trabajo definir los conceptos claves en relación a un Plan Estratégico de Comunicación según Aljure (2015).

En primer lugar, Aljure destaca que para hablar de gestión de la comunicación organizacional tenemos que tener en cuenta dos definiciones principales.

Por un lado, Aljure (2015) entiende a la planeación estratégica de la comunicación como un proceso orientado al análisis de la situación comunicacional, la definición de objetivos, la selección de canales, acciones y recursos así como el establecimiento de mecanismos de evaluación que permitan medir los resultados obtenidos.

Asimismo, define el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) como el documento resultante de dicho proceso de planificación, en el que se sistematizan el diagnóstico comunicacional, los objetivos, los públicos, los mensajes, los canales, las acciones, los recursos, cronogramas y los indicadores de resultados (Aljure, 2015)

A su vez plantea que la comunicación organizacional no es un fin en sí misma, sino que es un medio para lograr la estrategia organizacional. Para ello es necesario conocer y entender cuales son las particularidades de la organización y su entorno. (Aljure, 2015)

Para el autor “un plan estratégico de comunicación no existe porque si, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión” (Aljure, 2015, p.82)

En el texto, el autor desarrolla varios conceptos de acuerdo a los componentes que debe de tener un PEC, entre los cuales resaltamos los conceptos de “públicos”, “mensajes estratégicos” y “canales de comunicación”.

De acuerdo con lo planteado por Aljure, identificar los públicos asociados a cada objetivo es una condición indispensable para que el Plan Estratégico de Comunicación pueda orientarse de manera efectiva. (2015, p.162)

Según Aljure (2015) la identificación de los públicos debe realizarse en función de los objetivos comunicacionales definidos previamente. Para ellos, propone un proceso de identificación, clasificación y priorización de los diferentes grupos con los que la organización necesita relacionarse.

El autor define al público como el conjunto de personas hacia quienes se dirigen los mensajes y las acciones comunicacionales, en tanto constituyen los destinatarios específicos de los esfuerzos del plan. Esta definición no es genérica sino que se construye en relación directa con el problema

identificado y con lo que se busca transformar a través del plan. (Aljure, 2015)

En cuanto a los mensajes estratégicos, el autor plantea lo siguiente: “una vez definidos los objetivos y los públicos asociados a estos, es necesario definir qué mensajes se les quiere-requiere transmitir para lograr así los objetivos” (Aljure, 2015, p.167)

Resulta pertinente destacar para no caer en un error, que muchas veces en el afán de querer demostrar la capacidad de lograr objetivos y reconocimiento, algunos profesionales aceptan como reto lograr objetivos que no son coincidentes con la realidad de la organización. Haciendo que esto lleve a comunicar algo que no es y que no se tiene. (2015, p.167)

Este texto aporta la base metodológica central para la propuesta del trabajo, dado que el diagnóstico evidencia ausencia de planificación formal y falta de articulación interna, Aljure ofrece el marco técnico necesario para proponer una reorganización comunicacional coherente y sistemática.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



8. Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Análisis de la situación:

El análisis de la situación fue realizado en el diagnóstico previamente mencionado. Respecto a posibles actualizaciones tras el desarrollo del diagnóstico, cabe destacar que además de las dificultades de diálogo entre SUMA y el equipo previamente detalladas, tampoco se identifican comunicaciones públicas propias ni presencia activa en canales institucionales por parte de SUMA.

Las únicas referencias recientes a la organización provienen de medios de la propia Intendencia de Montevideo y lo hacen, de manera significativa, en tiempo pasado: se habla de lo que SUMA hizo, de proyectos que desarrolló, de acciones que llevó adelante.

En el portal de la Intendencia, la última actualización acerca de SUMA se realizó el 29 de enero de 2026 y comienza diciendo “Este proyecto tuvo como objetivo [...] estuvo dirigido a personas [...]. El proyecto SUMA, del Centro de Referencia e Innovación para la Inclusión Laboral, fue una iniciativa de la Secretaría de Discapacidad”.

Esta construcción discursiva en pasado, desde los canales del organismo del que SUMA depende, no es un dato menor: revela una ausencia de relato institucional vigente sobre la organización y abre interrogantes sobre su continuidad y visibilidad pública.

A su vez esto se relaciona con las dificultades para el diálogo con SUMA durante los últimos meses, en contraste con la total disponibilidad para realizar el diagnóstico que la organización mostró en los inicios del vínculo con el equipo de la FIC.

Tras varias reuniones aplazadas y dificultades para obtener respuestas, no es posible afirmar si la organización continúa o no operativa. Sin embargo, se entiende que, en cualquier escenario, la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación representa un insumo de interés para los

profesionales que integraron SUMA o la institución a la que pertenece (Intendencia de Montevideo).

Objetivos de comunicación

Se plantean como objetivos de comunicación establecer canales de comunicación interna formales para la circulación de información; definir y construir lenguajes comunes para facilitar la comprensión compartida de los procesos de trabajo; definir la visión y los valores de SUMA y gestionar su presencia en la organización como marco orientador de las prácticas de trabajo y por último establecer dinámicas de trabajo adecuadas al entorno virtual para sostener la coordinación del equipo en los procesos cotidianos.

Se desarrolla a continuación cada objetivo.

1. Establecer canales de comunicación interna formales para la circulación de información en SUMA.

La situación comunicacional actual de SUMA se caracteriza por una circulación de información fragmentada y sin criterios explícitos que regulen qué se comunica, quién lo comunica y a través de qué canales.

Esta dinámica genera asimetrías en el acceso a la información según el rol de cada integrante, y propicia que los flujos informales operen como mecanismo de compensación ante la insuficiencia de los canales formales, proceso que Restrepo (1991) describe como propio de toda organización donde la comunicación institucional no alcanza a satisfacer las necesidades informativas del equipo.

La formalización de canales no supone la eliminación de la comunicación informal, sino la creación de un referente común que garantice que la información relevante para el funcionamiento organizacional llegue a todos los integrantes de manera oportuna y accesible.

2. Definir y construir lenguajes comunes entre los integrantes de SUMA para facilitar la comprensión compartida de los procesos de trabajo.

SUMA es un proyecto de carácter interdisciplinario que reúne profesionales provenientes de campos como la psicología, la ingeniería, el diseño y la terapia ocupacional, entre otros.

Esta diversidad disciplinar, si bien constituye una fortaleza del equipo, también produce dificultades en la comunicación cotidiana: los criterios y términos con que cada integrante nombra los procesos de trabajo no siempre son compartidos, lo que afecta la coordinación interna y genera interpretaciones divergentes sobre prioridades y procedimientos.

Como plantea Restrepo (1995), la comunicación en las organizaciones configura permanentemente la construcción de cultura, lo que implica que la ausencia de lenguajes comunes no es un problema técnico sino un problema de sentido compartido. En este marco, construir lenguajes comunes constituye una condición necesaria para mejorar la coordinación y el funcionamiento del equipo.

3. Definir la visión y los valores de SUMA y gestionar su presencia en la organización como marco orientador de las prácticas de trabajo.

SUMA no cuenta con una misión, visión y valores explícitos y conocidos por todos sus integrantes. Esta ausencia incide directamente en la organización del trabajo, ya que, sin un marco de referencia institucional compartido, las decisiones cotidianas quedan sujetas a criterios individuales que pueden divergir, generando tensiones entre el nivel operativo y el nivel institucional de la organización.

Como señalan Etkin y Schvarstein (2000), la cultura organizacional opera como un conjunto de valores aceptados por el grupo que indica el modo esperado de pensar, actuar y valorar dentro del sistema; cuando ese marco no está formalizado, la cohesión interna se debilita y la coordinación se vuelve más difícil.

En ese sentido, definir la visión y los valores de SUMA no es un ejercicio retórico, sino una intervención sobre la dimensión simbólica de la organización que busca dotar de coherencia interna las prácticas de trabajo.

4. Establecer dinámicas de trabajo adecuadas al entorno virtual para sostener la coordinación del equipo en los procesos cotidianos.

Una parte significativa de la comunicación de SUMA se desarrolla en modalidad no presencial, sin que existan acuerdos explícitos sobre el uso de las herramientas digitales disponibles ni sobre las formas de participación en las instancias de trabajo remoto.

Esta situación genera dificultades en la coordinación cotidiana: la ausencia de criterios compartidos sobre cómo y cuándo comunicarse en entornos virtuales reproduce, en ese plano específico, la misma fragmentación que caracteriza el funcionamiento general de la organización. Como señala Kreps (1986), la comunicación horizontal (aquella que se produce entre integrantes del mismo nivel jerárquico) es fundamental para la coordinación de tareas, y su eficacia depende del establecimiento de relaciones interpersonales sustentadas en canales y formas de intercambio compartidas.

En este contexto, resulta necesario definir acuerdos que orienten el uso de herramientas, la organización en entornos virtuales y gestión de tareas, con el fin de fortalecer la coordinación y mejorar la comunicación en entornos no presenciales.

Públicos

De acuerdo con lo planteado por Aljure (2015), identificar los públicos asociados a cada objetivo es una condición indispensable para que el Plan Estratégico de Comunicación pueda orientarse de manera efectiva.

En el caso de SUMA, el diagnóstico evidenció que las principales dificultades comunicacionales se producen hacia adentro de la organización: fragmentación de los flujos de información, ausencia de criterios compartidos

para su circulación y diferencias en el acceso a la misma según el rol que cada persona ocupa.

Por ello, el público al que se orienta este plan es exclusivamente interno y está conformado por el conjunto de integrantes que participan del funcionamiento cotidiano de la organización.

Sin embargo, reconocer al equipo de SUMA como público interno no implica tratarlo como un conjunto homogéneo. Como señala Kreps (1986), los integrantes de una organización se relacionan de manera diferente con la información según la posición que ocupan en su estructura.

Los canales formales tienden a favorecer a quienes están más cercanos a los niveles de toma de decisión, mientras que quienes se encuentran en posiciones más operativas suelen depender de redes informales para acceder a información relevante (Kreps, 1986, p. 225).

Esta dinámica es reconocible en SUMA y justifica que el plan distingue, dentro del público interno, dos segmentos con características y necesidades comunicacionales diferenciadas.

El primer segmento está conformado por los integrantes que desempeñan roles de coordinación dentro del proyecto. Este grupo incluye a la Coordinación General, la Coordinación Operativa (integrada por tres personas), y demás referentes con responsabilidades de articulación institucional.

Su característica principal, en términos comunicacionales, es que son quienes tienen mayor acceso a la información estratégica de SUMA: las decisiones vinculadas a la relación con la Intendencia de Montevideo, los lineamientos de funcionamiento y las definiciones de largo plazo transitan principalmente por este nivel.

Al mismo tiempo, el diagnóstico evidenció que esta información no siempre descende de manera sistemática ni oportuna hacia el resto del equipo, lo

que convierte a la coordinación en el principal emisor responsable dentro de los procesos de comunicación descendente que este plan busca fortalecer.

El segundo segmento está integrado por el equipo técnico interdisciplinario que lleva adelante las tareas operativas del proyecto. Este grupo reúne a profesionales de disciplinas diversas (psicología, medicina laboral, terapia ocupacional, diseño industrial, ingeniería y fabricación digital), organizados en las distintas áreas del Servicio Técnico Operativo: Relevamiento de Persona y Empresa, Diseño y Desarrollo, y Laboratorio y Producción.

Su relación con la información presenta características específicas: si bien están apropiados de los criterios y procedimientos vinculados a la gestión de casos, la información de carácter estratégico o institucional no les llega con la misma claridad ni oportunidad.

Como se desprende del análisis realizado en el diagnóstico, estos integrantes acceden frecuentemente a información sobre decisiones y cambios organizacionales a través de circuitos informales, lo que genera incertidumbre y dificulta una comprensión compartida de los lineamientos que orientan el trabajo. Este segmento es, por tanto, el principal receptor de los mensajes y acciones que este plan propone.

La distinción entre ambos segmentos no implica que las acciones comunicacionales se dirijan de manera excluyente a uno u otro grupo. Por el contrario, como señala Restrepo (1991), la socialización al interior de una organización es fruto de la interacción humana posibilitada por múltiples formas de comunicación, lo que implica que todos los integrantes, independientemente de su función, son parte activa de los procesos comunicacionales (p. 94). Reconocer los dos segmentos permite, sin embargo, precisar qué tipo de responsabilidad comunicacional corresponde a cada uno y hacia dónde se orienta prioritariamente cada acción del plan.

De esta manera, se define como público de este Plan Estratégico de Comunicación al equipo interno de SUMA en su totalidad, reconociendo dentro de él un segmento de coordinación (responsable de la comunicación

descendente y de la articulación institucional) y un segmento técnico operativo (principal receptor de los mensajes orientados a reducir las asimetrías informativas y fortalecer la coordinación colectiva).

Mensajes que se desea transmitir:

En el caso de este plan, los mensajes se orientan al público interno de la organización, es decir, al conjunto de personas que conforman el equipo de SUMA.

En este marco, resulta fundamental definir con claridad qué es lo que la organización desea transmitir, en función de los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación. Esto implica precisar las ideas centrales de lo que se busca comunicar, así como identificar aquellos aspectos que requieren ser reforzados al interior de la organización, tarea que involucra tanto al equipo responsable del plan como a los líderes de SUMA.

A su vez, no sólo es relevante el contenido de estos mensajes, sino también la forma en que estos se comunican. En este sentido, el tono, el estilo, el lenguaje y los recursos comunicacionales utilizados inciden directamente en la comprensión, la aceptación y la apropiación de los mensajes por parte del público objetivo. Por ello, los mensajes deben ser comprensibles y coherentes con la realidad organizacional, de modo que puedan sostenerse en las prácticas cotidianas de quienes integran SUMA.

Particularmente, la definición de los mensajes se orienta al fortalecimiento de la comunicación interna. Tal como se desprende del diagnóstico realizado, la organización presenta desafíos vinculados a la circulación fragmentada de información, la ausencia de criterios compartidos para su distribución y la existencia de distintos niveles de acceso a la información entre los integrantes.

En este contexto, los mensajes del presente PEC buscan contribuir a ordenar los procesos comunicacionales internos, promoviendo criterios comunes respecto a la circulación de la información, el uso de canales

institucionales y la definición de responsables asociada a estos procesos. De esta manera, se apunta a consolidar una comunicación interna clara, accesible y organizada, que favorezca la coordinación del trabajo y el fortalecimiento del funcionamiento colectivo.

Finalmente, se propone también visibilizar que la comunicación interna no se limita a la transmisión de información, sino que constituye un proceso organizacional clave en la construcción de sentidos compartidos y en la articulación de prácticas de trabajo.

En este sentido, los mensajes definidos buscan establecer un marco común de referencia que contribuya a mejorar la coordinación entre los integrantes y a reducir las tensiones derivadas de la fragmentación comunicacional identificada.

En relación a lo desarrollado, los mensajes definidos en el presente PEC se organizan de acuerdo con los objetivos de comunicación establecidos. De esta manera, cada mensaje se encuentra asociado a un objetivo específico, contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación interna de SUMA.

Para el primer objetivo de comunicación, “establecer canales de comunicación interna formales para la circulación de información” los mensajes asociados son el número 1 y 6, detallados a continuación.

Mensaje 1

Debemos garantizar que toda la información relevante para el funcionamiento de SUMA circule a través de canales institucionales definidos y accesibles para todo el equipo.

Tono y estilo:

El mensaje debe ser claro, ordenado y propositivo. Al establecer un criterio de funcionamiento, es importante que transmita seguridad y precisión, evitando un tono prescriptivo y autoritario. El lenguaje debe ser directo, sin tecnicismos, y accesible para todos los perfiles del equipo.

Momento de comunicación:

Este mensaje resulta pertinente en la presentación y aprobación del PEC, especialmente al introducir el protocolo de comunicación interna. Asimismo, debe reforzarse en instancias de incorporación de nuevos integrantes y en situaciones donde se detecte dispersión informativa, como la utilización simultánea de múltiples canales para un mismo fin.

Responsable de comunicación:

La comunicación de este mensaje debe estar a cargo de la coordinación general de SUMA, en tanto requiere respaldo institucional para su legitimación. En este sentido, no debe asociarse a una persona en particular, sino al rol de conducción.

Ejemplo de aplicación:

En la presentación de un canal institucional de difusión (por ejemplo, un grupo o lista de difusión de Whatsapp), la coordinación puede comunicar que dicho espacio será el único medio oficial para convocatorias, resoluciones y asuntos institucionales, aclarando que la información que circule por otros canales no tendrá carácter formal.

Mensaje 6

La comunicación interna es una herramienta clave para construir confianza, fortalecer el equipo y consolidar el funcionamiento de la organización.

Tono y estilo:

El mensaje debe ser motivador y cercano, con una fuerte carga simbólica. Al tratarse de un mensaje de cierre, se busca que movilice al equipo y refuerce el sentido de pertenencia, apelando al valor del trabajo conjunto y a la confianza construida entre sus integrantes.

Momento de comunicación:

Resulta pertinente en la presentación general del PEC, en el cierre de instancias formativas o de trabajo colectivo, y en comunicaciones institucionales orientadas a reforzar el compromiso del equipo con el proceso de mejora de la comunicación interna.

Responsable de comunicación:

Debe ser comunicado por la coordinación general, en tanto sintetiza el sentido global del plan y requiere un posicionamiento institucional claro.

Ejemplo de aplicación:

En la presentación del PEC, la coordinación puede destacar que el funcionamiento de SUMA se ha sostenido históricamente en la confianza entre sus integrantes, y que el plan no busca corregir prácticas, sino fortalecerlas y darles mayor sustentabilidad en el tiempo.

En relación al segundo objetivo de comunicación, “definir y construir lenguajes comunes entre los integrantes de SUMA para facilitar la comprensión compartida de los procesos de trabajo”, los mensajes establecidos son el número 2 y 3, detallados a continuación.

Mensaje 2

Contar con criterios claros sobre qué información se comunica, quién la comunica y a través de qué canales, favorece un acceso más equitativo a la información dentro de la organización.

Tono y estilo:

El mensaje debe adoptar un tono pedagógico y colaborativo, orientado a explicar el sentido de la formalización de los canales comunicacionales. Se busca priorizar la comprensión por sobre la prescripción, utilizando un lenguaje claro, cercano y fundamentado, que permita al equipo reconocer la importancia de construir criterios compartidos.

Momento de comunicación:

Resulta especialmente pertinente en instancias de formación y sensibilización, como talleres o reuniones destinadas a trabajar el protocolo de comunicación interna. Asimismo, puede reforzarse ante la aparición de dudas o resistencias vinculadas a la formación de prácticas previamente informadas.

Responsable de comunicación:

Si bien puede ser comunicado por la coordinación general, este mensaje puede ser apropiado y transmitido por distintos integrantes del equipo que comprendan la problemática de la asimetría en el acceso a la información. En instancias formativas, puede estar a cargo del equipo responsable del PEC durante la fase de presentación.

Ejemplo de aplicación:

Durante la presentación del PEC, al fundamentar por qué se propone crear canales diferenciados, se puede señalar que, en diversas ocasiones, algunos integrantes del nivel operativo accedieron a información relevante con menor anticipación que otros debido a su circulación por vías informales. La definición de criterios comunes permite reducir estas desigualdades y garantizar un acceso más equitativo a la información.

Mensaje 3

La construcción de lenguajes comunes entre los integrantes de SUMA favorece la comprensión compartida de los procesos de trabajo y contribuye a mejorar la coordinación interna.

Tono y estilo:

El mensaje debe adoptar un estilo cálido e integrador, que reconozca la diversidad disciplinar del equipo como un valor, al tiempo que promueve la construcción de puntos en común. No debe plantearse

desde una lógica homogeneizadora, sino como un puente entre diferentes marcos de referencia, utilizando un lenguaje claro y accesible.

Momento de comunicación:

Resulta pertinente en espacios de intercambio interdisciplinario, como reuniones de equipo o instancias de trabajo colectivo sobre documentos institucionales. Asimismo, puede plantearse ante la aparición de malos entendidos o tensiones derivadas de diferencias en el uso de conceptos o enfoques profesionales.

Responsable de comunicación:

Este mensaje puede ser comunicado por integrantes que cuenten con reconocimiento transversal dentro del equipo, tanto a nivel operativo como de coordinación. También puede emerger de manera colectiva, como resultado de acuerdos construidos en espacios de trabajo compartido.

Ejemplo de aplicación:

En el proceso de la elaboración de documentos institucionales, como puede ser el de la misión y visión, pueden identificarse diferencias en el uso de ciertos conceptos entre áreas (por ejemplo, el término “evaluación”). A partir de ello, el equipo en lugar de ignorar la diferencia, puede acordar definiciones comunes que orienten su uso en los intercambios internos, contribuyendo a una mayor claridad y coherencia en la comunicación.

Para el tercer objetivo, “definir la visión y los valores de SUMA y gestionar su presencia en la organización como marco orientador de las prácticas de trabajo”, el mensaje asociado es el número 4, detallado a continuación.

Mensaje 4

La explicitación de la visión y los valores de SUMA permite orientar las prácticas de trabajo y fortalecer un marco común de sentido dentro de la organización.

Tono y estilo:

El mensaje debe adoptar un tono reflexivo e institucional, que invite al equipo a pensarse como un colectivo con un propósito compartido. Si bien requiere cierto cuidado en su transmisión, debe mantener cercanía y evitar una excesiva solemnidad. Se prioriza un enfoque que convoque al compromiso antes que a la obligación.

Momento de comunicación:

Es pertinente al inicio del proceso de construcción colectiva de la misión, visión y valores, así como en instancias de toma de decisiones que impliquen definir prioridades organizacionales. También adquiere relevancia en contextos de incertidumbre institucional, donde se vuelve necesario reforzar un marco de sentido propio.

Responsable de comunicación:

La coordinación general debe asumir la comunicación de este mensaje, en tanto implica un posicionamiento institucional. No obstante, su desarrollo requiere de instancias participativas que permitan la apropiación por parte de todo el equipo.

Ejemplo de aplicación:

Ante escenarios de cambio institucional (como sucedió con la Secretaría de Discapacidad de la Intendencia), la coordinación puede convocar a instancias de trabajo colectivo orientadas a reflexionar sobre la identidad de la organización. Como resultado, el equipo

puede avanzar en la elaboración de un primer borrador de sus valores, construido de manera participativa.

Por último, en relación al cuarto objetivo, “establecer dinámicas de trabajo adecuadas al entorno virtual para sostener la coordinación del equipo en los procesos cotidianos”, los mensajes que se le asocian son los números 2 y 5, desarrollados a continuación.

El **mensaje 2**, desarrollado anteriormente, también contribuye al cuarto objetivo de comunicación, particularmente en torno a la definición de criterios comunes para la circulación de información en entornos virtuales.

Mensaje 5

El desarrollo de dinámicas de trabajo adecuadas al entorno virtual contribuye a mejorar la comunicación interna y a sostener la coordinación del equipo en los procesos cotidianos.

Tono y estilo:

El mensaje debe ser claro, directo y orientado a la acción. Al tratarse de una dimensión operativa, se prioriza la utilidad práctica por sobre la elaboración conceptual, utilizando un lenguaje accesible que facilite su implementación en el trabajo cotidiano.

Momento de comunicación:

Sería pertinente en instancias donde se definan o ajusten acuerdos de trabajo remoto, se incorporen herramientas digitales o se detecten dificultades concretas en la coordinación de reuniones virtuales, como superposición de intervenciones, falta de registro de decisiones o ambigüedad en la asignación de tareas.

Responsable de comunicación:

Este mensaje puede ser comunicado por cualquier integrante del equipo, en tanto se refiere a acuerdos de funcionamiento colectivos.

No obstante es recomendable que la coordinación acompañe su formalización y sistematización en documentos de referencia.

Ejemplo de aplicación:

Ante la identificación de dificultades para registrar decisiones en reuniones virtuales, el equipo puede acordar que, al finalizar cada encuentro, un integrante rotativo elabore un breve resumen con los acuerdos alcanzados y lo comparta en el canal institucional. Esta práctica contribuye a mejorar la coordinación sin requerir la incorporación de nuevas herramientas.

Canales, medios y acciones de comunicación

En función de los objetivos planteados y de los mensajes definidos, se establecen una serie de acciones comunicacionales orientadas a ordenar los flujos de comunicación interna y favorecer una circulación de información más clara, accesible y equitativa entre los integrantes de SUMA.

Estas acciones serán llevadas a cabo a través de distintos canales y medios, seleccionados considerando algunas prácticas existentes dentro de la organización, con el fin de garantizar su viabilidad y efectividad.

En este sentido, el plan propone tres canales principales, organizados según su función y su modalidad de uso.

El primero es el canal digital de difusión institucional, implementado a través de la función de canal de difusión de WhatsApp. Se trata de un canal escrito, asincrónico y de flujo descendente, en el que la coordinación comunica información y el equipo accede a ella. Su uso es exclusivamente institucional.

El segundo canal es la reunión quincenal, una instancia oral, sincrónica y colectiva que reúne al equipo completo. Por su carácter interactivo, se configura como un espacio clave para el intercambio, la construcción de acuerdos y la apropiación de sentidos compartidos.

El tercer canal es el documento institucional escrito, de carácter permanente y orientado a la consulta colectiva. Este canal permite sistematizar y sostener en el tiempo los acuerdos organizacionales, funcionando como referencia para los integrantes del equipo.

La articulación de estos canales responde a la lógica de complementariedad que propone Aljure (2015), donde ningún canal resuelve por sí solo todas las necesidades comunicacionales de una organización.

Por lo cual, cada uno cumple una función específica dentro del sistema comunicacional, mientras que el canal digital garantiza la circulación formal de la información, la reunión quincenal habilita el intercambio y la construcción colectiva, y el documento escrito consolida y preserva los acuerdos.

En este marco, se definen las siguientes acciones:

Acción 1. Creación de un canal institucional de difusión interna (WhatsApp)

Se propone la creación de un canal institucional de difusión a través de WhatsApp, plataforma que ya forma parte de las prácticas cotidianas del equipo. Esta decisión permite fortalecer el uso de una herramienta conocida, incorporando criterios claros para su utilización.

Este canal estará destinado exclusivamente a la comunicación de información institucional relevante, tales como convocatorias a reuniones, anuncios, recordatorios y decisiones organizacionales. A diferencia de los grupos de conversación, tendrá un carácter unidireccional e informativo, con el objetivo de centralizar los mensajes y reducir la dispersión de información.

La implementación de este canal busca facilitar el acceso a la información para todos los integrantes de la organización y disminuir las asimetrías informativas detectadas en el diagnóstico, permitiendo que los mensajes institucionales lleguen de manera clara y simultánea a todo el equipo.

Acción 2: Sistematización de reuniones de coordinación

Se propone incorporar como práctica la elaboración de un registro breve, con los aspectos más relevantes de las reuniones para el funcionamiento de la organización

Luego de cada instancia de reunión, un integrante designado realizará un resumen que incluya los principales temas abordados, decisiones tomadas, tareas asignadas y próximos pasos. Este registro será compartido con todos los integrantes por el canal institucional a modo de Documento.

El objetivo de esta acción es ampliar el acceso a la información, evitando que quede registrada únicamente a quienes participan de las reuniones y favoreciendo una mayor continuidad en los procesos de trabajo.

Acción 3. Elaboración de un documento de pautas de comunicación interna

Se incorpora la elaboración de un breve documento interno que sistematice criterios básicos sobre el uso de los canales de comunicación.

Este material define qué tipo de información se comparte en cada canal, quién es el responsable de comunicar determinados contenidos y qué herramientas se utilizan para la difusión de información institucional. Asimismo, busca contribuir a la construcción de lenguajes comunes que orienten las prácticas comunicacionales del equipo.

El documento será elaborado de forma colaborativa entre los integrantes de SUMA y posteriormente compartido con todo el equipo a través del canal institucional, con el objetivo de generar referencias comunes que orienten las prácticas comunicacionales dentro de la organización.

Acción 4. Definición de acuerdos de funcionamiento para el trabajo remoto

En función del objetivo de fortalecer las dinámicas de trabajo en entornos virtuales, se propone la definición de acuerdos básicos que orienten el desarrollo de las instancias de trabajo remoto.

Estos acuerdos podrían contemplar aspectos como el uso de herramientas digitales, la organización de reuniones virtuales, la gestión de los turnos de palabra y la asignación clara de tareas.

Esta acción busca establecer criterios compartidos que contribuyan a ordenar los intercambios, mejorar la claridad en la comunicación y fortalecer la coordinación del trabajo en contextos no presenciales.

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	PÚBLICO	MENSAJE	ACCIÓN / CANAL
1. Establecer canales de comunicación interna formales para la circulación de información en SUMA	Equipo interno de SUMA en su totalidad. La responsabilidad de implementación recae sobre el segmento de Coordinación, como emisor principal de la comunicación ascendente	Mensaje 1: Debemos garantizar que toda la información relevante para el funcionamiento de SUMA circule a través de canales institucionales definidos y accesibles para todo el equipo. Mensaje 6: La comunicación interna es una herramienta clave para construir confianza, fortalecer el equipo y consolidar el funcionamiento de la organización.	Creación y socialización del canal institucional de difusión interna (WhatsApp). La responsabilidad de publicación recaerá en las personas que coordinan cada área o proceso. Se utilizará para comunicar anuncios institucionales, convocatorias a reuniones, recordatorios de actividades y decisiones organizacionales.
2. Definir y construir lenguajes comunes entre los integrantes de SUMA para facilitar la comprensión compartida de los procesos de trabajo	Equipo interno de SUMA en su totalidad, con énfasis en el equipo técnico interdisciplinario como principal receptor de criterios comunes de circulación de información entre disciplinas y áreas.	Mensaje 2: Contar con criterios sobre qué información se comunica, quién la comunica y a través de qué canales, favorece un acceso más equitativo a la información dentro de la organización. Mensaje 3: La construcción de lenguajes comunes entre los integrantes de SUMA favorece la comprensión compartida de los procesos de trabajo y contribuye a mejorar la coordinación interna.	Elaboración del documento interno de criterios de comunicación, que sistematice pautas básicas sobre el uso de los canales disponibles, quién es responsable de cada tipo de contenido y con qué frecuencia se comunica. Una vez elaborado, será compartido con todo el equipo a través del canal institucional de difusión interna.

3. Definir la visión y los valores de SUMA y gestionar su presencia en la organización como marco orientador de las prácticas de trabajo.	Equipo interno de SUMA en su totalidad. El segmento de coordinación actúa como articulador del proceso de construcción colectiva y responsable de su sistematización y difusión posterior.	Mensaje 4: La explicitación de la visión y los valores de SUMA permite orientar las prácticas de trabajo y fortalecer un marco común de sentido dentro de la organización.	Realización de una instancia participativa de trabajo orientada a la reflexión colectiva sobre los principios, valores y proyecciones de SUMA. Los resultados serán sintetizados y compartidos con todo el equipo a través del canal institucional de difusión interna, funcionando como documento de referencia común.
4. Establecer dinámicas de trabajo adecuadas al entorno virtual para sostener la coordinación del equipo en los procesos cotidianos.	Equipo interno de SUMA en su totalidad, con énfasis en el equipo técnico operativo, cuyo trabajo mayoritariamente remoto y fragmentado por disciplinas profundiza las asimetrías informativas y dificulta la coordinación transversal.	Mensaje 2: Contar con criterios sobre qué información se comunica, quién la comunica y a través de qué canales, favorece un acceso más equitativo a la información dentro de la organización. Mensaje 5: El desarrollo de dinámicas de trabajo adecuadas al entorno virtual contribuye a mejorar la comunicación interna y a sostener la coordinación del equipo en los procesos cotidianos.	Sistematización breve de las reuniones de coordinación: al finalizar cada reunión relevante, un integrante designado elaborará un registro de no más de una página que incluirá fecha, participantes, temas tratados, decisiones tomadas, tareas asignadas y próximos pasos acordados. El registro será compartido con todo el equipo a través del canal institucional dentro de las 24 horas posteriores a la reunión. La responsabilidad de elaborar el registro rotará entre los integrantes del equipo.

Cuadro 1. Síntesis de cada objetivo desarrollado, con su público, mensajes y canales. Elaboración propia.

Cronograma

Antes de presentar el cronograma de implementación, es necesario recordar que la situación de SUMA, previamente desarrollada, incide directamente en el diseño de este plan. El Plan Estratégico de Comunicación fue elaborado de manera relativamente autónoma por el equipo universitario, como continuación del diagnóstico realizado el año anterior.

Esto no es un dato menor. Significa que si el PEC llega a manos de los integrantes de SUMA, será, en gran medida, la primera vez que lo vean. No habrán participado en la definición de los objetivos, ni en la selección de los mensajes, ni en la propuesta de acciones. Recibirán un documento elaborado por personas externas a la organización que propone cambios concretos en su forma de comunicarse internamente.

Esta condición implica que la presentación del plan no puede iniciarse de manera inmediata, sino que requiere de instancias previas de presentación, validación y ajuste. Resulta fundamental que los integrantes de la organización comprendan el sentido del plan, los problemas que busca abordar y las decisiones que lo estructuran, solo desde ese entendimiento compartido puede esperarse una adopción real de las prácticas propuestas.

En función de esto, el cronograma presentado se organiza en fases secuenciales, donde cada una produce un resultado que habilita el desarrollo de la siguiente. Esta lógica responde a una perspectiva metodológica propia de la comunicación organizacional, en la que los procesos de planificación, implementación y evaluación se encuentran articulados.

Sobre esta base, proponemos un cronograma de seis meses organizado en cinco fases. Cada fase produce un resultado concreto (un documento, una instancia de trabajo, un acuerdo) que habilita el inicio de la siguiente.

Los hitos son los puntos de verificación que permiten evaluar si las condiciones están dadas para avanzar o si resulta necesario activar los ajustes previstos en el plan.

La duración de seis meses responde a la escala de SUMA, a su ritmo de trabajo (marcado por reuniones quincenales del equipo completo) y a la naturaleza de los cambios propuestos: suficientemente prolongado para que los procesos se consoliden, suficientemente acotado para que el plan no pierda relevancia ni impulso.

Fase 1: Presentación, validación y ajuste del PEC (Mes 1)

La primera fase tiene un carácter inaugural: su objetivo es que SUMA tome conocimiento del plan en su totalidad, lo analice y lo valide, con la posibilidad de introducir ajustes antes de dar inicio a su implementación.

Actividad 1.1: Presentación del PEC a la Coordinación General.

Esta instancia se desarrolla durante la reunión quincenal correspondiente al primer mes. El equipo universitario presenta el PEC en su totalidad: sus fundamentos diagnósticos, los objetivos estratégicos que lo orientan, la segmentación de públicos internos, los mensajes propuestos y el conjunto de acciones, tácticas y canales que lo conforman.

La presentación incluye la entrega de un documento escrito del PEC, que queda en manos de la organización como instrumento de consulta y referencia permanente. Dicho documento comprende: (a) síntesis del diagnóstico comunicacional realizado en la etapa anterior, (b) objetivos estratégicos del plan y su justificación, (c) segmentación de públicos internos y criterios de diferenciación, (d) mensajes clave por público y nivel jerárquico, (e) acciones, tácticas y canales propuestos con su fundamentación, (f) cronograma de implementación por fases, (g) indicadores de resultado previstos, y (h) mecanismos de verificación y ajuste.

Actividad 1.2. Revisión y ajuste del plan con la organización.

Una vez presentado el PEC, la Coordinación General cuenta con un periodo de revisión para analizar sus componentes y plantear observaciones. En caso de que se identifiquen desacuerdos o resistencias respecto a algunos de los elementos planteados, se prevé la realización de una reunión adicional destinada a revisar los puntos observados y acordar una versión ajustada.

Esta instancia no implica el abandono del plan, sino su adecuación a las condiciones y perspectivas de la organización, con el objetivo de favorecer su apropiación y viabilidad.

El hito de esta fase es la aprobación formal del PEC por parte de la Coordinación General, condición sin la cual las fases subsiguientes no pueden iniciarse.

Fase 2: Formalización de canales y criterios de comunicación (Meses 1-2)

Una vez aprobado el PEC, la segunda fase aborda la problemática central identificada: la ausencia de criterios formales para el uso de los canales de comunicación interna. Actualmente, la comunicación en SUMA se concentra en grupos de WhatsApp sin una lógica de uso definida, lo que genera superposición de mensajes, asimetría informativa entre niveles jerárquicos y dificultad para distinguir comunicaciones urgentes de comunicaciones de proceso o de carácter deliberativo.

En este marco, la fase tiene como objetivo ordenar los flujos de comunicación mediante la definición de criterios compartidos para el uso de los canales disponibles.

Actividad 2.1. Elaboración del Protocolo de Comunicación Interna.

Se elabora un documento breve que sistematiza los criterios de uso de los canales de comunicación dentro de SUMA. Este protocolo establece con precisión los canales disponibles, sus funciones y los criterios de uso de cada uno.

Sus componentes son los siguientes: (a) mapa de canales existentes y propuestos, con descripción de cada uno (canal de difusión institucional por WhatsApp, reunión quincenal fortalecida y documento institucional escrito de consulta permanente); (b) criterios de uso según tipo de comunicación (mensajes informativos de carácter general, comunicaciones urgentes que requieren solución inmediata, intercambios deliberativos que requieren registro y comunicaciones operativas de coordinación de tarea); (c) criterios de uso según destinatario (Coordinación General, Coordinación Operativa y equipo técnico en su totalidad); (d) tiempo de respuesta esperado según canal y nivel de urgencia; (e) responsables de comunicación por área; (f) acuerdos de registro y confidencialidad; y (g) criterio para el registro de acuerdos post-reunión, que establece que al finalizar cada reunión quincenal un integrante rotativo sistematiza los acuerdos terminológicos y conceptuales alcanzados y los distribuye a través del canal de difusión institucional.

La diferencia sustancial respecto al uso actual de WhatsApp no reside en reemplazar la herramienta (cuya adopción está consolidada en el equipo y cuya pertinencia fue reconocida) sino en regular mediante acuerdos explícitos. Se propone la creación de un canal de difusión institucional, de carácter informativo y unidireccional, destinado exclusivamente a la comunicación de anuncios, convocatorias y resoluciones organizacionales que deban llegar de manera simultánea y oficial a todo el equipo.

El protocolo no tiene un carácter normativo rígido, sino que funciona como una referencia común que orienta las prácticas comunicacionales del equipo.

Actividad 2.2. Socialización y validación del protocolo.

El Protocolo de Comunicación Interna es presentado y socializado en la reunión quincenal del segundo mes. En esta instancia se explicitan sus criterios, se recogen observaciones y se promueve su apropiación por parte del equipo.

Como parte de esta actividad, los integrantes suscriben un acta de adhesión al protocolo, formalizando su implementación.

El hito de esta fase es la distribución del Protocolo y la adhesión formal de todos los integrantes del equipo.

El plan de contingencia, ante dificultades de adhesión o resistencia al nuevo esquema, consiste en implementar el protocolo de forma gradual: comenzar únicamente con la activación del canal de difusión institucional (la acción de menor fricción) y acordar las demás definiciones en la reunión siguiente.

Fase 3: Construcción colectiva de la identidad organizacional y acuerdos de trabajo (Meses 2-3)

La tercera fase aborda la dimensión simbólica identificada como debilidad central: la ausencia de una misión, visión y valores explícitos y compartidos por todo el equipo, así como la falta de acuerdos sobre el funcionamiento en entornos virtuales.

Como señala Restrepo (1995), la comunicación es constitutiva de la cultura organizacional; una cultura que no se nombra colectivamente no puede ser transmitida ni sostenida. En ese sentido, esta fase propone un proceso participativo orientado a construir colectivamente la identidad organizacional de SUMA y a formalizar los criterios de trabajo remoto, favoreciendo la apropiación de ambos por parte de los integrantes.

Actividad 3.1. Taller de construcción de identidad organizacional y acuerdos de trabajo virtual.

Se realiza un taller de trabajo colectivo con participación de los integrantes de la organización, facilitado por el equipo responsable del PEC.

El taller tiene una duración estimada de noventa minutos y se organiza en cuatro momentos: (a) revisión de la historia y los valores fundacionales de SUMA, (b) formulación participativa de la misión y la visión a mediano plazo, (c) identificación de los valores que orientan el trabajo cotidiano, y (d) elaboración participativa de los acuerdos básicos de funcionamiento para el trabajo en entornos virtuales, incluyendo criterios de uso de herramientas digitales, organización de reuniones remotas y gestión de tareas.

El objetivo de esta actividad es generar insumos para la construcción de un marco de sentido compartido y de criterios operativos que mejoren la coordinación cotidiana del equipo.

Actividad 3.2. Sistematización y validación del documento de identidad y del documento de acuerdos de trabajo virtual.

Los insumos producidos en el taller son sistematizados por el equipo de estudiantes en dos documentos borradores, que son revisados y validados por la Coordinación General en los días siguientes.

El primer producto es el Documento de Identidad Organizacional de SUMA, que comprende: (a) misión formulada en primera persona plural, clara y operativa; (b) visión a mediano plazo (un horizonte de tres a cinco años); (c) valores institucionales, no más de cinco, con una descripción operativa de

cada uno que oriente comportamientos concretos; y (d) síntesis de la historia organizacional como narrativa de legitimación, que contextualiza el origen y propósito de la organización para sus integrantes actuales y futuros.

El segundo producto es el Documento de Acuerdos de Trabajo Virtual, que sistematiza los criterios acordados colectivamente para el funcionamiento del equipo en entornos no presenciales.

Ambos documentos son distribuidos a todo el equipo en formato impreso y digital, y pasan a ser documentos de referencia para la comunicación interna y para la inducción de nuevos integrantes.

El hito de esta fase es la validación y distribución de ambos documentos por parte de la Coordinación General.

El plan de contingencia, ante la eventualidad de que el taller no alcance consensos en todos los puntos, consiste en realizar una segunda sesión de trabajo focalizada exclusivamente en los aspectos de desacuerdo, con apoyo de una dinámica de facilitación más estructurada y con mediación de la Coordinación General.

Fase 4: Implementación de acciones comunicacionales (Meses 3-5)

La cuarta fase concentra la implementación efectiva de las acciones previstas en el plan. Sobre la base del Protocolo de Comunicación Interna, el Documento de Identidad Organizacional y el Documento de Acuerdos de Trabajo Virtual, esta fase pone en marcha las tácticas concretas dirigidas a cada público interno, activando los canales formalizados y desarrollando instancias orientadas a mejorar la circulación de información y fortalecer la integración del equipo.

Actividad 4.1. Activación y seguimiento de canales formales.

Se pone en funcionamiento el canal de difusión institucional definido en el Protocolo de Comunicación, con roles y responsabilidades asignadas para su administración. Asimismo, se realiza un seguimiento de su utilización por

parte de los responsables de comunicación designados, con el objetivo de consolidar su uso en la práctica cotidiana.

Actividad 4.2. Incorporación de presentadores designados en las reuniones quincenales.

Se implementa en las reuniones quincenales la figura de dos integrantes designados con anticipación, con roles rotativos entre los miembros del equipo. El primero tiene a su cargo una presentación breve sobre el estado de sus proyectos en curso y el seguimiento de acuerdos anteriores. El segundo presenta una propuesta de innovación o mejora en cualquier dimensión del trabajo de SUMA, con la condición de que la fundamente en relación con los valores de la organización. La rotación de ambos roles garantiza que todos los integrantes del equipo pasen por esa instancia de preparación y reflexión, distribuyendo la responsabilidad comunicacional más allá de la coordinación.

Actividad 4.3. Diseño y difusión de pieza institucional.

Se diseña y distribuye una pieza comunicacional que visibiliza la misión, visión y valores de SUMA. El material puede adaptarse en formato digital o impreso, y se orienta a reforzar la identidad organizacional en los espacios de trabajo.

Actividad 4.4. Jornada de integración del equipo.

Se realiza una instancia de integración orientada a fortalecer el vínculo entre las distintas áreas de trabajo y a promover el intercambio entre perfiles disciplinares diversos. Esta actividad busca reducir las brechas culturales identificadas entre la Cultura Operativa y la Cultura Estratégica de la organización, contribuyendo al Objetivo 2 del plan (construcción de lenguajes comunes) mediante la experiencia directa de trabajo compartido entre disciplinas.

Actividad 4.5. Evaluación del proceso.

A mitad de esta fase (en el transcurso del cuarto mes), se realiza el primer punto de verificación del plan: una evaluación de proceso que consiste en la aplicación de un instrumento breve de siete preguntas de respuesta cerrada, dirigido a todos los integrantes, orientado a indagar la percepción sobre los cambios experimentados en los canales de comunicación y en la circulación de información desde el inicio de la implementación.

Los resultados de este instrumento informan los ajustes que puedan ser necesarios antes de la fase de evaluación final, y permiten detectar tempranamente dificultades de apropiación o resistencias no previstas.

El hito de esta fase es la realización de la jornada de integración interdisciplinaria y la obtención de resultados del primer punto de verificación.

Ante dificultades de agenda o de participación en la jornada, el plan de contingencia consiste en realizar instancias más breves, incorporadas como apertura de reuniones quincenales regulares del equipo.

Fase 5: Evaluación integral y proyección (Meses 5-6)

La quinta fase tiene como objetivo evaluar de manera integral los resultados del plan. No se busca emitir un juicio definitivo sobre el éxito o fracaso del PEC, sino analizar el grado de avance respecto a los objetivos planteados y las condiciones para la continuidad de las prácticas implementadas.

Esta distinción es fundamental: un plan estratégico de comunicación no concluye cuando termina su período de implementación, sino cuando la organización ha apropiado sus lógicas y puede sostenerlas de modo autónomo.

Actividad 5.1. Aplicación de encuesta de percepción interna.

Se aplica una encuesta dirigida a todos los integrantes del equipo, orientada a relevar percepciones sobre los cambios en la comunicación interna, incluyendo la calidad de la circulación de información, el uso de los canales, el conocimiento de la identidad organizacional y la integración entre áreas.

Actividad 5.2. Revisión documental del proceso.

Se realiza un análisis de los documentos generados durante la implementación, incluyendo actas de reuniones, adhesiones al Protocolo de Comunicación, el Documento de Identidad Organizacional, el Documento de Acuerdos de Trabajo Virtual y otros materiales distribuidos durante la implementación.

Actividad 5.3. Entrevista final con la Coordinación General.

Se lleva a cabo una entrevista con la Coordinación General orientada a recoger una valoración institucional del proceso, identificar logros y detectar aspectos a mejorar o consolidar.

Actividad 5.4. Elaboración del Informe Final de Evaluación del PEC.

A partir de la información relevada, se elabora un informe final que incluye (a) análisis de resultados por objetivo estratégico, con contraste entre la situación inicial y la situación al cierre del plan; (b) grado de cumplimiento de los hitos del cronograma; (c) valoración del proceso por parte de los distintos públicos internos; y (d) recomendaciones para la continuidad o ajuste del plan en una segunda etapa de implementación, orientada al mediano plazo.

El hito final del cronograma es la entrega del Informe Final de Evaluación a la Coordinación General de SUMA.

A continuación se presenta el cronograma de implementación del plan, organizado en fases, actividades, resultados esperados e hitos.

<u>FASE</u>	<u>MES</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RESULTADO ESPERADO</u>	<u>HITO</u>
FASE 1 Presentación y validación del PEC	Mes 1	Presentación del PEC a la Coordinación General	PEC presentado y entregado a la organización	
		Revisión y ajuste del plan con la organización	Ajustes realizados en función de las observaciones	Aprobación formal del PEC
FASE 2 Formalización de canales y criterios de comunicación	Meses 1-2	Elaboración del Protocolo de Comunicación Interna	Documento con criterios de uso de canales definidos	
		Socialización y validación del protocolo	Protocolo comprendido y adoptado por el equipo	Protocolo distribuido y adoptado
FASE 3 Construcción colectiva de la identidad organizacional	Meses 2-3	Taller de construcción de identidad organizacional	Insumos para misión, visión y valores	
		Sistematización y validación del documento de identidad	Documento de identidad organizacional elaborado	Documento validado y distribuido
FASE 4 Implementación de acciones comunicacionales	Meses 3-5	Activación y seguimiento de canales formales	Canales institucionales en funcionamiento	
		Incorporación de agenda comunicacional en reuniones	Espacio formal de comunicación instalado	

		Diseño y difusión de pieza institucional	Identidad organizacional visibilizada	
		Jornada de integración del equipo	Fortalecimiento del vínculo entre áreas	
		Evaluación de proceso	Información para ajustes intermedios	Jornada realizada y evaluación aplicada
		Socialización y validación del protocolo	Protocolo comprendido y adoptado por el equipo	Protocolo distribuido y adoptado
Fase 5: Evaluación integral y proyección	Meses 5-6	Aplicación de encuesta de percepción interna	Datos sobre percepción del equipo	
		Revisión documental del proceso	Registro sistematizado de implementación	
		Entrevista final con la Coordinación General	Valoración institucional del proceso	
		Elaboración del Informe Final de Evaluación	Informe final con resultados y recomendaciones	Entrega del informe final

Presupuesto

A la hora de definir el presupuesto, se consideró en primer lugar la naturaleza organizacional de SUMA, caracterizada por no contar con recursos económicos propios, ya que depende de las asignaciones presupuestales de la Intendencia de Montevideo. En ese sentido, se descartó la propuesta de acciones que implicarán costos elevados o la contratación de servicios externos.

En su lugar, el presupuesto se diseñó a partir de los recursos ya disponibles en la organización, incluyendo herramientas de uso cotidiano, materiales accesibles y el trabajo de los propios integrantes del equipo. Esta decisión busca garantizar la viabilidad del plan y su posible sostenibilidad en el tiempo.

No obstante, se considera que hay algunos gastos puntuales necesarios asociados a instancias específicas del cronograma: taller de construcción de identidad (fase 3), la producción de la pieza de comunicación institucional (fase 4) y la jornada de integración del equipo. El resto de las fases no implican costos significativos, ya que se apoyan en canales y dinámicas ya existentes, como WhatsApp, correo electrónico y reuniones periódicas.

Los montos presentados en la tabla corresponden a estimaciones orientativas en pesos uruguayos, calculadas y pensadas para un equipo de aproximadamente doce integrantes y un periodo de implementación de seis meses.

<u>ACTIVIDAD / FASE</u>	<u>DETALLE DEL GASTO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>TOTAL (UYU)</u>
Fase 1: Presentación del PEC	Impresión del documento PEC (color)	2	\$250	\$500
	Fotocopias del cronograma resumido (10 copias)	10	\$15	\$150
Fase 2: Formalización de canales	Impresión del Protocolo de Comunicación Interna (2 pp. x integrante)	12	\$30	\$360
	Resma de papel (uso general del proceso)	1	\$250	\$250
Fase 3: Taller de identidad	Papelógrafos (bloc x 20 hojas)	2	\$180	\$360
	Marcadores gruesos (caja x 10 colores)	2	\$220	\$440
	Tarjetas de facilitación (impresas)	40	\$10	\$400
	Registro fotográfico (sin costo adicional)	---	\$0	\$0
Fase 4: Implementación	Pieza de identidad institucional (A3 enmarcado por espacio de trabajo)	3	\$800	\$2.400
	Jornada de integración: café/merienda (-12 personas)	1	\$1.500	\$1.500
	Cuestionario de percepción (impresión x integrante)	15	\$15	\$225
Fase 5: Evaluación	Encuesta final (digital, sin costo adicional)	---	\$0	0
	Informe Final impreso (color, encuadernado)	2	\$600	\$1.200
TOTAL ESTIMADO				\$7.785

Indicadores de resultados

Como parte del plan, se definen indicadores de resultados con el objetivo de evitar que las acciones propuestas queden únicamente en un plano declarativo, y poder evaluar de forma concreta su implementación y efectividad.

En ese sentido, se establece una lógica común para cada objetivo, en donde cada uno cuenta con dos indicadores complementarios. Por un lado, un indicador de resultado que permite verificar si se concretaron los productos y acciones previstas (por ejemplo, la existencia, distribución y uso de documentos o herramientas). Por otro lado, un indicador de recepción que recoge la validación de los integrantes del equipo respecto a los cambios producidos en la dinámica comunicacional.

La combinación de ambas dimensiones (observable y perceptiva) nos resulta importante, ya que responde a la especificidad de la comunicación organizacional, donde los procesos de cambio no se reflejan únicamente en la formalización de un instrumento, sino también en la apropiación del mismo por parte de los actores.

Asimismo, se priorizo el diseño de instrumentos de verificación simples y accesibles, en función de las características de SUMA. Considerando la ausencia de prácticas sistemáticas de registro identificadas en el diagnóstico, se optó por herramientas de fácil implementación, tales como actas de reuniones, registros de adhesión, archivos en carpetas colectivas y cuestionarios breves.

<u>OBJETIVO</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>META / UMBRAL</u>	<u>MEDIO DE VERIFICACIÓN</u>
1. Formalizar canales de comunicación interna	El Protocolo de Comunicación Interna existe, fue aprobado y llegó a todo el equipo.	100% del equipo lo recibe	Acta de distribución y adhesiones firmadas
	Al menos 8 de cada 10 integrantes usa formalmente el protocolo al cierre del mes 2.	$\geq 80\%$	Registro de uso del canal institucional de WhatsApp
2. Construir lenguajes comunes	Hay un registro escrito de cada reunión que circula con los acuerdos terminológicos y conceptuales del equipo.	Desde el mes 1, de forma continua	Archivo de registros en carpeta compartida
	Al menos 7 de cada 10 integrantes siente que entiende mejor los procesos de trabajo al cierre del plan	$\geq 70\%$	Encuesta de percepción interna (Fase 5)
3. Definir visión y valores	Existe un Documento de Identidad Organizacional validado por la Coordinación General.	Aprobado al cierre del mes 3	Documento validado y firmado por Coordinación
	Al menos 3 de cada 4 integrantes puede nombrar al menos 2 valores de SUMA, la visión y la misión.	$\geq 75\%$	Verificación breve aplicada al equipo en Fase 4
4. Ordenar el trabajo virtual	Existe un documento de acuerdos de funcionamiento remoto elaborado con participación del equipo.	Distribuido al inicio del mes 3	Documento disponible en carpeta compartida
	Al menos 8 de cada 10 reuniones virtuales tiene registro de asistencia y síntesis posterior.	$\geq 80\%$	Archivo de asistencias y sistematizaciones (Fase 4)

*Cuadro 4. Síntesis de indicadores con su umbral y medio de verificación.
Elaboración propia*

Vale aclarar que los umbrales definidos (80%, 70%, 75%) no constituyen valores arbitrarios ni exigencias rígidas, sino puntos de referencia que permiten evaluar si el plan tuvo tracción real dentro de la organización.

En ese sentido, el eventual incumplimiento de alguno de los indicadores al cierre del plan, no implica necesariamente un fracaso del proceso, sino la identificación de aspectos que deben ser fortalecidos o ajustados en una etapa posterior de implementación.

ACCIONES EJECUTADAS



9. Acciones ejecutadas

Las acciones seleccionadas fueron aquellas que podían ser traducidas en productos concretos, debido a la situación previamente detallada que se encuentra atravesando SUMA.

1. Protocolo de Comunicación Interna de SUMA

El presente Protocolo de Comunicación Interna tiene como finalidad establecer criterios compartidos sobre el uso de los canales de comunicación dentro de SUMA, con el objetivo de favorecer una circulación de información clara, ordenada y accesible para todos los integrantes del equipo.

Este documento busca constituirse como una referencia común que oriente las prácticas comunicacionales, sin reemplazar las dinámicas existentes, sino organizándose a partir de acuerdos explícitos que contribuyan a reducir la dispersión de información y la asimetría de acceso. Surge de un proceso de elaboración y revisión que incluyó instancias de intercambio con los integrantes del equipo, realizadas en el marco de reuniones de trabajo, en las que se pusieron en común experiencias y dificultades vinculadas a la comunicación interna, permitiendo ajustar los criterios propuestos a la dinámica organizacional.

a. Canales de comunicación

SUMA dispone de los siguientes canales formales de comunicación interna:
Canal de difusión institucional (WhatsApp): canal escrito, asincrónico y de carácter unidireccional.

Destinado exclusivamente a la comunicación de información institucional relevante, como anuncios, convocatorias, recordatorios y resoluciones organizacionales. La emisión de estos mensajes le corresponden a la Coordinación.

Reunión quincenal: instancia presencial, oral y sincrónica que reúne a todo el equipo.

Constituye el principal espacio para el intercambio, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones colectivas.

Documento institucional de consulta: soporte digital compartido donde se registran acuerdos, decisiones y documentos relevantes para el funcionamiento organizacional. Funciona como memoria institucional y herramienta de consulta permanente.

b. Criterios de uso de los canales

El uso de los canales se organiza según el tipo de comunicación:

- La información institucional de carácter general será comunicada a través del canal de difusión.
- Las comunicaciones urgentes deberán priorizar canales que garanticen su recepción inmediata
- Los intercambios deliberativos y la toma de decisiones serán desarrollados en las reuniones quincenales
- La coordinación operativa de tareas se realizará en los espacios definidos por cada área.

A su vez, se establece como criterio general evitar la superposición de canales para un mismo mensaje, con el fin de reducir la saturación informativa.

c. Responsabilidad en la comunicación

En primer lugar, la Coordinación General será responsable de la comunicación institucional y de la validación de contenidos estratégicos.

En segundo lugar, los coordinadores de área tendrán a su cargo la organización y circulación de la información operativa.

Por último, los integrantes del equipo deberán respetar los criterios establecidos y hacer un uso adecuado de los canales. Estas definiciones se establecen en función de los roles existentes dentro de la organización y de los acuerdos construidos durante el proceso de trabajo, procurando ordenar la circulación de la información sin alterar la dinámica interna del equipo.

d. Tiempos de respuesta

Se establecen los siguientes criterios orientativos

Cuando se está frente a comunicaciones urgentes, el tiempo de respuesta debe de ser inmediato. En cuanto a cuestiones operativas, se establece un rango de respuesta dentro de las 24hs. Y en última instancia, cuando se hace mención a comunicaciones de tipo informativas, no se requiere una respuesta.

Estos tiempos buscan ordenar las expectativas de respuesta y evitar interpretaciones dispares entre los integrantes del equipo.

e. Criterios de claridad y organización de los mensajes

Con el fin de mejorar la comprensión de información, se establecen los siguientes criterios orientativos para la emisión y redacción de los mensajes institucionales.

En base a ello, se debe:

- Redactar los mensajes de forma breve y precisa
- Incluir, cuando corresponda, información clave como fecha, horario, responsables y acciones requeridas
- Evitar ambigüedades o información incompleta
- Priorizar un único mensaje claro frente a múltiples comunicaciones fragmentadas

Este criterio busca facilitar la lectura y reducir la necesidad de reiteraciones o aclaraciones posteriores.

f. Registro de acuerdos

Con el fin de garantizar la continuidad de los procesos de trabajo y el acceso equitativo a la información, se establece que:

Al finalizar cada reunión quincenal, se designará un integrante de forma rotativa para la elaboración de un registro breve.

Dicho registro incluirá los temas abordados, las decisiones tomadas, las tareas asignadas y los acuerdos relevantes.

El documento será compartido a través del canal de difusión institucional y almacenado en el repositorio digital común.

Es de suma importancia destacar que la información que circula en los canales internos de SUMA deberá ser utilizada única y exclusivamente para fines organizacionales.

Se promueve un uso responsable y confidencialidad de los contenidos compartidos.

En los anexos del trabajo se presenta el enlace al PDF correspondiente al Protocolo de Comunicación Interna de SUMA.

2. Documento de Identidad Organizacional de SUMA

El presente documento tiene como objetivo explicitar los elementos centrales que configuran la identidad organizacional de SUMA, con el fin de construir un marco de referencia compartido que oriente las prácticas de trabajo y fortalezca la coherencia interna del equipo.

A diferencia de las dinámicas informales existentes que caracterizan actualmente a la organización, este documento busca sistematizar de manera clara y accesible los aspectos que definen a SUMA como una organización.

Componentes del documento:

1. Misión: define el propósito actual de la organización. Se formula en primera persona plural y describe qué hace SUMA, para quién y con qué sentido.
2. Visión: establece un horizonte de mediano plazo, orientando las decisiones estratégicas del equipo.
3. Valores: se definen entre tres y cinco valores institucionales, acompañados de una breve descripción operativa que permita traducirlos en prácticas concretas de trabajo.
4. Síntesis de la trayectoria institucional: se incluye una breve descripción de la trayectoria de SUMA, que permita comprender su origen, su desarrollo y su propósito dentro del marco institucional.

Modalidad de elaboración:

El documento se construye a partir de un taller participativo con todos los integrantes del equipo, en el que se ponen en común percepciones, experiencias y definiciones compartidas. Durante el desarrollo del taller, se esperan intercambios entre los participantes que permitan poner en diálogo distintas miradas sobre la organización, favoreciendo la construcción de definiciones compartidas en torno a su identidad.

Posteriormente, el equipo del PEC sistematiza los insumos en un documento borrador, que es revisado y validado por la Coordinación General. El registro de los aportes realizados en el taller será fundamental para organizar la información y facilitar su posterior integración en el documento.

El documento es distribuido en formato digital e impreso a todos los integrantes del equipo y se incorpora como material de referencia para: procesos de trabajo interno, toma de decisiones e introducción de nuevos integrantes.

Este proceso permite articular la participación de los integrantes con la construcción de un documento formal, integrando las percepciones del equipo en una herramienta organizacional concreta.

De esta manera, la identidad organizacional de SUMA deja de operar de forma implícita y pasa a constituirse como un recurso compartido y accesible para todo el equipo.

En base a ello, en los anexos del trabajo se incluye el enlace al PDF correspondiente que contiene la planificación del taller participativo diseñado para la elaboración de este documento.

CONCLUSIONES



10. Conclusiones

Cuando se inició el diagnóstico de SUMA en 2025, no se dimensionaba el alcance del desafío asumido. El equipo se encontró con una organización que desarrollaba un trabajo sumamente valioso, sostenido por un equipo comprometido y por una dinámica interdisciplinaria compleja, pero que, al mismo tiempo, carecía de herramientas para narrarse a sí misma y para garantizar una circulación de información clara, accesible y equitativa entre sus integrantes.

Esta tensión, entre lo que SUMA es en la práctica y lo que logra institucionalmente, constituyó el punto de partida del presente trabajo.

Lo que se encontró:

El problema central identificado no radica en la ausencia de comunicación, ya que SUMA se comunica de forma permanente. Sin embargo, esa comunicación se encuentra desorganizada, sin criterios explícitos ni canales definidos, lo que genera una distribución desigual de la información. Algunos integrantes acceden a los contenidos por determinadas vías, otros lo hacen de manera tardía y otros directamente quedan por fuera de ciertos círculos informativos.

Esta situación no solo produce dificultades operativas, sino también efectos simbólicos: incertidumbre, descoordinación y percepciones de falta de transparencia, incluso en contextos donde no existe una intención de ocultamiento.

Como lo plantea Restrepo (1991), cuando los canales formales no logran satisfacer las necesidades informativas, emergen círculos informales, como los rumores, que intentan compensar esa ausencia, generando múltiples versiones de una misma realidad organizacional.

Asimismo, el diagnóstico permitió identificar una tensión estructural más profunda: la coexistencia de una cultura operativa consolidada (basada en la práctica, la confianza y el trabajo conjunto) y una cultura estratégica confusa, dependiente de definiciones externas y sin un marco institucional propio. Tal como señalan Etkin y Schvarstein (2000), cuando los sistemas de valores no se encuentran explicitados, la cohesión organizacional se debilita y la coordinación se vuelve más compleja.

Lo que se propuso y por qué:

El Plan Estratégico de Comunicación no busca resolver de manera inmediata la totalidad de los problemas identificados, sino intervenir sobre sus condiciones de posibilidad. En ese sentido, se propone un primer ordenamiento estructural a partir de cuatro objetivos: la formalización de canales, la construcción de lenguajes comunes, la definición de la identidad organizacional, y la organización del trabajo en entornos virtuales.

Cuatro objetivos que se encadenan y que juntos apuntan a crear las condiciones básicas para que la comunicación interna funcione de manera más equitativa y más coherente.

La decisión de comenzar por los canales responde a una lógica funcional: como plantea Kreps (1986), en ausencia de canales formales claros, los integrantes dependen de redes informales para acceder a información que debería ser circulación general. En ese marco, la implementación de un canal de difusión institucional en WhatsApp no constituye una innovación tecnológica, sino una estrategia de ordenamiento sobre prácticas ya existentes, orientada a garantizar simultaneidad, claridad y accesibilidad en la comunicación.

Por su parte, la construcción de lenguajes comunes y la explicitación de la identidad organizacional abordan la dimensión simbólica del problema. Siguiendo a Restrepo (1995), la comunicación no sólo transmite información, sino que es el proceso a través del cual una organización se constituye como tal. Sin un marco compartido de sentido, la diversidad disciplinar que

caracteriza a SUMA corre el riesgo de fragmentarse, dificultando la coordinación y la toma de decisiones.

Dificultades del proceso:

El desarrollo de este trabajo estuvo atravesado por una condición particular: el silencio progresivo de SUMA. Lo que inicialmente se configuró como un proceso acompañado y con disponibilidad institucional, derivó en un escenario de escasa retroalimentación, obligando al equipo a avanzar en la construcción de plan sin instancias sistemáticas de validación.

Lejos de constituir únicamente una limitación, esta experiencia permitió comprender en profundidad una dimensión clave del campo de la comunicación: las organizaciones no operan en condiciones ideales, sino en contextos dinámicos, atravesados por cambios, tensiones y discontinuidades. Y en cierta manera, la dificultad experimentada no sólo forma parte del proceso, sino que le brinda más sentido al plan propuesto.

La ausencia de canales formales claros no afecta únicamente la comunicación interna cotidiana, sino también la capacidad de la organización para sostener vínculos, procesos y proyectos en el tiempo.

Para cerrar...

El presente plan debe ser entendido como un punto de partida, y no como un punto de llegada. Si bien el horizonte de seis meses permite proyectar mejoras significativas en la dinámica comunicacional de SUMA, si el equipo se apropia del plan, los procesos de transformación cultural requieren tiempos más extensos y sostenidos.

No obstante, el valor central de esta propuesta radica en la posibilidad de que SUMA cuente, por primera vez, con un conjunto de herramientas que le permitan reconocerse, organizarse y proyectarse desde un marco propio. Formalizar lo que hasta ahora operaba de manera implícita, nombrar lo que se construye en la práctica y ordenar lo que hoy circula de forma dispersa constituye, en sí mismo, un avance significativo.

Retomando a Restrepo (1995), si la comunicación es el entramado que da forma a la organización, este trabajo se propuso intervenir en ese entramado para hacerlo visible, compartido y gestionable.

Que aquello que SUMA ya hace, y hace bien, pueda no solo sostenerse en la práctica, sino también organizarse y proyectarse colectivamente.

REFLEXIONES PERSONALES



11. Reflexiones personales

Gastón Casañas:

El proceso de elaboración de este Trabajo Final de Grado representó para mí una instancia de síntesis que excede lo estrictamente académico. A lo largo de la carrera, los conceptos de identidad organizacional, cultura, comunicación estratégica y planificación fueron incorporándose de manera progresiva, muchas veces en abstracto, como marcos teóricos que se estudian sin saber del todo cómo se articulan en la práctica. El encuentro con SUMA permitió que esos marcos cobrarán forma concreta: una organización real y consolidada, con personas que llevan adelante un trabajo cotidiano significativo, y con tensiones comunicacionales genuinas que no se resuelven con recetas.

Lo que resultó más desafiante, y al mismo tiempo más formativo, fue sostener el trabajo en condiciones de incertidumbre. SUMA atravesó durante 2025 una serie de transiciones institucionales que afectaron su capacidad de comunicarse con el entorno y, progresivamente, también nuestra posibilidad de dialogar con la organización. Tomar la decisión de avanzar igualmente, apoyándonos en el diagnóstico ya realizado y en la orientación de los docentes, implicó asumir una responsabilidad que no estaba prevista al inicio del proceso. Esa decisión, sin embargo, resultó ser en sí misma un aprendizaje sobre lo que implica el ejercicio profesional: los procesos comunicacionales no siempre ocurren en condiciones ideales, y parte de la competencia del comunicador organizacional es saber operar con lo disponible sin perder el rigor.

En términos del trabajo grupal, este TFG puso a prueba la capacidad del equipo de sostener un proyecto compartido a lo largo del tiempo, con ritmos distintos, con momentos de duda y con la necesidad de tomar decisiones colectivas sobre cuestiones que no siempre tenían una respuesta evidente. El proceso fue, en ese sentido, coherente con los contenidos que estudiamos: la comunicación interna de un equipo también requiere

intencionalidad, acuerdos explícitos y disposición a revisar lo que se da por sentado.

Me llevo de este trabajo la convicción de que la comunicación organizacional no es un complemento decorativo de la gestión, sino una dimensión constitutiva de cómo las organizaciones existen, se relacionan y perduran. En el caso de SUMA, eso quedó demostrado de una manera que ningún caso de manual podría reproducir: el silencio de una organización también cuenta algo sobre lo que le está pasando. Haber podido nombrarlo, analizarlo y proponer herramientas para revertirlo es, quizás, la contribución más concreta que este trabajo puede ofrecer.

Jimena Cataldi:

El presente TFG representa la culminación de una etapa muy importante y significativa para mí. No sólo a nivel profesional y académico sino, sobre todo, a nivel personal ya que recorrer estos seis años de carrera, representaron subidas y bajadas constantes donde quise abandonar en reiteradas ocasiones.

Hoy, después de todo el esfuerzo, dedicación, tiempo y ganas que le dedique, me siento muy orgullosa y feliz de no haber bajado los brazos y de haber seguido mi intuición de que siempre estuve en el lugar correcto.

Me enamoré de la comunicación a medida que fueron pasando años, unidades curriculares y profesores; entendí y descubrí que mi mayor deseo como profesional es estar constantemente aprendiendo y descubriendo todas las aristas que engloban a esta disciplina.

A su vez, la realización de este trabajo no sólo me permitió conocer a un grupo de personas con las cuales nos hemos motivado día a día sino que me permitió volcar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera y llevarlos a un caso práctico, con una organización que nos llevó constantemente a superar desafíos impensados y a nosotros mismos.

Por último, quiero agradecer a los profesores de la cátedra de Comunicación Organizacional, en especial a nuestra tutora Chiara Miranda, quien desde el día uno nos motivó y nos mantuvo fuertes cuando pensamos que las cosas no salían. A mis compañeros de tesis, por el esfuerzo, dedicación y constante motivación que nos hizo llegar hasta aquí.

Agradezco a quienes estuvieron a mi lado todos estos años, a mi familia, en especial a mi madre y a mi padre quienes me enseñaron a siempre luchar por mis sueños; a mis amigas que siempre me motivaron a seguir y nunca dejaron que pierda mi eje; a Facu por enseñarme que la constancia siempre encuentra su recompensa y por sobre todo, a mi abuela quien de seguro está muy orgullosa donde sea que esté.

Cierro esta etapa profundamente agradecida, feliz y orgullosa.

Sofía Demaria:

Trabajar con SUMA durante el desarrollo de este Trabajo Final de Grado fue una experiencia que me permitió entender la comunicación organizacional desde un lugar mucho más real, complejo y humano. A lo largo de la carrera, muchos conceptos quedaron asociados a lo teórico o académico, pero este proceso hizo que todo cobrara otro sentido. Poder acercarnos a una organización atravesada por cambios, tensiones, silencios e incertidumbres nos obligó a mirar la comunicación más allá de las herramientas o estrategias, entendiendo que también está presente en las ausencias, en los vínculos y en las dificultades que atraviesan las organizaciones todos los días.

Uno de los mayores desafíos fue justamente trabajar en un contexto que muchas veces no era el esperado. SUMA atravesó distintos cambios institucionales que modificaron el proceso y nos obligaron constantemente a reorganizarnos, replantear decisiones y continuar aun cuando había muchas dudas e incertidumbre. Aunque en varios momentos eso generó frustración, con el tiempo entendí que también ahí estaba una parte importante del aprendizaje: comprender que los procesos organizacionales reales no

funcionan de manera ideal y que el trabajo profesional muchas veces implica adaptarse, resolver problemas y tomar decisiones incluso cuando el contexto no acompaña.

Tanto el seminario como el desarrollo del TFG terminaron siendo espacios donde sentí, por primera vez, que muchos de los conocimientos adquiridos durante la carrera realmente empezaban a tener sentido en la práctica. Fue un proceso que no solamente me permitió crecer desde lo académico, sino también desde lo personal. Entendí cuánto la comunicación atraviesa nuestra vida cotidiana, nuestras relaciones y todos los espacios de los que formamos parte.

Llegar hoy a esta instancia también significa cerrar una etapa muy importante de mi vida. Fueron ocho años de carrera atravesados por muchísimo esfuerzo, momentos de cansancio, dudas e incluso situaciones donde terminar parecía imposible. Hubo adversidades personales, académicas y también colectivas, como la pandemia, que hicieron que el recorrido universitario fuera mucho más difícil de lo que imaginé cuando empecé.

A nivel personal, este proceso me confirmó que elegí correctamente. Después de tantos años, siento que este Trabajo Final de Grado no representa solamente un logro académico, sino también la tranquilidad de haber seguido un camino que realmente me apasiona. Muchas veces dudé de llegar hasta acá, pero hoy puedo mirar todo el recorrido con orgullo y reconocer el esfuerzo que implicó.

También quiero agradecer especialmente a los docentes que acompañaron este proceso con muchísima calidez y compromiso. En una carrera atravesada por exigencias constantes, encontrar profesores que enseñan desde la pasión y que motivan incluso en los momentos más difíciles hizo una diferencia enorme. Muchas veces, cuando sostener la carrera parecía imposible, fueron ellos quienes ayudaron a que no perdiera de vista por qué había elegido este camino.

Por último, quiero agradecer a mi familia y amigos, por acompañarme durante estos ocho años, por la paciencia, el apoyo y por estar presentes incluso en los momentos más difíciles. Y a mis compañeros de tesis, especialmente, por el compromiso, la paciencia y por haber compartido un proceso tan intenso y desafiante hasta el final.

Cierro esta etapa con muchísimo orgullo y satisfacción. Más allá de haber alcanzado una meta académica, este recorrido me deja una forma distinta de entender la comunicación, el trabajo en equipo y también mis propias capacidades. Todo lo vivido durante estos años, y especialmente en este proceso final, terminó de confirmar el camino profesional que quiero seguir construyendo de ahora en adelante.

Paulina Rijo:

La realización de este Trabajo Final de Grado representa para mí el cierre de una etapa profundamente significativa, no sólo desde lo académico y profesional, sino también desde lo personal. A lo largo de estos años de carrera atravesé muchos momentos de dudas, incertidumbre, algunas veces frustración pero también alegrías y sobre todo crecimiento, sostener un proceso universitario es un desafío mucho más grande de lo que imaginaba al comenzar pero sin duda súper enriquecedor. Llegar hoy a esta instancia me permite mirar el recorrido con orgullo y reconocer todo el esfuerzo, la dedicación y el crecimiento que implicó transitarlo.

El trabajo realizado con SUMA me permitió comprender de manera mucho más profunda la complejidad que atraviesa a las dinámicas comunicacionales dentro de las organizaciones. A partir de esta experiencia, fue posible entender que la comunicación organizacional involucra mucho más que la circulación de información o el uso de determinados canales: implica también la construcción de vínculos, sentidos compartidos, formas de trabajo y referencias comunes dentro de los equipos. Trabajar sobre un caso concreto permitió acercar muchos de los conceptos abordados durante la carrera a una realidad organizacional atravesada por tensiones, transformaciones y desafíos genuinos.

Uno de los aspectos más significativos del proceso fue enfrentarnos a un contexto institucional cambiante, que modificó muchas de las condiciones inicialmente previstas para el desarrollo del trabajo. Esto implicó reformular decisiones, adaptarnos constantemente y aprender a sostener el proyecto incluso en escenarios de incertidumbre. Con el tiempo, entendí que esas dificultades también formaban parte del aprendizaje y de la experiencia real de intervenir en organizaciones, donde los procesos rara vez ocurren de manera lineal o ideal.

Asimismo, este TFG me permitió fortalecer una mirada más crítica y situada sobre el rol de la comunicación dentro de las organizaciones. La posibilidad de elaborar propuestas, herramientas y espacios orientados al fortalecimiento de la comunicación interna de SUMA constituyó una experiencia sumamente valiosa, que me permitió integrar conocimientos adquiridos durante la carrera y, al mismo tiempo, reafirmar mi interés por el campo de la comunicación organizacional.

Por otra parte, el trabajo grupal representó un aprendizaje fundamental. Sostener este proceso durante tanto tiempo implicó construir acuerdos, acompañarnos en momentos difíciles y aprender a trabajar colectivamente incluso en contextos de presión e incertidumbre. En muchos sentidos, el propio recorrido del grupo reflejó varias de las dimensiones vinculadas a la comunicación, los vínculos y la construcción colectiva que trabajamos a lo largo del TFG.

Finalmente, quiero agradecer profundamente a las personas que me acompañaron durante este recorrido. A mi madre, especialmente, por sostenerme incondicionalmente, por impulsarme a seguir, por ser la primera persona que me enseñó quién soy y quién quiero ser, por enseñarme, desde siempre, el valor del esfuerzo y la perseverancia, sin dudas estoy acá por mí pero en cada paso está ella. A mi familia, por el apoyo constante y por estar presentes en cada etapa de este camino. A mis amigas, las que tuve la suerte de conocer el primer año que comencé la carrera y que hoy en día son un pilar fundamental en mi vida, y a los de toda la vida, por acompañarme, escucharme y recordarme tantas veces la importancia de confiar en mí misma aun en los momentos más difíciles. A mis compañeros de tesis, por el camino recorrido juntos, por aprender de la paciencia y el

compañerismo. Más allá del resultado académico, este proceso me deja aprendizajes personales y profesionales que voy a llevar conmigo en todo lo que venga a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



12. Referencias bibliográficas

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

Baltazar, N. Espósito, L. Pérez, L. (2020). *Productos de comunicación en la construcción de identidad: caso: Museo Nacional de Antropología*. [Tesis de grado, Facultad de Informacion y Comunicacion]. Colibrí.

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/33945>

Detomasi Iraola, M.B. (2020). *Estudio de caso: efectos del uso de WhatsApp como canal de comunicación interna en una ONG de recuperación de frutas y hortalizas*. [Tesis de grado, Facultad de Informacion y Comunicacion].

Colibrí <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/32245>

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

Kreps, G.L. (1986). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ªed.). Addison-Wesley Iberoamericana.

Lisso, C., Sequeira, M.V. (2022). *La influencia de la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional de un centro de salud: caso: Comerí*. [Tesis de grado, Facultad de Informacion y Comunicacion]. Colibrí.

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/35075>

Pérez. R. (2008). *Estrategias de Comunicación. Ariel*

Portal Institucional. *Proyecto SUMA*. (s.f). Recuperado el día 14 de abril de 2026 de

<https://montevideo.gub.uy/area-tematica/inclusion-social/personas-con-discapacidad/proyecto-suma-0>

Restrepo, L. F. (1995). *Comunicación interna en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.

Restrepo, M. (1991). El rumor o el susurro del sentido. Signo Y Pensamiento, 10(19), 83-96.

APÉNDICES Y ANEXOS



13. Apéndices y anexos

Casañas, G., Cataldi, J., Demaria, S., Rijo, P. (2025). *Diagnóstico de comunicación organizacional SUMA*. [Trabajo académico no publicado]. Udelar.

<https://docs.google.com/document/d/1Fy1THx5SalzrXunnwzq4wqOzgTutVIYeoPDvw7Y58PU/edit?tab=t.0>

Protocolo de Comunicación Interna de SUMA  Protocolo_SUMA..pdf

Planificación Taller Participativo SUMA

<https://drive.google.com/file/d/1c6iNbqIKvcdpx0N4X1wV4wqgQqAhyl6E/view?usp=sharing>