



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
Información y  
Comunicación

# **Gestión de la comunicación del Centro de Desarrollo Económico Local (Cedel) de Carrasco en los emprendimientos artesanales**

*Estudio de caso: Cedel Carrasco*

## **TRABAJO DE GRADO**

**Licenciatura en Comunicación**

**Tutor: Daniel Ottado**

**marzo 2021**

**Autor: M<sup>a</sup> Stefanny Flores Ortiz**

## ÍNDICE

---

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
Justificación.....	7
Preguntas de investigación .....	9
<b>OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	10
<b>ANTECEDENTES DE ESTUDIOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN CEDEL</b>	
<b>CARRASCO</b> .....	11
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	15
Comunicación para el desarrollo.....	15
Comunicación participativa.....	19
Comunicación estratégica .....	22
Incubadora de empresas .....	26
Antecedentes de incubadoras de empresas.....	29
Antecedentes de incubadoras de empresas en América .....	29
Antecedentes de incubadoras de empresas en Europa.....	30
Antecedentes de incubadoras de empresas en Uruguay .....	31

	3
Cultura emprendedora.....	33
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
Selección del estudio de caso como herramienta de trabajo .....	36
Técnicas de investigación utilizadas .....	37
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>52</b>
La perspectiva del equipo técnico .....	52
La perspectiva de los emprendedores.....	61
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
Planos de Cedel Carrasco .....	76
Pauta de entrevista equipo técnico .....	76
Pauta de entrevista emprendedores .....	79
Material fotográfico de Cedel Carrasco .....	82
Entrevistas (material en bruto) .....	93
<b>Índice de cuadros</b>	
Cuadro 1.....	39

Cuadro 2.....	58
Cuadro 3.....	59
Cuadro 4.....	60
Cuadro 5.....	65
Cuadro 6.....	66

### **Índice de esquemas**

Esquema 1.....	49
----------------	----

## RESUMEN

---

Este trabajo analiza, a través de un estudio de caso, la gestión de la comunicación de Cedel Carrasco. Su objetivo general es analizar el grado de incidencia que tiene la gestión de la comunicación del *Centro de Desarrollo Económico Local (Cedel) de Carrasco* en los emprendimientos artesanales.

El tema problema radica sobre los emprendimientos productivos del rubro artesanal los cuales no logran desarrollarse a la par de los otros proyectos que impulsa el Centro. Si bien la organización gestiona su comunicación de manera uniforme para todos los rubros, los artesanales presentan mayor dificultad para lograr alcanzar la etapa final del proceso de su incubación. En consecuencia, surge la preocupación de conocer si se está llevando a cabo una comunicación estratégicamente efectiva sobre este sector e identificar los desafíos comunicacionales que éstos presentan.

El documento fue realizado entre el mes de julio del año 2020 y el mes de febrero del año 2021.

Palabras claves: comunicación para el desarrollo, estrategias de comunicación, cultura emprendedora, micro emprendimientos.

## INTRODUCCIÓN

---

El estudio de caso del presente trabajo es Cedel Carrasco, unidad perteneciente al Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo. Cedel es un vivero de empresas que apoya al fortalecimiento de micro y pequeños emprendimientos con posibilidades de expandirse y crear nuevas fuentes de trabajo. A su vez, es un centro de formación y orientación laboral. Se brindan capacitaciones, cursos y talleres en articulación con diferentes instituciones tanto públicas como privadas mediante convenios como se indica en la web de la IM: “Los lineamientos en todas las áreas de trabajo se orientan al logro del desarrollo humano integral de las personas que aquí se vinculan”.<sup>1</sup>

Actualmente hay dos Centros con estas características: Cedel Casavalle y Cedel Carrasco. Ambos surgen en el año 2002, fruto del convenio entre *PAPPUM*, la Unión Europea y la Intendencia de Montevideo, con el fin de generar trabajo en las zonas 8 (Carrasco Norte) y la 11 (Casavalle) de Montevideo.

Asimismo, ambos comparten el mismo propósito general el cual consta de revitalizar la economía local, ejecutando las estrategias de desarrollo local, impulsando un espíritu innovador, respeto al medio ambiente, con un enfoque de igualdad en el cual se articulan iniciativas y donde interactúan actores multisectoriales.

El tema problema del presente trabajo radica sobre los emprendimientos productivos del rubro artesanal los cuales no logran desarrollarse a la par de los otros proyectos que impulsa Cedel Carrasco.

---

<sup>1</sup> <https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/empresas-y-economia/centros-de-desarrollo-local-cedel/cedel-carrasco>

Si bien el Centro gestiona su comunicación de manera uniforme para todos los rubros, los artesanales presentan mayor dificultad para alcanzar la etapa final del proceso de su incubación. En consecuencia, surge la preocupación de conocer si se está llevando a cabo una comunicación estratégicamente efectiva sobre este sector e identificar los desafíos comunicacionales que estos presentan.

A raíz de esta preocupación se analiza y evalúa la pertinencia de elaborar un plan de comunicación estratégica que se ajuste a los requerimientos del sector para que efectivamente puedan responder a sus necesidades. Al mismo tiempo, se procura determinar la comunicación es un factor esencial en este proceso, así como el rol del comunicador dentro de la institución.

Para efectuar el trabajo, y tratar en profundidad el proceso que se quiere analizar en un centro de desarrollo local en particular, se utilizará el estudio de caso como herramienta metodológica. El mismo es de carácter exploratorio y descriptivo. Las técnicas a utilizar serán análisis documental para profundizar y analizar la bibliografía del tema planteado, y entrevistas semiestructuradas para conocer la perspectiva de los actores involucrados en el tema.

## **Justificación**

La elección del tema surge de una inquietud profesional de la autora de este trabajo en virtud de trabajar en Cedel Carrasco y comprender el grado de incidencia que tiene la comunicación en la gestión de los emprendimientos artesanales que realiza el *Centro de Desarrollo Económico Local (Cedel) de Carrasco*.

La institución cuenta con una variedad de rubros que se producen dentro de ella, el rubro artesanal, rubro agricultura urbana (vinculados al aprovechamiento del espacio del *Vivero Cedel*) y, a su vez, emprendimientos del rubro gastronómico ya que cuenta con una cocina comunitaria.

Este trabajo se focalizará en el rubro artesanal, en los emprendimientos artesanales que se producen dentro del Centro: jabones artesanales, tapicería, joyería, talabartería y carpintería.

En tal sentido, se procura explorar el grado de incidencia que tiene la gestión de la comunicación del Centro sobre los emprendimientos y en particular, sobre los del rubro artesanal. Asimismo, se pretende conocer el grado de conformidad de los emprendedores, el grado de satisfacción del asesoramiento que reciben y su utilidad, entre otros.

Poder contar con esta información contribuirá a que el equipo técnico del Centro identifique las necesidades de comunicación que aún no visualizan y, al mismo tiempo, poder desarrollar un plan estratégico de comunicación que contemple las necesidades del sector en cuestión.

Este trabajo pretende dar a conocer aún más la importancia que tiene generar conocimiento sobre comunicación para el desarrollo pues, este concepto atraviesa el caso que está a estudiar.

La comunicación para el desarrollo no es tan solo elaborar merchandising adecuado para la marca o asesorar cómo debe gestionarse las organizaciones en las redes sociales, este campo de la comunicación es un factor indisoluble del desarrollo humano que permite la articulación de actores sociales que protagonizan los procesos de desarrollo, por lo cual entre la organización y el emprendimiento debe haber necesariamente una clara sinergia.

Del mismo modo, este es un tema que está en la agenda pública, se aplica en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y se aborda desde las políticas públicas. De hecho, ha estado recientemente en la agenda pública a raíz de la emergencia sanitaria y de la crisis económica y social por la propagación de la *COVID-19* en nuestro país.



Por otra parte, este trabajo pretende ser un aporte al campo de la comunicación para el desarrollo y a la formación académica y profesional en esta temática para los estudiantes de la Licenciatura en Comunicación.

Las autoridades del Centro están en conocimiento de esta iniciativa, y se espera que al finalizar el trabajo se pueda demostrar a la organización y a su equipo técnico la importancia que tiene la gestión estratégica de comunicación en los procesos de incubación de emprendimientos.

Cabe destacar que la elección de este caso de estudio surge porque la responsable de este trabajo se desempeña como comunicadora dentro del referido centro, por lo cual, su elaboración le impone un gran desafío en su desarrollo académico y profesional.

### **Preguntas de investigación**

En este trabajo se plantean las siguientes preguntas de investigación:

#### **Pregunta principal**

En Cedel Carrasco, ¿se desarrollan procesos de comunicación? ¿Qué procesos de comunicación se desarrollan y cómo son estos?

#### **Preguntas secundarias**

¿De qué forma interactúan los beneficiarios de los emprendimientos artesanales con el equipo técnico; están satisfechos con la forma de comunicación que reciben?

¿Se considera a la comunicación como un factor esencial en el proceso de desarrollo de los emprendedores; qué lugar ocupa ésta y qué rol cumple el comunicador en el Cedel?

## OBJETIVOS DEL TRABAJO

---

A continuación, se presentan los objetivos que guiarán el presente trabajo.

### **Objetivo general**

El objetivo general del trabajo es analizar el grado de incidencia que tiene la comunicación en la gestión de los emprendimientos artesanales que realiza el *Centro de Desarrollo Económico Local (Cedel) de Carrasco*.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Describir los procesos de comunicación que se desarrollan en Cedel para el apoyo de los emprendimientos artesanales.
- Describir la forma en que los emprendedores artesanales utilizan el asesoramiento técnico que se les brinda.
- Explorar el grado de satisfacción de los emprendedores artesanales en cuanto a la información que reciben por parte del Centro y los canales y espacios de comunicación que tienen para la interacción con éste y su equipo técnico.

## ANTECEDENTES DE ESTUDIOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN CEDEL CARRASCO

---

Martínez, N. y González-Posse, E. (2006) nos indican que los Cedeles surgen del convenio celebrado en diciembre de 2002 entre el “*Programa de Apoyo Integral a los Sectores Sociales más necesitados en la Periferia Urbana de Montevideo*” (PAPPUM), la Unión Europea y la *Intendencia de Montevideo* a través del *Ministerio de Educación y Cultura* (MEC). Es un proyecto de cooperación que se ejecuta bajo la modalidad de donación y desarrolla sus acciones a través de los Centros de Desarrollo Económico Local (Cedel) Casavalle y Carrasco, mediante un convenio con la *Intendencia de Montevideo* y el *Cecap* (Centro de Capacitación y Producción). Actualmente dependen del *Departamento de Desarrollo Económico de la IMM*.

Es un Centro de referencia de formación y orientación laboral, a su vez, es un vivero de empresas que brinda talleres equipados y asesoría técnica a emprendimientos productivos.

Mediante las consultas realizadas a la coordinadora se pudo saber que el Centro tan solo cuenta con un informe que se aproxima a un estudio en el área de comunicación producido en 2006, en el marco del asesoramiento técnico solicitado por el convenio *PAPPUM-IMM*. Para una mejor gestión del Centro el informe consta en la elaboración de un Plan Estratégico para el período 2007-2009 y un Plan de Negocios, realizado a partir de un análisis ambiental para luego poder implementar el Plan Estratégico.

En este sentido, es pertinente resaltar el capítulo tres —“*Objetivos del Plan Estratégico*”— pues, trata sobre el objetivo general y los específicos del Plan, los resultados esperados y las actividades correspondientes para lograr el cumplimiento de los mismos.

Es pertinente destacar una de las actividades planteadas por los profesionales en la cual se detalla las áreas en las que se debería asesorar a los emprendimientos: finanzas, comercial, fiscal, productiva y administrativa. Es llamativo que no sugieran asesoramiento en el área de comunicación para los emprendimientos, no se menciona ni en las actividades planteadas ni en ningún punto del Plan. Por lo tanto, el informe no consideró la importancia de la comunicación en la gestión de los emprendimientos, tema central del trabajo.

Además, se indica que el objetivo general estratégico no es de público conocimiento, es sabido que fue acordado entre la *Intendencia de Montevideo* y *PAPPUM* pero no es posible acceder a una revisión del mismo. Sin embargo, al elaborar el diagnóstico del funcionamiento del Centro y al entrevistar a los actores involucrados han podido extraer ciertas percepciones sobre el mismo y lo han podido deducir: “Generar oportunidades de trabajo para la población vulnerable de Carrasco Norte y Malvín Norte, en un marco de sustentabilidad del proyecto.” (Antía y Bianchi, 2006, p. 18).

El informe trata diversos puntos correspondientes al funcionamiento del Cedel traducidos en el objetivo general y los específicos, y en cada uno de ellos se brindan recomendaciones. El presente trabajo va a enfatizar en el siguiente objetivo específico del Plan Estratégico: “Apoyar e impulsar las iniciativas emprendedoras que generen trabajo para la población objetivo”. A grandes rasgos, ofrecen recomendaciones para el sector de incubadora de empresas basándose en lo que ya se estaba trabajando y sugieren herramientas a implementar a futuro.

Específicamente proponen que las metas estratégicas sean realizar modificaciones del modelo de negocio, establecer metas de elaboración de productos de calidad y lograr la sustentabilidad de los emprendedores. Para que esto se efectúe plantea una trayectoria de

maduración de los mismos y una matriz de indicadores objetivos para facilitar el seguimiento del desempeño de los emprendedores.

Las metas estratégicas están orientadas a cuatro sectores de emprendimientos: artesanías, producción de alimentos y gastronomía, servicios a los hogares, eventos y turismo.

Como se indicó recientemente, para lograr las metas estratégicas se plantea seguir una trayectoria de maduración de los emprendimientos, desde esta perspectiva se distinguen las siguientes fases:

1. Autoempleo
2. Posicionamiento del emprendimiento
3. Microempresario
4. Egreso del vivero de empresas.

Para lograr cursar las distintas fases plantean, por ejemplo, la creación de un sistema de monitoreo pudiendo establecer seguimiento a los emprendimientos para brindarles apoyo para las diferentes situaciones que se les presentan.

Actualmente el Centro cuenta con un staff multidisciplinario, compuesto por diversas áreas: el área de coordinación, el área social, el de administración, el de audiovisual y el área de apoyo a emprendedores.<sup>2</sup> Esto último se añade a la recomendación planteada por los investigadores. Y, como sugerencia a futuro, plantean reforzar el trabajo de seguimiento a los emprendimientos productivos.

Además, aconsejan la interacción entre emprendimientos con cierto grado de maduración con emprendimientos que estén en la etapa inicial de su proyecto. Al mismo tiempo plantean la

---

<sup>2</sup> El área de apoyo a emprendedores se conforma por el área de comunicación y un/a pasante de la FCEA.

interacción entre emprendimientos y personas externas al Cedel, para que opere como modelo a seguir y representando la figura de un “mentor”.

## MARCO TEÓRICO

---

Este trabajo toma como referencia los conceptos de: comunicación para el desarrollo, comunicación participativa, comunicación estratégica, incubadora de empresas y cultura emprendedora.

### **Comunicación para el desarrollo**

En 2006 en el Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo se definió el concepto de la siguiente manera:

La comunicación para el desarrollo es un proceso social basado en el diálogo que utiliza una amplia gama de herramientas y métodos. También se trata de buscar el cambio en diferentes niveles, incluyendo escuchar, generar confianza, compartir conocimientos y habilidades, desarrollar políticas, debatir y aprender para un cambio sostenido y significativo. (la FAO y el BIRF, 2007, p. 31)

La comunicación para el desarrollo tiene sus orígenes en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, más precisamente en los años cincuenta del siglo XX, se desarrolló en virtud a los cambios sociales, políticos y culturales que surgieron en la posguerra.

Dado el contexto —en su inicio— no se situó en el terreno teórico sino en la praxis, operando directamente en y desde el territorio, en los movimientos sociales, al tiempo incursionó en el ámbito teórico.

Además, esta disciplina posee una peculiar característica, logró desarrollarse tanto en EE. UU como en América Latina de forma paralela, pero con diferencias significativas debido al

contexto social, político y cultural de cada región. Por ende, ambas regiones son pioneras en la materia.

Distintas instituciones han sido importantes dentro de este campo y han sido parte de su consolidación como por ejemplo *la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO)*, que desde principios de los años setenta del siglo pasado fue su principal promotor. Asimismo, otras instituciones han estado implicadas en su desarrollo como la *UNESCO*, la *ONU*, *BID*, *CIESPAL*, entre otras. Algunas de ellas se han creado luego de la gran trascendencia que obtuvo este campo.

Cabe mencionar que, la comunicación para el desarrollo comenzó a emplearse en el universo rural ya que el sector fue el más afectado tras la posguerra. La gran potencia mundial de ese entonces, Estados Unidos, desplegó diferentes estrategias para que el sector más vulnerable pudiera estar a la par del sector más desarrollado. En virtud de lograrlo introdujo diversas tecnologías teniendo en cuenta que estas sean apropiadas para que pudiera ser asumida por el campesino pobre, para así obtener una mejor producción agrícola y, por ende, un mejor nivel socio-económico.

El paradigma plantea la necesidad de establecer flujos de intercambio de conocimiento e información entre el sector y los demás actores involucrados, con el fin de evitar la comunicación en su concepción verticalista, en la cual el conocimiento se transfiere de arriba hacia abajo. Al mismo tiempo, valora el conocimiento local, respeta su cultura y pretende fortalecerla a través de técnicas de comunicación y producción de materiales apropiados para cada contexto y aplicadas por agentes de cambio.

En principio, los agentes de cambio fueron tan solo los comunicadores especializados en la materia, luego esta noción se amplió a todos los actores involucrados del proceso.



Desde el inicio del modelo se puede observar una noción instrumentalista y vertical de la comunicación, inspirada en las teorías de la modernización. En este sentido, las técnicas de propaganda utilizadas durante la Segunda Guerra Mundial fueron una herramienta fundamental. Entonces, la comunicación siempre ha sido un elemento clave en los procesos de desarrollo.

Sin embargo, este pensamiento comienza a modificarse sobre todo en Latinoamérica pues, allí el contexto socio-económico y cultural era totalmente distinto al de Estados Unidos y las luchas sociales anticoloniales y anti-dictatoriales hicieron emerger un nuevo paradigma de la comunicación: la comunicación para el cambio social.

El objetivo principal de este campo era conquistar espacios de expresión antes inexistentes, introduciendo distintas experiencias de comunicación alternativa y participativa. Es entonces, que en este período empieza a cobrar protagonismo lo colectivo más que lo individual y se comenzó a priorizar la participación de los actores involucrados.

Por lo tanto, se procede a mencionar una re-significación del concepto de desarrollo que comenzó a emerger a principio del año 2000: *Comunicación para el Cambio Social*, también llamado *C4D* o por su abreviación en español *CCS* y por su abreviación en inglés *CSC*.

La CCS comenzó a gestarse conceptualmente en las reuniones que se mantenía en la *Rockefeller Foundation* a finales de los años 90, gracias a la participación de especialistas en comunicación y teóricos convocados por la fundación para discutir el papel de la comunicación en los cambios sociales del nuevo siglo que se avecinaba, y con el fin de alejarla de la noción colonialista y economicista de desarrollo.

Entonces, el modelo comunicacional fue evolucionando y adaptándose a las nuevas realidades, pero en vez de reemplazarlo por otro concepto se re-significó como dicen Cadavid A. y Gumucio Dagron A. (2014).

El concepto de desarrollo pasa a tener una mirada más humana, integral y sostenible. A partir de aquí el proceso involucra a la sociedad en todas sus variables e involucra a los actores del cambio social en el proceso de comunicar, el cual es de abajo hacia arriba. En este sentido, el modelo de comunicación participativa se acentúa.

“La comunicación para el cambio social es un proceso de diálogo público y privado a través del cual las personas definen quiénes son, qué quieren, qué necesitan para mejorar sus vidas.”<sup>3</sup> La CCS tiene como fin transformar a la sociedad en su conjunto.

Barranquero, A. N. y Sáez-Baeza, Ch. (2011) sostienen que trabaja sobre tres líneas, en primera instancia sobre la implantación de un diseño, una ejecución y finalmente sobre una evaluación de estrategias de cambio en el ámbito individual y social, las acciones de comunicación se generan desde las comunidades y no para las comunidades, a su vez, se basa en su cultura.

Para finalizar este capítulo es pertinente señalar que, previo al *Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo* el cual tuvo lugar en Roma en octubre del 2006, se llevó a cabo el Seminario Latinoamericano “*Sin Comunicación no hay Desarrollo*” donde diversos profesionales de América Latina participaron con el propósito de preparar una posición regional en la perspectiva del Congreso.

Uno de los relevantes expositores fue *Gumucio Dagron A.* quien, entre tantos temas, expuso la importancia del rol del comunicador en este campo. El mismo destaca que, antes que nada, el profesional dedicado a la materia debe poseer un pensamiento estratégico de la comunicación. Esta característica es clave y lo diferencia del resto de los comunicadores, o sea, del periodista, del publicista, del comunicador empresarial, entre otros.

---

<sup>3</sup> <https://www.cfsc.org/>

A su vez, hace hincapié en que el comunicador debe despojarse de la idea de comunicación de los años sesenta y setenta, la cual era vista como un instrumento para transmitir conocimiento. Por el contrario, debe enfocarse en la idea de transformar al individuo mediante la aplicación de estrategias de comunicación, teniendo en cuenta su cultura, sus valores y el conocimiento que ya posee. Debe tener la facilidad de encontrar el lugar para el diálogo y para el intercambio de saberes.

En este contexto, la comunicación es vista como un componente en el proceso de desarrollo, fortalece la participación y permite que los actores involucrados sean partícipes del proceso y de la toma de decisiones sobre su propio futuro.

### **Comunicación participativa**

El tema a desarrollar surge tras cuestionar la concepción economicista y tecnológica del desarrollo proveniente de las teorías de la modernización. En este sentido, no se contemplaba la participación de los sectores directamente afectados en el proceso, al contrario de lo que caracteriza a esta experiencia la cual promueve una comunicación que haga efectiva la participación comunitaria.

A su vez sostiene que, la condición de subdesarrollo de algunos sectores es un tema complejo que depende de varios factores (políticos, económicos, sociales, culturales y legales). Por tanto, en el marco de las teorías de la dependencia la cual tienen su auge en Latinoamérica es que nace esta experiencia comunicativa, por este motivo es que Gumucio Dagron A (2001) enfatiza sobre la idea de que es la región con más experiencia en este ámbito.

El *Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo* (2006) puntualiza en diversos temas, en uno de ellos menciona la importancia del paradigma participativo en el proceso de desarrollo, más precisamente en el punto “La justificación, el valor y los desafíos

para Adopción de la comunicación participativa en programas de desarrollo”. En tal sentido, la FAO y el BIRF (2007) indican múltiples características al respecto:

Da voz a los sin voz

Participación de la audiencia destinataria

Empezando por las personas a las que está destinado el desarrollo

Poder desafiante y transformador

Se requiere paciencia

No impuesto

"Los usuarios lo hacen"

Conversación local, nacional y global

Viene de adentro en lugar de afuera

ompartiendo entendimiento. (p. 99)

Por tanto, un componente clave es la capacidad del profesional de involucrar a los sujetos o beneficiarios del cambio social en el proceso de comunicar con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto y de que los beneficiarios se apropien de la comunidad, siempre y cuando se los incluya desde el inicio.

Además, es conveniente resaltar que, si bien esta noción ha estado presente desde la posguerra, la discusión académica acerca del mismo se dio a partir de los años ochenta. De esta manera, al igual que la comunicación para el desarrollo la comunicación participativa comenzó a gestarse en la praxis y luego pasó a desarrollarse teóricamente.

Al mismo tiempo, tanto la comunicación alternativa como la participativa son las expresiones más reconocidas de la comunicación para el cambio social, incluso son sus precursoras y actualmente están estrechamente ligadas al paradigma. En tal sentido, es

conveniente reiterar que, diálogo es una de las palabras clave en la definición del paradigma y en el de ambas experiencias comunicativas.

La herramienta de comunicación por excelencia de esta experiencia es la radio comunitaria, sin embargo, también utilizan otros medios como el video comunitario, el teatro, títeres, Internet, entre otros. Durante el proceso de comunicación se selecciona el indicado según las necesidades de la comunidad, su cultura y del impacto del mensaje que se quiere obtener.

Aunque la radio no sea muy participativa, siempre tiene un efecto inmediato en la comunidad. Hay una necesidad de iniciativas de comunicación participativa para que puedan expresar su opinión sobre sus problemas, sobre su presente y sobre su futuro. Esto último hace énfasis del porqué la preferencia de este medio sobre otros.

Hoy en día se puede encontrar radios comunitarias más allá de las zonas marginadas, por ejemplo, recientemente una docente del Departamento de Treinta y Tres, Uruguay, creó el proyecto “*Radio Alegría*” a través de la plataforma de free streaming *Zona Media* con el fin de minimizar la distancia con sus alumnos y alumnas en plena emergencia sanitaria pues, había detectado problemas de aprendizajes dado el nuevo contexto educativo.<sup>4</sup>

Esto último es un claro ejemplo de cómo ha avanzado esta herramienta comúnmente creada y apoyada por ONG’s. Por tanto, se ha transformado en un instrumento esencial para el desarrollo, en un espacio de encuentro de saberes y experiencias listas para ser transmitidas y compartidas.

La comunicación participativa se distingue, entre otras cosas, por su capacidad de adoptar diferentes formas de acuerdo a las necesidades de la comunidad pues, muchas veces no se puede

---

<sup>4</sup> <https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2020/9/premio-docente-2020-una-maestra-de-vergara-creo-una-radio-online-para-dar-clases-a-sus-estudiantes/>

imponer un único modelo de comunicación ya que las situaciones pueden ser muy diversas y cambiantes, de acuerdo a la cultura y el ámbito geográfico en el que se desarrolle. Por ende, es un proceso vivo que va adaptándose a las necesidades del momento.

Por lo tanto, en el proceso de desarrollo la comunicación es un factor esencial y sin ella no se puede establecer un diálogo permanente con las comunidades. En este sentido, un comunicador especializado en la materia es lo que requieren los procesos de desarrollo, ellos tienen la capacidad de comprender los temas culturales y sociales que son centrales en una estrategia de comunicación. Sin embargo, los proyectos suelen estar en manos de economistas y otras profesiones que están alejadas de las necesidades de la comunidad, esta es una de las razones por las cuales fracasan.

Para finalizar, Gumucio Dagron A (2001) propone ciertas características distintivas del concepto, por ejemplo, esta opera desde una comunicación horizontal puesto que los actores participan activamente en el proceso del cambio social. Más que crear campañas de comunicación establece procesos de diálogo y participación democrática en las actividades de planificación comunicacional. A su vez, es concebida como un proceso a largo plazo con el fin de lograr la apropiación de la comunidad. Por otro lado, en lugar de “el para” utiliza el “con”, un conector que incluye e invita a los sujetos a ser partícipes, entre otras características (p. 38-39).

### **Comunicación estratégica**

Para desarrollar el concepto de comunicación estratégica se toma como referencia a la autora *Sandra Massoni*, se considera que sus aportes en el área son pertinentes para el trabajo.

La autora la define como:

Un espacio de encuentro que implica acciones y sentidos compartidos y a las estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos

planos, y que, a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger nuevas realidades. (Massoni, 2011, p. 73).

Desde esta perspectiva el individuo no es un simple receptor que está a la espera del mensaje de su interlocutor, como se describe en la “*Teoría matemática de la comunicación*” elaborada por *Shannon* y *Weaver*, donde recepción está antes que interpretación.

Massoni, en cambio, indica que comunicar estratégicamente es instalar una conversación. En este sentido, la estrategia de comunicación no se reduce a los mensajes, el sujeto es una unidad heterogénea predispuesto al intercambio, es una organización emergente capaz de ejecutar diferentes interpretaciones. A partir de este criterio el comunicador estratégico debe especializarse en la complejidad para poder lograr una transformación cognitiva en los actores, en torno a problemas situados.

La sociedad se va construyendo gracias a las sucesivas interacciones de los sujetos las cuales producen un efecto en el otro, ya sea negativo o positivo. Mediante esas interacciones vamos construyendo nuevas realidades, puede ser una realidad deseada o una realidad a favor del actor. Es importante aclarar que cuando se nombra la palabra actores puede hacer referencia a personas, grupos de interés, la organización en sí, etc.

Por tanto, el comunicador estratégico opera sobre la diversidad sociocultural, sobre un espacio dinámico y siempre con otros. Somos capaces de ser sujetos y objetos, tenemos la capacidad de ir intercambiando de rol de acuerdo al contexto, somos transeúntes. Además, tiene la especialidad de atender a los contextos, de buscar los encuentros socioculturales.

A su vez, el comunicador estratégico trabaja con las significaciones transmitidas por el actor, tiene la capacidad de reconocer —y aquí su diferencia— lo simbólico y lo material, por

ende, lo simbiótico. Un buen diseño de estrategia comunicacional debe ser capaz de responder a esta simbiosis.

Este paradigma de la comunicación introduce el concepto “*matrices socioculturales*”, el cual se define como auto-dispositivos colectivos, como el lugar de la generación desde el cual cada actor establece la comunicación. A partir de este concepto se observa que el cambio surge desde el interior de la organización.

Entonces, la comunicación se la entiende como momento relacionante de la dinámica social, como espacio de encuentro de los actores.

La comunicación estratégica ofrece una nueva metodología ya que permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional, la externa y la comunicación para el desarrollo. Por lo tanto, es un modelo de comunicación integral, es la modalidad del cambio sociocultural.

En tal sentido, la autora nos propone plantear lo comunicacional como un fenómeno fluido, complejo y situacional. “Dejarse ser fluidamente es estar siendo un comunicador estratégico. Estar abierto al cambio, a la transformación. Intentar aportar en esa dirección buscando aumentar nuestras capacidades de conexión, para adaptarnos a un mundo en transformación, un mundo fluido” (Massoni, 2011, p. 71).

En este marco, el diseño de la estrategia de comunicación debe ser integral en función de un objetivo. Previo al diseño se debe implementar la versión técnica comunicacional (técnica de la planificación estratégica) para obtener una definición sobre el problema, esto es conocido como la fase núcleo del problema en el cual se analizan y desglosan cada aspecto del mismo y niveles del problema comunicacional. Ésta debe incluir la definición de los componentes, las causas, los síntomas y las consecuencias.



Luego de construir el problema se procede a realizar un diagnóstico comunicacional para poder analizarlo, en este aspecto se analizan los diferentes componentes del mismo como por ejemplo los normativos, los históricos culturales, entre otros. A su vez, se definen los síntomas y las consecuencias, y se detecta cómo y desde qué aspecto del problema puede aportar cada matriz a la solución del mismo.

Posteriormente se generan estrategias de intervención para actuar sobre la dimensión comunicativa y así poder abordar la realidad comunicacional.

El diseño de estrategias de comunicación plantea objetivos a lograr con los distintos actores a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben ser prudentes, flexibles y promotores de cambios, deben lograr una transformación cognitiva. Los objetivos se pueden traducir en acciones, planes, programas o proyectos, según el grado de complejidad del problema. A su vez, pueden concebirse independientemente o articulados entre sí.

El diseño de estrategias de comunicación es un conjunto de instrumentos (marcas de racionalidad comunicacional, matrices socioculturales, entre otras) que tienen como fin mejorar la oportunidad de contacto con el otro. Para esto, el comunicador estratégico debe tener la cualidad de ser empático para poder reconocer al otro, tiene que considerar sus intereses y necesidades situacionales. En este marco los actores no son simples receptores, sino que son reconocidos como relevantes para cada aspecto del problema.

Rosa María Alfaro a través de sus investigaciones resalta la importancia de incorporar el concepto de comunicación estratégica para trabajar en comunicación para el desarrollo. Ella considera que, “cada proyecto de desarrollo debe contener una estrategia comunicativa precisa que defina las relaciones a construir, los métodos, sus etapas, sus posibles conflictos y soluciones” (Alfaro, 1993, p. 39).

## **Incubadora de empresas**

Las incubadoras de empresa, o también llamadas vivero de empresas, han sido ampliamente investigadas por diversos autores los cuales destacan su importancia para las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo un actor clave para la generación de empleos y para el desarrollo económico de la sociedad.

De manera general, son creadas con el objetivo de apoyar a empresas con un claro componente innovador en su etapa inicial, proveyendo un conjunto de servicios y recursos para que la empresa se fortalezca, crezca y logre disminuir el grado de mortalidad. En promedio, el proceso de incubación lleva un período de 12 a 24 meses.

Los investigadores Bóveda J. Oviedo A. y Yakusik A. (2015) destacan ciertos criterios frecuentes de selección: el emprendimiento debe contar con un proyecto innovador, generar valor agregado, debe atender una necesidad en el mercado, poseer potencial de crecimiento y ser capaz de generar empleo, entre otros.

Los viveros de empresas son formados por medio de convenios o de cooperación entre diversas instituciones tanto públicas como privadas, la articulación entre estas es un factor clave para su gestión. A su vez, es un factor determinante para saber qué tipo de proyectos se va a incubar, puede ser de base tecnológica, generalista —incuban proyectos artesanales— o mixta. También se las puede clasificar por extramuro (remotas) e intra muro (físicas), y hay quienes la dividen en abiertas y cerradas,

En el “*Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas*” los autores Bóveda J. Oviedo A. y Yakusik A. (2015) nos ofrecen distintas citas definiendo el concepto, sin embargo, este documento subraya la brindada por la NBIA (2001):

La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo de la empresa. Las incubadoras consolidan las firmas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y a crecer durante el período del start-up en que son las más vulnerables. Las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a la exposición orquestada al “Critical Business” o a los servicios de ayuda técnicos. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible. Todos bajo un solo techo. (p. 7)

Las investigaciones acerca del concepto datan que la primera incubadora surgió en USA, más precisamente en Nueva York en 1959. Sin embargo, desde la década de los ochenta empezó a desarrollarse con mayor intensidad en la región, luego comenzó a aplicarse en Europa e inmediatamente por el resto del mundo. Con respecto a América Latina, Brasil fue de los primeros países en contar con esta experiencia.

Cabe mencionar que, este mecanismo cuenta con diferentes etapas y se caracterizan por no ofrecerlas a todas en un mismo servicio, estas son: *pre-incubación*, *incubación* y *post-incubación*.

La etapa de pre-incubación trata sobre la definición del plan de negocio del emprendimiento, consiste en definir el proyecto, la idea y el modelo de negocio, delimitar los productos, el público objetivo, entre otros factores. Los emprendedores suelen recibir la capacitación necesaria para procesar tal información y para que posteriormente puedan aplicarla en la etapa de incubación. A su vez, se orienta al emprendedor a formalizar su proyecto, esta instancia es crucial ya que a futuro le permitirá operar en el mercado y acceder a diferentes canales de comercialización.

La etapa de incubación es donde se lleva a cabo el proyecto, se pone en marcha y donde fortalecen habilidades empresariales. En este proceso, el emprendimiento puede estar en un periodo de doce a veinticuatro meses y, en algunos casos en particular, se extiende un año más. Entonces, en esta etapa se desarrolla en detalle el plan de negocios con el apoyo constante del staff de la organización, se ofrecen diferentes servicios de asesoramiento técnico y se ofrece infraestructura física (el taller) para su producción. En esta fase el seguimiento por parte del staff es un factor determinante para reducir el porcentaje de mortalidad del emprendimiento, en virtud de apoyar su crecimiento. A la vez, se lo orienta y acompaña en la búsqueda de estrategias para su financiación.

Además, tiene la misión de acompañar al emprendimiento a su etapa de maduración y consolidación, es decir, a que despegue y se independice de la incubadora para lograr iniciar una nueva etapa en un escenario diferente, por ejemplo, en su propia planta de producción.

Luego de haber alcanzado el grado de madurez necesario para insertarse en el mundo empresarial se procede a la etapa final, la de post-incubación la cual consiste en consolidar el crecimiento del proyecto. En esta etapa se ofrece seguimiento y fortalecimiento en áreas de oportunidad para el emprendimiento. Este periodo tiene un tiempo determinado y depende de las políticas de la incubadora, sin embargo, la asesoría de mejora es constante y suele ser por tiempo indefinido.

De esta manera, un vivero de empresas puede ofrecer servicio de pre-incubación, incubación y post-incubación, pero también puede ofrecer tan solo uno de ellos o dos. Esto último puede depender del objetivo de la empresa, del tipo de incubadora, entre otros componentes.

## **Antecedentes de incubadoras de empresas**

Los antecedentes que refiere a la temática de incubación de empresas resultan diversos y extensos, aunque sobresalen ejemplos de base tecnológica sobre las de base tradicional. En este sentido, hay incubadoras en muchos lugares del mundo, por tal motivo se presentará un ejemplo en América, otro en Europa y uno en Uruguay.

### **Antecedentes de incubadoras de empresas en América**

La investigadora *Lucía De la Cueva* de la *Universidad Vasco de Quiroga* realizó un trabajo que se desarrolló como estudio de caso, implicando la visión de los principales actores que participan en el programa de Incubación de empresas en el estado de Michoacán (México): funcionarios públicos, los que participan de forma directa en el programa de incubación de empresas en el estado, los directores de incubadoras en el estado y los emprendedores.

De la Cueva L. (2013) indica que, en México los viveros de empresas dependen mayormente de los programas u organismos de carácter gubernamental. A su vez menciona la existencia de siete incubadoras pertenecientes a instituciones educativas y quince de nueva creación, en el estado de Michoacán. De ellas nueve tradicionales y seis intermedias, según la clasificación proporcionada por la Secretaría de Economía en 2010.

En cuanto al análisis de los resultados, fruto de las entrevistas y cuestionarios realizados a los tres segmentos involucrado en la actividad emprendedora y en el proceso de incubación de empresa, se obtuvo que el programa representa una buena alternativa para los emprendedores, el cual les brinda capacitación para la elaboración del plan de negocio a presentar y para obtener recursos que les ayuden a mantener la empresa y generar empleo. A su vez se destacó, como factor vital para el funcionamiento del programa, el trabajo interno en las incubadoras, siendo necesario definir y trabajar con el perfil del staff para poder llevar adelante al emprendedor.

Entre otras indicaciones se destaca una problemática planteada por los emprendedores, la cual se manifiesta durante el desarrollo del programa, se trata del “exceso de burocratismo y papeleo para poder acceder a un financiamiento” (De la Cueva, 2013).

### **Antecedentes de incubadoras de empresas en Europa**

Investigadores españoles han tratado la incubadora de empresas “*Barcelona activa*” como estudio de caso para la elaboración de un artículo, con el objetivo de analizar las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación de su país desde el enfoque de la nueva gestión pública, la gobernanza y de una incubadora de empresas de gran trayectoria e incidencia como lo es BA.

Barcelona Activa nace como una empresa pública en 1986 auspiciada por la municipalidad de Barcelona, dedicada a la incubación de empresas. Tras los resultados de la investigación se detecta que en la actualidad es algo más que una incubadora de empresas, se ha convertido en una agencia de desarrollo local del Ayuntamiento de Barcelona. BA ha logrado inculcar la cultura emprendedora a la población, la ha transformado a través de la iniciativa emprendedora y lo ha hecho a través de la aplicación de un modelo mixto innovador de acompañamiento al emprendedor.

Los autores Perdomo G., José Enrique Arias J. E. y Lozada N señalan que BA tiene como estrategia alcanzar tres objetivos que dan lugar a las tres actividades básicas de la agencia:

- Fomentar el espíritu empresarial como factor clave para la cohesión e inclusión social, ya que ayuda a impulsar la economía local que se traduce en la generación de nuevos empleos y oportunidades de negocio para la comunidad en su conjunto, debido a que la ciudad se enfrentaba a la exclusión social, el bajo crecimiento económico y las altas tasas de desempleo en ese momento.

- Apoyar y promover la creación de empresas como medio para la creación de puestos de trabajo. Las PYME contribuyen a la generación de dos tercios de los empleos y son la principal fuente de nuevos puestos de trabajo.
- Promover la cultura empresarial y el fomento de la innovación en las PYME y en toda la economía local. Tanto el espíritu empresarial como la innovación contribuyen a la consolidación de un tejido industrial capaz de adaptarse y evolucionar junto con el contexto económico. (Perdomo, Arias, Lozada, 2013)

A su vez, nos indican que el éxito en cuanto al ecosistema de emprendimiento e innovación es gracias a la capacidad de organizar, coordinar y relacionar los recursos que dispone la agencia. Esto le permitió un desarrollo y difusión continua de nuevos conocimientos.

Cabe destacar que, BA es una institución que registra instituciones públicas y privadas en su Consejo Directivo, lo que ha incidido en las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación que han aplicado en su trayectoria.

La evolución de la política pública de desarrollo empresarial e innovación, ha transformado a BA, dedicada en un inicio a la incubación de empresas, en una agenda de desarrollo local que también ofrece otros servicios, alfabetización digital, gestión del talento humano, acceso al empleo, dada la consolidación de sus procesos de Gobernanza y capacidad institucional.” (Perdomo, Arias, Lozada, 2013)

### **Antecedentes de incubadoras de empresas en Uruguay**

En el colectivo uruguayo el concepto se ha incrementado cada vez más y ha adquirido mayor valoración y estatus por parte de la sociedad. Las incubadoras son programas diseñados para acelerar el crecimiento y consolidación de proyectos e ideas, y para fortalecer el desarrollo económico local. Para cumplir con ese propósito se implementan políticas públicas y estrategias,

permitiendo crear convenios con diversos actores públicos y privados, como es el caso de los Cedeles y del *Centro de Emprendedurismo* de la *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración* (se creó gracias al programa *CCEEmprende*).

Tanto Cedel Carrasco como Cedel Casavalle surgen en el marco del convenio celebrado en 2002 entre la *Intendencia de Montevideo* y *PAPPUM*. Desde entonces, ambos se han convertido en un centro de referencia de formación, de orientación laboral y de vivero de empresas a nivel regional. Actualmente dependen del *Departamento de Desarrollo Económico de la IMM*.

Para ser incubado por el Centro los emprendimientos pueden llegar por dos vías: a través de un llamado abierto a emprendedores (los rubros varían según lo solicitado en el momento) o pueden presentarse de forma independiente vía email en el cual se estima que, indiquen su principal interés hacia con la organización, describan el rubro en el cual se desempeñan, adjunten fotos de los productos y presenten su plan de negocios, en el caso de contar con ello.

El proceso de incubación tiene una duración de dos a tres años a más tardar, dependiendo de las necesidades del emprendimiento. Durante el proceso cuentan con “talleres equipados para el inicio de la producción, capacitación específica, asesoramiento en el área de comunicación, en formalización, cálculo de costos y presupuestación. Además, se ofrece el acercamiento a canales de comercialización para el crecimiento y expansión del emprendimiento.”<sup>5</sup>

En cuanto al *Centro de Emprendedurismo* de la *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración* data que nació gracias al programa *CCEEmprende*. Messina M. (2011) indica que, *CCEEmprende* surgió en el año 2006 como un programa de apoyo a emprendedores, pero

---

<sup>5</sup> <https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/empresas-y-economia/centros-de-desarrollo-local-cedel/emprendimientos-cedel-carrasco>



comenzó a desarrollarse en 2007, a través de un convenio que integró la *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración* al Programa Emprender (Programa BID/FOMIN administrado por CND y LATU). El proyecto estuvo vigente por cuatro años consecutivos y llegando a la culminación del convenio se logró la institucionalización del mismo, a mediados de 2010. Luego pasó a llamarse Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Actualmente el Centro está ubicado en el Departamento de Ciencias de la Administración y desde allí gestionan las distintas actividades y procesos de los emprendimientos. Es gestionado por el equipo docente y han sabido incorporar la participación de los estudiantes de la licenciatura. Gracias a la incorporación de esta nueva unidad la facultad se ha posicionado como un verdadero agente de cambio.

En este caso los emprendedores acceden a la apoyatura mediante un llamado que realiza la Facultad, el cual es difundido ampliamente en su comunidad. Durante el proceso cuentan con actividades de capacitación y asistencia técnica brindada por servicios de preincubación e incubación, comenta Messina M. (2011).

### **Cultura emprendedora**

Emprendedor es la traducción al castellano del término francés *entrepreneur*, en la lengua inglesa tiene diferentes significados según el contexto, puede ser utilizado tanto para “emprendedor” como para “empresario”.

*Schumpeter* —el primero en reconocer al emprendedor como núcleo del sistema económico a principios del siglo XX— proporciona un pensamiento más amplio acerca del concepto en su libro “*Teoría del desenvolvimiento económico*”, en él no incluye solamente al

empresario sino a todos los que realizan la función de un emprendedor. Según el economista, es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción.

Emprendedurismo o entrepreneurship (emprendimiento) es la manera de describir el espíritu emprendedor, es un concepto más amplio ya que introduce lo que el emprendedor hace, considerando que es una nueva forma de crear organizaciones, una nueva empresa o un nuevo negocio y todo lo que ello conlleva. En definitiva, consiste en ciertas características que la persona posee o adquiere para lograr un proyecto innovador exitoso. A su vez, es importante fortalecerlo puesto que los emprendedores son un eslabón importante para el sistema económico.

Desde entonces, se ha avanzado considerablemente en la temática, en tal sentido, en 2012 la *Organización de Naciones Unidas* (ONU) aprobó la resolución "*Emprendimiento para el desarrollo*". "Es la primera vez que las Naciones Unidas reconocen formalmente que el emprendimiento es una herramienta importante para la reducción de la pobreza, la creación del desarrollo sustentable y la revitalización del entorno."<sup>6</sup>

Cabe mencionar que, "el emprendedor es una persona que tiene ciertas competencias que le permiten hacer realidad una idea convirtiéndola en un emprendimiento. (..) O sea, el emprendedor es capaz de desarrollar una visión y tomar acción para hacerla realidad."<sup>7</sup> Para poder lograrlo tiene que tener ciertas actitudes como, por ejemplo, pasión por su emprendimiento, motivación, compromiso y responsabilidad, tolerar el fracaso, administrar el riesgo, ser innovador, proactividad, entre otras.

De tal manera, es una persona que tiene las habilidades de identificar una oportunidad de negocio y, de acuerdo a los recursos que tiene a disposición, los aprovecha para implementar

---

<sup>6</sup> [http://www.c-emprendedor.gub.uy/tenes\\_una\\_idea.php#prettyPhoto/1/](http://www.c-emprendedor.gub.uy/tenes_una_idea.php#prettyPhoto/1/)

<sup>7</sup> [http://www.c-emprendedor.gub.uy/tenes\\_una\\_idea.php#prettyPhoto/1/](http://www.c-emprendedor.gub.uy/tenes_una_idea.php#prettyPhoto/1/)

proyectos. A su vez, tienen la capacidad de tener una idea que sea sustentable en el tiempo y asumir los riesgos necesarios para que eso suceda.

Por lo tanto, emprender es un proceso que depende de diversos factores: situacionales, sociales, culturales, económicos, entre otros. Cada componente ocurre en determinadas etapas, transcurren y se manifiestan dependiendo del bagaje cultural y social de cada actor.

En este marco, es necesario desarrollar una cultura emprendedora para transitar el proceso de emprendedurismo, consiste en un conjunto de cualidades, saberes y habilidades que el emprendedor debe poseer para gestionar su proyecto.

Para que se pueda desarrollar es necesario contar con formación académica en el área que le permita adquirir y potenciar las aptitudes y conocimientos necesarios para emprender, con el objetivo de cosechar un proyecto exitoso. En este ámbito, emprender es un vocablo que manifiesta un perfil determinado que le permite al individuo mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y lograr su objetivo. En tal sentido, es imprescindible cultivar y reforzar el espíritu emprendedor.

El éxito de los emprendedores depende de una variedad de factores, en este sentido, Messina M. Hochsztain E. Pena J. González S. Rivas A. Cabrera1 F. y Cazal J. realizaron un análisis para conocerlos y llegaron a la conclusión que, “los dos elementos más relevantes para el éxito de un emprendimiento son contar con financiamiento y la situación laboral previa del emprendedor” (p. 2).

Esta conclusión se desprende de la investigación que realizaron estos expertos en el área, seleccionaron los factores más usuales y en especial de aquellos que hacen referencia a las características de los emprendedores (edad, redes de contacto y capital humano), a la vez, a los referidos a las estrategias de la empresa (fuente de financiación, planificación, entre otras).

## METODOLOGÍA

---

### **Selección del estudio de caso como herramienta de trabajo**

El trabajo presenta características exploratorias y descriptivas, a su vez, analiza un centro de desarrollo local en particular. Por estas razones se considera pertinente utilizar el estudio de caso como herramienta metodológica, el cual forma parte del paradigma de investigación cualitativo. Este enfoque permite tratar en profundidad el proceso que se quiere analizar, permitiendo constatar el objetivo general planteado.

Arzaluz S- (2005) desarrolla los antecedentes del término “*estudio de caso*” indicando su origen como parte de las investigaciones médicas y psicológicas, utilizado para tratar de explicar la dinámica y la patología de una enfermedad. El autor plantea que este método es uno de los más antiguos para describir y explicar la vida social.

Para entender las características del término Martínez P. (2006) cita a Yin (1989) y nos indica que, la mayor fortaleza de este método radica en que a través del mismo se logra medir y registrar la conducta de los actores involucrados en el fenómeno estudiado. Asimismo, señala que presenta ciertas particularidades, en este estudio se destacan las siguientes: en primer lugar, se puede utilizar múltiples fuentes de datos, pudiendo ser tanto cualitativas como cuantitativas; en segundo lugar, el estudio de caso examina sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real; y, por último, se destaca que puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. En lo que respecta al presente trabajo se estudiará un caso único: el *Centro de Desarrollo Económico Local (Cedel) de Carrasco*.

Según esta metodología, las etapas de investigación son las siguientes: 1) presentación del caso. 2) Plantear preguntas que orienten la investigación. 3) Seleccionar las fuentes de información y realizar el principio de triangulación. 4) Elaborar un análisis profundo de la información obtenida.

### **Técnicas de investigación utilizadas**

El trabajo tiene como base la metodología cualitativa, y dentro de la variedad de técnicas que nos ofrece tan sólo se utilizan dos: análisis documental, para profundizar y analizar la bibliografía del tema planteado, y entrevistas semiestructuradas, para conocer la mirada de los actores involucrados sobre el tema expuesto.

- **Análisis documental:**

A través del análisis documental se puede conocer el contexto del tema planteado para relacionarlo con el estudio de caso. Para que esto suceda se realizó un proceso de recolección de información utilizando materiales que proporciona la organización, es decir, documentos relacionados a Cedel Carrasco. A su vez, bibliografía que surgió de una búsqueda exhaustiva en distintos sitios web sobre comunicación para el desarrollo, comunicación participativa, comunicación estratégica, incubadora de empresas y cultura emprendedora.

- **Entrevistas a los actores involucrados:**

En primer lugar, se realizaron entrevistas a algunos emprendimientos artesanales y gastronómicos que se producen en el Centro para poder conocer sus motivaciones, su necesidad de desarrollo, su necesidad de comunicar, entre otras, hasta lograr obtener la información necesaria para profundizar sobre el objetivo general del trabajo. Posteriormente, y a los efectos de profundizar en la problemática planteada, se entrevistó a algunos integrantes del equipo técnico de Cedel.

Este trabajo seleccionó las siguientes variables:

- ✓ Comunicación para el desarrollo
- ✓ Cultura emprendedora.

A su vez, estas contienen sus propios indicadores como se muestra a continuación, en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1: Descripción de las variables, dimensiones, indicadores y técnicas a utilizar.**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
<b>Comunicación para el desarrollo</b> (Elaboración propia con base en Martínez R. y Agudiez P. [2012])	Comunicación participativa	Intercambio equitativo	Entrevistas Análisis documental
		Involucrar al beneficiario	Entrevistas Análisis documental
		El diálogo como herramienta	Entrevistas Análisis documental
	Comunicación estratégica	Marcas de racionalidad comunicacional	Entrevistas Análisis documental
		Matrices socioculturales	Entrevistas Análisis documental
<b>Cultura emprendedora</b> (Elaboración propia con base en Messina M. [2018].  Pizarro I. Real J. De la Rosa D. [2010], Etkin J. [2000], Vivas M. et al. [2018], Morales-Jiménez J. et al. [2015] y, Blázquez A. Zaldívar C. Leite E. [2018]).		Oportunidad	
	Motivación	Necesidad	Entrevistas Análisis documental
	Innovación	Creatividad	Entrevistas Análisis documental
	Tolerancia al riesgo	Locus de control interno/ Autoconfianza	Entrevistas Análisis documental

Fuente: elaboración propia.

### Descripción de las variables, dimensiones, indicadores y técnicas a utilizar:

En base a Padua J. (1994), quien se basó en las ideas desarrolladas por *Lazarsfeld* y colaboradores, el presente trabajo elabora este punto y el cuadro anteriormente expuesto. En este sentido, menciona que se debe explorar la literatura existente acerca de la temática a tratar, en este caso, lo que se expuso en el capítulo “*Marco teórico*”, y luego se los procede a operacionalizar para lograr aprenderlos de manera empírica. El fin es lograr el paso de los conceptos (variables) a los indicadores, esto último se da a través de las distintas etapas planteadas en el cuadro.

A continuación, se desarrollarán en profundidad cada etapa, es decir, las variables, dimensiones e indicadores.

#### ✓ **Comunicación para el desarrollo**

La comunicación siempre ha sido un elemento clave en los procesos de desarrollo. En este sentido, el paradigma propone la importancia de establecer flujos de intercambios de conocimiento e información entre los actores involucrados para evitar la comunicación en su concepción verticalista, en la cual el conocimiento se transfiere de arriba hacia abajo. A su vez, busca un intercambio equitativo teniendo en cuenta la diversidad cultural, social y económica de los actores implicados en dicho proceso.

La comunicación para el desarrollo respeta la cultura y pretende fortalecerla a través de distintas técnicas de comunicación que pone en práctica según las necesidades de cada situación, apropiadas para cada contexto.

En marco de esta variable se producen las siguientes dimensiones:



### ***Comunicación participativa***

La comunicación participativa es una de las experiencias de comunicación más reconocidas de la comunicación para el desarrollo, su fin es promover una comunicación que haga efectiva la participación comunitaria. Se considera que esto último es esencial para garantizar la sostenibilidad del proyecto y para que los beneficiarios le otorguen mayor importancia a la identidad cultural y se apropien de la comunidad.

En este sentido, se desencadenan los siguientes indicadores:

**-Intercambio equitativo:** el paradigma pretende lograr un intercambio equitativo entre las partes involucradas, esto quiere decir que, “enlaza con la posibilidad de un diálogo que logra procesos inclusivos, donde la participación juega un lugar imprescindible. Una participación que respeta las voces de los excluidos porque sin este requisito no hay comunicación y menos puede hablarse de estrategias de “desarrollo humano”. (Martínez R. y Agudiez P. 2012. p. 85).

Recordemos que, atiende a la población vulnerable y, por lo tanto, su tarea consiste en aplicar experiencias y herramientas comunicativas para un mejor desarrollo cultural del sector mencionado. Lo que busca es un cambio en diferentes niveles con el fin de lograr una transformación social.

**-Involucrar al beneficiario:** “Los principales componentes que caracterizan a la comunicación participativa se relacionan con su capacidad de involucrar a los sujetos humanos del cambio social en el proceso de comunicar” (Gumucio-Dagron, A., 2001, p. 38),

El hecho de involucrar a los beneficiarios en todos los niveles del proceso los convierte en comunicadores, sin ser expertos en la materia. Asimismo, refuerzan el sentido de apropiación comunitaria generando un crecimiento colectivo.

**-El diálogo como herramienta:** se sostiene que es fundamental integrar el diálogo como herramienta para con los beneficiarios durante todo el proceso de comunicar el proyecto —que persigue cambios sociales. La comunicación es un componente inherente del proceso de desarrollo, incluirla implica fortalecer la participación de los actores sociales y permite que el actor participe en la toma de decisiones sobre su propio futuro, a su vez, esto permite que se involucren en dicho proceso.

Cuando el diálogo está ausente es cuando se justifica la necesidad de iniciativas de comunicación participativa, para esto la comunidad debe contar con diversos medios de comunicación para que puedan expresarse y plantear sus problemas.

### *Comunicación estratégica*

La comunicación estratégica es vista como un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos, por lo tanto, es un cambio social conversacional en una situación de complejidad. En este sentido, la comunicación estratégica se desarrolla a través de estrategias de comunicación, y cuando el comunicador las aplica lo que hace es emerger nuevas realidades.

En tal sentido, se desencadenan los siguientes indicadores:

**-Marcas de racionalidad comunicacional:** la autora de referencia en el tema menciona varias herramientas para desarrollar estrategias de comunicación como, por ejemplo, las marcas

de racionalidad comunicacional. Esta se utiliza en una situación dada, “como una modalidad que opera desde una dinámica vincular no dualista<sup>8</sup>, no esencialista<sup>9</sup>” (Massoni S. 2011. p. 33).

En este sentido, el comunicador debe mirar más allá de su horizonte, se resitúa para lograr detectar tales marcas y generar una nueva realidad. Asimismo, Massoni (2011) indica que estrategar al investigar, sin ser un experto en la materia, es estar siendo un comunicador estratégico.

**-Matrices socioculturales:** S. Massoni (2011) también menciona la herramienta “matrices socioculturales”, la cual es vista como una mirada concentrada en el lugar de la generación de los grupos y sectores en torno a la situación compleja dada. Es, entonces, el punto de partida desde el cual cada actor establece la comunicación pues, es un sistema tanto de asimilación como de producción.

### ✓ **Cultura emprendedora**

Como se indicó en el capítulo anterior, es necesario desarrollar una cultura emprendedora para que los jóvenes puedan transitar el proceso de emprendedurismo con éxito, este tipo de cultura consiste en inculcar un conjunto de habilidades, saberes y actitudes que el emprendedor debe poseer para gestionar su proyecto, como por ejemplo tener pasión por el emprendimiento, ser innovador, tener tolerancia al riesgo, entre otras. En este marco se puede afirmar que ser emprendedor no es una cualidad innata, sin embargo, puede adquirirse con formación académica.

---

<sup>8</sup> <https://dle.rae.es/dualismo>

<sup>9</sup> <https://dle.rae.es/esencialista>

Por tanto, es necesario una cultura que favorezca el aprendizaje, incentive la actividad emprendedora y todo lo que ello conlleva, permitiendo adquirir y potenciar las aptitudes y conocimientos necesarios para emprender exitosamente.

Cuando hablamos de cultura empresarial tenemos que distinguir entre la cultura emprendedora y la tradicional, para argumentar que es la primera la que propicia el desarrollo de innovación en la empresa. La cultura emprendedora está en absoluto contraste con la tradicional. (Pizarro, Real, De la Rosa, 2010, p.141)

En tal sentido, Etkin J. (2000) profundiza sobre el concepto de cultura tradicional dentro de las organizaciones, dicho de otra forma, sobre el concepto de cultura organizacional. En sus diferentes investigaciones menciona que ésta es construida —al igual que la cultura emprendedora— los individuos aprenden distintas formas de hacer y de actuar que se consideran correctas o deseables dentro de la organización, a estas formas se refiere el concepto de cultura tradicional. A su vez, posee ciertos rasgos como por ejemplo el saber compartido, las tradiciones, los ritos, ceremonias y símbolos, entre otras.

Por lo tanto, es un elemento construido, conocido y compartido por los integrantes del grupo social y, tanto la cultura tradicional como la cultura emprendedora ejercen su influencia sobre los comportamientos del individuo. Entonces, al desarrollar ambos conceptos este trabajo no comparte parte de la citado en el párrafo tres donde se indica que la primera está en absoluto contraste con la segunda. La cultura emprendedora es un tipo de cultura que se desprende de la tradicional con el objetivo de desarrollar emprendedores exitosos.

En marco de esta variable se producen las siguientes dimensiones:

### ***Motivación***

La motivación es considerada un elemento importante en el proceso de creación del emprendimiento y como actitud emprendedora.

Desde el ámbito empresarial diversos autores asocian dicho elemento con la necesidad de logro, el éxito con el compromiso del emprendedor con su proyecto y con su afán de crecimiento. Por otro lado, se encuentran autores que estudian la motivación desde el punto de vista psicológico, tomándolo como un rasgo de la personalidad indispensable para ser un emprendedor exitoso.

Sin embargo, ambas posturas sostienen que es un elemento que se puede desarrollar ya que se puede demostrar que este no es obligatoriamente innato en el individuo. “La motivación puede ser vista como la mediación entre la personalidad del sujeto emprendedor y la forma en que realiza sus actividades” (Vivas, et al. 2018. p. 288).

En este marco, Morales-Jiménez, et al. (2015) nos indican que la motivación para emprender se da por dos situaciones en particular: oportunidad y necesidad. A su vez, aquellos que identifican una oportunidad son motivados por dos razones más, para incrementar sus ingresos y por una mayor independencia económica.

En relación con esta dimensión, se desencadenan los siguientes indicadores:

**-Oportunidad:** cuando los emprendedores identifican una oportunidad se dice que son motivados por dos razones; la primera económica, para incrementar sus ingresos y, la segunda, por una mayor independencia económica.

**-Necesidad:** en cambio, los emprendedores que surgen por necesidad se dicen que son motivados por desempleo y también por razones económicas, para mantener sus ingresos.

## ***Innovación***

“Es la capacidad del capital humano de hacer algo nuevo, que las personas necesiten, que tenga valor y un mercado que lo quiera.” (Blázquez, Zaldívar, Leite, 2018. p. 120). En este sentido, la innovación se asocia a la idea de algo nuevo, ya sea un producto, proceso o servicio o, de añadir un valor agregado a lo ya existente.

Los distintos autores que han tratado la temática sostienen la importancia de este elemento para lograr transitar el proceso de transformación pues, vivimos en un ecosistema vivo que continuamente está cambiando y, por ende, los emprendedores deben adaptarse a las constantes nuevas realidades y necesidades para satisfacer a su público. Asimismo, el concepto está asociado con la creatividad y la capacidad de afrontar el proceso con dicha capacidad.

En este sentido, se desata el siguiente indicador:

**-Creatividad:** Alcaraz R. (2011) sostiene que, el emprendedor debe utilizar la creatividad para lograr dar origen a un producto o servicio, a su vez, para hacerlo crecer y perdurar en el tiempo. Asimismo, todos los individuos poseen la facultad para crear nuevas ideas u objetos.

Puesto que, la creatividad es una habilidad que empleamos para generar respuestas innovadoras a situaciones complejas, utilizando los recursos disponibles añadiendo valor agregado.

**-Tolerancia al riesgo:** por definición la actividad emprendedora implica asumir riesgos de algún tipo, por esta razón es que este rasgo está directamente relacionado con la temática. En este marco, poseer tolerancia al riesgo es el rasgo de la actitud emprendedora que determina su tendencia y capacidad para asumir riesgos.

Por tanto, la tendencia al riesgo alude a la disposición del individuo a comprometerse con oportunidades que lo favorezca bajo la posibilidad de situaciones de fracaso. Sin embargo, no todos los individuos reaccionan igual ante tales situaciones, en este sentido es importante integrar a la actividad de emprender la cultura emprendedora.

En tal sentido, se desata el siguiente indicador:

**-Control percibido interno/ Autoconfianza:**

El control percibido interno o bien el locus of control es el elemento que muestra el lugar donde la persona sitúa el control de su vida. El control percibido es interno si la persona cree que los resultados que obtiene en su vida son debidos a sí mismo. (Krauss, 2011. p. 30)

Se considera que una persona con control percibido interno posee un alto grado de tolerancia al riesgo. Se relaciona positivamente con el esfuerzo, con la creatividad, con la iniciativa, con la responsabilidad, entre otros factores.

## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

---

El *Centro de Desarrollo Económico Local Carrasco (Cedel) de Carrasco* fue inaugurado el 9 de junio de 2005 y es una unidad dependiente del Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo. Es fruto del convenio celebrado en diciembre de 2002 entre el “*Programa de Apoyo Integral a los Sectores Sociales más necesitados en la Periferia Urbana de Montevideo*” (PAPPUM), la *Unión Europea* y la *Intendencia de Montevideo* a través del *Ministerio de Educación y Cultura (MEC)*.

Tiene como objetivo general contribuir a “revitalizar la economía local, haciendo operativas las estrategias de desarrollo local, potenciando un espíritu innovador, respeto al medio ambiente y con un enfoque de igualdad, donde se articulan iniciativas e interactúan actores multisectoriales”.<sup>10</sup>

Su público objetivo se orienta a mujeres jefas de hogar, jóvenes desocupados/as o con trabajo precario, adultos con dificultades para reincorporarse al mercado de trabajo y personas en situación de discapacidad.

En este marco, el Centro funciona como vivero de empresas, por lo tanto, apunta al fortalecimiento de micro y pequeños emprendimientos formalizados o en vías de formalización con el fin de crear nuevas fuentes de trabajo y, como un Centro de formación, con el fin de

---

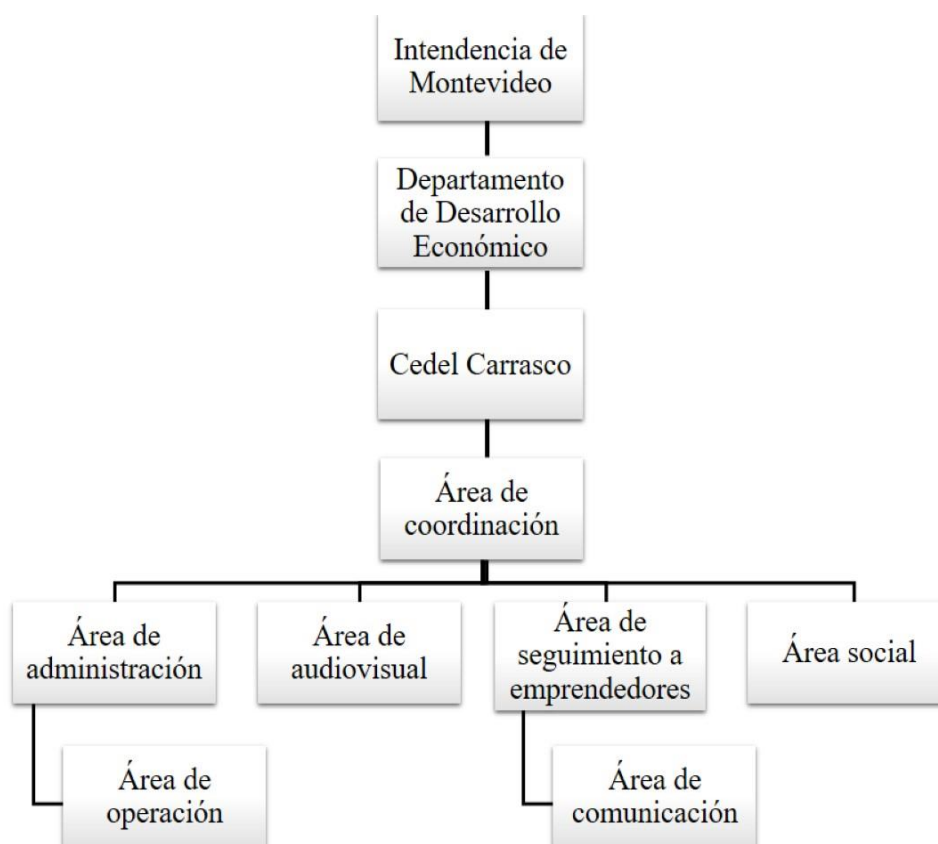
<sup>10</sup> <https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/empresas-y-economia/centros-de-desarrollo-local-cedel/cedel-carrasco>



brindar capacitaciones en el área de trabajo. Los lineamientos en todas las áreas de trabajo se enfocan en el logro del desarrollo humano integral de todos los actores involucrados.

El Centro está compuesto por 10 trabajadores: funcionarios públicos —Área de Coordinación, Área de Operación, Área Administrativa y Área Audiovisual— de personal contratado —Área Social y Área de Comunicación— y, una pasante de la FCEA —Área de Seguimiento a Emprendedores— que estaba a días de finalizar su transición por la institución. Esto se puede representar claramente en un organigrama.

### Esquema 1: Organigrama de Cedel Carrasco



En lo que refiere a la logística cabe destacar que, está compuesto por un equipo de limpieza y de portería, este último equipo está las 24hs trabajando en el Centro, permitiendo que los emprendedores puedan ir a producir en distintos horarios, incluso en la noche.

Se debe agregar que, Cedel Carrasco organiza su trabajo de acuerdo a una planificación estratégica de metas y objetivos anuales que se plantean cada inicio de año, se pueden visualizar en el *balance de gestión* que da cuenta lo actuado cada período, el cual es de conocimiento público una vez que queda pronto, por lo general en el mes de diciembre.

Este balance de gestión indica que la metodología de trabajo radica en el seguimiento y formación de la población que se capacita y elabora en el Centro, esto se constata al ingresar, donde se puede observar cómo todas las áreas se articulan.

En cuanto a su comunidad, la organización trabaja con el territorio de Montevideo, particularmente en la zona en donde está ubicada y sus alrededores, generando participación y el involucramiento de los actores territoriales.

Se ubica en un edificio declarado de interés patrimonial, más precisamente en el ex Hotel del Lago -Parque Rivera, por lo tanto, está inserto en un contexto natural propicio para desarrollar la creatividad. A su vez, el Centro cuenta con vestuarios, baños, un salón principal polifuncional, una sala de lactancia, salas de capacitación laboral, talleres de producción equipados, una cocina comunitaria equipada, espacios para capacitaciones, salas de exposición de productos, sala de informática, una usina cultural con estudio de grabación de sonido y audiovisual y, por último, un área recuperada de vivero.

En la sección correspondiente a “*Anexos*” se podrán encontrar documentos fotográficos que son una representación de lo que se explica en este capítulo y, además, los planos digitalizados del Centro.

## ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

---

El análisis comienza con lo expuesto en las consultas realizadas al equipo técnico de Cedel Carrasco y finaliza con lo revelado de las consultas realizadas a los emprendedores.

En total se consultaron a 10 personas, cuatro corresponden al equipo técnico, tres a emprendedores gastronómicos y tres a emprendedores artesanales —el material en bruto se encuentra disponible en “*Anexos*”. Los criterios de selección se basaron en el género, la edad, el tiempo de duración en la organización, la actividad que desempeñan en ella y al rubro al cual pertenecen, en el caso de los emprendedores.

### **La perspectiva del equipo técnico**

El diálogo comenzó con cuestiones generales; primero se interrogó sobre si consideran que Cedel Carrasco desarrolla procesos de comunicación, de sus respuestas se observa que sí, pero consideran que se pueden visualizar mejor desde la llegada de una comunicadora a la institución. Mediante este hecho la comunicación entre el equipo y los emprendedores ha mejorado significativamente, se han dispuestos más canales de comunicación que ha favorecido el intercambio y, en consecuencia, la relación entre los involucrados.

Asimismo, indicaron, según ellos, cuál es el lugar que ocupa la comunicación en el Centro, todos estuvieron de acuerdo que es un pilar importante que atraviesa todas las áreas, un factor esencial para el funcionamiento del proyecto.

Antes de iniciar con la aplicación de las dimensiones e indicadores se le consultó específicamente a la coordinadora del Centro sobre cuál es el rol que cumple el comunicador en

la organización. Mencionó diversas tareas, entre ellas la relación que tiene con los emprendedores, la cual consiste en brindarle asesoría en referencia al área, como, por ejemplo, los ayuda en el manejo de sus redes sociales, en la decoración de su stand en los eventos de comercialización, a mejorar su folletería o crearla, entre otras.

De modo que, se percibe una asesoría basada en la comunicación externa sin otra finalidad, siendo carente la comunicación interna, el lado interno del emprendimiento. Asimismo, no se percibe una planificación en cuanto a la asesoría que se brinda, contar con una ayudaría a que la misma sea pareja y constante.

En referencia a la dimensión “*comunicación participativa*” los entrevistados consideran que se aplica, indican que cuentan con diversos canales de comunicación que hacen efectivo el intercambio de los beneficiarios, brindándoles un rol participativo. Algunos de los medios que utilizan son: las redes sociales, grupos de WhatsApp, email, entre otros.

En marco de esta dimensión, los indicadores que se desprenden de ella — “*intercambio equitativo*”, “*involucrar al beneficiario*”, “*el diálogo como herramienta*”— se aplicarían, según los consultados. En este sentido, se puede observar la persistencia en el diálogo como herramienta, como uno de sus mejores instrumentos para desarrollar procesos de comunicación, con el fin de lograr un armonioso relacionamiento para poder llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

A la vez, unánimemente consideran que el intercambio entre el equipo y los emprendedores es bueno. Sin embargo, la coordinadora admite que el intercambio es más fluido con los emprendedores gastronómicos en referencia a los del rubro artesanal.

Cabe destacar que, el trabajo trata sobre la gestión de la comunicación de Cedel Carrasco en los emprendimientos artesanales, por lo tanto, lo mencionado debe ser destacado ya que es una información clave para la conclusión final del trabajo.

Asimismo, todos coinciden en que el intercambio logra procesos inclusivos, es más, mencionan que es uno de los objetivos del Centro, apuntar a una transformación social. A través de las consultas se puede deducir que cuentan con una diversidad considerable de actores tanto a nivel socio-económico como a nivel cultural y generacional.

A su vez, afirman que los beneficiarios tienen un sentido de apropiación comunitaria con la organización, de hecho, trabajan para que eso suceda. Para que esto sea posible, los involucran en el proceso de comunicación, los hacen partícipe de la toma de decisiones, de las actividades que organizan y de los eventos de comercialización en los cuales intervienen.

En relación a la dimensión “*comunicación estratégica*” están de acuerdo en que el Centro la aplica y que trabajan en esa linealidad. Reconocen que esta herramienta es fundamental ya que trabajan con y para las personas, con una población diversa por lo que el espacio de encuentro tiende a ser complejo. A su vez, reconocen que trabajan a partir de sus proyectos, de sus sueños, y, en ocasiones, tienen que transformar y/o fortalecer ese proyecto para que sea viable. Por lo tanto, utilizan dicha herramienta para que los emprendimientos se fortalezcan, se desarrollen, crezcan y se mantengan en el tiempo.

En el marco de esta dimensión, se desprenden dos indicadores: “*marcas de racionalidad comunicacional*” y “*matrices socioculturales*”, ambos se aplican, expresan.

En cuanto al primero, se percibe que el 2020 fue un año muy particular en el cual han reforzado la aplicación de dicha herramienta, se han flexibilizado de una manera nunca antes

vista. Se han adaptado a la nueva realidad tanto del país como la de cada emprendedor, de cada situación en particular, en pos de la continuidad de los proyectos.

Por ende, la dinámica vincular no es estática, han logrado cuestionar la naturaleza de las situaciones y la de cada actor en particular. También han logrado generar nuevas realidades, continuamente lo están haciendo. Además, creen tener en cuenta el marco conceptual y referencial de cada uno.

Para poder aplicar todas las herramientas mencionadas, en el contexto de la variable “*comunicación para el desarrollo*”, el equipo técnico realiza seguimientos a los emprendimientos, cada 6 meses aproximadamente.

Si bien no sabían de la existencia de dichas herramientas hasta el momento de la entrevista, al saber su significado han descubierto que la aplican. Tal vez no en profundidad, no en su totalidad, pero sí en parte, con la intención de que a través de los seguimientos y del diálogo fluido con cada uno de los beneficiarios —siempre desde una mirada social, pero a la vez desde lo individual y lo colectivo— el emprendimiento se fortalezca y se desarrolle.

Por último, la entrevista se centró en la variable “cultura emprendedora”, de la cual se desencadenan las dimensiones, “*motivación*”, “*innovación*” y “*tolerancia al riesgo*”.

Con respecto al primero, todos están de acuerdo con que se ofrece una gama muy amplia de motivaciones a los emprendedores, como, por ejemplo, el espacio de producción, espacios de comercialización, asesoramiento en diversas áreas, entre otras. Estas se brindan con el fin de que crezcan y despeguen del Centro.

A la vez, la coordinadora hace saber que, además de los ejemplos enumerados, también ofrecen otro tipo de motivaciones para la vida, como acceso a la cultura, al deporte, entre otros.

Esto último está relacionado con el objetivo general del Cedel, el cual apunta al desarrollo humano integral de las personas. Asimismo, reconocen la importancia de este factor en el proceso de emprender.

En virtud de dicha dimensión, se les consultó si consideran que en el Centro hay más emprendimientos que han surgido por una oportunidad o por necesidad, y las resoluciones no fueron unánimes pues, reconocen que el límite entre una y otra es difuso. Sin embargo, observan que por detrás siempre hay una necesidad económica.

En referencia a la segunda dimensión, indican que el Centro cuenta y ha contado con emprendimientos innovadores y creativos, sobre todo en esta última etapa —dada la crisis económica que emergió por la emergencia sanitaria que atraviesa el país— la cual ha despertado y desarrollado el lado creativo de muchos uruguayos, en especial en el sector gastronómico. Esto ha hecho que el equipo técnico tenga en cuenta aún más este factor a la hora de incorporar nuevos emprendimientos.

Esto último se puede comprobar al visualizar la documentación que data la cantidad de ingresos de emprendimientos gastronómicos en la última etapa del 2020. Y se puede observar una estabilidad en el sector artesanal.

En cuanto a la última dimensión, asumen que todos los emprendimientos han asumido riesgos de algún tipo a lo largo del proceso pues, es parte del proceso de emprender. En este sentido, consideran que cuentan con herramientas para afrontarlos, pero deberían tener más, expresan, fortalecer el área económica, por ejemplo.



A la vez, consideran que es importante aplicar la herramienta “control percibido interno” para que el emprendimiento se siga desarrollando y se siga fortaleciendo. Mencionan que trabajan para hacerles entender que todo esfuerzo es gracias a ellos.

A continuación, para ilustrar lo indicado en este subtítulo se exponen las respuestas más relevantes que surgieron en las consultas.

**Cuadro 2: Las respuestas más relevantes a las preguntas generales realizadas al equipo técnico de Cedel Carrasco.**

<b>Preguntas generales</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Cedel Carrasco desarrolla procesos de comunicación</b>	<p>El Centro desarrolla importantes procesos de comunicación; la comunicación transversaliza todas las áreas —Verónica.</p> <p>El Centro desarrolla proceso de comunicación, y brinda ejemplos: cartelera, eventos de comercialización, entre otros —Guillermo.</p> <p>Cedel desarrolla proceso de comunicación, sobre todo desde que entró una persona en el área de comunicación (..) En este sentido, se comienza a desarrollar una acción directa con los emprendimientos —Stella.</p> <p>La comunicación ayudó a democratizar la información entre los diferentes actores, esto permitió que todos estén informados —Agustina.</p>
<b>Lugar que ocupa la comunicación en Cedel Carrasco</b>	<p>La comunicación está en cada área del Centro, no concibe el funcionamiento del mismo sin la comunicación —Verónica.</p> <p>La comunicación es primordial ya que trabajan con gente —Guillermo.</p> <p>Es uno de los pilares dentro del funcionamiento del Centro —Stella.</p> <p>Todas las áreas tienen igual importancia y no se puede poner una por encima de la otra, sin embargo, nota el valor que tiene la comunicación en el Cedel—Agustina.</p>
<b>El rol que cumple el comunicador en Cedel Carrasco</b>	<p>El comunicador de Cedel Carrasco realiza tareas de comunicación interna, comunica tanto hacia adentro como hacia afuera toda la información que refiere a las capacitaciones que se brindan. Se encarga de la organización de eventos que produce el Centro y la gestión de los eventos en los cuales participan. Es el nexo entre Comunicación del Departamento de Desarrollo Económico de la IM para estar en línea con comunicación institucional. En cuanto a los emprendimientos, les brinda asesoría en el área, y brinda ejemplos: folletería, redes sociales, etc. —Verónica.</p>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3: Las respuestas más relevantes en relación a las dimensiones planteadas.

Dimensiones	Respuestas
Comunicación participativa	<p>Cedel es un lugar donde la participación ciudadana es muy fluida, tanto con los usuarios como con los vecinos de la zona.</p> <p>Hay comunicación participativa debido a los distintos medios de comunicación que utiliza el Centro, algunos ejemplos son las redes sociales, las reuniones con los emprendedores, la comisión administrativa de Cedel Carrasco, entre otros.</p> <p>El Centro aplica la comunicación participativa, específicamente desde la llegada de una profesional en el área.</p>
Comunicación estratégica	<p>Trabajan a partir de las personas y de sus proyectos, de sus sueños, sin embargo, en ocasiones tienen que transformar y/o fortalecer ese proyecto para que sea viable.</p> <p>El Centro funciona mediante la aplicación de esta herramienta, se adapta a las personas ya que trabaja con una diversidad muy amplia.</p>
Motivación	<p>La motivación es un factor importante para el proceso de emprender. El objetivo general del Centro trata sobre el desarrollo humano integral de las personas, por lo tanto, se brindan motivaciones vinculadas a la actividad emprendedora y, al mismo tiempo, se ofrece acceso a la cultura, a la recreación, al deporte, entre otras áreas.</p> <p>El Centro ofrece diversas motivaciones a los emprendedores, por ejemplos, los eventos de comercialización, el espacio de producción, el acompañamiento, capacitaciones y todo lo necesario para que el emprendimiento crezca.</p>
Innovación	<p>Hay emprendimientos con productos innovadores, sobre todo desde la última etapa del año 2020, fue un año que ha logrado despertar la creatividad en las personas, la curiosidad por investigar e innovar en lo ya establecido.</p> <p>Cedel tiene en cuenta este factor a la hora de aceptar nuevos emprendimientos. Además, tratan de que cuando despeguen no tengan competencias en el mercado.</p> <p>En el Centro hay emprendimientos con productos innovadores, sobre todo en el sector gastronómicos.</p>
Tolerancia al riesgo	<p>Los emprendimientos que se producen en el Centro asumen riesgos ya que cuando emprendes algo siempre asumes riesgos.</p> <p>El Centro tiene en cuenta este factor en el proceso de emprender ya que es algo natural en esa actividad.</p> <p>Cedel tiene herramientas para ayudar a afrontarlos, pero debería haber más, hay que dotar al equipo con más recursos técnicos para afrontarlos, sobre todo en el área económica.</p>

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 4: Las respuestas más relevantes en relación a los indicadores planteados.**

Indicadores	Respuestas
<b>Intercambio equitativo</b>	<p>El intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico es bueno.</p> <p>Con el área gastronómica es donde se visualiza un mejor intercambio.</p> <p>El intercambio logra procesos inclusivos.</p> <p>El Centro apunta a una transformación social, es uno de sus objetivos.</p>
<b>Involucrar al beneficiario</b>	<p>El Centro involucra al beneficiario en el proceso de comunicar.</p> <p>Se toma en cuenta las necesidades del emprendedor a la hora de trabajar.</p> <p>Los emprendedores tienen un sentido de apropiación comunitaria hacía con el Centro, se trabaja para que eso suceda. Pero no con todos es de la misma manera ni con la misma intensidad.</p>
<b>El diálogo como herramienta</b>	<p>Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta.</p>
<b>Marcas de racionalidad comunicacional</b>	<p>El Centro continuamente está generando una nueva realidad durante el proceso de comunicar en los emprendedores.</p> <p>Las personas ingresan con una visión de la vida y salen con otra, es parte de Cedel ayudarlos a que eso pase, modificar su visión social y de emprendurismo. Esto lo comprueba n mediante los seguimientos que se les realizada cada 6 meses aproximadamente.</p>
<b>Matrices socioculturales</b>	<p>En medio del contexto de emergencia sanitaria que atraviesa el país se han tomado medidas diferentes con respecto a los emprendedores, hubo flexibilizaciones en diferentes aspectos como, por ejemplo, no pedir la obligatoriedad de asistencia y de horarios, extender el período de incubación, etc.</p> <p>El equipo técnico siempre tiene en cuenta el marco referencial de cada emprendedor a la hora de comunicarse, se adapta a cada situación.</p>
<b>Oportunidad - Necesidad</b>	<p>A la hora de comunicar Cedel centra su mirada desde lo social, pero también desde lo individual y lo colectivo, ya que hay un espectro muy amplio de actores.</p> <p>En el Centro hay emprendimientos que han surgido por una oportunidad, por ejemplo, los nuevos ingresos de emprendimientos gastronómicos los cuales surgieron porque se quedaron sin trabajo por motivo de la crisis sanitaria, entonces, a partir de esa situación se dieron cuenta que podían producir X producto, se dieron cuenta de esa habilidad y la aprovecharon. Sin embargo, muchos han surgido por necesidad, incluso la mayoría.</p> <p>En en el Centro hay emprendimientos que han surgido por oportunidad, pero sobre todo han surgido por una necesidad, por necesidad de vender y así tener un ingreso económico.</p>

<b>Creatividad</b>	<p>En Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos, está presente en todos los proyectos.</p> <p>En Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos, sobre todo en el sector gastronómico, en comparación con el sector artesanal</p>
<b>Locus de control interno/ Autoconfianza</b>	<p>El Centro estimula la creatividad mediante diferentes maneras, por ejemplo, a través de los eventos de comercialización, a través de la difusión de los productos en redes sociales, entre otras.</p> <p>Se aplica la herramienta “control percibido interno” sobre los emprendedores, se trata de estimular en ese sentido, en hacerles creer que pueden. Aunque reconocen la importancia y generosidad de la ayuda que reciben por parte del Centro..</p> <p>El equipo alienta a los a que busquen sus méritos y se hagan propios de ellos. Esto último se puede observar en los espacios de diálogos que se tienen con los emprendedores, en la forma en que el equipo se comunica. Por lo tanto, el Centro ha favorecido esta habilidad en los emprendedores.</p>

Fuente: elaboración propia

## La perspectiva de los emprendedores

Este apartado enfatiza en las consultas restantes, las realizadas a los emprendedores del rubro artesanal y gastronómico que producen en Cedel Carrasco.

En el marco de la variable “*cultura emprendedora*” se encuentra la dimensión “*comunicación participativa*”, la cual se aplica, según los emprendedores. A raíz de sus respuestas se percibe que se sienten a gusto con el trato que les brindan.

Asimismo, están de acuerdo en que se aplican los indicadores correspondientes a dicha dimensión. Coinciden en que el trato entre ambas partes es bueno y que el intercambio logra procesos inclusivos. De hecho, uno de los entrevistados procede de una cultura totalmente distinta a la nuestra —es árabe— y remarcó que en ningún momento se sintió “diferente” ni excluido, sino que, todo lo contrario.

En el transcurso del intercambio resaltan la importancia de ser escuchados, de la actitud resolutiva y empática del equipo. En tal sentido, se sienten conformes e involucrados en el proceso de comunicación que le brinda Cedel Carrasco.

A su vez, creen tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro, algunos con un grado de intensidad más que otros, pero cada uno de ellos siente cierto afecto por la organización y por el equipo técnico. El grado de intensidad depende del tiempo de incubación. Aunque uno indicó que no lo siente de una manera tan profunda porque no quiere que así sea, no tiene intención, aunque la posibilidad está dada, argumenta. No es menor decir que esta última opinión proviene de uno de los emprendedores del rubro artesanal.

De dicha variable también se desprende la *dimensión “comunicación estratégica”* y sus dos respectivos indicadores, de manera unánime todos están de acuerdo en que el Centro aplica estas herramientas.

Con respecto al primer indicador reconocen que el vínculo tanto entre los emprendedores como con el equipo técnico es bueno y dinámico, este último logra adaptarse a las situaciones del momento y a la de cada uno en particular. En este sentido, brindaron diversos ejemplos, los más recurrentes son asociados a la última etapa del 2020, año complejo para todos.

En relación al segundo indicador, consideran que el Centro tiene en cuenta el marco referencial y conceptual de cada beneficiario. Comentan que lo ven a diario, lo perciben cuando dialogan con otros emprendedores y lo sienten de manera personal. Tratan a todos por igual, fue la frase que más se reiteró en las respuestas. Y advierten sobre la diversidad de actores que circulan por la organización.

En relación a esto último, estiman que han evolucionado mucho tanto como persona como emprendimiento desde que producen allí. Esta mención sin duda va asociado al objetivo general del Centro: trabajar por el desarrollo humano integral de las personas.

De la variable “*cultura emprendedora*” se desprenden diversas dimensiones, una de ellas es “motivación”, la mayoría concluyó que les motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco por las características de sus espacios. Tanto los talleres de producción como la cocina son espacios habilitados y en buenas condiciones, un paso importante para poder formalizar el emprendimiento, por ende, para el crecimiento y desarrollo del mismo.

De este motivo subyacen otros, como por ejemplo contar con apoyo moral por parte del equipo técnico, recibir asesoramiento en diversas áreas, sobre todo en las que se sienten más desprotegidos como en el área de contabilidad y en el manejo de las redes sociales, entre otras.

Respecto a qué los motivó ser emprendedores, la mayoría coincide en el hecho de ser independientes, tanto económicamente como laboralmente. Esta instancia fue increíble por lo que significó el momento pues, sus respuestas emanan orgullo, pasión y empoderamiento.

También se desprende la dimensión “*Innovación*”, la mayoría cree tener productos innovadores y creativos, al menos apuntan a eso, excepto el emprendimiento de tapicería que se considera todo lo contrario, este realiza productos a pedido del cliente y le cuesta innovar a no ser por pedido. A su vez, consideran que han logrado comunicar tal innovación a su público, aunque pretenden fortalecer ese campo, la mayoría lo ve como su punto débil. Tienen urgencia en recibir asesoramiento en el mundo de las redes sociales, según sus respuestas.

En cuanto a la dimensión “*tolerancia al riesgo*” la mayoría tiene en cuenta que asumen riesgos día a día ya que es parte del proceso. Tan solo un emprendimiento (artesanal) indicó que

no ha asumido riesgos, tal vez porque siente que su emprendimiento no prosperó como lo imaginó.

Finalizando el diálogo con los emprendedores se procedió a conocer sus posturas sobre el indicador “*Locus of control*”, sorprendentemente todos creen que lo tienen incorporado pues, saben que están donde están gracias a su tenacidad y esfuerzo. A la vez, agradecen y tienen en cuenta la gran ayuda que reciben por parte del Centro, así como de otras instituciones y personas.

Para ilustrar lo indicado en este subtítulo se desarrollaron los siguientes cuadros que exponen las respuestas más relevantes que surgieron en las consultas.



Cuadro 5: Las respuestas más relevantes en relación a las dimensiones planteadas

Dimensiones	Respuestas
<b>Comunicación participativa</b>	<p>Me asesoran y consultan si estoy de acuerdo con ciertas decisiones sobre mi emprendimiento.</p> <p>El equipo técnico tiene una actitud dispuesta a ayudarnos y eso nos hace sentir bien.</p> <p>Siempre hay diálogo y eso hace que me siente tenida en cuenta.</p> <p>Siempre que necesité decir algo me escuchan y me ayudan.</p>
<b>Comunicación estratégica</b>	<p>Cedel Carrasco aplica la dimensión “Comunicación estratégica”</p>
<b>Motivación</b>	<p>De Cedel les motivó el espacio de producción, el apoyo técnico y el poder habilitar su emprendimiento.</p> <p>El Centro es un sitio que motiva.</p>
<b>Innovación</b>	<p>Mis productos son innovadores.</p> <p>No creo que mi emprendimiento sea innovador, reconozco el esfuerzo del Centro para que lo sea, pero no han tenido buenos resultados.</p> <p>He logrado comunicar tal innovación a mi público y Cedel ha ayudado en ese proceso.</p> <p>He logrado ir adaptándome a las nuevas realidades y necesidades de mi público objetivo.</p>
<b>Tolerancia al riesgo</b>	<p>Con el emprendimiento he asumido muchísimos riesgos, siento que todos los días es un riesgo.</p> <p>Mi emprendimiento ha asumido muchos riesgos, un ejemplo, sé cuánto tengo que pagar mensualmente pero nunca sé cuánto voy a tener de ganancia.</p> <p>Mi emprendimiento no ha asumido riesgos.</p> <p>En mis inicios aún no tenía una clientela estable y eso me llevó a querer abandonar este camino. En este sentido, el Cedel me ayudó mucho, a través de la promoción del emprendimiento e invitándome a eventos de comercialización.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6: Las respuestas más relevantes en relación a los indicadores planteados.

Indicadores	Respuestas
<b>Intercambio equitativo</b>	<p>El intercambio con el equipo técnico es bueno.</p> <p>El intercambio con el equipo técnico es fluido, reconozco que si no hay más intercambio es porque no lo busco.</p> <p>El intercambio logra procesos inclusivos, en mi caso no noto como algo negativo ser extranjero, todo lo contrario.</p> <p>La inclusión es una característica del Centro, particularmente me siento incluida tanto por mi edad como por mi género, por ser mujer.</p>
<b>Involucrar al beneficiario</b>	<p>Me siento conforme e involucrado en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco.</p> <p>Me siento a gusto e involucrada en el proceso de comunicación que brinda el Centro.</p> <p>Con Cedel ya quedó esa comunicación sin reserva.</p> <p>Desde el principio le llamó la atención el sentimiento de comunidad y colaboración permanente que se puede percibir allí adentro.</p> <p>Creo tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro, si no avancé en ese sentido es porque no quise, pero las posibilidades están dadas.</p> <p>Lo siento como una familia gracias al apoyo que me brindan, tanto moral como con el taller de producción.</p>
<b>El diálogo como herramienta</b>	<p>Considero que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta y en todo el proceso de comunicación.</p> <p>Me considero participe en la toma de decisiones.</p> <p>Me considero participe en la toma de decisiones, el equipo técnico muchas veces me ha consultado su opinión, pero sé que la última decisión la tienen ellos y creo que eso está bien.</p>
<b>Marcas de racionalidad comunicacional</b>	<p>Considera que se aplica. Marcas de racionalidad comunicacional</p> <p>Considero que el Centro aplica el indicador, se han adaptado a mis horarios y a la dinámica de mis clientes hasta el momento. Y a raíz de la pandemia tuvieron la consideración de extenderme el período de incubación.</p> <p>La emprendedora reflexiona e indica que ellos han evolucionado desde que han ingresado, aunque fue hace poco.</p>
<b>Matrices socioculturales</b>	<p>Considero que el Centro aplica el indicador, noto que el equipo técnico trata a todos por igual, lo puede constatar al hablar con el resto de mis compañeros.</p> <p>Tienen en cuenta al individuo.</p> <p>En el Centro hay una variedad de personas en cuanto a género, nacionalidad, entre otras variantes, y ensamblan muy bien, en este sentido fluye.</p>

	<p>El equipo técnico tiene un trato personalizado con cada uno de los emprendedores, dependiendo de sus necesidades y debilidades, no mete a todo el mundo en la misma bolsa.</p>
<p><b>Oportunidad - Necesidad</b></p>	<p>Soy emprendedor por los dos indicadores, pero creo que el 60% fue por necesidad. El Centro me ha brindado muchas oportunidades, sobre todo de comercialización.</p> <p>Soy emprendedor por ambos indicadores, sin embargo, creo que más que nada fue por una oportunidad en relación a mi trabajo anterior el cual está relacionado con el rubro de su emprendimiento actual.</p> <p>Mi emprendimiento surgió por una necesidad económica.</p> <p>Mi emprendimiento no surgió por una oportunidad, sino que, por necesidad, por una necesidad personal de querer y saber que podía hacer cosas para mí misma, por una necesidad de progresar y de querer ser libre.</p> <p>El Centro me brindó la oportunidad no solo de progresar en lo laboral sino de crecer como persona.</p>
<p><b>Creatividad</b></p>	<p>Me considero un emprendimiento creativo.</p> <p>Considero mi emprendimiento no es creativo, pero apunto a serlo.</p> <p>Considero que mi emprendimiento no es creativo, yo realizo los productos por encargo, soy de hacer no de inventar.</p> <p>Desde el punto de vista de la comunicación se podría aumentar la visibilidad de su emprendimiento tanto en Facebook como en Instagram, y podrían incrementar YouTube.</p> <p>Con respecto a la comunicación del emprendimiento, podrían intensificar en las redes sociales.</p> <p>El emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo.</p>
<p><b>Locus de control interno/ Autoconfianza</b></p>	<p>Creo tener locus of control, pero solo no puedo hacer nada. Soy como un soldado dentro del tablero de ajedrez donde no soy nada sin las otras piezas.</p> <p>Reconozco el apoyo del Centro, pero los resultados que obtenemos son mayormente gracias a nosotros.</p> <p>En cierto punto tengo locus of control, pero ningún logro es absolutamente individual.</p> <p>Por más que recibo ayuda los resultados son siempre por mí misma, soy consciente que no avanzo por mis propias limitaciones.</p>

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

---

Para concluir el presente trabajo y en virtud de los resultados, se considera pertinente resaltar una frase de las consultas, más precisamente de la realizada a la coordinadora del Centro —quien lleva 15 años en el cargo—, ella considera que el intercambio es más fluido con el rubro gastronómico, claramente en comparación con el rubro artesanal. Por tanto, ¿por qué el intercambio es más fluido con el rubro gastronómico? ¿La gestión de la comunicación del Centro incide en ello? Estas interrogantes fueron tan solo algunas de las que surgieron al realizar el análisis.

En este sentido, es conveniente reiterar el objetivo general del trabajo: *Analizar el grado de incidencia que tiene la comunicación en la gestión de los emprendimientos artesanales que realiza el Centro de Desarrollo Económico Local (Cedel) de Carrasco.*

De esta forma, se puede señalar que la comunicación es uniforme para ambos sectores, trabajan en la misma linealidad para los dos, en la linealidad del diálogo, la comunicación participativa, la empatía, la escucha, el intercambio equitativo, involucrando al beneficiario en el proceso de comunicar y, realizando una estrategia de comunicación para cada actor en particular, teniendo en cuenta sus necesidades, pero a la vez, teniendo en cuenta el colectivo. Sin embargo, esto no parece suficiente ya que al mismo tiempo hay una disociación entre el sector artesanal y el gastronómico.

Se podría afirmar que el Centro desarrolla procesos de comunicación haciendo énfasis en una comunicación participativa mediante acciones como, por ejemplo, reuniones entre el equipo

y los emprendedores, comunicación inmediata a través de grupos de WhatsApp, seguimientos personalizados, entre otros, estos son los más utilizados. Asimismo, según los involucrados, estas son instancias aprobadas y recibidas de manera positiva, se sienten satisfechos con la forma de comunicación que reciben.

En esta misma linealidad hay un proceso de comunicación que desarrollan a través del uso de las redes sociales para apoyar a los emprendimientos que los emprendedores quieren que se intensifique, en las consultas hicieron hincapié sobre esto e incluso sugirieron algunas acciones posibles a implementar como, por ejemplo, realizar entrevistas a los emprendedores para dar a conocer aún más sobre sus proyectos.

Las redes sociales Facebook e Instagram son las elegidas por la institución para fomentar las actividades que allí se realizan y en las cuales participan, a su vez, para promocionar los emprendimientos que incuban. Al observarlas se aprecia un cierto enfoque en los emprendimientos gastronómicos por sobre los artesanales, un detalle que llama la atención y que se conecta directamente con la problemática central del trabajo.

En efecto, se sugiere unificar la acción para que el sector tal tenga la misma visibilidad que el gastronómico, realizar una adecuada planificación de los medios digitales para que esto suceda. Tal vez, si dicho sector tiene mayor difusión en las redes sociales del Centro sus proyectos se desarrollarían con más fuerza e incluso podrían despegar con más facilidad.

Sin ser por lo recientemente planteado, todo indica que ambos sectores reciben la misma comunicación por parte del equipo técnico y el mismo asesoramiento. Sin embargo, la gestión no parece ser eficaz, puesto que hay un sector más vulnerable que otro.

Es pertinente recordar que, mediante el análisis de las consultas, se pudo observar cómo el equipo técnico, especialmente la comunicadora del Centro, ofrecen una asesoría basada en la comunicación externa sin otra finalidad, se percibe cierto énfasis en ese tipo de comunicación sobre la comunicación interna. Esto puede ser un detalle clave para el desarrollo de los emprendedores, quizá si se genera un equilibrio entre ambas el resultado puede ser otro, más favorable.

Para que esto suceda tendría que haber un cambio de pensamiento desde el Área de Coordinación pues, en la descripción del rol del comunicador con los emprendimientos los ejemplos fueron tan solo basados en la comunicación externa, un acto que por sí solo confirmaría lo manifestado.

Por otra parte, se extrae a través de la información recabada con los emprendedores que los artesanales no tienen la misma motivación con el Centro como lo tiene el otro sector — excepto el emprendimiento de tapicería. Como se pudo observar, no utilizan con tanta intensidad el asesoramiento técnico que les brindan, lo reciben con respeto, pero con cierto desinterés. Aparentemente tienen una mayor independencia en comparación al grupo gastronómico.

Además, se puede decir que el intercambio entre el equipo técnico y el rubro gastronómico es más fluido ya que requieren considerable atención por su parte. A su vez, estos tienen mayor constancia en ir a producir, en solicitar cambios (de días y horarios) y asesoramiento en diversas áreas. Por consecuencia, se percibe cierta dependencia del rubro gastronómico sobre el rubro artesanal.

En este sentido, se podría anunciar que el grado de incidencia que tiene la comunicación en la gestión de los emprendimientos artesanales que realiza el Centro es bajo en comparación con los gastronómicos.

La organización ha tratado de buscar el cambio de los actores en diferentes niveles, incluyendo escuchar, generar confianza, compartir más que un espacio de producción, ha logrado desarrollar políticas sociales efectivas, ha creado canales de comunicación para que puedan compartir conocimiento, debatir y seguir aprendiendo uno de los otros. Sin embargo, debería cambiar la estrategia de comunicación, realizar más acciones y, sobre todo, acciones uniformes; insistir en que se involucren y fortalecer el sentido de pertenencia, de lo contrario, evaluar la posibilidad de aplicar determinadas sanciones, como, por ejemplo, inhabilitar días de producción, reducir horario de producción, entre otros. Sería significativo que lo propuesto sea parte del contrato de incubación para asegurar una comunicación homogénea entre todas las partes.

A su vez, deberían intensificar el apoyo en el proceso de creatividad ya que algunos de los emprendedores, sobre todo los artesanales, no se consideran creativos y, en consecuencia, no consideran que sus productos sean innovadores. Sería de gran ayuda crear lazos con otras instituciones que fomenten esta actividad y ofrezcan asesoría en dicha área para que los emprendedores sean partícipe, que esto sea parte del programa de incubación sería beneficioso.

Asimismo, podrían perfeccionar en la herramienta “Matrices socioculturales” debido a la magnitud de los beneficiarios que incuban, teniendo en cuenta el resto de los actores multisectoriales que circulan por el Centro. Se considera que para pulir tal herramienta se requiere de una adecuada planificación, esto garantizaría una gestión exitosa.

Por lo tanto, para lograr una comunicación homogénea entre el equipo técnico y los emprendedores, *¿se deberían desarrollar más procesos de comunicación? ¿Eso asegura una comunicación efectiva? Una comunicación uniforme, ¿asegura el éxito de los emprendedores artesanales? Si esto fuera así, ¿lograrían llegar a la etapa final de incubación?*

Sin duda que estas interrogantes son inquietantes y dan lugar para seguir avanzando, pero, se considera que el objetivo general de este trabajo ha sido cumplido e incluso se ha podido responder a todas las preguntas de investigación que se han planteado a su inicio.



## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alcaraz R. (2011). *El emprendedor de éxito: guía de planes de negocios*.
- Alfaro R. M. (1993). *Una comunicación para otro desarrollo*.
- Antía F. y Bianchi C. (2006). *Plan estratégico y plan de negocios para el Centro de Desarrollo Económico Local de Carrasco norte*.
- Arzaluz S- (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*.
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2007). *Sin comunicación no hay desarrollo*.
- Barranquero, A. N y Sáez Baeza, Ch. (2011). *De la invisibilidad de la comunicación alternativa y la comunicación para el cambio social en la universidad española*.
- Barranquero, A. N y Herrera-Huérffano E. (2012). *Un panorama de la formación especializada en comunicación, desarrollo y cambio social*.
- Blázquez A. Zaldívar C. Leite E. (2018). *El emprendimiento ¿Actitud o como competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba*.
- Bóveda J. Oviedo A. y Yakusik A. (2015). *Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas*.
- Cadavid A. y Gumucio Dagron A. (2014). *Pensar desde la experiencia - Comunicación participativa en el cambio social*.

De la Cueva L. (2013). *La incubación de empresas y el emprendedor en el estado de Michoacán, una visión conjunta.*

Etkin J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.*

Gumucio-Dagron, A. (2011). *Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo.*

Gumucio-Dagron, A. (2001). *Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social.*

Hidalgo Proaño L. (2015). *La cultura del emprendimiento y su formación.*

Krauss C. (2011). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay.*

Martinez P. (2006). *Pensamiento y gestión.*

Martínez R. y Agudiez P. (2012). *Comunicación para el Desarrollo Humano: buscando la transformación social.*

Martinez N. y González-Pose, E. (2006). *Experiencias del Desarrollo Económico Local en la periferia urbana de Montevideo: el Programa PAPPUM de Cooperación con la Unión Europea.*

Massoni S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.*

Messina M. (2011). *CCEmprende – Una experiencia universitaria de apoyo a emprendedores. Actividades, resultados y desafíos.*

Massoni S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación.*

Messina M. (2018). *Manual didáctico Emprendedurismo*.

Messina, M & Hochsztain, E (2015). *Factores de éxito de un emprendimiento*. Un estudio exploratorio en base a técnicas de data mining.

Morales-Jiménez J. et al. (2015). *Factores de éxito emprendedor en dos municipios de la montaña de Guerrero, México*.

Padua J. (1994). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*.

Perdomo G. José Enrique Arias J. E. y Lozada N. (2013). *Análisis de las políticas públicas de desarrollo empresarial e innovación desde la perspectiva de la nueva gestión pública y la gobernanza: caso Barcelona activa - incubadora de empresas*.

Pereira, J. M. y Cadavid. A. (2001). *Comunicación, desarrollo y cambio social: interrelaciones entre comunicación, movimientos ciudadanos y medios*.

Pizarro I. Real J. De la Rosa D. (2010). *La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación*.

Servaes J. (2012), *Comunicación para el desarrollo sostenible y el cambio social. Una visión general*.

The Food and Agriculture Organization of the United Nations, and the International Bank for Reconstruction (2007). *World congress on communication for development*.

Vivas M. et al. (2018). *Presencia de factores motivacionales extrínsecos para el emprendimiento en los gobiernos electrónicos de los países de la comunidad andina*.

## ANEXOS

---

### **Planos de Cedel Carrasco**

Los planos se encuentran disponibles en un archivo de Drive, puedes acceder a ellos a través del siguiente link:

<https://drive.google.com/drive/folders/0B-kDscHWMPJYaTBbRVZ1cElGcTA?usp=sharing>

### **Pauta de entrevista equipo técnico**

#### ENTREVISTA *EQUIPO TÉCNICO*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? ¿Qué edad tienes?

¿Cuál es su recorrido por el Centro? ¿Hace cuánto trabajas en Cedel Carrasco? ¿Te sientes a gusto trabajando aquí?

¿Consideras que el Centro desarrolla procesos de comunicación? Brinde ejemplos.

¿Consideras que la comunicación es un factor esencial en el proceso de desarrollo de los emprendedores?

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?

¿Qué rol cumple el comunicador en el Cedel? *–Pregunta para la coordinadora del Centro.*

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

*DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA*

Entendiendo la *comunicación participativa* como una comunicación que hace efectiva la participación ciudadana. ¿Consideras que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

¿Consideras que Cedel Carrasco apunta a una transformación social? Fundamente su respuesta y brinde al menos un ejemplo.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

¿El Centro Involucra al beneficiario en el proceso de comunicar? En caso afirmativo, ¿de qué manera se lo involucra? En caso negativo, ¿por qué no se lo involucra?

¿Consideras que hay un sentido de apropiación comunitaria por parte de los beneficiarios?

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

Cedel Carrasco, ¿utiliza el diálogo como herramienta? ¿Cómo lo utiliza?

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

Entendiendo a la *comunicación estratégica* como un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos en una situación de complejidad, ¿consideras que el Centro la aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

Entendiendo el concepto de *Marcas de racionalidad comunicacional* como una herramienta de la comunicación estratégica que opera desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista para lograr detectar tales marcas y generar una nueva realidad. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma?

¿Consideras que generan una nueva realidad durante el proceso de comunicar? ¿Por qué?

- Indicador: *Matrices socioculturales*

Entendiendo el concepto *Matrices socioculturales* como una herramienta de la comunicación estratégica vista como una mirada concentrada en el lugar de la generación de los grupos y sectores en torno a la situación compleja dada, por lo tanto, el punto de partida desde el cual cada actor establece la comunicación, entonces, ¿crees que el Centro aplica esta herramienta? ¿Cómo lo aplica?

Teniendo en cuenta este concepto, ¿desde qué lugar consideras que Cedel centra su mirada a la hora de comunicar?

### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

#### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece motivación a los emprendedores? ¿Qué tipos de motivaciones brindan?

¿Crees que es un factor importante para el proceso de emprender?

- Indicador: Oportunidad y Necesidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por oportunidad y/o por necesidad? Brinde un ejemplo.

En Cedel Carrasco, ¿hay un mayor porcentaje de emprendimientos que han surgido por necesidad o por oportunidad? Dependiendo de su respuesta, ¿por qué consideras que es así?

#### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que hay emprendimientos con productos innovadores? ¿Tienen en cuenta el factor *innovación* a la hora de aceptar emprendimientos?

- Indicador: Creatividad

¿Consideras que en Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos? ¿Crees que el Centro estimula la creatividad? En caso negativo, ¿lo crees necesario?

#### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro han asumido riesgos? Brinde un ejemplo.

Como vivero de empresas, ¿tienen en cuenta este factor en el proceso de emprender? ¿Cuentan con herramienta para ayudar a afrontarlo? Brinde un ejemplo.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

Teniendo en cuenta el concepto *locus of control* como el control percibido interno, o sea, la persona cree que los resultados que obtiene en su vida son debidos a sí mismo, ¿consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro lo aplica? ¿Cómo lo aplica?

En este sentido, ¿consideras que han favorecido esta habilidad? ¿De qué forma?

## **Pauta de entrevista emprendedores**

### **ENTREVISTA**

#### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco?  
¿Te sientes involucrado?

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

¿Te consideras participe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser participe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

#### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad



¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

## Material fotográfico de Cedel Carrasco













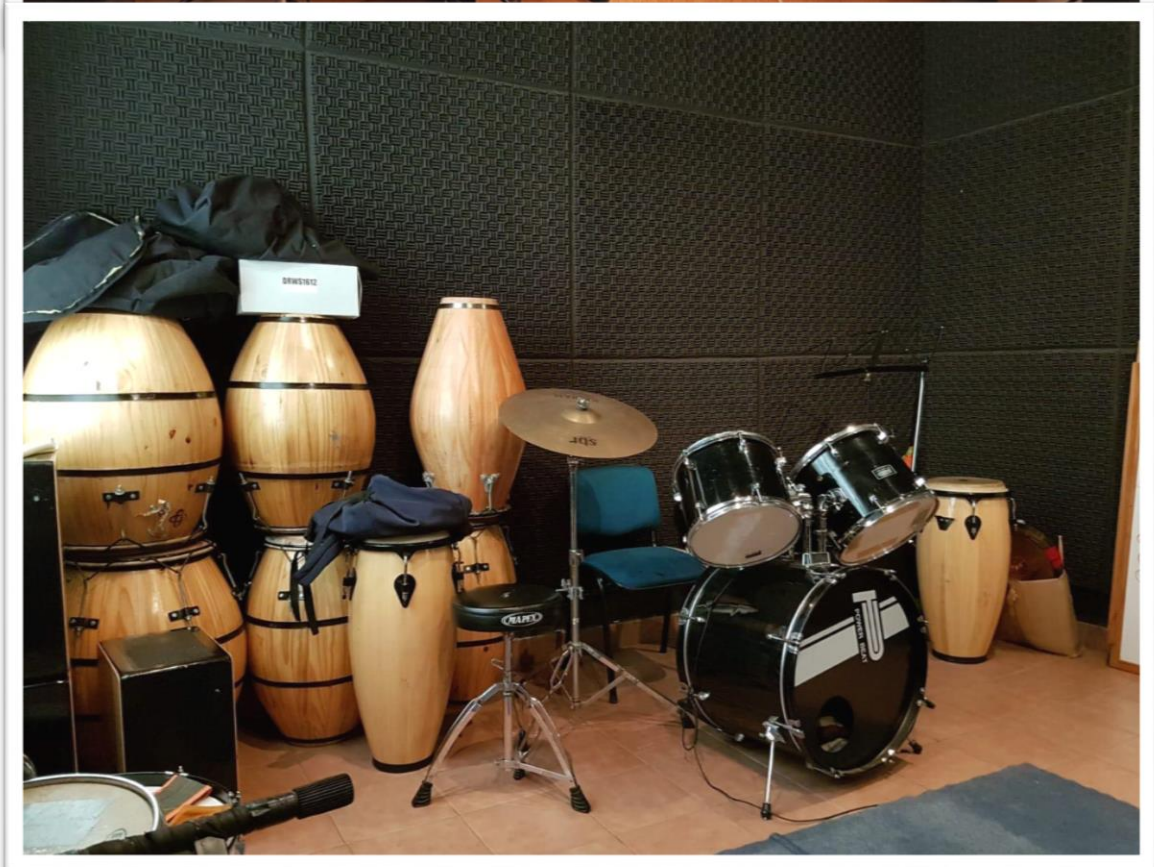


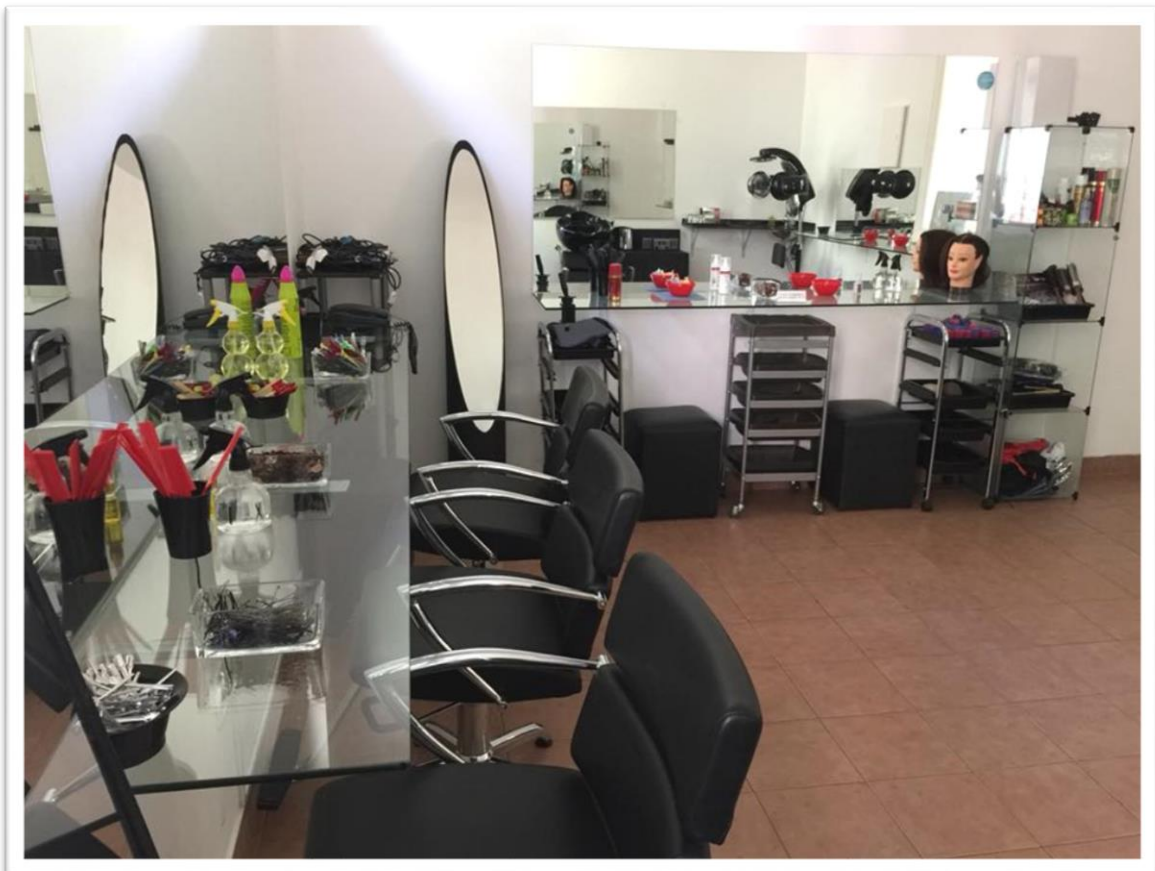


















## Entrevistas (material en bruto)

### ENTREVISTA EQUIPO TÉCNICO

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? ¿Qué edad tienes?

Verónica De Gregorio, 57 años.

¿Cuál es su recorrido por el Centro? ¿Hace cuánto trabajas en Cedel Carrasco? ¿Te sientes a gusto trabajando aquí?

Soy la coordinadora desde hace 15 años.

Me siento muy a gusto.

¿Consideras que el Centro desarrolla procesos de comunicación? Brinde ejemplos.

Sí, importantes. La comunicación es uno de los pilares fundamentales del proyecto. Es un proyecto de carácter social pero que la comunicación cumple un rol fundamental porque es lo que transversaliza todas las áreas. La comunicación está en cada área del Centro, no concibo el funcionamiento de este Centro sin la comunicación.

¿Consideras que la comunicación es un factor esencial en el proceso de desarrollo de los emprendedores?

Sí. -Lo responde en la pregunta anterior.

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?

-Lo responde en la pregunta anterior.

¿Qué rol cumple el comunicador en el Cedel? –*Pregunta para la coordinadora del Centro.*

En la interna del grupo organizar el trabajo, comunicar lo que se está haciendo. Y después el derrame hacia las capacitaciones, o sea, comunicar hacia adentro y hacia afuera todas las gamas de capacitaciones que se hacen. En el área de emprendimientos asesorar a los emprendedores en el área de comunicación, y ahí es muy diverso porque puede ser en el área de folletería hasta en el área de redes sociales. También en el tema de los eventos, en la presentación de los productos, en el armado del evento y la organización en sí de los eventos en los cuales el Centro participa. Y después en las actividades diversas del área cultural, recreativa, la comunicación con la intendencia y estar en línea desde lo que baja de comunicación

institucional a los diferentes lugares, un trabajo de forma articulada y demás con la propia intendencia.

## VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA*

Entendiendo la *comunicación participativa* como una comunicación que hace efectiva la participación ciudadana. ¿Consideras que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Sí, la aplica. Este es un Centro donde la participación ciudadana es muy fluida, no solo con los usuarios del Centro sino con los vecinos. Por ejemplo, a través de las diferentes apoyaturas con diversas instituciones como Casa de la Mujer, El Abrojo, entre otras.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Muy fluida, hay áreas donde eso visualiza más como por ejemplo el área gastronómica.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sin duda.

¿Consideras que Cedel Carrasco apunta a una transformación social? Fundamente su respuesta y brinde al menos un ejemplo.

Sí, el Cedel Carrasco trabaja por el desarrollo humano integral de las personas, ese es su objetivo general. Lo trabajamos desde este micro mundo que es el Cedel pero para derramarlo hacia afuera, porque creemos firmemente que la sociedad tiene que tener un cambio real y también creemos que parte de cada uno de nosotros. Por eso insistimos tanto y dialogamos tanto con emprendedores, con alumnos y demás, con que cada uno de nosotros somos responsables con la sociedad que tenemos.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

¿El Centro Involucra al beneficiario en el proceso de comunicar? En caso afirmativo, ¿de qué manera se lo involucra? En caso negativo, ¿por qué no se lo involucra?

Sí. Por ejemplo, cuando hablamos de emprendedores, los procesos de desarrollo lo trabajamos juntos, trabajamos a partir de una idea, de un proyecto, de un sueño del otro...

¿Consideras que hay un sentido de apropiación comunitaria por parte de los beneficiarios?

Sí, es que trabajamos para eso. Trabajamos para que la gente se apropie sanamente del proyecto.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

Cedel Carrasco, ¿utiliza el diálogo como herramienta? ¿Cómo lo utiliza?

Sí. -Lo responde en la pregunta anterior

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

Entendiendo a la *comunicación estratégica* como un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos en una situación de complejidad, ¿consideras que el Centro la aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Sí, claro que lo aplica. Se trabaja con y para la gente, la mayoría de las veces con personas que les pasan cosas conflictivas. Por esto la comunicación es fundamental, para destrabar esos conflictos, modificar la visión y demás.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

Entendiendo el concepto de *Marcas de racionalidad comunicacional* como una herramienta de la comunicación estratégica que opera desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista para lograr detectar tales marcas y generar una nueva realidad. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma?

Sí, claro. A veces los emprendedores vienen con su idea muy metido, con lo que proyectaron con lo que soñaron, entonces, a partir de la comunicación puede haber modificaciones que aporten a esa visión y que ayuden al desarrollo de ese proyecto.

¿Consideras que generan una nueva realidad durante el proceso de comunicar? ¿Por qué?

Sí. -Lo responde en la pregunta anterior.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

Entendiendo el concepto *Matrices socioculturales* como una herramienta de la comunicación estratégica vista como una mirada concentrada en el lugar de la generación de los grupos y sectores en torno a la situación compleja dada, por lo tanto, el punto de partida desde el cual cada actor establece la comunicación, entonces, ¿crees que el Centro aplica esta herramienta? ¿Cómo lo aplica?

Si no incluimos procesos de comunicación en los diferentes colectivos con los cuales trabajamos, como por ejemplo el Vivero, difícilmente vamos a ver desarrollo.

Teniendo en cuenta este concepto, ¿desde qué lugar consideras que Cedel centra su mirada a la hora de comunicar?

Desde el punto de vista social, sin duda, pero también en lo individual y lo colectivo porque hay un espectro muy amplio de actores en el Centro.

## VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece motivación a los emprendedores? ¿Qué tipos de motivaciones brindan?

Sí, todo tipo de motivaciones. Y nuevamente hago referencia al objetivo general del Centro, cuando hablamos del desarrollo humano integral es porque el Centro brinda otros tipos de oportunidades, no solo el desarrollo en carpintería para el caso de los que se capacitan en esa área o trabajan en ella, por ejemplo. Les brindamos acceso a la cultura, a la recreación, al deporte, y esas son motivaciones. Creemos que no basta con el trabajo, con la capacitación para ser una persona plena; para que cada uno tenga felicidad hacen faltan otras cosas, otros saberes. Hay que brindarles a los jóvenes y a los adultos la posibilidad de ir a ver ópera, que conozcan el ballet, que vayan a ver la murga o lo que sea, y que conozcan porque eso es democrático, y que elijan qué es lo que les gusta.

¿Crees que es un factor importante para el proceso de emprender?

Sí.

- Indicador: Oportunidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por oportunidad? Brinde un ejemplo.

Sí, hay emprendimientos que han nacido a partir de problemáticas, a partir de que se quedaron sin trabajo. Hay que ver cómo nace esa oportunidad, pero ejemplos hay muchísimos, lo más reciente es el caso de los nuevos ingresos de los emprendimientos gastronómicos. A raíz de que se quedaron sin trabajo y vieron que hay una oportunidad de realizar un producto y a partir de ahí nació del emprendimiento, a partir de esa habilidad de que se quedaron sin trabajo. A su vez, otro ejemplo, son los emprendimientos que vinieron de otros países, se han ido de sus países de origen por X motivo y al venir a Uruguay encontrar una oportunidad.

- Indicador: Necesidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por necesidad? Brinde un ejemplo.

Muchísimos, la mayoría.

En Cedel Carrasco, ¿hay un mayor porcentaje de emprendimientos que han surgido por necesidad o por oportunidad? Dependiendo de su respuesta, ¿por qué consideras que es así?



Por necesidad. -Lo responde en la pregunta anterior.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que hay emprendimientos con productos innovadores? ¿Tienen en cuenta el factor *innovación* a la hora de aceptar emprendimientos?

Sí, sobre todo en esta última etapa, en este 2020, que ha despertado la creatividad en muchas personas y ha despertado la curiosidad por investigar, eso ha favorecido la creación de emprendimientos innovadores.

Sí.

- Indicador: Creatividad

¿Consideras que en Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos? ¿Crees que el Centro estimula la creatividad? En caso negativo, ¿lo crees necesario?

Sí, yo creo que sí.

Sí, desde todo punto de vista. Estimulamos en cómo vender sus productos, en cómo presentarlo, que no sea siempre como lo tradicional, en muchos casos pero sí, creo que estimulamos la creatividad.

### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro han asumido riesgos? Brinde un ejemplo.

Sí, cuando emprendes algo siempre asumís riesgos.

Como vivero de empresas, ¿tienen en cuenta este factor en el proceso de emprender? ¿Cuentan con herramienta para ayudar a afrontarlo? Brinde un ejemplo.

Creo que eso es tan natural, cuando uno comienza algo hay riesgos. Deberíamos tener más herramientas, dotar al equipo técnico con más recursos técnicos, sobre todo en el área económica.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

Teniendo en cuenta el concepto *locus of control* como el control percibido interno, o sea, la persona cree que los resultados que obtiene en su vida son debidos a sí mismo, ¿consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro lo aplica? ¿Cómo lo aplica?

Los emprendedores que producen acá reconocen mucho el apoyo de la institución, porque realmente es un apoyo importante desde el asesoramiento hasta el lugar donde producís, eso siempre lo están remarcando. Y es real lo que dicen, pero nosotros fomentamos de que levanten la

mirada, sos tú, primero nosotros te apoyamos, pero sos tú el que estás desarrollando el emprendimiento.

Nosotros tratamos de estimular en ese sentido, que la persona puede.

En este sentido, ¿consideras que han favorecido esta habilidad? ¿De qué forma?

Sí. -Lo responde en las respuestas anteriores.

## ENTREVISTA *EQUIPO TÉCNICO*

### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? ¿Qué edad tienes?

Guillermo Ordiozola, 63 años.

¿Cuál es su recorrido por el Centro? ¿Hace cuánto trabajas en Cedel Carrasco? ¿Te sientes a gusto trabajando aquí?

Desde el inicio, o sea, hace 15 años, como capataz, aunque ahora le dicen jefe de operación.

¿Consideras que el Centro desarrolla procesos de comunicación? Brinde ejemplos.

Sí, por supuesto que sí. Hay muchos ejemplos, la cartelería, los eventos...

¿Consideras que la comunicación es un factor esencial en el proceso de desarrollo de los emprendedores?

Sí, claro que sí.

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?

Para mí es uno de los primordiales en el Cedel, porque trabajamos con la gente. Si no tienes comunicación, no tienes nada prácticamente.

¿Qué rol cumple el comunicador en el Cedel? –*Pregunta para la coordinadora del Centro.*

### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA*

Entendiendo la *comunicación participativa* como una comunicación que hace efectiva la participación ciudadana. ¿Consideras que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Por supuesto que sí, por medio de las redes sociales, de las charlas comunicativas que hay en Cedel con todos los emprendimientos, para mí es eso.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Es muy buena, acá se le hace un seguimiento y se trata de que salga todo lo mejor posible pero la comunicación es muy buena.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sí, se trabaja a puerta abierta con todo público, ya sea clase media, clase alta, todo, se acepta todo. Si bien esto apunta a trabajar con gente de bajos recursos, con la periferia de Montevideo, también necesitamos de la otra parte.

¿Consideras que Cedel Carrasco apunta a una transformación social? Fundamente su respuesta y brinde al menos un ejemplo.

Sí, todo lo que hacemos es social por ejemplo ahora estamos recogiendo alimentos no perecederos y eso es algo social.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

¿El Centro Involucra al beneficiario en el proceso de comunicar? En caso afirmativo, ¿de qué manera se lo involucra? En caso negativo, ¿por qué no se lo involucra?

Sí, lo hace partícipe, por ejemplo, cuando tenemos reunión con los emprendimientos los hacemos partícipe a que opinen, que interactúen.

¿Consideras que hay un sentido de apropiación comunitaria por parte de los beneficiarios?

No, ellos saben que es un proyecto que es a corto plazo con un año con opción a otro año más. Pero en parte casi todos se encariñan con el lugar, ya que se hace parte de su vida y sobre todo si lo que están haciendo funciona.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

Cedel Carrasco, ¿utiliza el diálogo como herramienta? ¿Cómo lo utiliza?

Sí, es como nos manejamos, con el diálogo, en equipo.

### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

Entendiendo a la *comunicación estratégica* como un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos en una situación de complejidad, ¿consideras que el Centro la aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Sí, es parte de Cedel la comunicación estratégica. Nosotros tratamos siempre de estar comunicados y realizar comunicación estratégica.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

Entendiendo el concepto de *Marcas de racionalidad comunicacional* como una herramienta de la comunicación estratégica que opera desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista para lograr detectar tales marcas y generar una nueva realidad. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma?

Sin duda que las personas que vienen acá, vienen con una cabeza y luego se van con otra. Justamente la política del Cedel es ayudarlos a cambiar, a tener otra visión tanto de la parte social como de la parte emprendedora, por ejemplo, a través del seguimiento que se les hace a los emprendedores los ayudamos a que tengan una visión más como emprendedor y que puedan salir al mercado a vender.

¿Consideras que generan una nueva realidad durante el proceso de comunicar? ¿Por qué?

Sí lo considera -Lo responde en las respuestas anteriores.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

Entendiendo el concepto *Matrices socioculturales* como una herramienta de la comunicación estratégica vista como una mirada concentrada en el lugar de la generación de los grupos y sectores en torno a la situación compleja dada, por lo tanto, el punto de partida desde el cual cada actor establece la comunicación, entonces, ¿crees que el Centro aplica esta herramienta? ¿Cómo lo aplica?

Siempre se tiene en cuenta, tratamos de ver cómo nos manejamos contigo dependiendo de tu marco referencial. Aceptamos todo.

Teniendo en cuenta este concepto, ¿desde qué lugar consideras que Cedel centra su mirada a la hora de comunicar?

Yo pienso que es desde una mirada social, justamente los Cedeles están hechos para trabajar en la parte social con gente de bajos recursos, por eso nada tiene costo.

### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

#### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece motivación a los emprendedores? ¿Qué tipos de motivaciones brindan?

Sí, por ejemplo, los espacios de comercialización que les ofrecemos.

¿Crees que es un factor importante para el proceso de emprender?

Sí, claro que sí. Se necesita estar motivados para salir a la vida a conocer, ya que muchas veces los que vienen acá no conocen nada.

- Indicador: Oportunidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por oportunidad? Brinde un ejemplo.

Sí. -Lo responde en la respuesta anterior.

- Indicador: Necesidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por necesidad? Brinde un ejemplo.

Sí -Lo responde en las respuestas anteriores.

En Cedel Carrasco, ¿hay un mayor porcentaje de emprendimientos que han surgido por necesidad o por oportunidad? Dependiendo de su respuesta, ¿por qué consideras que es así?

Por necesidad. Sí. -Lo responde en la respuesta anterior.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que hay emprendimientos con productos innovadores? ¿Tienen en cuenta el factor *innovación* a la hora de aceptar emprendimientos?

Sí, por supuesto que se tiene en cuenta. Esto último claro está ya que antes de aceptar un emprendimiento hacemos una entrevista para conocer su producto y a la misma debe traer muestra de lo que realiza.

- Indicador: Creatividad

¿Consideras que en Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos? ¿Crees que el Centro estimula la creatividad? En caso negativo, ¿lo crees necesario?

Sí, para mí que sí. ¡Yo he visto muchas cosas que yo digo, qué bárbaro! Eso es creativo.

Sí, estimula la creatividad comercializándolo, invitando a que participe en eventos de comercialización, publicando los productos en las redes sociales, sacándole fotos a los productos.

### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro han asumido riesgos? Brinde un ejemplo.

Muchos, por ejemplo, tienen que hacer muchos papeleos sin saber cómo y esos son riesgos que el Centro apoya en todo sentido, enseñándoles, sobre todo teniendo en cuenta que hay casos en los que nos enfrentamos a otras culturas y muchas veces en sus países no lo hacen de nuestra manera o directamente no lo hacen.

Como vivero de empresas, ¿tienen en cuenta este factor en el proceso de emprender?

Sí. -Lo responde en la respuesta anterior.

¿Cuentan con herramienta para ayudar a afrontarlo? Brinde un ejemplo.

Sí. -Lo responde en la respuesta anterior.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

Teniendo en cuenta el concepto *locus of control* como el control percibido interno, o sea, la persona cree que los resultados que obtiene en su vida son debidos a sí mismo, ¿consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro lo aplica? ¿Cómo lo aplica?

Yo creo que sí, porque el emprendimiento es propio de cada uno. Si bien tienen ayuda por nuestra parte, en la parte de producción son de ellos, pero nosotros le brindamos apoyo moral, opinamos sobre sus productos, pero yo creo que son por ellos mismos.

En este sentido, ¿consideras que han favorecido esta habilidad? ¿De qué forma?

Sí. -Lo responde en las respuestas anteriores.

## ENTREVISTA *EQUIPO TÉCNICO*

### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? ¿Qué edad tienes?

Stella Ledesma, 66 años.

¿Cuál es su recorrido por el Centro? ¿Hace cuánto trabajas en Cedel Carrasco? ¿Te sientes a gusto trabajando aquí?

Inicia en una pasantía en el área social, en el 2012, y luego soy contratada por la Intendencia de Montevideo como trabajadora social.

Sin dudas que sí.

¿Consideras que el Centro desarrolla procesos de comunicación? Brinde ejemplos.

Considero que sí, sobre todo en el último período que ingresa una persona en el área de comunicación se hace más profesional. Un ejemplo es la acción directa que se comienza a desarrollar con los emprendimientos y, también, eso tiene un derrame a nivel institucional.

¿Consideras que la comunicación es un factor esencial en el proceso de desarrollo de los emprendedores?

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿Cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?  
Creo que es uno de los pilares dentro del funcionamiento de Cedel.

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?

Sí, es muy importante de actividad profesional en este Centro, era un debe que teníamos.

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿Cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?

Creo que es uno de los pilares dentro del funcionamiento de Cedel.

¿Qué rol cumple el comunicador en el Cedel? –*Pregunta para la coordinadora del Centro.*



## VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA*

Entendiendo la *comunicación participativa* como una comunicación que hace efectiva la participación ciudadana. ¿Consideras que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Sí, eso se está dando últimamente, se visualiza de forma más concreta desde que hay una persona en el área de comunicación. Se visualiza, por ejemplo, en las convocatorias de eventos, en trasladar comunicaciones a la comunidad de otras instituciones, entre otras.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Se puede mejorar, pero actualmente creo que bien.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sin duda que sí, ese es uno de los objetivos de este Centro y en eso trabajamos a diario. Un ejemplo, tenemos emprendimientos de madres que son jefas de hogar que han desarrollado una actividad y un empoderamiento con su vida en el trabajo en Cedel.

¿Consideras que Cedel Carrasco apunta a una transformación social? Fundamente su respuesta y brinde al menos un ejemplo.

Ese es el objetivo de Cedel Carrasco. Una transformación, por ejemplo, dando posibilidad a los emprendedores, nuevas capacitaciones para desarrollar sus conocimientos de una manera integral.

Otro ejemplo, tenemos emprendimientos que han venido con una idea y Cedel influye en el desarrollo de esa idea y hoy en día logró despegar, tener una empresa en esa línea.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

¿El Centro Involucra al beneficiario en el proceso de comunicar? En caso afirmativo, ¿de qué manera se lo involucra? En caso negativo, ¿por qué no se lo involucra?

Sí, por ejemplo, devolviendo su conformidad, buscando más asesoría para su desarrollo.

¿Consideras que hay un sentido de apropiación comunitaria por parte de los beneficiarios?

Sí, hay una propinación comunitaria entre ellos mismos, entre emprendedores y eso se traslada hacia territorio.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

Cedel Carrasco, ¿utiliza el diálogo como herramienta? ¿Cómo lo utiliza?

Sí, lo utiliza. Por ejemplo, en el día de hoy se realizó una reunión con emprendedores para dialogar, talleres de vínculos, paseos comunitarios, jornadas de integración, entre otros.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

Entendiendo a la *comunicación estratégica* como un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos en una situación de complejidad, ¿consideras que el Centro la aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Sí, -Lo responde en la pregunta anterior.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

Entendiendo el concepto de *Marcas de racionalidad comunicacional* como una herramienta de la comunicación estratégica que opera desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista para lograr detectar tales marcas y generar una nueva realidad. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma?

Estamos trabajando eso, buscando una nueva realidad, lo estamos haciendo con nuevas herramientas por ejemplo con los videos comunitarios el cual muestra los trabajos de emprendedores que luego son presentado en llamados. Y eso genera una nueva realidad en los emprendedores, genera una nueva forma de mostrarse yo creo.

¿Consideras que generan una nueva realidad durante el proceso de comunicar? ¿Por qué?

Sí lo considera -Lo responde en las respuestas anteriores.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

Entendiendo el concepto *Matrices socioculturales* como una herramienta de la comunicación estratégica vista como una mirada concentrada en el lugar de la generación de los grupos y sectores en torno a la situación compleja dada, por lo tanto, el punto de partida desde el cual cada actor establece la comunicación, entonces, ¿crees que el Centro aplica esta herramienta? ¿Cómo lo aplica?

Sí, creo que lo aplica. Estamos lo más cercano de los emprendimientos para lograrlo, es lo que se intenta, enfocar la mirada en ese lugar para transformar. Esto se puede ver a través de entrevistas, de seguimientos.

Teniendo en cuenta este concepto, ¿desde qué lugar consideras que Cedel centra su mirada a la hora de comunicar?

En principio se toma en cuenta como unidad de seguimiento, luego se vincula con la institución, con las instituciones y con sus proyecciones específicas. Lo que buscamos es eso, buscar el desarrollo de los emprendedores y lo tomamos como unidades de análisis.

## VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece motivación a los emprendedores? ¿Qué tipos de motivaciones brindan?

Sí, entendiendo que sí. La primera motivación es el espacio, el acompañamiento, brindarles espacios de comercialización, ofrecer capacitaciones y toda la gama de medios de forma de proyectarse para su propio crecimiento.

¿Crees que es un factor importante para el proceso de emprender?

Sí, sin duda que lo es.

- Indicador: Oportunidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por oportunidad? Brinde un ejemplo.

Sí, por ejemplo, gente que se ha capacitado en Cedel Carrasco y a partir de esa capacitación ven una oportunidad en el Centro en desarrollar un emprendimiento.

- Indicador: Necesidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por necesidad? Brinde un ejemplo.

También, pero son los menos, hay y hubo, pero por necesidad tiene un factor en contra que es la económica y siempre suele ser por una necesidad económica.

En Cedel Carrasco, ¿hay un mayor porcentaje de emprendimientos que han surgido por necesidad o por oportunidad? Dependiendo de su respuesta, ¿por qué consideras que es así?

Últimamente hay un mayor porcentaje que han surgido que necesidad, por la necesidad de trabajar y de tener un ingreso, esto lo manifiestan de forma directa. Aunque esto va en contra, el emprendimiento para salir adelante debe tener solucionado justamente estas cosas. Creo que realmente es un factor en contra el de la necesidad

*DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que hay emprendimientos con productos innovadores? ¿Tienen en cuenta el factor *innovación* a la hora de aceptar emprendimientos?

Sí, ha habidos y hay.

Sí, sin duda que sí, tratamos de que una vez que hayan despegado no tengan competencias en el mercado.

- Indicador: Creatividad

¿Consideras que en Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos? ¿Crees que el Centro estimula la creatividad? En caso negativo, ¿lo crees necesario?

Sí, la creatividad está presente en todos los emprendedores.

Creo que sí estimula, por ejemplo, se les busca lugares de comercialización para seguir promocionando esas creativities.

*DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro han asumido riesgos? Brinde un ejemplo.

Sí.

Como vivero de empresas, ¿tienen en cuenta este factor en el proceso de emprender? ¿Cuentan con herramienta para ayudar a afrontarlo? Brinde un ejemplo.

Sí, se tiene en cuenta. Una de las herramientas que tenemos a su disposición es el estudio de mercado para sostener su proyecto.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

Teniendo en cuenta el concepto *locus of control* como el control percibido interno, o sea, la persona cree que los resultados que obtiene en su vida son debidos a sí mismo, ¿consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro lo aplica? ¿Cómo lo aplica?

En principio tiene que ser pensado desde ese lugar para poder ser emprendedor, más allá que después reciba todas las herramientas que Cedel pone a su disposición para que el emprendimiento siga.

En este sentido, ¿consideras que han favorecido esta habilidad? ¿De qué forma?

Sí. -Lo responde en las respuestas anteriores.



## ENTREVISTA *EQUIPO TÉCNICO*

### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? ¿Qué edad tienes?

Agustina Barros, 21 años.

¿Cuál es su recorrido por el Centro? ¿Hace cuánto trabajas en Cedel Carrasco? ¿Te sientes a gusto trabajando aquí?

Entré como pasante de Economía hace dos años, para dar apoyo y seguimiento en el área económica a los emprendedores y, a partir de principios de este año me estoy encargando de la parte administrativa del Centro.

¿Consideras que el Centro desarrolla procesos de comunicación? Brinde ejemplos.

Sí obvio, tanto con el equipo como con los emprendedores. La comunicación ayudó a democratizar la información, a que les llegue a todos por igual y que estén más informados.

¿Consideras que la comunicación es un factor esencial en el proceso de desarrollo de los emprendedores?

Sí obvio, es importante para todos. Desde la organización para los emprendedores, y desde los emprendedores con la organización. Es muy importante la comunicación y el desarrollo de la comunicación del emprendedor propio.

Teniendo en cuenta su experiencia laboral en el Centro, ¿cuál crees que es el lugar que ocupa la comunicación en la organización?

Creo que todas las áreas de Cedel tiene su importancia y no se puede poner una por encima de la otra, pero sí creo que es importante porque la comunicación nos sirve tanto a nosotros como funcionarios y también con el resto.

¿Qué rol cumple el comunicador en el Cedel? –*Pregunta para la coordinadora del Centro.*

## VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA*

Entendiendo la *comunicación participativa* como una comunicación que hace efectiva la participación ciudadana. ¿Consideras que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Sí obvio, por ejemplo, la comisión administrativa de Cedel Carrasco que se creó hace poco, la comunicación llega más a los representantes de los vecinos. También las redes sociales, que permite que llegue la información a todos y se les brinda un rol participativo.

Considera que se aplica. incluso menciona la "comisión administrativa de Cedel Carrasco" y dice que, gracias a dicha comisión, la cual se creó hace poco, la comunicación es más efectiva con los representantes de los vecinos y vecinas de la zona. Asimismo, menciona que las redes sociales también hacen que esta dimensión se aplique pues, permite que llegue la información a todos y a todas en la cual se les brinda un rol participativo, indica.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Creo que la comunicación es buena y tenemos unos cuantos medios para comunicarnos con ellos. De hecho, antes de que entrara una persona para el área de comunicación los emprendedores me plantearon que se sentían como desprotegidos en esa área.

Creo que ahora está mejor, que está bueno, que hay instancias que el emprendedor se comunique con el equipo.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Creo que sí, el equipo está receptivo a cosas que le plantean los emprendedores y de alguna manera hacen cosas para llevarlas a cabo.

¿Consideras que Cedel Carrasco apunta a una transformación social? Fundamente su respuesta y brinde al menos un ejemplo.

Sí obvio, Cedel Carrasco está enfocado a políticas sociales y creo que el objetivo es ese, lograr una transformación social en la población. Un ejemplo son las capacitaciones que se brindan en el Centro.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

¿El Centro Involucra al beneficiario en el proceso de comunicar? En caso afirmativo, ¿de qué manera se lo involucra? En caso negativo, ¿por qué no se lo involucra?

Se toma en cuenta al emprendedor, nuestro trabajo siempre lo hicimos y lo hacemos teniendo en cuenta las necesidades del emprendedor y adaptándonos a eso. Esto no quiere decir que el emprendedor lo tomo en cuenta, sin embargo, nosotros sí tomamos en cuenta la situación de cada uno ya que no a todos los evaluamos por igual.

¿Consideras que hay un sentido de apropiación comunitaria por parte de los beneficiarios?

Sí obvio, no sé si todos los emprendedores se sienten igual, pero creo que al pasar el tiempo sí. Por ejemplo, hablando con *Dinorah* nos siente como su familia, siente Cedel como su casa.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

Cedel Carrasco, ¿utiliza el diálogo como herramienta? ¿Cómo lo utiliza?

Sí lo utiliza -Lo responde en las respuestas anteriores.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

Entendiendo a la *comunicación estratégica* como un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos en una situación de complejidad, ¿consideras que el Centro la aplica? ¿De qué forma? ¿Cómo lo aplica?

Claro que sí, todo el Centro está orientado para ese lado ya que trabajamos sobre todo con población vulnerable. En cuanto a emprendedores, tenemos una diversidad de personas. Creo que sí tenemos en cuenta todo eso, ya que en el caso de que no el Centro no estaría funcionando, al menos como lo hace actualmente. Pero Cedel trabaja así, se adapta a las personas.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

Entendiendo el concepto de *Marcas de racionalidad comunicacional* como una herramienta de la comunicación estratégica que opera desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista para



lograr detectar tales marcas y generar una nueva realidad. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo aplica? ¿De qué forma?

Creo que sí, por un lado, es parte del emprendedor mismo ir recorriendo un camino e ir cambiando a lo largo de ese proceso. Y en cuanto a Cedel, si puede ayudar en ese proceso, en ese cambio, lo hace. Con el contexto actual del Uruguay, de la pandemia, se hizo y se está ayudando, se están haciendo cosas que antes nunca se hicieron y es en beneficio en intentar ayudar a los emprendedores. Por ejemplo, cuando nos reintegramos no pedir la obligatoriedad de asistencia y de horarios, se flexibilizó mucho eso ya que antes éramos muy estrictos en ese sentido, ya que si no se cumplía se imponía sanción. A su vez, muchos emprendedores cumplieron los dos años de incubación este año y debido al contexto actual, Cedel se adaptó a seguir brindándoles el espacio porque es una necesidad que tienen.

¿Consideras que generan una nueva realidad durante el proceso de comunicar? ¿Por qué?

Sí lo considera -Lo responde en las respuestas anteriores.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

Entendiendo el concepto *Matrices socioculturales* como una herramienta de la comunicación estratégica vista como una mirada concentrada en el lugar de la generación de los grupos y sectores en torno a la situación compleja dada, por lo tanto, el punto de partida desde el cual cada actor establece la comunicación, entonces, ¿crees que el Centro aplica esta herramienta? ¿Cómo lo aplica?

Creo que sí, ya que los emprendedores son todos distintos y entre ellos tienen diferentes niveles socio-cultural y económico. El equipo intenta, dependiendo como es el emprendedor, si bien seguimos todas las mismas normas, pero las formas de comunicarlo y la manera de ayudarlos es distinto para cada uno, adaptándose al emprendedor. Dependiendo, por ejemplo, el nivel educativo.

Teniendo en cuenta este concepto, ¿desde qué lugar consideras que Cedel centra su mirada a la hora de comunicar?

Desde el lugar de entender las experiencias y vivencias de la otra persona, también la formación para ver de qué forma llegarle a la otra persona. Hay algunos que tienen mucha más formación, educacional, entonces hay cosas que la tienen re claras y otros que no, esos que no hay que intentar de alguna manera hacerlos entender por qué es importante lo que le estamos diciendo.

Quienes lo entienden pueden tener más formación u otras experiencias que lo llegaron a darse cuenta de eso.

El equipo siempre intenta de una u otra forma comunicarle, por ejemplo, el caso de qué sería lo ideal para que ese emprendimiento siga. No a todos se le comunica de la misma manera, de la forma de expresarnos. Estar trabajando con emprendedores estamos trabajando con personas, no todos son iguales así que sí, nos adaptamos a eso.

### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

#### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece motivación a los emprendedores? ¿Qué tipos de motivaciones brindan?

Creo que sí, dependiendo en qué, pero sí. Creo que sí por el hecho de que lo estamos ayudando, todo lo que es ayuda lo va hacer crecer al otro como emprendimiento lo va hacer crecer. Por ejemplo, las ferias, que muchas veces son gratuitas, es una motivación para que el emprendimiento participe, venda y crezca. También están los emprendedores que se les brinda un espacio, ya que tenemos emprendedores que solo van a la feria pero que no utilizan los espacios de Cedel, eso es una gran motivación. Que tenga un lugar y que tengan una herramienta, es una ayuda y la ayuda motiva seguir.

¿Crees que es un factor importante para el proceso de emprender?

Sí obvio, si no estás motivado no vas a sacar adelante el emprendimiento o te va a costar más.

- Indicador: Oportunidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por oportunidad? Brinde un ejemplo.

Sí, hay emprendimientos que han surgido por una oportunidad, por algo que se les presentó. Aunque no sé más bien por una oportunidad sino más bien por una necesidad.

- Indicador: Necesidad

¿Consideras que en el Centro hay emprendimientos que han surgido por necesidad? Brinde un ejemplo.

Sí -Lo responde en las respuestas anteriores.

En Cedel Carrasco, ¿hay un mayor porcentaje de emprendimientos que han surgido por necesidad o por oportunidad? Dependiendo de su respuesta, ¿por qué consideras que es así?

No sabría decirte, sé que hay muchos emprendedores que surgen porque vieron que son buenos en algo y lo quieren vender, hay algunos que surgen por la necesidad de vender para tener más dinero.

Pero en general hablando, no específicamente por Cedel, surgen por una oportunidad más que por una necesidad.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que hay emprendimientos con productos innovadores? ¿Tienen en cuenta el factor *innovación* a la hora de aceptar emprendimientos?

Sí obvio, más hoy en día con los emprendimientos gastronómicos que hay. Por ejemplo, las chicas de Probióticas, la del dulce de leche vegano. Creo que después de esto del virus han surgido muchos emprendedores, emprendimientos alternativos a lo tradicional. Anteriormente teníamos emprendedores que hacían lo que ya todos conocemos, alfajores, galletitas...

Tenemos en cuenta este factor, más ahora. Antes se tenía en cuenta, como no repetir emprendimientos y ahora, además de eso, si tienen un perfil innovador se los toma más en cuenta. Ya que sabemos que es lo que lo va a hacer crecer al emprendimiento, buscamos que el emprendimiento funcione.

- Indicador: Creatividad

¿Consideras que en Cedel Carrasco se producen emprendimientos creativos? ¿Crees que el Centro estimula la creatividad? En caso negativo, ¿lo crees necesario?

Sí, es parecido a la pregunta anterior. Lo veo más por el lado de cocina, porque por el lado artesanal no lo veo tanto.

No se me ocurre cómo estimula la creatividad, creo que no. Considero que hay que hacer cosas de formación para estimular lo creativo, pero por otro lado no creo que sea esencial que

Cedel lo haga porque el emprendedor tiene que buscar sus propias formas de formarse y no podés depender solo del Centro.

### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro han asumido riesgos? Brinde un ejemplo.

Ser emprendedor de por sí han asumido riesgos, por ejemplo, cuando van a una feria es un riesgo, no solo de tiempo sino de dinero, entre otras.

Como vivero de empresas, ¿tienen en cuenta este factor en el proceso de emprender? ¿Cuentan con herramienta para ayudar a afrontarlo? Brinde un ejemplo.

Creo que lo tiene en cuenta por el lado de que se intenta que el emprendedor crezca y llegue a independizarse, se toma en cuenta todos los riesgos que consideremos que para los emprendedores van a hacer para mejor. Se toma en cuenta que los emprendedores vayan para delante y que busquen su propia forma de manejarse solos, sin Cedel. No por el riesgo en sí, sino por lo que significa, que significa que el emprendedor quiere seguir adelante por sus propios medios.

Las herramientas que Cedel dispone depende del riesgo, por ejemplo, del lado de las ferias si para un emprendedor es un riesgo el tema costo, el Centro les brinda oportunidades gratuitas o que paguen lo menos posible y le dan apoyo en ese sentido y en otros...

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

Teniendo en cuenta el concepto *locus of control* como el control percibido interno, o sea, la persona cree que los resultados que obtiene en su vida son debidos a sí mismo, ¿consideras que los emprendimientos que se producen en el Centro lo aplica? ¿Cómo lo aplica?

Creo que todos los emprendedores creen que le deben algo a Cedel, que están donde están por Cedel. Si bien es gracias a la ayuda de Cedel, no es precisamente por el Centro porque si el emprendedor no estuviera ahí y no le estuviera poniendo no estaría donde está.

Por el lado del equipo siempre se los alienta a que busquen sus méritos y que se hagan propios de esos méritos, en la forma de hablar y cómo nos comunicamos con ellos. El Centro no

incentiva a que ellos sientan que lo que están logrando es por el Centro, a través de la comunicación se los hace entender que es por ellos, a través de las reuniones que tenemos con ellos y eso.

En este sentido, ¿consideras que han favorecido esta habilidad? ¿De qué forma?

Sí. -Lo responde en las respuestas anteriores.

## ENTREVISTA

### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

Ahmed Ahjam, 43 años.

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

Gastronomía árabe, se llama Ahmed Ahjam pero en el futuro voy abrir un local asociándome con un egipcio y se va a llamar “*Arabesque*”. Estoy desde hace 5 años.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

Sí, yo siento a Cedel como una familia, Verónica siempre me ayudó.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Buena, Cedel me ayuda mucho.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sí, al contrario, ustedes siempre me apoyan y no lo veo como dificultad que yo sea extranjero.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco?  
¿Te sientes involucrado?

Sí. -Lo responde en las preguntas anteriores.

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

Sí. -Lo responde en las preguntas anteriores.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

Sí.

¿Te consideras partícipe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser partícipe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

Sí, por ejemplo, puedo elegir el día que quiero venir a cocinar. Y me siento a gusto.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

Es lo que yo siento acá, me ayudan a estando acá.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

Sí.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

Sí, nunca siento algo mal con mi religión ni con mi cultura. Yo también me adapté a la cultura de ustedes. Yo no veo diferente la relación.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

*DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

Aprovecho que yo soy árabe estando en Uruguay, para poder ser algo acá, en Uruguay, que tenga que ver conmigo.

Me motivó tener un lugar habilitado y sí, me siento satisfecho, es un lugar tranquilo, un poco lejos, pero tiene cosas buenas, hay espacio, tranquilidad...

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

Sí.

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

Sí.

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad

¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

Por las dos, el 60% es la necesidad. Cuando yo vine acá fue como nacer de nuevo, el espacio en el MAM fue para mí muy importante y Cedel me ayudó en eso.

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

-Lo responde en la pregunta anterior.

*DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

Sí. Y me he ido adaptando el paladar de ustedes, por ejemplo, el árabe consume el dulce muy muy dulce y el café sin azúcar, el uruguayo no es tan así y tuve que ponerles menos azúcar a mis recetas. La mayoría prueba mis dulces, no hay un sector definido.

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

Sí, en el primer tiempo en el MAM sí.



- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

Sí, hacen comida árabe que muchas veces le dicen comida armenia o turca pero llamada árabe no, son casi iguales pero nuestro gusto es un poquito especial.

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

A veces sí, a veces no. Por ejemplo, hace como un año, pero ahora voy a empezar de nuevo, sobre todo por la pandemia que es una situación de todo el mundo.

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

Puede ser aumentar la visibilidad de mi emprendimiento en Facebook e Instagram, puede ser un canal de YouTube de Cedel.

#### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

Sí, el que arriesga no gana. Por ejemplo, en una feria si llueve, pierdo plata, por ejemplo, en el MAM me han robado cosas...

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

Yo solo no puedo hacer nada, sin la gente que no me compra no puedo vender. La mayoría me ayuda en algo, sin la cocina de Cedel no puedo, por ejemplo. Soy un soldado en un ajedrez, sin los otros soldados no puedo.

## ENTREVISTA

### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

Alicia Millacet, 44 años.

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

Panadería - Confeitería, "Gedadi y estoy hace 3 años.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

Sí, lo considero así porque fue el principio de una fuente de seguir participando en mí mismo rubro. Además, cuando tengo dudas me asesoran y me han consultado si estoy de acuerdo con ciertas decisiones.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Buena.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sí, yo considero que sí. Siempre que preciso ayuda me la brindan sin importar sus necesidades personales.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco? ¿Te sientes involucrado?

Bárbaro, con todos he tenido y tengo muy buena comunicación.

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

Sí, como una amistad sí. Desde hace 3 años estoy acá y ya me armé como una relación, ya puedo esa comunicación sin reserva, digamos, de poder estar integrada y poder preguntar lo que sea.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

Sí -A ambas preguntas.

¿Te consideras partícipe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser partícipe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

Sí. -Lo responde en preguntas anteriores.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

Sí, totalmente.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

Sí, el equipo se adaptó a mis horarios y a la dinámica de mis clientes. A su vez, me dejaron un poco más por el tema del Coronavirus, se adaptaron a esa situación también. -Brinda ejemplos.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

Sí. -Lo responde en la pregunta anterior.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

El saber que sí podía, el dejarle algo a mis hijos en el día de mañana.  
Tener una cocina habilitada y la capacidad que tiene la cocina.

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

¡Sí, por ejemplo, con el tema de registro de productos que ese trámite me deja como un bajón y Stella me dijo que siga adelante, que no pare y me dio un púm para arriba! Me brinda mucho apoyo en ese sentido.

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

Sí, porque está todo incluido, yo creo que sí...

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad

¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

Ambas, pero más pesa por una oportunidad en relación a mi trabajo anterior que era en un restaurante, pero me estaban explotando, como yo vi que podía hacer muchas cosas y bien, decidí hacerlo por mi cuenta propia.

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

-Lo responde en la pregunta anterior.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

Hay cosas que sí y otros que no porque ya están en el mercado. Considero que sí me he ido adaptando, y mi público objetivo son los comerciantes.

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

Estoy en eso, con catálogos y muestras, lo estoy preparando. El Centro me ha ayudado bastante sí, por ejemplo, me ha ayudado con las fotos para el catálogo.

- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

Para mí sí, es creativo porque siempre me estoy adaptando a los públicos.

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

Sí. -Lo responde en preguntas anteriores.

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

No, está bien así.

#### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

Muchos...

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

Son por lo que yo decido en mi negocio, ya sea para bien o para mal, pero siempre son por mí.

Considero que sí, Cedel me ayuda con la cocina habilitada o con asesoramiento, pero sobre todo es por mí.

## ENTREVISTA

### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

Maite Rodriguez, 32 años.

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

Gastronomía, "Mar de granola", junto a mi pareja Alejandro. El emprendimiento inició desde mitad de año de 2019, aproximadamente.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

Sí, todas las personas que trabajan acá siempre están dispuestas a ayudarnos y nos transmitieron desde el primer día. Es un sentimiento que tengo hacia Cedel, que siempre puedo contar.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Es bueno.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sí, lo veo en los emprendedores que están en la cocina.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco?  
¿Te sientes involucrado?

Sí, en todo el proceso.

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

Sí, re conforme, los dos estamos muy conforme. -El emprendimiento se compone de dos integrantes.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

Sí. -A ambas preguntas.

¿Te consideras participe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser participe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

Sí.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

Sí.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

Sí, nosotros evolucionamos desde que entramos y fue hace poco tiempo.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

Sí, para mí sí. Yo veo que tratan a todos por igual, por lo que he hablado con otros emprendedores, lo que he visto.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

*DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

Y poder tener algo propio, por más que cueste y sea difícil.  
Queríamos tener un espacio, un apoyo de personas, poder habilitar e producto. Y hemos logrado todo eso.

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

No, o sea, sí pero no es algo que transmiten todo el tiempo. En realidad, es otro tipo de motivación, de la feria, por ejemplo, lo que Verónica nos contó del MAM. Es una forma de motivación en realidad, diferente, pero están motivando a que los emprendimientos crezcan.

Necesito palabras más de aliento, de apoyo, más apoyo moral.

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

Sí.

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad

¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

Por una necesidad económica.

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

Sí. –Lo responde en preguntas anteriores.

*DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

Sí.

Sí, es la idea, cada vez más. En realidad, es un producto que se consume solo en casas naturales, más que nada, y son gente que es consciente de alimentación y que se cuida, porque es un producto que no tiene azúcar, gluten, con frutos secos.



Creo que el público objetivo es ese, personas que se interesan por cuidar su cuerpo y su salud.

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

Tampoco innovo mucho, lo mío es mucho que traen un sillón me dicen como lo quieren y se los hago.

- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

Sí, es la idea que sea diferente y creativo.

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

Sí, creció pila.

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

Sí. –Lo responde en preguntas anteriores.

#### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

Sí, muchísimos. Todos los días es un riesgo en realidad, porque nunca sabes cómo te puede llegar a ir, siempre estas con miedo...

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

Por nosotros sí y por Cedel, pero más por nosotros mismos.

## ENTREVISTA

### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

Dinorah Springer, 55 años.

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

Tapicería, DS Tapicería, realizo la actividad desde hace casi 20 años.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

Sí, desde que yo estoy acá me han ayudado en pila...

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Buenísimo

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

¡Sí!

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco?  
¿Te sientes involucrado?

Sí, en todo el proceso.

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

Sí, lo siento como una familia. Lo siento así por el apoyo que me brindan, no solo del espacio sino también moral.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

Sí -A ambas preguntas.

¿Te consideras participe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser participe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

Sí, también me siento a gusto.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

Sí.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

Sí.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

Sí, nos tratan a cada uno como somos, es más personalizado, no mete a todo el mundo en la misma bolsa.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

Quería ser independiente, hacer las cosas que yo quería hacer y no tener un trabajo que no me quedara más remedio que hacerlo. Hacer lo que te gusta en la vida y te da dinero está buenísimo.

Me motivó que yo necesitaba un espacio y me lo brindaron, ya que en mi casa no tenía lugar y, además, no era un lugar para llevar adelante esto. Con el tiempo me di cuenta que no es un lugar que vengo, hago las cosas y me voy para mi casa, pero no, después lo fui sintiendo como mi familia, con el paso de los años... es como una familia grande y yo vengo a trabajar acá.

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

Sí claro, muchas veces he estado bajoneada y me quise ir y me hacían entrar en razón de que no era el momento, que no era lo mejor para mí. En ese sentido me siento muy apoyada sí.

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

Si si, en todos los aspectos.

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad

¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

No, por oportunidad no. Fue por necesidad, de querer y saber que yo podía hacer cosas para mí, fue por una necesidad de progresar y de querer ser libre.

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

Me cambió bastante como persona, en lo laboral mi emprendimiento cambió, por ejemplo, me brindó más oportunidades de comercialización y de buscar nuevos clientes. ¡Y personalmente también me cambió pila, ya el involucrate con otras personas que te están dando una mano para salir adelante no es lo mismo que ir a un trabajo, cumplir un horario y te vas, por eso lo siento como una familia!

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

No, no lo considero así.

En ese sentido no soy muy ahí, por eso me tienen que dar un empujoncito acá porque yo no soy muy de cabeza empresaria, muy decidida. En ese tema me han ayudado mucho acá, pero no lo he logrado porque es un tema mío que ya soy así...

No tengo un público objetivo, hay de todas las edades y sectores.

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

Tampoco innovo mucho, lo mío es mucho que traen un sillón me dicen como lo quieren y se los hago.

- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

No, de creativo nada. Si vos me lo pedís te lo hago de la manera que quieres, pero de inventar no, soy de hacer no de inventar.

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

Sí, llegó a un crecimiento hasta donde yo puedo. Quizá yo me pongo esa limitación, pero no puedo ofrecer más de lo que estoy.

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

No, está bien así.

#### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

Sí, muchos. Por ejemplo, cuando recién empecé pensé que no iba a poder y me animé. Luego, cuando vine para acá al poco tiempo el trabajo empezó a bajar, me quería ir y Cedel me ayudó mucho, me promocionaron, me invitaron a eventos como el Prado, me consiguieron clientela e incluso ellos mismos me daban trabajo.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

Sí, considero que por más que me ayudan los resultados son debidos a mí misma. Y sé que si no avanzo más es por mi propia limitación.

## ENTREVISTA

### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

Juan Manuel Giordano, 44 años.

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

Jabones de aceite de oliva, según el método tradicional en frío de manera artesanal, "Uraniaroma - jabones de aceite de oliva", y formalmente elaboro desde hace 6 años aproximadamente.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

Sí, siempre que golpee una puerta se me escuchó, se me ayudó, la gente disponible, está muy bien.

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Es filudo, considero que si no hay más intercambio es porque yo no lo busco.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Sí, es un apoyo para el mundo del trabajo. Entiendo y me doy cuenta que cualquier persona con anhelo de trabajar en proyecto encuentra un lugar e incluso apoyo, desde ese lado es inclusivo.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco?  
¿Te sientes involucrado?

Sí, totalmente.

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

Sí, en cierto sentido sí, la posibilidad está dada pero capaz que yo no avancé en ese espacio, pero sí está dado y podría afianzarlo aún más.

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

Sí, absolutamente.

En mi caso sí, nunca he tenido problema en ese sentido.

¿Te consideras participe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser participe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

Hay decisiones que corresponden al equipo de Cedel, yo puedo dar mi opinión, pero le corresponde al equipo técnico y está bien así. En lo que es mi emprendimiento y el desarrollo dentro del taller tengo total autonomía e incluso consultar y ponerme de acuerdo. Pero sé que muchas veces Cedel toma decisiones y muchas veces, la mayoría de las veces, consulta, pero las decisiones las toma Cedel y no lo veo mal.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

Sí, absolutamente.

- Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

Me parece que el mundo lo tiene en cuenta, cambia la dinámica, cambian las personas, las situaciones, ¿y uno qué hace? Se adapta, busca un objetivo y trabaja en conjunto. El Centro sí lo aplica, hay una disposición una actitud colectiva a resolver y a gestionar, y hay una muy buena comunicación.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

Sí, está Nada que es de Siria, por ejemplo, hay variedad de personas de distintos lugares y ensamblan muy bien. Incluso gente de otro género y todo marcha muy bien, en este sentido fluye.

## VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

Ser dueño de mis tiempos, manejar mis ingresos, definir mi propio tope salarial, mi condición de trabajo, tener autonomía y que mis capacidades sean las que dan el techo de mi desarrollo y no una estructura jerárquica que es rígida donde atraviesan muchos intereses y debilidades de las personas que muchas veces bloquean el desarrollo de producción. Es un desafío muy estimulante y difícil a la vez.

Tenía intereses particulares de desarrollar el proyecto, para pequeño emprendedor es muy difícil en tema económico y productivo, Cedel Carrasco me brindó el espacio ya que mi taller no daba más, y también la posibilidad de lograr la habilitación con salud pública, son todas necesidades que eran importantes para mí.

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

Sí, podría darse una vuelteita más de rosca y ponerle más acento en los proyectos. Por ejemplo, pero esto es algo que es una falencia propia también eh, pero por ejemplo buscar una semana para darle bombo a un emprendimiento y que Cedel desarrolle contenido, una entrevista, fotos, hemos hecho fotos y lo has colgado y está bueno, o sea, hay una tarea, pero faltaría un poco más. Pero Cedel tiene un trabajo de visualización de emprendedores.

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

Por las dos cosas, las dos cosas pesaban lo mismo, estaban a la par. También está bueno porque ha crecido la industria de aceite de oliva, esto fue una oportunidad para mí para entrar en el mundo de los productores.

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad



¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

Por las dos cosas, las dos cosas pesaban lo mismo, estaban a la par. También está bueno porque ha crecido la industria de aceite de oliva, esto fue una oportunidad para mí para entrar en el mundo de los productores.

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

Sí. -Lo responde en otras preguntas.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

Sí, ha crecido mucho en estos años y hay hasta un gremio. En mi caso, del rubro de jabones artesanales estoy enfocado a saponificación de aceite de oliva, en ese sentido, aunque hace 3 o 4 años ha crecido mucho sigue siendo novedoso.

Sí, no ha quedado otra alternativa.

Mi público objetivo es quién está preocupado/a por el medio ambiente, por la salud, por los productos naturales y por la alimentación y, el productor de aceite de oliva. En esas dos franjas trabajo.

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

Sí, soy muy eficiente en mi comunicación, habla más el producto por sí mismo más que yo con la publicidad. He hecho algunos esfuerzos de comunicación, pero soy consciente de que es deficiente. El Centro me ayudó muchísimo, por ejemplo, he podido recibir productores en mis instalaciones que tiene todas las características de un lugar habilitado y brindarles esa tranquilidad me ha ayudado un montón.

- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

Sí, lo considero súper creativo porque podés hacer jabones de muchas variedades, tipos y colores. Da mucho margen para la creatividad.

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

Sí, a full. Este año he crecido mucho, en particular.

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

Sí. –Lo responde en preguntas anteriores.

*DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

A full, sé cuánto tengo que pagar que ronda entre los 17 o 20mil pesos mensuales y nunca sé cuánto voy a ganar.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

Ningún logro es absolutamente individual, sé que me voy abriendo camino con ingenio y con esfuerzo, pero ningún logro es individual. Si no estuviera Cedel no hubiera crecido, si no estuviese mi compañera trabajando conmigo no hubiera podido, si los clientes y los productores no hubieran apostado por mí no hubiese crecido, y así...

## ENTREVISTA

### *EMPRENDEDORES – RUBRO GASTRONÓMICO Y ARTESANAL*

#### PREGUNTAS GENERALES

¿Cuál es su nombre? / ¿Cuáles son sus nombres? ¿Qué edad tienes/en?

María Inés Urraburu, 57 años.

¿A qué rubro pertenece su emprendimiento? ¿Cómo se llama? ¿Desde hace cuánto realizas la actividad? Particularmente con el emprendimiento actual.

Carpintería, “Celedonia”, y hace 4 años Particularmente estoy con el emprendimiento actual.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

##### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO*

¿Consideras que Cedel Carrasco ofrece espacios de comunicación que hace efectiva la participación del emprendedor? Es decir, te ofrecen espacios de diálogo donde logras tener participación, donde tienen en cuenta tu voz. Dependiendo de la respuesta, ¿por qué lo consideras así?

Sí, siempre hubo diálogo y me sentí tenida en cuenta

- Indicador: Intercambio Equitativo

¿Cómo consideras que es el intercambio entre el emprendedor y el equipo técnico de Cedel Carrasco?

Es un intercambio fluido.

¿Crees que el intercambio logra procesos inclusivos? Fundamente su respuesta.

Considero que la inclusión es una característica del Cedel, en mi caso por mi edad y género.

- Indicador: *Involucrar al beneficiario*

Como beneficiario, ¿cómo te sientes en el proceso de comunicación que brinda Cedel Carrasco? ¿Te sientes involucrado?

Sí, totalmente.

¿Crees tener un sentido de apropiación comunitaria con el Centro? ¿Por qué?

Si, desde el principio me llamó la atención el sentimiento de comunidad y colaboración permanente

- Indicador: *El diálogo como herramienta*

¿Consideras que Cedel Carrasco utiliza el diálogo como herramienta? ¿Consideras que se utiliza en todo el proceso de comunicación?

Sí a ambas preguntas.

¿Te consideras participe en la toma de decisiones? En caso afirmativo, ¿te sientes a gusto con ser participe? En caso negativo, ¿quisieras ser parte?

Absolutamente.

#### *DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

¿Consideras que el equipo técnico tiene en cuenta que el Centro es un espacio de encuentro de los actores involucrados que implica acciones y sentidos compartidos?

Sí.

Indicador: *Marcas de racionalidad comunicacional*

La dinámica vincular puede ser no estática, es decir, puede modificarse dependiendo de las situaciones y en este sentido el vínculo no siempre es el mismo. A su vez, la dinámica vincular puede lograr cuestionarse la naturaleza de las situaciones y del individuo. En este sentido, ¿crees que Cedel Carrasco lo tiene en cuenta?

Sí.

- Indicador: *Matrices socioculturales*

¿Crees que el Centro tiene en cuenta el marco conceptual y referencial de cada beneficiario? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario? En caso de que sí, ¿cómo consideras que lo tiene en cuenta?

Sí, porque se tiene en cuenta al individuo.

#### VARIABLE: CULTURA EMPRENDEDORA

#### *DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN*

¿Qué fue lo que más le/los motivó a ser emprendedor? ¿Qué fue lo que más le/los motivó a estar produciendo en Cedel Carrasco? Con respecto a esta última pregunta, ¿logró satisfacer esa motivación?

El lado creativo.

Lo que me motivó estar produciendo en Cedel es el tener un lugar (taller) y un lugar de referencia.

¿Consideras que Cedel Carrasco es un sitio que motiva? ¿En qué sentido?

Sí, en el sentido de enfocarse en la acción/realización.

¿Crees que el Centro brinda motivación en el área de comunicación? En el caso de que no, ¿lo consideras necesario?

Sí.

- Indicador: Oportunidad
- Indicador: Necesidad

¿Su emprendimiento surgió por una necesidad o por una oportunidad? En caso de que haya sido por necesidad, ¿ha logrado satisfacerla? ¿Cedel Carrasco ha ayudado a satisfacerla? En caso de que haya sido por una oportunidad, ¿está produciendo en Cedel Carrasco por esa oportunidad?

Por una necesidad.

¿Qué otras oportunidades le brindan el Centro? Brinde al menos un ejemplo.

Participación en ferias.

### *DIMENSIÓN: INNOVACIÓN*

¿Consideras que sus productos son innovadores? ¿Consideras que ha logrado ir adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de su público objetivo? ¿Cuál es su público objetivo?

No, no me interesa.

Considero que me he ido adaptando a las nuevas realidades y necesidades de mi público objetivo, el cual son principalmente mujeres de 35 en adelante.

¿Han logrado comunicar tal innovación a su público? ¿El Centro ha ayudado en este proceso?

- Indicador: Creatividad

¿Se considera un emprendimiento creativo? ¿Por qué?

Sí, no siempre, pero a eso apunto.

¿Consideras que su emprendimiento ha logrado crecer y perdurar en el tiempo? En caso negativo, ¿qué crees que le falta para lograrlo?

Sí, pero que necesito más confianza.

Y desde el punto de vista de la comunicación, ¿crees que se podría hacer algo más?

Siempre se puede hacer algo más en redes sociales.

#### *DIMENSIÓN: TOLERANCIA AL RIESGO*

¿Consideras que ha asumido riesgo como emprendedor? Indique un ejemplo.

No.

- Indicador: Locus de control interno/ Autoconfianza

¿Crees que tienes *locus of control* (control percibido interno)? Es decir, ¿consideras que los resultados que obtienes en tu vida son debidos a ti mismo? En este sentido, ¿Consideras que Cedel Carrasco ha favorecido esta habilidad?

Sí, absolutamente.