



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Del “saber hacer” al “hacer saber”¹

Identidad de Uruguay Adelante en el

Período: enero 2021 a marzo 2022

Trabajo Final de Grado

Juan Andrés Grizutti 4.408.598-5

María Alejandra Alejandra Aren 4.739.851-5

Tutora: Profa. Paola Papa

23 de noviembre de 2022

¹ Capriotti Peri, P (2009) Branding Corporativo. Santiago, Chile

Índice General

1. Resumen	2
2. Introducción.....	3
1. Justificación de la elección de la organización.....	3
3. Presentación y contextualización de la organización	4
1. Organización “Uruguay Adelante”	4
2. Filosofía	5
3. Contexto.....	5
4. Antecedentes	8
5. Presentación del tema.....	9
6. Preguntas de investigación	11
1. Pregunta central	11
7. Objetivos	11
1. Objetivo General.....	11
2. Objetivos Específicos	11
8. Marco Teórico	12
9. Metodología.....	23
1. Diseño de la Investigación.....	23
2. Estructura de la investigación.....	23
10. Públicos	24
1. Público esencial	25
2. Público no esencial	26
3. Público de interferencia.....	26
11. Análisis y resultados.....	30
1. Relevamiento de entrevistas	30
2. FODA	59
12. Conclusiones	61
13. Recomendaciones:.....	67
1. La cultura organizacional por Juan Andrés Grizutti.....	68
2. Gestión de la comunicación por Alejandra Aren.....	69
15. Bibliografía.....	72
16. Anexos.....	75
a. Guion de entrevista	75
b. Cuestionario de sondeo de opinión.....	76
c. Relevamiento de prensa	78
d. Misión y Visión de la organización	80
e. Cronograma	81
f. Registro fotográfico	81
g. Transcripción Entrevistas	84

1. Resumen

El presente trabajo se enfoca en estudiar la identidad corporativa de la organización “Uruguay Adelante” en el período comprendido entre los meses de enero 2021 a marzo 2022. Se parte de la premisa que la identidad corporativa de una organización influye de forma en todos los aspectos que involucran la gestión. No es posible concebir una organización sin comunicación. La comunicación organizacional engloba mensajes que intercambian los públicos internos y externos, por lo tanto, es importante dentro de una organización estudiar y analizar los flujos de mensajes que la misma transmite. Estos, pueden ser bien diferentes, dependen del canal, los públicos, o del contexto situacional. No es de interés trabajar el enfoque de diseño, solo se trabajará la identidad corporativa, en el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de la organización, con la que se identifica y se construye. El estudio es de tipo descriptivo, bajo diseño de campo. Se aplicaron entrevistas a miembros de la organización que participan directamente en el desarrollo de la identidad corporativa para describir los factores que forman la identidad, sus componentes y la conducta interna de la organización. Es importante destacar que se eligió como caso de estudio a la organización “Uruguay Adelante”, ya que uno de los estudiantes de este trabajo ha estado vinculado a la misma desde sus comienzos en marzo del año 2020 a raíz de la pandemia COVID-19. Esta relación propicia un lugar de observación directa de lo que ha sido la construcción de la organización a lo largo de los años.

Palabras claves: identidad corporativa, valores, misión, gestión, organización, comunicación.

2. Introducción

1. Justificación de la elección de la organización

La presente investigación se basa en el estudio de caso de la ONG “Uruguay Adelante”. Es oportuno enmarcar la definición de una organización del tercer sector. Se encuentra compuesto por un conjunto amplio y variado de instituciones e iniciativas, con una importante participación del voluntariado; abarca desde fundaciones, organizaciones no gubernamentales, asociaciones vecinales, movimientos sociales, instituciones religiosas, asociaciones de filantropía y caridad. El tercer sector no surge como un movimiento propio y autogenerado de la sociedad civil, aparece estimulado con el aporte de dinero e iniciativas públicas para la implementación de políticas sociales. Las ONGs que aparecen como parte del tercer sector, son organizaciones sin fines de lucro, funcionan de una manera independiente, y surgen por iniciativas civiles o populares; su único propósito es brindar apoyo a los aspectos sociales y la defensa de los derechos humanos.

Se elige como estudio de caso a la Organización “Uruguay Adelante” (en adelante “UA”) por el vínculo directo (voluntariado) que se mantuvo con la organización en los comienzos de la misma, durante el año 2020. Dicha relación propicia un lugar de observación directa de lo que ha sido la construcción de la organización a lo largo de los años. Se identifican características interesantes a ser analizadas referentes a la gestión de comunicación realizada por la organización como la construcción de su misión y visión, desde sus comienzos hasta la actualidad. Se destaca el interés de estudiar la transformación de un pequeño grupo de personas que entregaban porciones de alimentos a ollas populares, a la identificación por parte de sus públicos como la organización “Uruguay Adelante”.

Resulta importante destacar que en el presente trabajo no atenderá la polémica pública respecto a cuestiones políticas ni sociales. La presente investigación se enfoca en el estudio de la identidad de UA. Si bien la imagen de una organización es parte de su identidad, por motivos de extensión de investigación, el presente trabajo no indaga en la imagen de UA.

3. Presentación y contextualización de la organización

1. Organización “Uruguay Adelante”

De acuerdo a información relevada en entrevistas realizadas a la organización, “Uruguay Adelante” (UA) es un grupo de voluntarios que brinda apoyo a personas de contexto socioeconómico deficitario. Surge con el fin de enfrentar la crisis alimentaria, producto de la pandemia a causa del COVID-19, instalada en Uruguay en marzo de 2020. Desde enero 2021 UA formalmente brinda ayuda a ollas populares con alimentos. Los mismos son adquiridos por la organización por donaciones de privados y aporte del Estado (Resolución N° 0368/021).

Durante el mes de mayo del año 2020 nace “Uruguay Adelante” como movimiento en coordinación con Redalco, CanastasUy, TodosXDolores, ColaboroDesdeCasa, Unidos para Ayudar, Gastronomía Unida, Somos Acción, Xeniors, Banco de Alimentos, Asociación de Fasoneros de Pollo y Fundación La Nave, entre otros.

Al cierre del año 2020, la organización realiza la entrega de más de 100 toneladas de alimentos, provenientes de fondos públicos y privados (67% de insumos comprados a partir de donaciones de particulares y empresas, y 33% provenientes de Canastas de Unidos para Ayudar - SINAE (Sistema Nacional de Emergencia)).

“Uruguay Adelante” opera con un presupuesto proporcionado por el MIDES (Ministerio del Desarrollo Social) a través de la Resolución N° 0368/021, sumado a donaciones de privados.

UA nace como heredero del formato “Todos por Dolores”. Esta fue una organización de voluntarios que realizó acciones para colaborar con los damnificados a causa de un tornado que azotó el departamento de Dolores durante el año 2016. Durante el año 2020 en respuesta a la pandemia instalada, el mismo grupo de trabajo comienza acciones y busca aliados para trabajar en abastecer de comida y alimentos, en conjunto con distintas ollas y merenderos ubicados en la periferia de Montevideo, a la población afectada por causa de la pandemia en nuestro país.

Según información relevada, los principales objetivos de UA son:

1.”Mitigar el hambre de la sociedad uruguaya: Se entrega de forma semanal insumos a ollas y merenderos.”

2. “Ser una respuesta rápida y eficiente a las emergencias sanitarias del país.”
3. “Brindar herramientas a la población de contexto socioeconómico desfavorable, con el objetivo de que la persona logre salir adelante por sus propios medios.”
4. “Desarrollar capacitaciones que permitan una rápida inserción laboral.”
5. “Generar instancias recreativas que “generen comunidad”, como: días del niño y de la madre.”
6. “Generar vías de acceso a la información, y posibilitar el uso de diferentes derechos, como el acceso a planes de salud, higiene u otros.”
7. Es un objetivo de la organización que “la olla deje de existir como tal.”

2. Filosofía

“Uruguay Adelante” asiste a la población de contexto socioeconómico desfavorable. Si bien las acciones de UA son dirigidas a brindar insumos a ollas populares, en entrevistas realizadas la organización transmite que el compromiso no se limita en entregar alimentos. Uruguay Adelante pretende ir más allá de la entrega de comida, su intención es realizar un cambio de paradigma en sentido de brindar herramientas para que las personas no dependan de la olla popular.

“Uruguay Adelante”, intenta promover a la olla popular como un lugar de construcción de comunidad.

Según entrevistas realizadas, “Uruguay Adelante” promueve la libertad, en el sentido de que las personas puedan emprender y obtener independencia económica. Sin embargo, UA no pretende dejar de asistir. No obstante, anhela poder hacer más que cubrir una necesidad fisiológica. Su meta es trabajar activamente para dejar de entregar únicamente alimentos y brindar soporte a las diversas necesidades de las comunidades.

3. Contexto

“Uruguay Adelante”, surge en el marco de una pandemia a causa del COVID-19. Según “Impacto Social y Económico del COVID-19 y Opciones de Políticas en Uruguay” (Alfonso Capurro: et al. y otros, 2020) por CPA Ferrer, la pandemia del COVID-19 es uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad en tiempos recientes. La crisis económica provocada por la pandemia es un evento que no tiene precedentes en la

economía moderna.

Durante los primeros días de marzo se confirma el primer caso de coronavirus en Uruguay. Desde entonces, el Gobierno uruguayo ha decretado el Estado de Emergencia Sanitaria y adoptado una serie de medidas de distanciamiento social que buscan limitar el ritmo de expansión del virus en el territorio nacional. Estas fueron, medidas de distanciamiento social, cierre de fronteras con Argentina y Brasil, suspensión de salida del país con fines turísticos para ciudadanos uruguayos y extranjeros residentes, suspensión de espectáculos, campings y centros de vacaciones públicos, clausura de centros comerciales. Suspensión de clases en todos los niveles educativos, reducción de la cantidad de unidades de transporte colectivo, restricciones a las ferias vecinales, funcionarios públicos de mayores a 65 años no deberán concurrir a trabajar. A su vez, se exhortó a los trabajadores dependientes en la actividad privada y pública a trabajar en modalidad teletrabajo. Además de estas medidas mandatorias, se debe mencionar que el Gobierno sugirió a la población a reducir al mínimo indispensable su desplazamiento por el territorio nacional, así como su contacto social cotidiano.

Guntin (2020), analiza lo anterior en función de la distribución de ingresos, y encuentra que el número de trabajadores con posibilidades de trabajo a distancia aumenta significativamente con el ingreso y que la proporción de trabajadores con contacto cercano se reduce con el mayor ingreso. Trabajadores del ámbito informal quedan por fuera de este ámbito.

Esta población sufre las consecuencias económicas de forma severa, aumenta la desocupación y disminuye el ingreso de dinero a estas familias. Es misión de Uruguay Adelante trabajar con la población sumergida en la pobreza en el marco de las consecuencias económicas causadas por el COVID -19 en Uruguay. Según información proporcionada por la organización, durante el año 2021 la organización alcanza 270.000 platos semanales y brinda ayuda a ollas que se encuentran en todos los municipios de Montevideo, área Metropolitana y Canelones.

A continuación se presenta el organigrama de UA proporcionado por la organización. En la misma, se observa un Encargado General, del cual depende el resto de los sectores detallados. El organigrama cuenta con cinco niveles jerárquicos, de los cuales, en el segundo nivel se encuentra el encargado de operaciones y desarrollo comunitario. De este dependen todas las actividades desarrolladas por la organización.

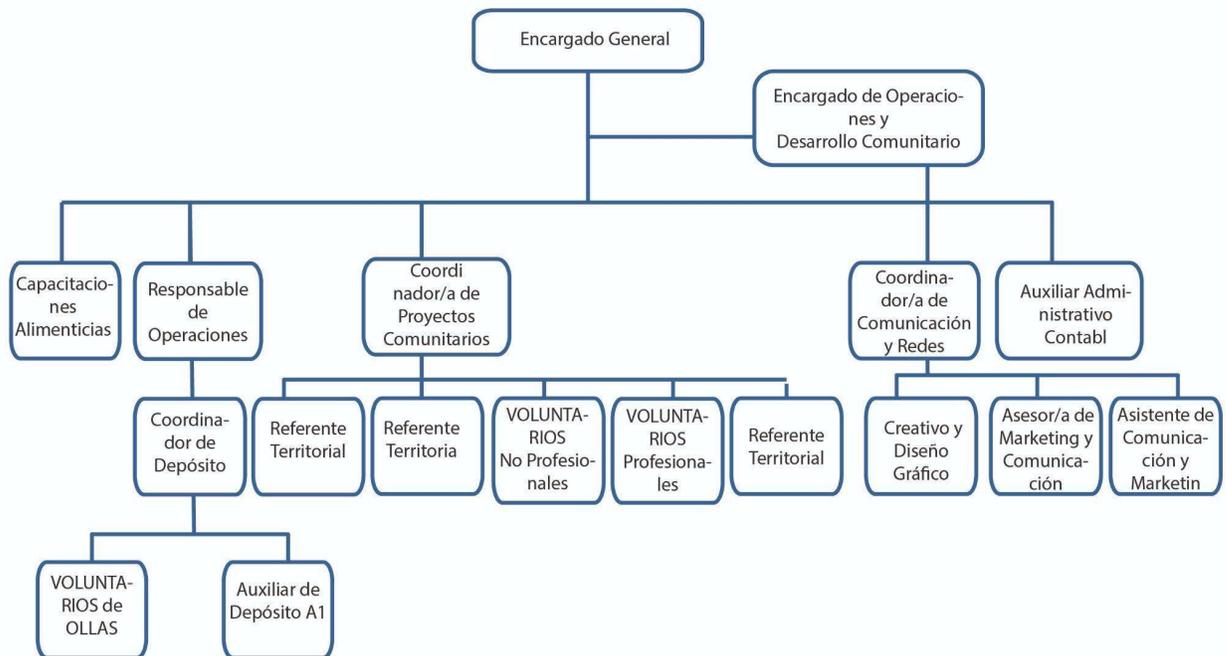


Figura 1. Organigrama Estructural - Proporcionado por la Organización Uruguay Adelante (UA)
Fuente: “Uruguay Adelante” (2021)

4. Antecedentes

En primer lugar, se toma como antecedente el “Manual de Cultura e Identidad Organizacional de la ONG Integración y Solidaridad”, realizado en Lima - Perú, Julio 2017. En dicho trabajo se revelan datos de la organización en cuanto a su filosofía, cultura, canales de comunicación y comportamiento institucional, a través de sondeo de opinión, entrevistas y observación directa. En la investigación mencionada, sus autores llegan a la determinación de la importancia en definir, comunicar y gestionar la identidad y cultura en una organización. Así también, concluyen que optimizar procesos tales como el comportamiento de los involucrados en la organización contribuye a sostener la cultura e identidad de la organización.

Se encuentra relación con esta investigación ya que muestra la relevancia en la construcción, comunicación y gestión de la identidad en las organizaciones. Así también, la pertinencia de incorporar una metodología apropiada para los objetivos trazados. Así mismo en su marco teórico se destacan autores como Paul Capriotti (2013), base del proyecto.

Rafael Guntin en investigación titulada “Trabajo a Distancia y con Contacto en Uruguay” explica que ante la pandemia de Coronavirus los gobiernos (y personas) aplican distintas variantes de políticas de encierro y/o distanciamiento social, lo que afecta directamente los trabajos difíciles de hacer a distancia y los de contacto muy cercano con otras personas. (Guntin, 2020)

El autor presenta una caracterización de los trabajos en estas dos dimensiones para Uruguay donde utiliza datos de la encuesta Continua de Hogares (ECH) 2019 elaborada por INE-Uruguay para obtener las categorías de trabajo y otras características (e.g. ingreso laboral) de los trabajadores uruguayos asalariados en el sector privado, patrones, y empleados independientes.

Se presenta como antecedente al mostrar que las políticas/hábitos de encierro estrictos afectaron significativamente sobre todo a trabajadores de bajos ingresos que presentaron vulnerabilidades debido a la naturaleza de las actividades que realizan, este grupo sin lugar a duda a partir de la pandemia necesitaron de políticas económicas de ayuda como las ofrecidas por Uruguay Adelante.

Como siguiente antecedente se ubica “Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres”, (María Teresa Montoya Flores, 2004 : 175-192) donde se realiza una reflexión

respecto a la construcción de la identidad organizacional a partir de los valores. En su estudio, se identifican aspectos que dejan ver la identidad en una organización. El mencionado trabajo contribuye con una mirada de la identidad en un modelo organizacional específico. Autores como Paul Capriotti fueron utilizados. El mencionado artículo favorece a comprender el rol de la identidad y su identificación en las organizaciones.

Desde un abordaje multidisciplinario se toma como antecedente el informe «Entramados comunitarios y solidarios para sostener la vida frente a la pandemia -Ollas y merenderos populares en Uruguay 2020» realizado por el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) y el Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio. Dicho informe analiza el fenómeno de las ollas populares y merenderos a nivel nacional, tanto cuantitativamente como cualitativamente. De los casos mencionados en el mismo, el 41% de las ollas son de Montevideo, mientras que el 59% corresponde al resto del país. Además, de los casos encuestados el 60% funciona como olla, el 33% como olla y merendero y el 7% como merendero. El informe refleja que en promedio las ollas populares funcionan tres días a la semana con 180 porciones por día. Mientras que los merenderos funcionan tres días a la semana con un promedio de 124 porciones por día.

5. Presentación del tema

El presente trabajo constituye el Trabajo Final de Grado de la Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación. El mismo se titula “Del “saber hacer” al “hacer saber”” Periodo: enero 2021 a marzo 2022, y responde al interés de indagar y describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación en el mes de enero de 2021 a marzo de 2022.

Se elige el período entre enero 2021 a marzo de 2022, ya que se toma el primer año de trabajo de la ONG y se hace un corte temporal para analizar los objetivos propuestos. La organización se crea de forma oficial durante enero de 2021, a partir de dicho mes hasta marzo 2022 se releva la información necesaria para la ejecución de la metodología trazada, según los objetivos establecidos en el presente trabajo. En marzo de 2022 es culmina con la fase de relevamiento de datos y se da inicio con la información recabada a la etapa de análisis, redacción y conclusiones. Por este motivo, el corte de la investigación se realiza en marzo de 2022. Dicho periodo fue necesario para observar la

construcción y consolidación de la identidad de la organización, a través de las distintas actividades que ejecuta en la comunidad.

Se parte de la premisa que la identidad corporativa de una organización influye de forma decisiva en todos los aspectos que involucran la gestión de una organización. No es posible concebir una organización sin comunicación, la comunicación organizacional engloba mensajes que intercambian los públicos internos y externos, es importante dentro de una organización estudiar y analizar los flujos de mensajes que la misma transmite. Estos, pueden ser bien diferentes, dependen del canal, de los públicos, o del contexto situacional.

Por esto, al hablar de comunicación organizacional se hace referencia a toda la comunicación que la organización genera con todos sus públicos, englobados en diferentes situaciones coyunturales. Estas variables hacen que la gestión de comunicación en las organizaciones sea cada vez más compleja; las mismas deben estar preparadas para preservar los valores e imagen que resguardan. Cualquier organización es susceptible de sufrir distintos tipos de situaciones que pongan en riesgo los valores e imagen de la misma. Tales como crisis, catástrofe, fallos funcionales graves, crisis de honorabilidad, amenazas económicas-financieras o crisis internas (Villafañe, 2019), en situaciones imprevistas.

El presente trabajo se enfoca en estudiar la identidad corporativa de la Organización “Uruguay Adelante” en el periodo comprendido entre los meses de enero 2021 a marzo de 2022. No es de nuestro interés trabajar el enfoque de diseño.

Así el trabajo intentará demostrar la importancia de identificar la identidad corporativa en la actividad de una organización. Es decir, trabajar con el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de la organización, con la que la organización se identifica, le da su especificidad, estabilidad y coherencia en la toma de decisiones. El estudio es descriptivo, centrado en relatar los factores que hacen la identidad, los componentes y la conducta interna de la organización.

6. Preguntas de investigación

1. Pregunta central

¿Cómo se constituye la identidad de la organización Uruguay Adelante? ¿Cuáles son los factores y componentes que representan dicha identidad?

Preguntas colaterales

¿Existen personalidades vitales en la gestión de la identidad? ¿Cómo es la conducta interna de la organización? ¿Cómo comunican sus valores? ¿Qué canales utilizan? ¿Cómo se presenta la relación con la conducta organizacional? ¿Qué percepción tienen los colaboradores de la organización respecto a la identidad?

7. Objetivos

1. Objetivo General

Describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022

2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores que conforman la Identidad de UA.
2. Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA.
3. Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación.

8. Marco Teórico

El presente trabajo se basa en identificar la identidad de la organización, identificar sus componentes y factores, así como observar el comportamiento de la misma. Ahora bien, para hablar de identidad se debe limitar lo que se entiende por identidad. Según Paul Capriotti la identidad corporativa de una organización representa su razón de ser: qué es, qué hace y cómo lo hace. Son todas las características, valores y creencias con las que se identifica una organización, con la que se diferencia del resto, y la hace prevalecer a través del tiempo (Capriotti, 2009: 19-42). Existen varias definiciones de varios autores sobre este concepto:

Para el autor Margulies “Identidad corporativa son todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus stakeholders, la comunidad, clientes, trabajadores, medios” (Margulies (1977: 41).

A su vez, Reitter y Ramanantsoa expresan que “Identidad corporativa es un conjunto de características interdependientes de una organización, que le dan especificidad, estabilidad y coherencia y así la hacen identificable” (Reitter y Ramanantsoa (1985: 34).

Por su parte Villafañe considera que la Identidad Corporativa es el “ser” de la organización, su esencia (Villafañe, 1999: 14).

El profesor e investigador Paul Capriotti la describe como: “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009: 21) .

Ahora bien, es importante destacar el cuidado en no confundir identidad corporativa con imagen corporativa, ya que cada organización crea su propia identidad corporativa en función de lo que piensa sobre sí misma, y en base a cómo quiere posicionarse en la mente de su público, con la idea de plasmar en ella que es lo quiere que se diga sobre la organización. Entonces, la imagen corporativa o también llamada imagen de marca, será el cúmulo de todas esas percepciones que el público construye alrededor de esa marca. Por ende, se puede indicar que la imagen corporativa depende de la identidad corporativa, interrelacionadas e influye la una sobre la otra y viceversa.

Sin embargo, la identidad corporativa representa un factor interno controlable, y esta se proyecta para generar una imagen determinada en el público con el que se relaciona.

Mientras que esa imagen es algo externo y poco controlable.

De todo lo expuesto anteriormente surge la importancia de la identidad corporativa: permite diferenciarse de la competencia, permite conectar emocionalmente con los públicos y permite saber qué tipo de estrategias se pueden llevar a cabo.

Para el presente trabajo se plantea el concepto de identidad corporativa como su razón de ser: qué es, qué hace y cómo lo hace. Se define dentro de la organización en las características, valores y creencias que la organización vive, se identifica y perduran en el tiempo.

Esta definición se ve reflejada en las respuestas que los entrevistados expresan al momento de la investigación. Los mismos identifican a Uruguay Adelante como una organización social que ayuda, coordina, organiza y ejecuta esfuerzos para lograr un fin en común: ayudar a los referentes de ollas populares y a personas en situación vulnerable. Una palabra que los mismos han mencionado durante las entrevistas fue solidaridad, se reconocen a sí mismos y a U.A con ella. También se identifican como una organización que se proyecta a futuro como un modelo de réplica en lo social que responda a emergencias sanitarias a futuro, en constante transformación para lograr una mejor operatividad en los procesos y mayor eficiencia en su labor.

Una identidad corporativa homogénea, identificable y perdurable en el tiempo tiene los siguientes beneficios para la organización:

- Despierta una mayor confianza hacia la organización y mejora su reputación.
- Refuerzan los valores de la organización.
- Consolidan la cultura dentro de las organizaciones.
- Da coherencia a las comunicaciones y eficiencia en los procesos de la organización.
- Da pie a que la organización sea fácilmente reconocida y recordada por los consumidores.
- Mejora el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
- Incrementa el valor de la marca.

Se enmarca la definición de identidad. Ahora bien, el presente trabajo tiene como objetivo

describir la identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022. Para esto se identifican los factores y componentes que hacen a la identidad organizacional. Logrado esto, se indaga en cómo se comunica la identidad organizacional, tanto voluntaria o involuntariamente. En este orden, se delimitará el marco conceptual utilizado.

Paul Capriotti (2009) define los factores de la identidad organizacional como un conjunto de aspectos interrelacionados, los cuales conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado a la identidad de las organizaciones. Estos son:

- La personalidad y normas del fundador: “las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización. Esto es así porque el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Es decir, el fundador marcará con su personalidad y sus normas iniciales, las líneas maestras de la Identidad Corporativa que guiará a la organización.” (Capriotti, 2009: 21). En este sentido los fundadores de U.A transmiten la esencia de la fundación, lo cual ha logrado que nuevos miembros se identifiquen con los valores de la organización, la promulguen, la transmitan a otros voluntarios y hacia afuera de la organización.

- La personalidad y normas de personas claves:” por personas claves entendemos a los CEOs o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas globales dentro de la organización. Puede suceder que un sucesor del fundador, ante una situación crítica de la organización, haya tomado el liderazgo de la misma y haya asumido la responsabilidad de llevar adelante la entidad bajo una serie de postulados que podrían ser similares a los del fundador (con lo cual se reforzaría las creencias y valores existentes), o bien podría adoptar unos planteamientos diferentes a los del fundador, por medio del ensamblaje de las normas antiguas como las nuevas propuestas, que son consideradas válidas para ese momento.” (Capriotti, 2009: 22). Según el relevamiento de entrevistas, la identidad de U.A nace a partir de los pensamientos y filosofía de las personas fundacionales, las cuales son transmitidas y heredadas hacia nuevos voluntarios. Las normas internas de la

organización son compartidas y aceptadas por los miembros, lo que genera que la convivencia, los valores, el desarrollo de las actividades, la ejecución y su labor se vea reflejada a diario. A todo nuevo voluntario se le comunica la “manera de hacer las cosas” dentro de Uruguay Adelante que es el reflejo de las personas claves y líderes dentro de la fundación.

- La evolución histórica de la organización: “las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos “importantes” a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad. En la evolución histórica tienen gran importancia los éxitos y fracasos de la organización. Los éxitos logrados por personas dentro de la entidad marcarán valores o pautas de conducta “positivas”, ya que son las cosas que se consideran que llevan al éxito. Por otra parte, los fracasos conocidos dentro de la organización sirven a los miembros para saber qué cosas no deben hacerse o qué cosas no están bien vistas. Los éxitos y fracasos más característicos son “señales” importantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de la Identidad Corporativa.” (Capriotti, 2009: 22). Tal como expresa uno de los entrevistados “Uruguay Adelante es hijo de “Todos x Dolores””, basa sus cimientos en la solidaridad. Esta hazaña llevada a cabo por los líderes actuales de U.A embandera a sus fundadores al haber alcanzado resultados sorprendentes en esas históricas jornadas solidarias. La historicidad del origen de Uruguay Adelante le da solidez a la identidad de la organización.

- La personalidad de los individuos: “las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa. Cada individuo “aporta” su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Esas aportaciones personales interactuarán con las de los otros individuos de la organización, llegando a una imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales” (Capriotti, 2009: 22). Cada miembro de la organización UA tiene un motivo y motor interno que los hacen ser parte de ella. Estas personas suman una carga emocional y personal que los hacen pertenecer.

- El entorno social: “las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la Identidad Corporativa de la misma. No hay que olvidar que todas las organizaciones están formadas por personas, y estas personas viven en una determinada cultura, y esa cultura se verá reflejada también dentro de la organización. Las relaciones interpersonales en una entidad están enmarcadas por las formas culturales de la sociedad donde se desarrollan. Por lo tanto, podemos decir que, en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social” (Capriotti, 2009: 22). Uruguay Adelante atiende a una población vulnerable que de una manera u otra están vinculadas con el entorno social de sus miembros. Este entorno situacional determina un tipo de cultura de solidaridad y vocación que es parte de la organización y sus públicos. La organización es la conjunción de varias personas que trabajan y atienden las necesidades de las personas de la comunidad, que al sumar su ayuda logran alcanzar metas mayores. De esa unión nace esta organización. El vínculo entre los miembros y la comunidad es fundamental para la creación de la identidad de la misma, ya que es la pieza fundamental del porqué hacer de la organización.

Según Capriotti (Capriotti, 2009) la identidad de una organización tiene dos componentes fundamentales: la cultura y filosofía. La primera de ellas es el alma de la identidad organizacional, se representa por lo que la organización es en ese momento, “es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello” (Capriotti, 2009: 23). La segunda, según Paul Capriotti, es la mente de la identidad organizacional, “lo que la organización quiere ser” (Capriotti, 2009: 23), este componente es el que vincula a la organización con el presente y futuro.

Entenderemos como cultura organizacional al conjunto de “creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009: 24). Dichas pautas se conforman a partir de la interpretación de las normas formales y valores establecidos en la filosofía de la organización, que hacen sinergia con las propias creencias y valores de los grupos que conforman a la organización. (Capriotti, 2009: 24)

Los componentes que hacen a la cultura de la organización son: las creencias compartidas, los valores compartidos y las pautas de conducta. En este sentido, el aporte teórico por

los autores condice con lo mencionado por los entrevistados ya que, más allá de que todos tienen respuestas diferentes acerca de las actividades sociales que refleja la misión de Uruguay Adelante los miembros comparten que la empatía es un concepto compartido por todos. Es un marco de razón de ser que los mueve como organización. Un entrevistado menciona que “todos tienen la camiseta puesta” en referencia que todos tienen la disponibilidad de “trabajar dentro de la ONG en lo que sea” y comparten de forma intrínseca las pautas de conducta y valores de Uruguay Adelante. Esta filosofía es compartida por todas las personas que de una manera u otra se vinculan con la ONG. Muchas veces no se verbaliza, sino que se siente internamente y se ve reflejada en las acciones que diariamente realizan como fundación.

“Las creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas” (Capriotti, 2009: 24).

“Los Valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta” (Capriotti, 2009: 24).

“Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización” (Capriotti, 2009: 25).

La cultura de la organización es de vital importancia, las pautas de conducta y los valores afectan directamente la forma en que los públicos internos de la organización valoren y juzguen a la misma. Además, las creencias y los valores actúan directamente en las pautas de conducta, las cuales dan por hecho formas correctas de actuar. Estas creencias compartidas se manifiestan a nivel interno entre los grupos y las personas de la organización. Por ende, las creencias, valores y comportamientos vividos en la organización, se manifiestan a nivel externo; es decir, se refleja la identidad de la organización vivida a través del comportamiento compartido.

La filosofía de la organización responde a las preguntas ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer

que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos (Capriotti, 2009: 25).

La misión es la definición de la actividad, establece el “que hace”. La visión es el futuro de la organización, responde a “dónde quiero llegar”. Los valores corresponden a él “cómo hace” la organización su actividad. “Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma)” (Capriotti, 2009: 26).

En este sentido los miembros comparten la misión y la visión de Uruguay Adelante. Algunos de los entrevistados son más ambiciosos a la hora de responder, y otros tienen una perspectiva más “bajada a tierra” de lo que esperan de Uruguay Adelante en los próximos cinco años. En la misión nombran poder mitigar el hambre en las comunidades vulnerables de Montevideo y brindar ayuda con insumos para cocinar a las ollas populares. Otros nombran como misión ayudar a mejorar la vida de las personas. En tanto a la visión algunos buscan transformar y brindar herramientas a la sociedad para mejorar su calidad de vida y tener mejores oportunidades. Otros, buscan que las personas no necesiten de la olla popular para subsistir. Mientras que otros ven la misión de UA como una organización referente en lo social a nivel país.

En las organizaciones no sólo comunican las acciones publicitarias, las campañas de marketing, sino también toda actividad que realiza la organización, como lo es el contacto o la experiencia con los colaboradores, el producto o servicio brindado, la atención telefónica, hasta el comportamiento de los colaboradores o directivos. Lo que los públicos piensan de una organización, es el resultado de la comunicación realizada por la organización, como también de la experiencia con la organización. Es decir, en una organización todo se comunica, transmite información sobre sí misma voluntaria o involuntariamente.

De esta manera Paul Capriotti, encuentra dos formas de comunicar la identidad organizacional: a) la Conducta Corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el Saber Hacer; y b) la Comunicación Corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la

organización dice que hace). Es el Hacer Saber (Capriotti, 2009: 28). Estas se complementan, la diferencias entre lo que la organización dice que hace con lo que hace puede llegar a influir en la imagen que generan en sus públicos, ya que la coherencia informativa es fundamental. Las dudas en los mensajes hacen que los públicos se guíen por el comportamiento de la organización, voluntario o involuntario, ya que este tiene mayor grado de credibilidad que la comunicación organizacional pues se considera más natural y menos controlada o planificada.

Entonces, la conducta corporativa de la organización son todas las acciones y comportamientos de una organización. “Esta función de comunicación transmite, esencialmente, los valores y principios de la organización. De esta manera, los públicos también obtienen información de la organización a través del hacer cotidiano de ésta. El comportamiento cotidiano debe ser considerado, pues, un canal de comunicación clave de las organizaciones y se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización. Esta forma de comunicación está constituida por lo que la organización hace o deja de hacer (acción por omisión), o sea, todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Está vinculada al Saber Hacer. Es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la organización (con sus productos y/o servicios, con sus actividades y con las personas que pertenecen a la misma). La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, diciendo cosas sobre la entidad, y comunicando los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las evidencias, es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con otras organizaciones” (Capriotti, 2009 : 29).

“Así, la Conducta Corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización. Es la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la organización. Todos ellos son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con los mensajes “simbólicos” de la organización. Por ello, la Conducta Corporativa se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización. Dentro de la Conducta Corporativa, podemos diferenciar entre: a) la

Conducta Interna, y b) la Conducta Externa (Capriotti, 1999)” (Capriotti, 2009: 30).

La conducta interna es el primer eslabón de la conducta corporativa, hace referencia a cómo la organización le habla a los colaboradores y luego como ellos le hablan a los públicos externos. Para los públicos externos los colaboradores son la organización, de esta manera se asimila el comportamiento de la organización por la conducta de estos. “Por estas razones, la Conducta Interna de la organización debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la misma. Los empleados son, tanto a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos” (Capriotti, 2009: Capriotti, 2009 : 30).

Una adecuada gestión de conducta interna permitirá una mayor motivación adhesión efectiva de los colaboradores a los principios y valores de la organización, lo que se volcará en una mayor productividad y rendimiento personal con el beneficio final en la imagen de la organización.

Los miembros de Uruguay Adelante tienen en claro cuáles son sus funciones y qué rol ocupa dentro de la organización. Cada uno es parte fundamental y realizan su tarea de manera libre y responsable. Hay equipos que funcionan de manera unitaria, y existen otros roles de control y organización. Hay quienes trabajan en contacto continuo con la comunidad y referentes de ollas, recorren los barrios e inspeccionan que los insumos sean usados de manera eficaz y certeros. Otros, realizan tareas operativas y de logística para que los insumos lleguen al depósito de U.A, se guarden en óptimas condiciones y que luego sean distribuidos a los referentes de ollas. Unos dependen de los otros para alcanzar la misión de la fundación. Se ve reflejada la teoría de Capriotti de la conducta organizacional: cada uno sabe que su tarea es importante, y que el trabajo del otro es igual de fundamental para que todo salga hacia adelante y poder cumplir con la filosofía de Uruguay Adelante.

Para Capriotti (2009) existen dos niveles diferentes de Conducta: a) el nivel de Comportamiento Directivo y b) el nivel de Comportamiento Organizativo.

a) El Comportamiento Directivo “se manifiesta por medio de la actuación de las personas que ejercen cargos ejecutivos de la organización” (Capriotti, 2009: 31).

- La conducta personal en relación a su trabajo (puntualidad, cuidado personal,

etc.).

- La manera de promocionar a los empleados.
- La forma de seleccionar a sus colaboradores.
- La manera de sancionar a sus subalternos.
- La forma de evaluar el desempeño profesional del personal.
- La manera de negociar los conflictos que pudieran surgir en sus áreas de trabajo.
- La forma de relacionarse con las personas bajo su responsabilidad.
- El estilo de dirección que utiliza con sus subordinados.
- La forma de comunicar con el personal a su cargo.
- El estilo de formación que impulsa para sus empleados.
- El grado de accesibilidad que tenga el directivo para sus colaboradores.
- El grado de tolerancia de las opiniones de las personas que trabajan con el directivo.
- Los detalles personalizados que tenga con sus subalternos.
- El interés mostrado por los asuntos extra laborales de sus empleados².

b) El Comportamiento Organizativo “se observa por medio de los sistemas organizativos formales instaurados en la organización. Los sistemas formales son las estructuras y sistemas de funcionamiento establecidos por la dirección de la entidad” (Capriotti, 2009: 32).

“Los sistemas organizativos formales son una forma de expresar la Conducta Interna de la organización, ya que marcan las cosas que se pueden realizar y las que están prohibidas, señalan cómo deben hacerse las cosas y cómo se “tiene futuro” en la organización. Los sistemas formales juegan el papel de “marco organizativo” donde se desarrollan las actividades de los empleados, y “comunican” a los empleados cuestiones relacionadas con el enfoque de la organización, con los valores y principios corporativos y con las “formas correctas” de hacer las cosas” (Capriotti, 2009: 33).

El comportamiento externo está relacionado con todos los componentes comunicativos hacia afuera. La organizaremos en a) comportamiento comercial o b) Comportamiento institucional.

“El Comportamiento Comercial se refiere a las acciones que la organización realiza en

² Paul Capriotti Peri, *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección libros de la Empresa, Santiago, 2009, p.31

cuanto sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores o usuarios actuales y potenciales, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los mismos” (Capriotti, 2009: 34).

Todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la entidad. Así, la información en un punto de venta tiene como objetivo primordial conseguir que el consumidor decida por un determinado producto de una entidad, pero también colabora en la comunicación de la identidad de la organización, por medio de cómo sea presentada o del estilo comunicativo utilizado. Por tanto, toda la acción comunicativa de una organización puede ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores o atributos de Identidad Corporativa (Capriotti, 2009: 39).

Está ligada al Hacer Saber: se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. Es lo que la organización dice que hace sobre sí misma. Su objetivo principal es funcionar como un canal de comunicación para establecer relación y vincularse con los diferentes públicos de la entidad. Es decir, está constituida específica y exclusivamente para “comunicar”, transmitir información de forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado residual de la conducta de la organización (Capriotti, 2009: 39).

9. Metodología

El enfoque del estudio es cualitativo y descriptivo. En este sentido, se observan las actividades realizadas por la organización, se aprende de los participantes y se intenta mantener una postura de neutralidad mientras se recopila datos de ellos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

1. Diseño de la Investigación

El abordaje de la investigación es de campo, lo que permite asegurar que la información o los datos obtenidos son verdaderos y confiables, son recogidos en forma directa de la realidad. Según Balestrini (2006):

“La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos” (Balestrini, 2006: 18).

2. Estructura de la investigación

El abordaje metodológico durante el periodo de investigación, comienza con presenciar y observar todas las actividades de Uruguay Adelante: las referidas a la entrega de insumos, distribución y recolección de alimentos y las referidas a la comunicación de la organización con sus públicos.

Con el objetivo de identificar y describir la conducta y comportamiento de la organización, se utiliza la técnica de observación, la cual se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de la misma, se analizan los procesos de la organización, las formas de actuar de la organización, el lenguaje utilizado y gestualidad, para conocer la realidad de la organización con el fin de realizar indicadores de análisis.

En segunda instancia como instrumento de recolección de datos, se plantea un cronograma de entrevistas al público esencial. Dicho recurso cumple el objetivo de acercarse al fenómeno de estudio y extraer información de análisis necesaria con el objeto de categorizar el registro de información que contribuye al propósito de la misma.

Según Arias (2012): “La entrevista consiste en obtención de información oral de parte de

una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto, una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio” (Arias, 2012: 81).

Posterior al análisis de la información de las entrevistas realizadas, se planifica un sondeo de opinión no probabilístico como método para recolectar información que permite la recolección de datos del público esencial no constitutivo, con el objeto de determinar incongruencias o congruencias en los datos recabados anteriormente en entrevistas.

La información recabada por las distintas técnicas fue complementada con relevamiento de información de prensa y documentos proporcionados por las fuentes primarias con el propósito de registrar y categorizar información sobre la organización.

En referencia a la muestra de la participación del sondeo de opinión, es necesario mencionar que la muestra utilizada para la técnica de sondeo de opinión no es representativa, se cubre un 50% del universo total.

Para finalizar se utiliza nube de palabras a modo de visualizar la frecuencia con la que figura una palabra en el cuerpo del texto, esto hace que el tamaño de cada palabra sea proporcional a su frecuencia para dar visibilidad a los conceptos centrales que distinguen las respuestas cualitativas.

10. Públicos

Los públicos de una organización no son inertes, interactúan y conocen lo que la misma puede otorgar. Esto implica relaciones constantes entre las organizaciones y los públicos, sin embargo, las mismas no siempre ocurren sin problemas. Para comprender el tipo de relación que se mantiene, los públicos de la investigación serán descritos a través de la visión estratégica propuesta por María Aparecida Ferrari y Fábio França en su libro Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas, capítulo 5. Según lo expuesto por los autores, el éxito de un trabajo de comunicación en una organización radica en identificar correctamente a sus diferentes públicos, conocer los objetivos y tipo de relación que se mantiene. Las organizaciones dependen de sus públicos para sobrevivir, por esta razón es de vital importancia, identificarlos y trabajar

en las diferentes formas que puede presentarse el tipo de relación.

En la conceptualización de públicos realizada por Ferrari y Franca lo importante no es la proximidad, afinidad o interés común, sino la relación coherente entre un público y otro, el significado de esa relación. Esto representa entender el rol que cada público cumple, y con esto una mejor construcción del mensaje (Ferrari y Franca, 2011: 129 - 131). Se definen tres criterios en su conceptualización de públicos:

- Un primer criterio esencial, con un grado de dependencia jurídica o situacional de sus públicos en la constitución o existencia en el mercado. El tipo de vínculo con los públicos en el primer criterio son jurídicos, financieros, económicos o administrativos. El tipo de relación es de subordinación e implicación. (Ferrari y Franca, 2011: 129- 130).
- El segundo criterio clasificado es, público no esencial, definido por el grado de participación de los públicos en los negocios de la empresa, la defensa de sus intereses y su promoción institucional o de mercadeo. (Participar en el sentido de, comunicar, hacer saber, ser parte). Los vínculos en esta clasificación no son esenciales, pueden ser sociales, sectoriales, políticos, económicos o comunitarios. Estos públicos no son parte integrante de la organización misma, la participación puede o no existir sin afectar la estructura de la organización. (Ferrari y Franca, 2011: 130).
- Por último, los autores encuentran un tercer criterio definido por el grado de interferencia que ciertos públicos pueden ejercer sobre la organización. Grupos externos que no participan ni de su constitución ni de su mantenimiento. Pueden ejercer presión favorable o desfavorable sobre los intereses de la organización. (Ferrari y Franca, 2011: 131).

Dicha conceptualización permite diferenciar de una manera objetiva a los públicos e identificar hacia qué público se dirige, el tipo y objetivo de relación, los niveles de dependencia, participación e implicación, expectativa de la relación. Con lo expuesto, es posible clasificar la red de públicos en: esenciales, no esenciales y de interferencia.

1. Público esencial

Público imprescindible, que garantiza la existencia de la organización y se encuentra vinculada a su actividad, al cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias. La

organización depende de ellos para su constitución y para el mantenimiento de su estructura y supervivencia. Este tipo de relación es permanente, está basada en un compromiso recíproco. Se pueden categorizar en públicos constitutivos y públicos no constitutivos o de soporte (Ferrari y Franca, 2011: 133-135).

A. Públicos constitutivos de la organización:

En dicha categoría se identifica al MIDES por posibilitar la existencia de la misma. El Mides proporciona los fondos económicos y la dirección por diseño y cumplimiento de los objetivos, misión y estrategia. Posibilitan la existencia de la misma.

B. Públicos no constitutivos o de soporte:

Igualmente, imprescindibles, pero no interfieren en la constitución de la organización, sino en su mantenimiento y colaboran para la ejecución de la actividad.

I. Primarios: encargado general, colaboradores, donantes y referentes de ollas. La organización depende de estos públicos para ejecutar su actividad.

II. Secundarios: proveedores de los insumos, voluntarios, beneficiarios, redes de ollas representada por CPS (Coordinadora Popular Solidaria, la cual retira los alimentos en Uruguay Adelante para su red). Al igual que los primarios contribuyen para la viabilidad de la organización, pero con un grado menor de dependencia.

2. Público no esencial

Las Intendencias y los gobernantes son los públicos no esenciales, por su grado de participación en las actividades de la organización. Son considerados no esenciales porque no están involucrados a la actividades-fin, pero sí de las actividades- medios. Es decir, no están asociados a los factores de producción, pero sí a la oferta de los servicios o la intermediación política o social (Ferrari y Franca, 2011: 135-136).

3. Público de interferencia.

Medios de comunicación, sindicatos, ministros, senadores, diputados y políticos de la sociedad uruguaya son los públicos de interferencia de UA. Los mismos pueden generar interferencias indeseables para la organización o apoyarla.

A continuación, se detalla un mapa de públicos donde se releva el tipo de relación lógica entre los tipos de públicos de la organización de Uruguay Adelante, tipo de relación que se mantiene, objetivos, implicación, nivel de dependencia y expectativas. (Ferrari y Franca, 2011: 136-137).

Tipo de público	Tipo de relación	Objetivos de UA	Nivel de implicación	Nivel de dependencia	Expectativa de la ONG
Encargado general.	Operacional	Brindar insumos a las ollas. Incrementar mayores donantes. Efectivizar los procesos de gestión.	Permanente	Esencial no constitutivo primario	Ser una organización modelo de réplica en lo social
MIDES	Asociación	Suministrar fondos para la entrega de insumos a las ollas populares	Permanente	Esencial constitutivo.	Mitigar el hambre en la población uruguaya
Colaboradores.	Asociación	Realizar la entrega de insumos de forma ágil y efectiva.	Frecuente	Esencial de soporte primario	Contar con el apoyo de los colaboradores pese a condiciones de trabajo difíciles.

Donantes	Asociación	Suministrar recursos económicos a la ONG	Frecuente	Esencial de soporte primario	Cerrar acuerdos de donaciones permanentes.
Referentes de ollas	Social	Ser el canal de comunicación directo con los beneficiarios de ollas.	Frecuente	Esencial de soporte primario	Motivar a que sean partícipes de las capacitaciones y darles herramientas para mejorar su labor.
CPS	Operacional	Cumplir con la entrega de alimento correcta.	Permanente	Esencial de soporte secundario.	Que los recursos lleguen a la comunidad de las redes de ollas.
Voluntarios.	Operacional	Cumplir con la gestión de entrega de insumos a ollas	Frecuente	Esencial de soporte secundario	Fidelidad y compromiso con las tareas, incrementar la cantidad de voluntarios.
Proveedores.	Negocial	Obtener mejores precios. Obtener calidad en los productos. Entregas en tiempo.	Frecuente	Esencial de soporte secundario	Cerrar acuerdos con mejores precios.

Beneficiarios.	Social	Mitigar el hambre	Frecuente	Esencial de soporte secundario	Mejorar la calidad de vida de las personas que asisten a las ollas
Intendencias y gobernantes.	Negocial Política	Visibilizar el trabajo de UA	Ocasional	No esencial	Generar buenas relaciones con todos los políticos e intendencias con el fin de propiciar acuerdos
Medios de comunicación, sindicatos, ministros, senadores, diputados y políticos de la sociedad uruguaya	Social	Dar a conocer las tareas realizadas por UA	Ocasional	Interferencia	Opinión positiva de los públicos sobre la ONG.

11. Análisis y resultados

1. Relevamiento de entrevistas

A continuación, se expone la gráfica con entrevistas realizadas al público esencial de la organización. En la misma, se detallan las síntesis de respuestas dadas por los entrevistados, respuestas individuales y objetivo de la investigación relacionado a la misma.

Tabla de relevamiento de entrevistas.

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P1	¿Qué lo motivó a conformar Uruguay Adelante?	La ayuda, coordinación y organización de esfuerzos			Objetivo General	Describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022.
	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	
	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D	
	Antecedente de todos por Dolores. Necesidad de organizar y optimizar donaciones.	La crisis a causa de la Pandemia y coordinar esfuerzos que ya se realizaban.	Trabajar con la gente sin relación a partido político o religión.	Solidaridad y conjuntar esfuerzos para alcanzar a más personas	Ayudar	

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P2	¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5	En su mayoría responden en ser una organización modelo de réplica en lo social.			Objetivo General	Describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022.

años?				
Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D
UA como organización modelo de crisis internacional.	Como organización que trabaja con los referentes de olla en las comunidades, dejando de lado el asistencialismo.	Como organización en lo referente a lo social a nivel país.	ONG modelo de réplica	Una organización más estable.

Pregunta	Relevamiento de entrevistados	Referencia a objetivo
P3 Desde su percepción, ¿Qué características cambian en la ONG con respecto al inicio?	En su mayoría en una mejora de los procesos y eficiencia de trabajo.	Objetivo General Describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022.
Rep.	Rep.	Rep.
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Rep.	Rep.	Rep.
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C

Profesionalismo, mejora de procesos.	La eficiencia en la actividad.	Dejar de ser una ONG asistencialista para ser una ONG que trabaja en el desarrollo social.	Se perdió el brillo inicial.	Orden, se organizaron las tareas, funciones y procedimientos.
--------------------------------------	--------------------------------	--	------------------------------	---

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo
P4	Si tuviera que describir la identidad de la organización, una frase o imagen, ¿Cuál sería?	En referencia a la identidad, los interlocutores coinciden en un único aspecto que es el de articulador.		Primer Objetivo específico	Identificar los factores que conforman la Identidad de UA.
	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.
	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D
	Articulador que logra resultados	Articulador con otras organizaciones en pos de trabajar con personas vulnerables	Donde nos toque estar. Donde nos toque estar vamos a estar.	La empatía, ponerse en los zapatos del otro.	Como ser vivo, compuesto con un montón de partes que encajan y se adaptan.

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo
P5	¿Cuáles factores define como clave en la relación a la identidad de la	Respecto a los factores se nombran diversos aspectos referidos a las personas que componen los equipos de trabajo y vínculos generados. En ningún caso se menciona la historia		Primer Objetivo específico	identificar los factores que conforman la Identidad de UA.

organización antes mencionada?	de la ONG.			
Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D	Rep. Entrevistado D
Personas que integran a la organización	Potenciar los trabajos que generen impactos	Expandirse para trabajar en ser referentes en desarrollo social del país.	Personal diverso con un objetivo en común.	Trabajo en equipo, la unidad, la personalidad, resiliencia contra el todo, la aspiración, ambición, vínculo con el otro desde el respeto.

Pregunta	Relevamiento de entrevistados		Referencia a objetivo	
P6 ¿Cómo describe a los valores de la organización y puede describir acciones donde se ven reflejados o transitados?	Los valores mencionados, son: solidaridad, transparencia, eficiencia, idoneidad y empatía.		Segundo objetivo específico	Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA
Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D	Rep. Entrevistado D

	Solidaridad. Se refleja en las actividades que realizan (entregar insumos)	Transparencia, eficiencia, idoneidad del personal	Capacidad de pensar en el otro y ver sus necesidades	Vínculo sincero y casi afectivo lo vemos todo el tiempo en el trato con las ollas, lo vemos en el trato nuestro diario. Amor, cariño, ambición
--	--	---	--	--

	Pregunta	Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo
P7	Respecto a la identidad, ¿Cuáles son los canales principales que considera comunicar?	Los canales nombrados de forma mayoritaria son redes sociales, cara a cara y wsp. Se realiza énfasis en los vínculos que se generan propio de la actividad.			Segundo objetivo específico Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA
		Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D
	Redes sociales	Cara a cara, wsp y redes sociales. Como principal canal, cara a cara.	Cara a cara, redes sociales.	Tv, redes y prensa para comunicar que se hace. De forma presencial, cara a cara.	Vínculos

P8	Pregunta	Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo
----	----------	-------------------------------	--	--	-----------------------

<p>Con sus palabras, puede describir la misión y visión de UA.</p>	<p>Misión, dos entrevistados mencionan a la misión como mejorar la vida de las personas, mientras que el resto habla de brindar insumos a las ollas. Visión: En la visión no se generan coincidencias, sin embargo al preguntar la posición de la organización a 5 años, coinciden en ser una organización referente a los social.</p>	<p>Segundo objetivo específico</p>	<p>Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA</p>
--	--	------------------------------------	---

Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D	Rep. Entrevistado D
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

<p>Misión: Mejorar la vida de las personas</p> <p>Visión: Transformar la sociedad dando herramientas a la población.</p>	<p>Misión: Mejorar la situación de crisis de las ollas y merenderos.</p> <p>Visión: Trabajar en las ollas como referentes barriales en desarrollo social.</p>	<p>Visión: Ser una organización referente en lo social a nivel país.</p> <p>Misión: Brindar asistencia alimentaria a merenderos y ollas de la zona metropolitana de la manera más eficiente posible.</p> <p>Además la misión de la organización es articular recursos públicos y privados. Buscan el desarrollo de las comunidades</p>	<p>Mitigar la falta de alimentos en los barrios, a través de las ollas populares.</p> <p>Visión, trabajar para que la personas no necesiten de las ollas populares</p>	<p>Visión: Todos puedan tener una mayor oportunidad.</p> <p>Misión: Dar comida, pero que ese alimento permita trascender y generar comunidades barriales que puedan crecer y desarrollarse en el tiempo.</p>
--	---	--	--	--

		con las que trabajan.		
--	--	-----------------------	--	--

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P9	¿Cuáles son los públicos de Uruguay Adelante?	Existe una coincidencia en que el público principal son las personas de ollas y merenderos. Dos de los cinco entrevistados mencionan un segundo público que son las empresas.			Segundo objetivo específico	Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA
	Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D	Rep. Entrevistado D	
	Público interno: voluntarios y empleados Público externo 1:	Referentes de ollas y personas que van a las ollas. Público externo: empresa.	Persona en extrema vulnerabilidad sin importar condición, género y religión.	La gente que necesita ir a la olla popular.	Personas que asisten a la ollas y merenderos.	

Personas que asisten a ollas populares				
Público externo 2:				
Empresas				

	Pregunta	Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
		Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	
		Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	
	Si tuviera que definir la imagen que tienen los públicos de UA, ¿cuál sería?		Los entrevistados sostienen que el público de olla, el público principal tiene una imagen positiva.		Segundo objetivo específico	Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA.
P10	Público 1: Grupo de personas que los quiere ayudar o dispensador de comida. Público interno: Como organización que se esfuerza al máximo. Público 2: Una ONG que genera oportunidades	Público de olla: Imagen muy positiva. Público externo, empresas no muy positivas por cuestiones políticas.	Público de extrema vulnerabilidad con los que trabaja UA, tiene una buena imagen. Público a los que no puede llegar por distintos factores, mala.	El público de la olla tiene una imagen positiva. El otro público, sociedad en general, nos ve como una organización dadivosa y buena.	Organización que sostiene y da apoyo. Pero hay otros que nos ven con la persona que les da la comida.	

o una ONG de asistencialismo				
------------------------------	--	--	--	--

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P11	¿Cuáles son las fortalezas de la organización?	Tres de los cinco entrevistados afirma que su fortaleza es la gente que trabaja en la organización.			Primer y segundo objetivo específico	Identificar los componentes y factores que constituyen la identidad de UA
	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.
	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D	Entrevistado D
	El personal que conforma la organización	Personal que compone la organización, relación con los públicos y vínculo con empresas.	La gente que trabaja en la organización	La permanencia en el tiempo con voluntariado	Importancia de ayudar y tener al otro por delante	

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P12	¿Cuáles son las debilidades?	Respecto a las debilidades sostiene como su defecto principal el desorden o poca planificación.			Primer y segundo objetivo específico	Identificar los componentes y factores que constituyen la

				identidad de UA
Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D
Equipo chico para la cantidad de proyectos, restricciones económicas, poca planificación.	Acuerdo con MIDES. Diversidad de opiniones.	Desorganización. Falta de comunicación interna. Falta de visión estratégica.	Depender del trabajo voluntario	Desorden y falta de estabilidad

Pregunta	Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo
P13 ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que describen a la misión de UA?	No existen coincidencias en esta repuesta.			Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación.
Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.
Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D
Disponibilidad del personal para trabajar dentro de la ONG en lo que	Voluntariados por fuera y actividades de los voluntarios en post de	Actitud de mucha empatía	Dar de comer todas las semanas.	Camiseta puesta de todos.

sea	contribuir a la misión de UA.			
-----	-------------------------------	--	--	--

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P14	¿En qué aspectos ve reflejado la misión de la organización, en relación a los objetivos estratégicos?	Los entrevistados coinciden en la ludoteca como aspecto que refleja la misión.			Tercer objetivo específico.	Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación.
	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.	Rep.
	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado D	Entrevistado D
	En la actividad diaria.	Ludoteca. Mejorar infraestructura de las ollas. Capacitación en cocina.	Compra y logística de insumos. Ludoteca	Observar que el público de ollas puede alimentarse semana a semana.		Desarrollo de programas.

Pregunta		Relevamiento de entrevistados			Referencia a objetivo	
P15	¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza "Uruguay Adelante"?	Todos los entrevistados coinciden en que el canal para comunicar son las redes sociales.			Tercer objetivo específico	Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación

	Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D	Rep. Entrevistado D
	Redes sociales y web.	Redes sociales, web y presencial.	Redes sociales. Radio tv y prensa escrita en menor medida.	Redes sociales y wsp.	Redes sociales y presencial.
	Pregunta	Relevamiento de entrevistados		Referencia a objetivo	
P16	Nombre las acciones realizadas por la organización.	Asistencia capacitaciones.	alimentaria,	Tercer objetivo específico.	Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación.
	Rep. Entrevistado A	Rep. Entrevistado B	Rep. Entrevistado C	Rep. Entrevistado D	Rep. Entrevistado D

	Asistencia alimentaria.	El desarrollo de las capacitaciones, lo de la ludoteca en los barrios, en el trabajo junto a fundación celeste y el comité olimpo, es un reflejo de que queremos trabajar con otras organizaciones y que no solo apuntamos al público vulnerable y que también al desarrollo social y deportivo.	Entrena de insumos, ludoteca, capacitación en ollas.	Conseguir insumos para fabricar alimentos. Ludoteca, capacitaciones.	Entrega semanal de comida, planificada y que no falte. Cumplir con las personas de ollas. Ludoteca, taller de cocina. Posteo en las redes.
--	-------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se analizan y exponen, los datos obtenidos en la investigación para desarrollar los objetivos de la misma. Cabe destacar que esta información sirve para describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se obtuvo una serie de resultados que posteriormente son analizados con el propósito de dar respuesta efectiva a los objetivos pautados.

Es importante partir de la historia de la organización relatada por los actores claves a través de entrevistas, en las cuales se dan a conocer las motivaciones para ser parte de la organización. Expresan que forman parte de un grupo de trabajo desde el año 2016 y se han mantenido fuertes para dar ayuda a los barrios en situaciones de emergencia como: inundaciones (Paysandú, Flores, Florida, Rocha, San José), donde se envió colchones,

camas e hipoclorito. Ante la llegada de la pandemia se evidencia la necesidad desde el punto de vista alimentario y se intenta propiciar estrategias para abastecer a distintas ollas y merenderos que surgen en la periferia de Montevideo. En simultáneo, la sociedad uruguaya realiza donaciones a UA, las ayudas suministradas por la organización a una actividad profesional que necesita la coordinación de las distintas áreas y esfuerzos logísticos a mayor escala. De este modo nace Uruguay Adelante, “para ganar en eficiencia y poder dar lugar a esta inquietud que había de la gente y sobre todo tratar de maximizar la posibilidad de responder a estas necesidades” (entrevista, Entrevistado A).

En relación a lo dicho, el Entrevistado B comenta que “afrentar la crisis sanitaria que estaba generando ese momento el Covid. (...) más bien la intención principal era que había mucha gente trabajando e intentando ayudar, pero sinchaban para diferentes lados o no se coordinaban entre sí y entonces hacía que se tuvieran que esforzarse, hacían que tuviese que esforzarse el triple para conseguir muchos menos resultados” (Entrevistado B - Encargado de Comunicación).

“Toda la situación que se desarrolló cuando llegó la pandemia a Uruguay, 13 de marzo del 2020. Que fue cuando el gobierno decretó la emergencia sanitaria y ahí empecé de alguna manera a darme cuenta inmediatamente, porque tengo algunos negocios, que esto iba a repercutir en la gente más vulnerable, porque era la primera que se iba a quedar sin trabajo. Indagando un poco con prensa, prensa escrita, informativos, empecé a ver que casi automáticamente empezaron a ocurrir las ollas populares en Uruguay, prácticamente esto fue un viernes que se decretó la emergencia sanitaria, y ya el miércoles de la semana siguiente ya había ollas preparando comida” (Entrevistado C).

“La gran motivación fue encontrar una herramienta para poder a través de fondos que venían del estado o gente privada, acercarle comida a la gente que no tenía. Entonces la motivación más grande es la solidaridad y dentro de eso la solidaridad pensada” (Entrevistado D).

“El ayudar, el poder contribuir de alguna forma a que las personas que estaban pasando por una situación que no estaba buena, pudieran estar un poco mejor. Lo que motivó siempre fue ayudar, encontrar alguna forma, ya fuera con alimentos, generar contactos, redes, comunicación, el ayudar” (Entrevistado E).

En vista de lo descrito la ayuda, solidaridad, empatía, coordinación y organización de esfuerzos son los factores compartidos que motivan a los entrevistados a ser parte de

Uruguay Adelante. En tal sentido, estos factores compartidos son consecuencia de la evolución histórica propia de la organización, así como el comportamiento de los individuos que hacen a la organización, determina el espíritu y el tipo de actividad que desarrolla la misma.

Capriotti (2009) afirma que estas características sumado a los fracasos y éxitos dentro de la evolución histórica, son los que marcarán los valores y pautas de conductas de la organización. Dichos factores relevados tanto entrevista como en observación directa, son los determinantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de la Identidad de Uruguay Adelante.

En la intención de analizar los componentes que hacen a la identidad de Uruguay Adelante, se le consultó a los entrevistados como visualiza a la organización en los próximos 5 años, con el fin de analizar lo que Capriotti (2009) denomina la mente de la organización, lo que la organización quiere ser, su filosofía. La mayoría de los entrevistados coinciden en ser una organización modelo de réplica en lo social, este componente es el que vincula a la organización con el presente y futuro.

Ahora bien, los componentes que hacen una identidad, son dos: su filosofía y su cultura. El segundo componente, la cultura, es el que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. Entenderemos como cultura organizacional al conjunto de “creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009: 24).

Como se menciona anteriormente, los factores que motivan a los entrevistados a formar parte de la organización son compartidos por todos.

Para indagar sobre el segundo componente de la identidad de la organización, se les pregunta a los entrevistados: ¿Qué características cambian en la ONG con respecto al inicio?, se solicita que describan en una frase o imagen la identidad de la organización, se les pide describir los factores claves en la identidad descrita y para finalizar, se solicita que detalle los valores de la organización y describa donde se ven reflejados.

Respecto a las características que han cambiado en comparación al inicio, en su mayoría coinciden en que los cambios se centran en una mejora de procesos operativos y eficiencia en el trabajo. Se planteó a los entrevistados que describieron a Uruguay Adelante con una frase o imagen, se obtienen las siguientes respuestas:

“Un articulador que logra generar resultados, eso es como que sería básicamente lo que somos. A veces lo logramos más rápido, a veces más lento, pero en general el resultado es que se logra algo. Muchas veces pecamos un poco de ambición, pero más vale apuntar alto y terminar llegando un poco más abajo, que apuntar al medio y terminar en el piso” (Entrevistado A).

“Somos una organización que se une a otras organizaciones que ya trabajan hace más tiempo o que quieren hacer algo que impacte en la sociedad, principalmente en personas en situación de algún tipo de vulnerabilidad nosotros lo que hacemos es unirnos a esas organizaciones hoy por hoy y potenciar el trabajo que ellos hacen o elaborar en conjunto algún proyecto que pueda impactar al público tanto que a esa organización le interesa tanto como a nosotros. Creo que es ese trabajo de articulador entre lo que quiere la gente de UA y otras organizaciones o personas que quieren ayudar en esta causa en temas de desarrollo es ahí donde nosotros nos desenvolvemos” (Entrevistado B - Encargado de Comunicación).

“Un ser vivo que está unido en todas sus partes porque tiene un motivo de ser único, pero a la vez que es esto, súper dinámico que está compuesto por un montón de partes que incluso parece que no encajan, pero encajan, y es eso, bien un ser vivo, una persona, hay brazos, manos, cabeza, hay pies” (Entrevistado E)

“La frase de no sé si no se si llamarlo nuestro eslogan, pero sería “donde toque estar” me gusta mucho justamente porque resume lo que somos y lo que queremos ser también, Va un poco en esto de lo que te decía, nuestro la gran logro y nuestra gran meta, es que UA sea un movimiento referente en lo social a nivel país, donde nos toque estar queremos poder estar, tenemos que estar y vamos a estar” (Entrevistado C).

“La primera palabra que reúne a este tipo de gente para poder hacer lo que está haciendo es la empatía, que es eso, ponerse en los zapatos del otro, ponerse en el lugar del otro. Pero ya no desde el punto filantrópico de sentarme en un sillón y pensar lo que haría. Sino en un punto: esta persona está pasando hambre, está pasando frío, esta persona no tiene un techo. La empatía hace que yo sienta la tristeza que está pasando esta persona, por ende, quiero cambiar eso porque quiero cambiar la tristeza que tengo” (Entrevistado D).

Según los entrevistados la organización se ve a sí misma como un articulador que gestiona donaciones y dinero del estado de la manera más eficiente. Articula, distribuye, compra y entrega de insumos. Se destacan valores como solidaridad y empatía, así como la calidez humana de la gente que determinan el comportamiento de la misma. Solo uno de los entrevistados hace referencia que los valores se reflejan en el trato diario, cotidiano. Si bien esto no es nombrado por todos los entrevistados, dichos valores son compartidos por el público de olla, pues según el sondeo de opinión aplicado al público de olla, la descripción más frecuente respecto a su opinión sobre UA es la solidaridad.

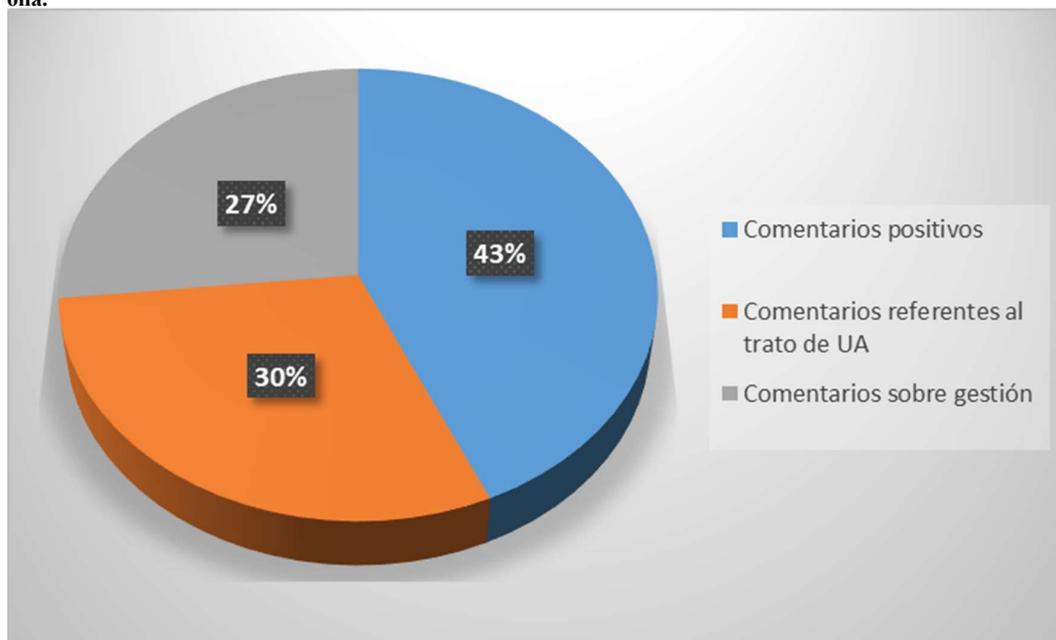
Los componentes que hacen a la cultura de la organización son: las creencias compartidas, los valores compartidos y las pautas de conducta. Es decir, en base al relevamiento, podemos afirmar que la organización comparte el valor de solidaridad y transparencia. Tanto en el cuestionario como en la entrevista se hacen preguntas para visualizar la descripción, como se ven reflejados y transmitidos los valores de la organización.

En el sondeo de opinión realizado a los referentes de olla, la descripción más frecuente de UA es la solidaridad. Mientras que las respuestas a la pregunta “Por favor, describa con una palabra la organización”, fueron categorizadas en: Comentarios positivos, Comentarios referentes al trato de UA, comentarios sobre gestión y comentarios negativos.

En su mayoría, las respuestas fueron comentarios positivos, tales como buena, invaluable, lo mejor que hay. Le siguen, los comentarios referentes al trato de UA, el más frecuente es solidaridad y por último se recibieron comentarios sobre su gestión.

De las respuestas se afirma que los referentes de ollas se sienten a gusto con la organización, consideran que es buena, solidaria y su gestión es aceptada. Las coincidencias en las entrevistas y sondeo de opinión determinan que las creencias, valores y comportamientos vividos en la organización son manifestados a nivel externo; es decir, se refleja la cultura de la identidad de la organización vivida a través del comportamiento compartido.

Gráfico sobre pregunta: “Por favor, describa con una palabra la organización” aplicado al público de olla.



Fuente: Cuestionario aplicado en sondeo de opinión (2022)

Cuadro de categorización sobre pregunta: “Por favor, describa con una palabra la organización” aplicado al público de olla.

Comentarios positivos	Comentarios referentes al trato de UA	Comentarios sobre gestión	Comentarios negativos
Buena	Calidades humana	Brinda ayuda	
Buena organización	Compañerismo	Es Seria	
Invaluable	Gesto de generosidad hacia la población	Excelente	
Lo mejor que hay	Humanidad solidaridad	Funcional	
Mejor trato	Corazón	Imprescindible	
Precioso equipo	Solidaria	Mides	
Siempre presentes	Solidaridad	Satisfactoria	
Sin palabras para describirla - lo que hacen no tiene nombre	Solidario	Integración social	

Una buena ayuda para la gente que está pasando mal	Solidarios		
Una tarea maravillosa, importante y de mucho valor para la pueblo que lo recibe			
Un gran apoyo			
Un lugar que me hacen sentir en casa			
Son mi apoyo, mi todo			

Fuente: Cuestionario aplicado en sondeo de opinión (2022).

Entendido lo antes expuesto por el profesor Capriotti (2009) y de las entrevistas y observación directa, se puede afirmar que existe una estrecha relación entre la ONG y las personas a quien ayudan. Los miembros de UA se sienten identificados con la causa y ellos mismos son quienes la promueven para dentro y fuera de la organización. El vínculo diario que se mantiene con los referentes de olla, y a su vez con los beneficiarios, hacen que los factores y componentes la hagan una organización viva y sólida. Ante la solidaridad que plantea UA sus miembros y públicos se ven reflejados en ella y se sienten parte. Al ser una organización social la jerarquía es de orden organizativo, funcional y ejecutivo, lo que hace que las acciones que cada miembro realiza, plantea o proyecta se dirige hacia una misma dirección: la razón de ser de la organización. Cada miembro de UA tiene voz y voto. Es una organización abierta a la escucha de planteos para mejorar, presentar actividades sociales, buscar soluciones para la comunidad y articular entre diferentes entes y personas para alcanzar el objetivo común. Es en estos factores los miembros se refieren a la palabra “empatía”, “ponerse en el lugar del otro”, “un ser vivo compuesto por un montón de partes, que encajan y se adaptan”. Otros factores claves en relación a la identidad de UA que durante la entrevista se arrojó y que confirma lo teorizado por Capriotti es que el trabajo en equipo es esencial para la construcción de la identidad de la ONG. A su vez, las personas que son parte de ella son fundamentales para el Ser de la ONG. El vínculo generado desde el respeto, el trabajo en equipo, la unidad, la resiliencia contra todo, la ambición y la aspiración generan una coincidencia de pensamientos que terminan en un mismo embudo: la razón de ser de Uruguay Adelante.

Cuadro datos relevados de técnica metodológica observación directa.

Actividad	Saludo	¿Se llama por el nombre?	¿Cómo es la conversación?
Entrega de alimentos.	Existe un contacto físico con la persona, saludo y abrazo afectuoso. Se hacen chistes.	Se llama por el nombre a las personas y apodos.	La conversación es amena, afectuosa y de respeto. Se toman el tiempo para conversar con todos y escuchar las inquietudes. Desayunan juntos entre los voluntarios. Comparten comida que algunos referentes de ollas regalan como símbolo de agradecimiento.
Actividad administrativa.	Al llegar se saludan de forma amistosa y preguntan cómo están.	Se llaman por apodos o nombres.	Las conversaciones son desde el respeto, ayuda y trabajo en equipo. Desayunan y almuerzan juntos. Festejan cumpleaños. Se plantean preguntas y analizan situaciones que se plantean diariamente con respecto a la labor.
Comunicación por canal wsp, redes.	Saludo desde el respeto y comprensión.	Se llaman por el nombre del referente de la olla.	De escucha y comprensión. Las interrogantes planteadas por los referentes son analizadas y respondidas por una persona encargada de atender a los mismos.
Visita a olla	Saludo muy afectuoso.	Se llaman por los nombres a todos, se los conoce por su trabajo social.	Las conversaciones que se dan son en su mayoría de escucha activa y comprensión. Es un ida y vuelta en búsqueda de poder aportar uno al otro con el fin de lograr resolver la situación planteada.

Fuente: Elaboración propia según relevamiento de los observado durante las actividades de la organización UA.

Tal como se mencionó anteriormente, todos los entrevistados coinciden en que pretenden ser una organización modelo de réplica en lo social.

La filosofía de una organización vincula a la organización con el presente y futuro, e intenta dar respuesta a: ¿Qué hago? responde a la misión, ¿A dónde quiero llegar? responde a la visión, y ¿Cómo lo hago? responde a los valores centrales y principios de relación que gobiernan las relaciones con todos los públicos de la organización.

En las entrevistas realizadas a los referentes de la organización, se le pregunta a los entrevistados que con sus palabras se describa la misión y visión de UA.

En referencia a la misión, dos de los entrevistados consideran que la misión de Uruguay Adelante es mejorar la vida de las personas. El resto de los entrevistados relata que la misión actual de la organización es brindar insumos a las ollas. Sin embargo, al consultar sobre los aspectos donde se observa o refleja la misión identificada, los entrevistados nombran a la actividad de ludoteca como reflejo de la misión. Dicho aspecto denota una incongruencia entre la actividad a destacar, la misión relatada y la misión declarada por

la organización. No se menciona la entrega de insumos y la logística que implica dicha entrega, como tampoco las capacitaciones que se desarrollan en la organización para el público de olla.

Al indagar en las actitudes que tienen los colaboradores de la organización que describen la misión, los entrevistados, nombran a la solidaridad, disponibilidad de ayuda, trabajo en equipo y empatía. Las mismas son las bases de la cultura y valores de la organización. El relato de esto coincide con lo relevado en la observación directa, de entrega de insumos, escucha y tareas administrativas de la organización. Se reflejan los valores de ayuda, solidaridad, trabajo en equipo y empatía mientras los voluntarios o colaboradores miran a las personas a los ojos, escuchan su necesidad y dedican el tiempo de entender y dar solución a las dificultades planteadas.

Sobre la visión de la organización, mencionamos anteriormente en que todos coinciden en ser una organización referente en lo social. Sin embargo, en respuesta a la pregunta específica sobre la descripción de la visión, no se generaron coincidencias, si bien todos están enfocados en una perspectiva de desarrollo social no existen coincidencias estratégicas.

“Transformar la sociedad dando herramientas a la población” (Entrevistado A)”, “Trabajar en las ollas como referentes barriales en relación al desarrollo social, (Entrevistado B)”, “Ser una organización referente en lo social a nivel país. (Entrevistado C)”, “Trabajar para que la personas no necesiten de las ollas populares (Entrevistado D)”, “Todos puedan tener una mayor oportunidad. (Entrevistado E)”

Con el fin de continuar en el estudio del segundo objetivo específico de la presente investigación, identificar los componentes que constituyen la identidad de UA, se relevaron datos referentes a la misión y visión en entrevistas y sondeo de opinión.

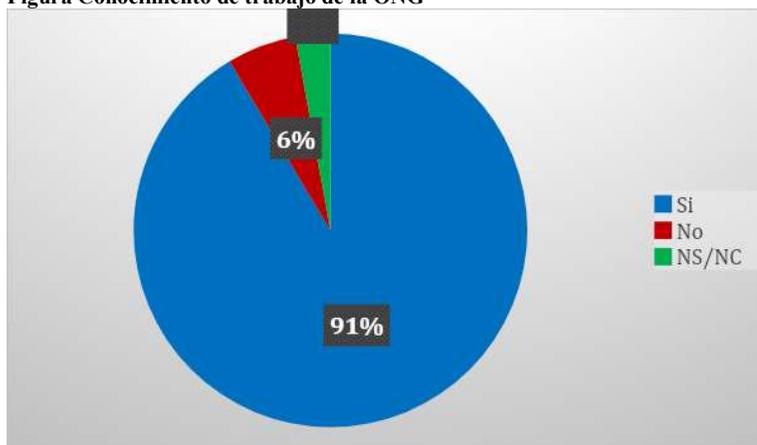
Al preguntar a los públicos en el sondeo de opinión respecto si conocen el trabajo de la organización se observa que el 91% de los entrevistados en sondeo de opinión responde de forma afirmativa mientras que 3% indica no conocerla.

Tabla conocimiento de trabajo de la ONG

Opciones	Fi	%
Si	32	91%
No	2	6%
NS/NC	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado (2022)

Figura Conocimiento de trabajo de la ONG



Fuente: Cuestionario aplicado (2022)

En referencia a las actividades de la organización se evidencia que el 22 % de las personas a las que se les aplicó el cuestionario indica que la organización se encarga de brindar insumos para las ollas populares, el 19% expresa que sus actividades van encaminadas hacia el trabajo en los barrios para brindarles herramientas a los beneficiarios. La mayoría representada por el 56 % expresa que la tarea de la ONG es la unión de las dos antes mencionadas, solo 3% no conoce sobre las actividades de la ONG.

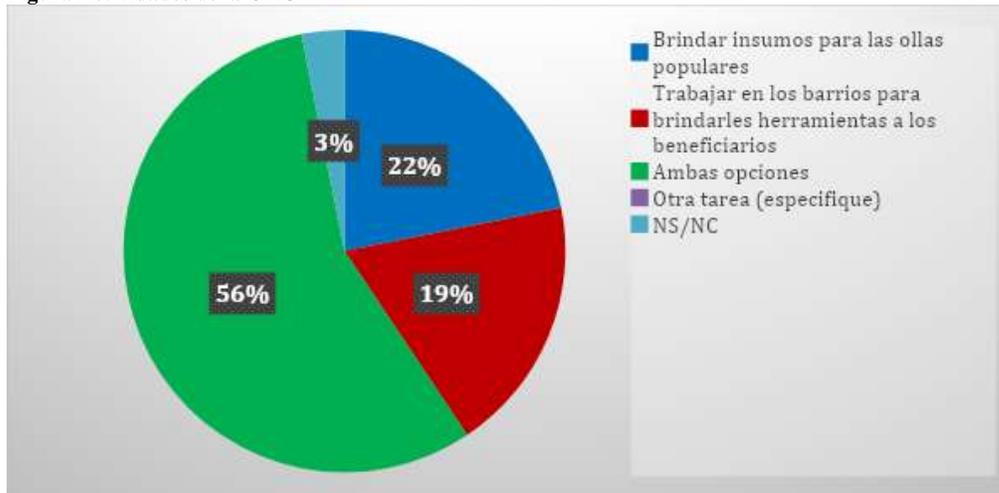
Si responde sí: Describa cuál o cuáles son las actividades de la ONG - Tabla Actividades de la ONG

Opciones	Fi	%
Brindar insumos para las ollas populares	7	22%
Trabajar en los barrios para brindarles herramientas a los beneficiarios	6	19%
Ambas opciones	18	56%
Otra tarea (especifique)	0	0%

NS/NC	1	3%
Total	32	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado (2022)

Figura Actividades de la ONG



Fuente: Cuestionario aplicado (2022)

Los públicos incluidos en sondeo de opinión logran identificar la misión y visión en el sentido de una perspectiva de desarrollo social y trascender al plato de comida según explica Entrevistado B “hoy la misión de ahora es la de trabajar cada vez más por mejorar la situación de crisis de las ollas y merenderos que hay en la actualidad, apalear lo más momentánea las necesidades básicas, que tiene que ver con la alimentación y con los insumos y por eso atacamos bien fuerte por ese lado, creo que la visión de esta organización es con el tiempo desarrollar una relación con los referentes de los barrios para poder trabajar en algo que no tenga ver con la entrega de alimentos y asistencialismo y poder generar en el barrio comunidades afianzadas y que los referentes logren un trabajo y desarrollo sociales de la mano de UA que vaya mucho más del darles comida a las personas, eso es lo que es la visión, si así se considera la visión.”

Además, estas características arcan los valores centrales de la ONG, presenta a la solidaridad frente a las adversidades como valor clave “es una forma de encauzar esa solidaridad, tanto desde la avidez de conseguir resultados” (Entrevistado A), “hacer un trabajo voluntario que ayude de alguna manera a la gente creo que ese es el valor principal que tenemos casi todas las personas que trabajamos en UA” (Entrevistado B).

Otro valor central de la organización es la transparencia “practicante todo el mundo sabe

o tiene acceso a saber todo lo que quiera” (Entrevistado A).

“Acá no se oculta absolutamente nada, ni a la interna de la organización ni para afuera, la información que nos quieran solicitar, la pueden solicitar y nosotros la vamos a transmitir. De hecho, muchas de esa información desde cuantas toneladas de kg de comida se dan, como se reparte, a quien se compra, a qué precio se compra, cómo se gasta el dinero que recibimos, toda esa información se hace una rendición de cuenta pública, que se transmite a través de las redes. Si el día de mañana viene un medio de comunicación lo quiere saber se le va a exponer. La transparencia para nosotros es fundamental” (Entrevistado C).

Del relevamiento se desprende valores como la confianza del personal y voluntarios que cuenta la organización, dispuesta a trabajar en lo social “gente que sepa que más allá de que somos una organización (...) no somos una empresa, porque no tenemos fines de lucro y porque parte trabajamos con gente en situación de vulnerabilidad muchas veces extrema” (Entrevistado C).

La diversidad, diverso en cuanto las opiniones políticas, a religión, o sexualidad y sin embargo en búsqueda de un fin común y que es que la comida le llegue a la persona que la necesita “la clave más grande para que esta organización funcione es que justamente, aceptamos la diversidad que tiene el otro y nos ponemos un punto en común para poder trabajar” (Entrevistado D).

Por último, el valor de la resiliencia, al dar un lugar para que las personas puedan mejorar las condiciones en las que se encuentren.

Para seguir indagando en los componentes que hacen a la identidad de la organización, a la pregunta sobre la descripción de la organización, el 29% indicó que brinda ayuda, 29% que es excelente, 14 % con gran calidad humana, 14% que es una buena organización y 14% que su personal brinda apoyo y solidaridad.

Del mismo cuestionario se evidencia que el 66 % de las personas indica que las tareas realizadas por Uruguay Adelante son muy buenas, 31 % las catalogadas como buenas, 3% piensa son regulares. Con respecto a la valoración de la ONG el 51% expresó que es muy buena, 34% buena, 6% regular, 3 % la califica como mala y un 6% no supo clasificarla.

La organización Uruguay Adelante está expuesta al juicio social por lo que debe de lograr sostener la confianza, imagen y reputación de los socios y activistas generales que quieran apoyar su causa, con lo cual, es mucho más importante toda esa imagen corporativa de fidelidad y confianza para que sus públicos lo identifiquen.

Uruguay Adelante se explica por la necesidad de darse a conocer y llegar a la mayor cantidad de público posible de la manera más efectiva posible. Cada uno de lo que se menciona en este apartado forma parte sin duda alguna, de la gestión de la identidad corporativa. La organización voluntaria o involuntariamente en su actividad diaria emite una gran cantidad de información que llega a sus públicos, estos construyen un concepto de la organización constituida por todos los mensajes emitidos.

En las organizaciones no sólo comunican las acciones publicitarias, las campañas de marketing, sino también toda actividad que realiza la misma. Lo que los públicos piensan de una organización, es el resultado de la comunicación realizada por la organización, como también de la experiencia que los públicos tengan con la organización.

Según lo relevado podemos afirmar que los públicos esenciales no constitutivos consideran que la actividad de la organización principalmente es brindar insumos a las ollas y trabajar en los barrios, el 51% valoriza a la organización como muy buena.

Dicho relevamiento coincide con la percepción que mantienen las personalidades claves entrevistadas donde manifiestan que los públicos de ollas tienen una imagen positiva. Dicha imagen es explicada porque conocen y viven la identidad de la organización en cada actividad y entrega de insumos.

En tal sentido Uruguay Adelante capta y fideliza donantes, capta y fideliza voluntarios, y lleva a cabo campañas de sensibilización, educación y formación. Sin embargo, del relevamiento de prensa realizado, el público de interferencia pone en tela de juicio la actividad desarrollada por cuestiones políticas de asignación de recursos. Esto opaca los mensajes construidos desde los públicos esenciales de la organización.

Se intenta describir la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación (objetivo específico tres). Por lo cual, se debe encontrar las formas en que la organización comunica a sus públicos los componentes y factores de la identidad identificados. Se consulta a los referentes de la organización que identifiquen a sus públicos. Del relevamiento se obtiene una coincidencia en que el público principal son las personas de ollas y merenderos. Dos de los cinco entrevistados mencionan un

segundo público que son las empresas.

Paul Capriotti encuentra dos formas de comunicar la identidad, la conducta corporativa y la comunicación corporativa. La primera son las acciones de la organización, el comportamiento cotidiano ya mencionado que transmiten esencialmente los valores de la misma. "Así, la Conducta Corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización. Es la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la organización" (Capriotti, 2009: 29). Según lo relevado, los públicos de olla identifican la actividad y los valores que la organización comparte. El 89% de las personas a las que se les aplica el cuestionario indican sentir apoyo y escucha por la organización, mientras que el 11% responde de forma negativa. En vista de este margen, que a nivel de análisis organizacional resulta de importancia se pregunta el porqué de la respuesta suministrada. Se destaca las siguientes: si pues la organización se encontraba atrás de todo en conjunto con el gobierno que dan los suministros para la olla popular, por su presencia ante solicitudes, por brindar respuestas oportunas, por la importancia que le dan a cada referente de olla, por su capacidad de resolver necesidades, prestan ayuda siempre no solo alimenticios sino en insumos médicos, ropa y necesidad ante vulnerabilidades.

El 11% que responde de forma negativa expresa que al llamar o escribir no se recibe respuestas y que ellos necesitan de la ayuda ya que tienen problemas e inquietudes que deben ser resueltas, una persona indicó que algunas cosas no son cerradas y otra que nunca ha podido lograr el vínculo con la organización.

Al presentar la posibilidad de calificar a la organización del 1 al 10, donde 1 muy malo y 10 excelente, 9% indicó valor 5, 6% la califica con valor 7, el 23% otorga valor 8, 11% valora con un valor 9 y la mayoría, es decir un 51% expresa que su valor sería 10.

En tal sentido, se indaga sobre cómo es vista la actividad de la organización en los barrios. El 94 % de las personas a las que se les aplica el cuestionario indica que la actividad de UA es vista de forma positiva por las personas del barrio, 3% no lo cree así, mientras que el 3 % no responde. Al consultar las razones para otorgar esta respuesta indicaron lo siguiente:

- Falta difusión en los medios para hacer conocida la propuesta de Uruguay Adelante, con el apoyo o sin el apoyo del gobierno.

- Por estar presente siempre presentes en diversas circunstancias (inundaciones).
- Es una de las pocas ONG que brindan ayuda en los barrios.
- Por la preocupación y el interés que le ponen a cada uno.
- La ayuda de la olla proviene de UA les cambia las perspectivas.
- Se sienten agradecidos con la ayuda.
- Porque les da la comida
- Es una inyección económica al barrio que ayuda a disminuir la delincuencia (la gente deja de salir a robar por hambre).
- Por talleres y cursos dictados (cursos de cocina, taller de emprendimiento).

El 91 % de las personas a las que se les aplica el cuestionario considera que existe un vínculo directo con la organización, el 6% indica que no existe tal vínculo y el restante 3% no contesta, ese vínculo directo es ejecutado en su mayoría de forma presencial. El 91 % de las personas indica haber contactado a la organización de forma presencial.

Referente a los canales de comunicación, del sondeo de opinión se evidencia que el 48 % de las personas a las que se les aplica el cuestionario indica haber contactado a la organización de forma presencial, 46% por vías telefónicas, 3% por Facebook, ninguno indica hacer uso de Instagram para ello.

De acuerdo al entrevistado A, los canales, son estrictamente por las redes sociales, “ahora vamos a avanzar en breve nuestra web actualizada como corresponde, pero en si los canales, son nuestras redes sociales donde tratamos de estar en contacto lo más estrictos y transparente posible”.

Por su parte, Entrevistado B expresa “nosotros tenemos contacto semanal, con la gente de ollas y merenderos que a donde apunta los principales de nuestro trabajo y ese es el principal canal que abordamos para afianzar la relación con llamémosle público” para él, la gente recibe el esfuerzo y trabajo, a través del contacto directo, pues, aunque pueden comunicarse por WhatsApp, el cara a cara o la visita es el principal canal.

“Instagram Facebook y nuestra página web que está construida, para tenerla más actualizada. Elegimos esos canales, básicamente porque son de exposición. Ah, tenemos el wsp con el que percibimos e interactuamos más frecuentemente con los referentes de las ollas” (Entrevistado B).

“Tenemos dos canales, un canal necesario que es el canal mediático, radio, tv,

demás. Pero tenemos un canal, que si hablamos de comunicación en Instagram, sería un canal orgánico, que es el canal en el cual comunicamos en el boca a boca, canal en el cual nos vemos reflejados en los ojos de la gente, nos vemos reflejados en esos barrios que visitamos y en una acción como la del día del niño cambiamos la realidad de un montón de niños, de un día en un ratito, entonces, tenemos una comunicación formal, que establecemos el medio y pensamos cómo se comunica el medio y tenemos una comunicación netamente orgánica que se da por estar metidos de lleno en el campo por el cual estamos metidos y trabajamos” (Entrevistado D).

Para Entrevistado C se ha tratado de difundir por otros medios como por ejemplo la tv, pero con acciones más puntuales, por ejemplo, la campaña por día del niño, lanzamiento oficial con ministro de desarrollo social.

En base al relevamiento, la organización utiliza para el público esencial, los canales de comunicación verbal/presencial y whatsapp/telefónica, se destaca el primero por sobre el segundo. Los mensajes de este canal surgen de forma natural por la dinámica de la organización, es utilizado para coordinar entregas, evacuar dudas y generar vínculo directo con los referentes de ollas. Para el resto de los públicos de la organización se utilizan las redes sociales y medios de prensa. La construcción de los mensajes para este canal es planificados e intencionales con el fin de informar a la población sus actividades y adherir futuros donantes. En ambos canales se transmiten los valores y cultura de la organización.

En base a la información relevada se puede afirmar que la organización comunica su conducta corporativa mediante redes sociales, precisamente Instagram y Facebook. En dichas plataformas realizan comunicados hacia afuera de su entorno en el cual describe su labor diaria, los proyectos que ejecuta con la ayuda de otros entes públicos y privados. A su vez, hace un vínculo con su trabajo diario de entrega de alimentos a referentes de ollas narran de forma visual y escrita la experiencia de vida y trabajo de estas personas. Se usa el canal Instagram y publica fotos tomadas por Uruguay Adelante anexadas a un texto en formato entrevista donde narra cómo ha sido el trabajo de esa persona en el barrio y su comunidad, a modo testimonial. Este producto gráfico y escrito es público para toda persona que quiera conocer el trabajo que realiza UA; ya que los referentes de olla son un pilar fundamental para la organización como nexos con los beneficiarios. También la organización genera productos audiovisuales que narran las actividades sociales que UA

realiza desde que opera como tal. Estos productos comunicacionales se pueden ver en Facebook e Instagram. A su vez, a nivel interno y organizativo se utiliza el canal whatsapp para comunicar cambios de horarios en la entrega de los insumos, llamados a inscripciones a cursos de emprendedurismo, clases de cocina, entrega de abrigos debido a la campaña de invierno o ludotecas itinerantes y generar vínculos antes mencionados. Esta última actividad ha sido un proyecto en conjunto con el Ministerio de Salud Pública, donde un ómnibus de ASSE, acompañado de un grupo de médicos, se visita las comunidades vulnerables y lleva asistencia de primer nivel a hombres y mujeres con niños a cargo que no pueden acudir a policlínicas y hospitales por diferentes motivos personales. En estas instancias un médico tiene un encuentro con el niño bajo la tutela de un adulto responsable y le realizan el chequeo correspondiente. La comunicación de estos encuentros, se realiza mediante placas diseñadas que anuncian día, hora y lugar donde se encuentra la policlínica sobre ruedas, con el número de teléfono celular de Uruguay Adelante, el cual es público, y con previo acuerdo con el referente de olla de la comunidad a visitar. Las placas las publican en los estados de Whatsapp donde se incluye a todos los referentes de olla agendados. Es de conocimiento interno que Uruguay Adelante comunica así sus proyectos e información relevante para los referentes. Este medio de comunicación digital es la base del diálogo diario entre ambos. Durante los días de entrega de insumos, jueves y viernes de cada semana, UA designa una persona para hacer oral los comunicados y responder inquietudes de los referentes de ollas. Tanto los referentes de ollas que fueron consultados como los miembros de UA están de acuerdo en que el diálogo es abierto, respetuoso, afectivo, ameno y fluido.

Todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan unos objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la entidad. Así, la información brindada tanto en los canales mencionados en la conducta de todos sus integrantes comunican los factores y componentes identificados que hacen a la identidad de la organización. Por tanto, toda la acción comunicativa de una organización puede ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores o atributos de Identidad Corporativa.

2. FODA

A continuación, se presenta un análisis de situación con la herramienta FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, a través de la presente matriz construida del análisis de la información recabada.

Resulta oportuno destacar que el análisis de la matriz es una metodología de estudio de la situación competitiva de la organización ante la sociedad (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. La matriz FODA plasmada permite determinar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades) de las características y vulnerabilidad de la organización Uruguay Adelante, con respecto a la identidad corporativa y los canales de comunicación.

Matriz FODA

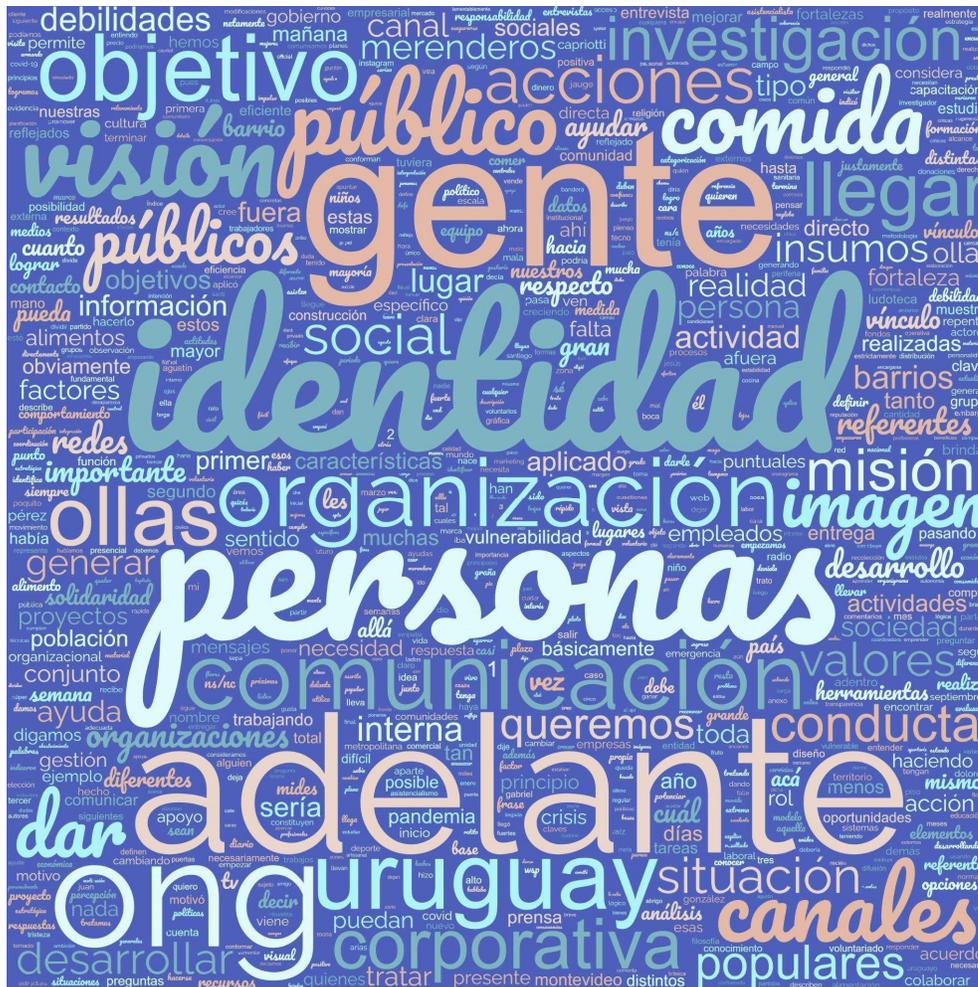
Debilidades (D)	Fortalezas (F)
<ul style="list-style-type: none">● Grupo pequeño de colaboradores y voluntarios● Restricciones económicas.● Desorganización para alcanzar la planificación trazada.● Comunicación interna con interferencias.● Falta de planificación estratégica.● Incongruencia en aspectos fundamentales con respecto a la identidad de la organización (misión y visión).● Carencia en gestión de comunicación de medios de prensa.	<ul style="list-style-type: none">● Voluntarios y colaboradores de la organización.● Imagen que tienen los beneficiarios sobre la ONG.● Donaciones.● Compromiso de los voluntarios.● Acuerdo con MIDES.● Valores reflejados y compartidos en la cultura de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia en gestión en comunicación en crisis. 	
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de generar acuerdos con empresas y gobernantes para aumentar su alcance. ● Posibilidad de acuerdos con organismos públicos y privados para capacitar a los referentes de ollas y a los beneficiarios de las mismas. ● Proyectar y ejecutar programas educativos, culturales, médicos y odontológicos. 	<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Opinión desfavorable de los públicos de interferencia. ● Crisis económicas y/o sanitarias. ● Debates internos que puedan generar que los proyectos no avancen. ● Falta de estabilidad económica por dependencia de acuerdos y donaciones.

Fuente: Autores con datos de las entrevistas (2022)

Nube de palabras

Se utiliza la herramienta nube de palabras como metodología que contribuye al análisis, de esta manera se muestra la frecuencia con la que figuran las palabras más utilizadas. Se logra visualizar la importancia de los conceptos con mayor relevancia en la investigación, mencionadas durante el relevamiento y análisis de la información. Se realiza a partir de todas las respuestas en todas las entrevistas y en el sondeo de opinión. Del resultado que se obtiene se destacan: gente, personas, público, adelante, identidad, comida, ollas, visión, objetivo, comunicación, ong, organización.



12. Conclusiones

La identidad corporativa forma parte importante de la representación de una organización, por lo que de ella dependerá la imagen que el público tenga con respecto a la misma. Puede expresarse en tal sentido que la identidad corporativa actúa como carta de presentación de la organización.

Una organización se mantiene con una imagen corporativa positiva cuando presenta una buena percepción por parte de sus públicos. La imagen que perciben estos, es vital, dado que son quienes reflejan la identidad misma de Uruguay Adelante. En tal sentido, la imagen de esta organización es el resultado de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización. Es un intangible fruto de un proceso continuo en el que se actúa a través de

sus mensajes y sus canales.

La presente investigación tiene como objetivo principal describir la identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022. Una vez realizado el proceso de investigación y análisis de los resultados, se procede a la formulación de conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos planteados por el investigador.

1- Identificar los factores que conforman la Identidad de UA.

La identidad corporativa de una organización representa su razón de ser: qué es, qué hace y cómo lo hace. Son todas las características, valores y creencias con las que se identifica esa organización, que la diferencia del resto y la hace prevalecer a través del tiempo.

En este sentido, del relevamiento antes mencionado, se afirma que la identidad de Uruguay Adelante está marcada por los factores de: su historia, heredero del formato “Todos por Dolores”, por la personalidad de los encargados claves motivados con el compromiso de ayudar, sumado al entorno socio-económico causado por las consecuencias del COVID-19. A su vez, se identifica que la personalidad y normas del fundador, como la personalidad de los individuos y el entorno social también son parte de la identidad de UA, y en su conjunto son la espina dorsal de su razón de ser.

Dichos factores son determinantes en las aportaciones necesarias para la construcción de la identidad de Uruguay Adelante. Del relevamiento se puede afirmar que los factores que hacen a la identidad de Uruguay Adelante son compartidos y transmitidos a todos los públicos y miembros de la organización en su actividad diaria, esto se debe a las características particulares que hacen a la historia y construcción de la ONG.

La organización se ve a sí misma como un articulador que gestiona donaciones y dinero del estado de la manera más eficiente. Articula, distribuye, compra y entrega insumos en los que se destacan valores compartidos por los actores esenciales como solidaridad y empatía, así como la calidez humana de las personas que la conforman.

2- Identificar los componentes que constituyen la identidad de UA.

En base a lo relevado se afirma que la cultura de Uruguay Adelante se encuentra determinada por los valores de: solidaridad, transparencia, afectividad, desarrollo social,

eficiencia, empatía, idoneidad y diversidad. Del relevamiento de los datos, dichos valores son compartidos por el público esencial, que son transmitidos y compartidos por la organización a través de su comportamiento, conducta en la actividad cotidiana, canales de redes sociales, whatsapp y cara a cara. Sin embargo, los valores no son compartidos para los públicos de interferencia. Del relevamiento de prensa realizado se desprende que la organización se encuentra en tela de juicio por cuestiones políticas. Es notorio una ausencia de plan de comunicación para lograr transmitir la identidad de la organización a los públicos de interferencia que la hacen parte.

De la investigación, se considera preciso trabajar en la dimensión de la misión y visión de la organización. La misión que la organización tiene establecida es: “ser una respuesta rápida y eficiente a las emergencias del país. Mitigar el hambre en nuestro país y empoderar a los referentes barriales. Brindar herramientas para promover el desarrollo y crecimiento de las personas”

En su mayoría, los actores esenciales de la organización no logran nombrar la misión en su totalidad como tampoco identificar las acciones que la misión se ve reflejada.

La visión de la organización es: “Ser una organización social innovadora, atenta a las necesidades de su entorno y eficiente, que articule, promueve y potencia el desarrollo de alianzas y acciones de impacto para el desarrollo sostenible de las comunidades con las que trabajamos”. En referencia a la visión declarada por la organización, se encuentra poca relación con lo relevado en las entrevistas. Existe una incongruencia que se ve reflejada en la imagen que los públicos tienen de la misma.

Se puede concluir que la visión y misión de la organización no se encuentra comunicada de manera efectiva para los públicos esenciales de la organización, pues, aunque los públicos esenciales logran aproximarse a la misión y a la visión de la organización, estos no son capaces de identificarlas de forma concreta y alineada. Esto ocasiona dudas en la organización acerca de la misión y visión que hacen a la identidad. Esta falta de claridad repercute en los objetivos, actividad, crecimiento y desarrollo de la organización e imagen que los públicos de interferencia construyen de la misma.

Es necesario que la organización conciba a la comunicación interna como un activo para gestionar la jerarquización de contenidos institucionales, en vez de considerarlo como un soporte para actividades internas solamente.

En este sentido, recomendamos comenzar a trabajar en gestionar la misión y visión de la

organización. ¿Cómo?

1. Elaborar un plan de comunicación, donde incluya: Objetivos, públicos, canales y talleres de formación y capacitación referentes a la filosofía de la organización.
2. Informar a todos los colaboradores sobre actualización referentes a la misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La identidad corporativa representa un factor interno controlable, y esta se proyecta para generar una imagen determinada en el público con el que se relaciona. Mientras que esa imagen es algo externo y poco controlable. De todo lo expuesto anteriormente surge la importancia de que Uruguay Adelante comience a trabajar en gestionar los factores de la identidad que la componen. En este sentido se podrá optimizar:

- La confianza hacia la organización y mejora de su reputación.
- Dar coherencia a las comunicaciones y eficiencia en los procesos de la organización.
- Potenciar reconocimiento de marca.
- Incrementa el valor de la marca.
- Incrementar donaciones y voluntarios.
- Cumplir objetivos estratégicos.

3- Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación.

La conducta de la organización, su “saber hacer”, es el reflejo de lo que la organización es actualmente, muy marcada por los factores que hacen la identidad de Uruguay Adelante.

La organización mantiene un tipo conducta interna representada por el comportamiento de los encargados, de los colaboradores, los voluntarios y por el comportamiento de los referentes de ollas y beneficiarios. Del relevo de información representado anteriormente, se puede afirmar que los valores y cultura de la organización son reflejados en la conducta de los actores descritos. No así en el comportamiento de la organización con los públicos de interferencia.

Como se menciona, la organización comunica a través de su conducta los factores y componentes de la identidad en su actividad diaria y comportamiento con los públicos

esenciales de la misma.

La organización, posterior a optimizar las recomendaciones referentes a los componentes de la identidad organizacional, debe trabajar en que su “saber hacer” (su conducta) se encuentre alineado al “hacer saber”, es decir la comunicación corporativa.

La identidad corporativa forma parte importante de la representación visual de una organización, por lo que de ella dependerá la imagen que el público tenga con respecto a la misma. Si bien por parte de los públicos primarios la percepción es buena, no así para los públicos de interferencia. Para esto es necesario que la organización trabaje en un plan de comunicación activo con el objetivo de que los públicos de interferencia puedan revertir la percepción actual. El plan de comunicación debe ser activo y no pasivo, en el sentido de responder y gestionar los medios de prensa, además se sugiere capacitar a un vocero que gestione la misma.

La importancia que posee la imagen que perciben los públicos de interferencia dentro de la sociedad es vital, dado que ellos son quienes favorezcan o no la identidad de Uruguay Adelante.

En tal sentido, la imagen de esta organización es el resultado de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización.

Del relevamiento de entrevistas antes mencionado, la organización declara hacer uso de los canales digitales y presencial para comunicar las actividades con el público primario. Mientras que la web y redes sociales enfocan los recursos para realizar campañas de posicionamiento para los públicos de interferencia. Esta información es comunicada de manera informal, no estereotipada y compartida por todos. Surge de manera casi espontánea sin planificación sobre la creación de los contenidos. Tal como se mencionó anteriormente, las comunicaciones realizadas por los canales mencionados, aunque no cumplen con los objetivos específicos sobre la transmisión de la identidad corporativa, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la entidad. Por tanto, se recomienda realizar un plan de comunicación para gestionar todos los mensajes emitidos según los públicos definidos, desde el comportamiento de todos los colaboradores hasta la planificación de campañas en medios digitales y de prensa. Es

necesario realizar una gestión de comunicación en forma estratégica e integrada, con el fin de que la conducta corporativa refleje los objetivos, misión y visión de la organización.

Uruguay Adelante presenta necesidad de darse a conocer y llegar a la mayor cantidad de público posible de la manera más efectiva posible por lo que capta y fideliza donantes, capta y fideliza voluntarios, y lleva a cabo campañas de sensibilización, educación y formación a través de técnicas profesionales del marketing social.

4- Describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022.

UA es quien es por los factores que hacen a su identidad, su historia y contexto determinan la conducta de los líderes que impulsaron la organización. Estos factores son los que fuertemente conforman los componentes de la identidad de Uruguay Adelante. Dichos componentes se encuentran arraigados en los valores de la solidaridad, transparencia, afectividad, empatía, desarrollo social, eficiencia, idoneidad y diversidad, que contribuyen a las pautas de conducta y cultura de la organización que comparten los miembros de la organización. Estas características afectan directamente la forma en que los públicos esenciales de la organización valoran y juzgan a la misma. Al analizar la filosofía de la organización se encuentran incongruencias en cuanto a la misión y visión declarada por la organización frente a lo que los públicos esenciales declaran como visión y misión. En este sentido, algunos de los entrevistados son más ambiciosos a la hora de responder, y otros tienen una perspectiva más “bajada a tierra” de lo que esperan de Uruguay Adelante en los próximos cinco años, pero ninguno es capaz de identificar la misión y visión de la organización. Esta incongruencia se debe a una falta de gestión de comunicación, lo que repercute en la identidad transmitida a los públicos de la organización.

Es importante gestionar la comunicación de una forma estratégica e integral con el fin de posicionar un concepto en la mente de los públicos de la manera deseada. Este factor es el que las organizaciones pueden controlar y gestionar. Entonces, la imagen de una organización, será el cúmulo de todas las percepciones que el público construye alrededor de esa marca, por ende, podemos afirmar que la imagen depende de la identidad corporativa, influye una sobre otra. Por este motivo se destaca la importancia de gestionar eficazmente la identidad dentro de las organizaciones.

13. Recomendaciones:

Por lo anteriormente descrito se recomienda proyectar un plan estratégico de comunicación integral.

Definir, planificar y comunicar son los pasos a seguir para trabajar la dificultad que radica en la gestión de comunicación. El plan de comunicación tiene que ser estratégico e integral en búsqueda de alcanzar a todos los públicos. Con una gestión planificada podrá emitir mensajes e incidir en el comportamiento de los colaboradores, ejecutar y planificar campañas en medios digitales y prensa.

Esta estrategia de comunicación aclara dudas, forjará las bases de la identidad, ayudará a cambiar la percepción de los públicos de interferencia y emitirá mensajes coherentes acerca de su identidad, lo que hacen, lo que son y cómo lo hacen. A su vez, será una herramienta para poder posicionar la imagen de la organización entre los públicos con el fin de lograr concretar su objetivo de trabajo, su misión y visión, como organización.

Se recomienda que la organización considere la comunicación interna como un activo necesario e indispensable para cumplir los objetivos institucionales. Por lo tanto, es necesario hacer partícipe a todo miembro de UA y tener conocimiento de la misión y visión de la organización. Para esto, sugerimos elaborar un plan de comunicación, donde incluya: objetivos, públicos, canales, talleres de formación y capacitación a referentes acerca de los valores y la filosofía de la organización. A su vez, comunicar a los colaboradores acerca de las actualizaciones referidas a la misión, visión y los objetivos estratégicos de UA. También, identificar y categorizar los públicos de forma precisa para así planificar los mensajes y contenidos del plan de comunicación.

Para que la organización modifique la percepción de los públicos de interferencia, recomendamos que la organización trabaje en un plan de comunicación de prensa activo. Esto significa responder, supervisar y gestionar los medios de prensa, integrar el rol de un vocero que sea el responsable del vínculo con los medios de comunicación. Se propone desarrollar un protocolo de comunicación de crisis y entablar un diálogo fluido con la prensa con el objetivo de revertir la percepción actual hacia UA.

Por último, se recomienda capacitar de forma continua al responsable de comunicación, miembros de la organización que toman decisiones, acerca de gestión de crisis, gestión

de comunicación, y gestión de medios.

14. Partes personales:

1. La cultura organizacional por Juan Andrés Grizutti

Para definir el término de cultura organizacional, primero es necesario entender que es la cultura, etimológicamente el término tiene su origen en el latín, al principio, significó cultivo, agricultura e instrucción y sus componentes eran el cultus (cultivado) y la ura (resultado de una acción). La cultura, se puede definir como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social, engloba no sólo las artes y las letras, sino también los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

En tal sentido la cultura es una manera de vivir juntos, moldea el pensamiento, imagen y comportamiento. De igual modo es hacer, pensar, construir, edificar, derrumbar, obrar con la inteligencia, con la mano y con sus extensiones, las herramientas, la técnica que en su increíble crecimiento constituye ya una supra naturaleza. La cultura debe verse como un conjunto de condiciones de creación y recepción de mensajes y de significaciones mediante los cuales el individuo se apropia de las formas que le permiten estructurar su lenguaje y su visión del mundo.

Por esta razón, tiene un doble rol en la estructuración de los sistemas sociales y de las lógicas institucionales, pues ofrece representaciones generales que sirven como instrumentos de interpretación para todos los temas relacionados con la agenda pública o la vida político-institucional. La revisión de conceptos por autores y el análisis de sus planteamientos identifica enfoques diferentes que se complementan. Diversos autores plantean definiciones de cultura organizacional, así:

- Resulta de los procesos de interacción social que tienen los miembros de la organización; está determinada por manifestaciones implícitas en patrones y/o normas compartidas con otros miembros que guían la acción y por comportamientos en la organización en diferentes situaciones. Son adquiridos, aprendidos, transmitidos y se consolidan en el tiempo (Méndez, 2006).
- La construcción social de la realidad, definida por creencias y valores

compartidos que guían y controlan el comportamiento de las personas y organizaciones de acuerdo con la misión, filosofía y dirección específicas que impulsan la acción de los Líderes. Permite establecer un modo de vida aceptado y es una guía para comprender los hechos y situaciones de las interacciones sociales; Además, las personas conocen sus patrones de comportamiento (Bretones y Mañas, 2008).

- Es un sistema oculto e invisible de significados compartidos que define el comportamiento y unifica el pensamiento y la forma de vida dentro de una organización, definida por ideologías, valores, normas, mitos, rituales, historias, creencias, símbolos, costumbres, tradiciones, lenguajes. y otros han crecido con el tiempo y son la columna vertebral de la organización (Stoner, Yusoff y Omar, 2011; Robbins y Judge, 2013).

- Por su parte Rivera Porras et al. (2018), se considera a la cultura organizacional como un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. En síntesis podría indicarse que la cultura organizacional se refiere a la sistematización de valores, creencias, suposiciones, símbolos, lemas y rituales que son absorbidos y compartidos por los miembros de una organización, mediante los cuales se desarrollan estándares para determinar su comportamiento.

Ahora bien, si se considera a “Uruguay Adelante” dentro de un contexto organizacional, es posible identificar las variables que pueden afectar significativamente el desarrollo, crecimiento, mantenimiento y definición de una empresa, independientemente de su público. Es interesante el conocimiento de las vivencias de los integrantes de Uruguay Adelante ya que muchas de estas variables están relacionadas con factores puramente humanos. Además de los temas de marketing, económicos y tecnológicos, por mencionar algunos, existen factores relacionados con los recursos humanos o mejor dicho recursos humanos o talentos, porque las personas que integran la organización son quienes dirigen su trabajo y realizan tareas, dirigen el desarrollo de actividades, sugieren cambios, crean tecnologías inodoras, así como también pueden llevar a la organización al fracaso.

2. Gestión de la comunicación por Alejandra Aren

Parto de la premisa de Joan Costa donde la comunicación es acción y la acción es comunicación (Costa, 2005: 65). En las organizaciones todo se comunica, y esta

comunicación es irreversible.

Las organizaciones serán juzgadas por la opinión pública, por los clientes, por los empleados, proveedores, medios de prensa entre otros públicos, a través de la significación de las acciones que la misma realice, y a través de la coherencia del discurso entre las acciones y lo que la organización dice.

Por esta razón, las organizaciones deben ser capaces de entender la importancia de una gestión de comunicación estratégica e integrada en todas las partes de la misma a través del rol del Dircom. El mismo, puede diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos.

El pensamiento de gestión de comunicación integrada que hago referencia es a partir de la concepción holística que propone Joan Costa (2009) como el todo es más que la suma de las partes, esta teoría supone que el “más” convierte al todo en otra cosa diferente, y no se debe únicamente a la suma de las partes sino la interacción entre esas partes. Por ejemplo, un auto, funciona y circula, no es un montón de piezas, es más que la suma de sus componentes porque implica un orden en el ensamblaje e interactividad entre sus partes para que coordine, arranque y funcione con el objetivo de que se mueva por sí mismo (Costa, 2009: 19).

Para una planificación de comunicación, considero relevante detenerse en la premisa de ¿Quién soy? incluso antes de ¿Cómo lo hago?, es decir, gestionar la identidad, el ADN de la organización que se extiende a todas las manifestaciones de la organización. Tal como se describe en el presente trabajo, permite identificar los factores y componentes que hacen la identidad de una organización. Determinan los valores y cultura que la organización vive, extiende y transmite en las acciones dentro de la organización. Como fuera mencionado previamente, toda acción es comunicación y esa acción significa y es irreversible (Costa, 2009: 27-28), pero previsible. ¿Cómo? Con una gestión de la comunicación estratégica, transversal y holística que orienta la acción y la producción de calidad con la generación de valor y cultura de la empresa. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, es el flujo que atraviesa toda su actividad y sus procesos. Es el puente que conecta la organización, sus productos, servicios y acciones con su entorno social (Costa, 2005: 108).

La imagen de la organización es más decisiva de cómo es realmente o bien, cómo cree que la organización es. Es decir, la concepción de la organización en la mente de los individuos y en el imaginario social determina las conductas, opiniones, decisiones de los clientes y público general.

En las organizaciones en las cuales puede desarrollar mi actividad, he observado la dificultad de comprender la importancia de contar con una gestión de comunicación estratégica e integrada, en donde el todo es más que las sumas de sus partes. Por esto, considero que es desafío de los profesionales de Ciencias de la Comunicación, visibilizar y transmitir la magnitud de la gestión en comunicación estratégica como instrumento de acción en la cadena de valor de la organización.

15. Bibliografía

- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L.: *Los mensajes que reciben niños/y adolescentes que utilizan revistas y películas en DVD del género Hentai*. Archivos Hispanoamericanos de Sexología, 2009 ,15(2).
- Arias, F. : *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología Científica. (6ta Ed.), Caracas: Espítome, 2012.
- Balestrini M.: *Procedimiento Técnicos de la Investigación*". Editorial Panapo, Caracas, 2006.
- Bernstein, H. : *Capitalism and petty commodity production*. Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice, (20), 1986, 11-28.
- Bretones, F. D., & Mañas, M. A. : *La organización creadora de clima y cultura*. En M.A. Martín, & F. D. Psicología de los grupos y de las organizaciones, Pirámide, Madrid, 2008, 69- 92.
- Capriotti Peri, P : *Branding Corporativo*. Colección de libros de la empresa, Santiago, 2009.
- Capriotti Peri, P : *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Edita: IIRP, Málaga, 2013.
- Capurro, A; Deagosto, G; Ithurrealde, S; Oddone: *Impacto Social y Económico de la COVID-19 y Opciones de Políticas en Uruguay*. #COVID19. Serie de Documentos de Política Pública. No. 10. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD Uruguay, Montevideo, 2020.
- Costa, J.: *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*. Publicacions de la Universitat de València, Aldea Global, 2009.
- Costa, J.: *Master de Dircom*. Los profesores tienen la palabra. Universidad De Medellín, Colección plural, 2005.
- Costa, J.: *La imagen de empresa; métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1977.
- Ferrari, M. A., França, F., : *Relaciones públicas : naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*, capítulo 5, La Crujía, Buenos Aires, 2011.

- Garrido, F. : *Comunicación Estratégica. Las claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*. Ediciones Gestión 2000, Madrid, 2004.
- Guntin, R.: *Trabajo a Distancia y con Contacto en Uruguay*.(2020). (en línea)
<https://www.rguntin.com/other/employment_uru/employment_uru_covid.pdf>, bajada, 13, 2020.
- Hernández, S. R.; Fernández, C. C.; Baptista, L. P. : *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México DF., 2014.
- Margulies, W. P. : *Make most of your corporate identity*. Harvard business review, 1977, 55-74.
- Méndez. C. E. : *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. (Primera edición), Editorial Limusa, Universidad del Rosario, Bogotá, 2006.
- Montoya Flores, M. T. : *Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres*. <<https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/download/392/550>> Iztapalapa, enero-junio, 2004, 175-192. ”
- Patton, M. Q. : *Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective*. Qualitative social work, 1(3), 2002, 261-283.
- Ramírez: *De la imagen a la reputación corporativa*. México, 2006.
- Reitter, R., & Ramanantsoa, B.: *Pouvoir et politique: au-delà de la culture d'entreprise*. Mcgraw-Hill, 1985.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., y Roza Sánchez, A. C. . *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista Espacio, Vol. 39 (N°22), 2018.
<<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>>
- Robbins, S., & Judge, T.: *Organizational Behavior* (15 edición). Pearson Prentice Hall, Estados Unidos, 2013.
- Salazar Chavez, A. C.: *Manual de cultura e identidad organizacional de la ONG Integración y Solidaridad*. Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima, Facultad de Comunicación, Carrera de Comunicación, 21 de junio del 2017.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5113/Salazar_Ch

%c3%a1vez_Andrea_Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stoner, J.A., Freeman, R., Edward F., & Gilbert, D.R. : *Administración* (Sexta edición). Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 2011.

Uruguay Adelante: < <https://www.uruguayadelante.uy/sobre-nosotros> > , 2021.

Villafañe, J.: *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, Madrid, 1999.

16. Anexos

a. Guion de entrevista

Preguntas que se relacionan a objetivo General

“Describir la Identidad de Uruguay Adelante desde su creación a marzo de 2022”.

1. ¿Qué los motivó a conformar “Uruguay Adelante”? - Objetivo General
2. ¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5 años?

Objetivo general

3. Desde su percepción qué características variaron en la ONG con respecto al inicio.

Preguntas que se relacionan a primer objetivo específico

“Identificar los factores que conforman la Identidad de UA. ”

4. Si tuvieran que describir la identidad de la organización en una frase o imagen, ¿Cuál sería? -Primer objetivo específico

5. ¿Cuáles factores define como claves en relación a la identidad de la organización? Primer objetivo específico.

Preguntas que se relacionan a segundo objetivo específico

“Identificar los componentes de la Identidad”

6. ¿Cómo describe los valores de la organización? ¿Puede describir acciones donde se ven reflejados o transmitidos? - Segundo objetivo específico

7. Respecto a la identidad ¿cuáles son los canales principales que considera para comunicarla -Segundo objetivo específico

8. ¿Con sus palabras, podría describir la Misión y visión de la organización “Uruguay Adelante”? - Segundo objetivo específico

9. ¿Cuáles son los públicos de Uruguay Adelante?

10. ¿Si tuviera que definir la imagen que tienen los públicos de Uruguay Adelante, cuál sería? Segundo objetivo específico

11. ¿Cuáles son a su parecer las fortalezas de la organización? - Segundo y primer objetivo específico

12. ¿Cuáles son a su parecer las debilidades? - Segundo y primer objetivo específico.

Preguntas que se relacionan a tercer objetivo específico

“Detallar la conducta interna de la organización e identificar sus canales de comunicación.”

13. ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que describen a la misión de “Uruguay Adelante”? Tercer objetivo específico.

14. ¿En qué aspectos ve reflejado la misión de la organización, en relación a los objetivos estratégicos? Es decir, qué acciones se alinean a los objetivos estratégicos motivados por la misión - Tercer objetivo específico.

15. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza “Uruguay Adelante”? ¿Por qué los eligieron y con qué propósito? ¿Puede identificar lo que comunican por los canales mencionados? Por favor nombre un ejemplo. Tercer objetivo específico

16. Nombre las acciones realizadas por la organización que definen la identidad de la misma Primer objetivo específico.

b. Cuestionario de sondeo de opinión

1. ¿Cómo se contactó usted con Uruguay Adelante? *

Instagram

Teléfono / Whatshapión 2

Facebook

Presencial

NS/NC

2. ¿Conoce el trabajo de la ONG? *

Si

No

NS/NC

3. Si responde sí: Describa cuál o cuáles son las actividades de la ONG.

Brindar insumos para las ollas populares

Trabajar en los barrios para brindarles herramientas a los beneficiarios

Ambas opciones

Otra tarea (especifique)

NS/NC

4. De acuerdo a su percepción, ¿cómo evalúa las tareas que realiza UA? *

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

NS/NC

5. Por favor, describa con una palabra a la organización *

Tu respuesta

6. Cómo VALORA la actividad que realiza la ONG en el barrio. *

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

NS/NC

7. ¿Considera que existe un vínculo directo con la ONG? *

Si

No

NS/C

8. Si responde sí. ¿Cuál es el vínculo directo?

A través de una persona por teléfono

A través de una persona de forma presencial

Otro

NS/NC

9. ¿Siente que la ONG lo apoya y escucha? *

Sí

No

10. ¿Por qué? *

Tu respuesta

11. ¿Le gustaría modificar o hacer alguna sugerencia con los vínculos que mantiene con la ONG? *

Tu respuesta

12. Cómo califica la ayuda que recibe de la ONG? Siendo 1 muy malo y 10 excelente. *

13. ¿Considera que la ONG debería dar otras ayudas? *

Sí

No

NS/NC

14. Si responde sí. ¿Cuales?

15. ¿Cree que la actividad de UA es vista de forma positiva por las personas del barrio? *

Sí

No

NS/NC

16. ¿Por qué?

17. ¿Quiere agregar algún comentario o sugerencia para UA?

c. Relevamiento de prensa

Relevamiento de prensa período Marzo 2021 - Agosto 2021

Del relevamiento de prensa realizado la concentración de prensa se da en Abril y Mayo.

En su mayoría el tema a tratar es la concesión de compra directa del MIDES.

Detalle de la prensa relevada:

13/03/2021 - Subrayado.

Tema: Concentración de donación. Entrevista a Líder de olla se comenta que el primer año de pandemia supera expectativas.

20/04/2021 - Perspectiva / Radio mundo 1170 am

Tema: Bartol da presupuesto de \$115.000.000. Criticas a Jesus Graña por su relacionamiento político.

20/04/2021 - Web Rio Negro

Tema: Acuerdo con Mides y coordinadoras de ollas populares.

17/05/2021 - Observador

Tema: Calculo de por plato de comida y vaso de leche.
28/05/2021 - Brecha

Tema: Polémica por tiempos de entrega no confirman a la coordinadora popular y solidaria. IM de ha tenido que hacerse cargo de parte de la operativa de ONG.
20/07/2021 - Observador

Tema: Renovación de contrato de MIDES
01/08/2021 -Caras y Caretas

Tema: Denuncia a UA por irregularidades
04/06/2021 - Brecha

Tema: Pagos de jornales y salarios informales a voluntarios.
26/04/2021 - Teledoce

Tema: Administración de recursos, denuncia por la administración de los recursos.
19/08/2021 - Mate amargo

Tema: Movilización de ollas populares. Le piden al estado hacerse cargo de la alimentación de la gente. Criticas al MIDES por realizar acuerdo con UA.
15/04/2021 - Monte Carlo

Tema: Renovación de acuerdo con MIDES.
04/05/2021 - Apu.uy

Tema: Acuerdo de MIDES con UA.
29/04/2021 - Lamañana.uy

Tema: Acuerdo con MIDES
20/04/2021 - M24

Tema: Entrevista a Jesus Graña por acuerdo con MIDES.
19/05/2021 - Semanario Búsqueda

Tema: Solicitud de informe por acuerdo de MIDES con UA
15/07/2021 - Radio Sarandí

Tema: Renovación de acuerdo con MIDES
20/04/2021- M24

Tema: Denuncia a coordinadora de ollas por ser actor político partidario.
15/04/2021- Web Presidencia

Tema: Acuerdo de MIDES con UA.
10/08/2021- El País

Tema: Actividad por el día del niño de UA

13/05/2021- Montevideo Portal

Tema: Polémica por renovación de convenio

16/04/2021- Carve

Tema: Renovación de convenio.

14/05/2021 - La red

Tema: Presentación de ONG.

Sin fecha: Sala de redacción

Tema: Entrevista a referente de olla

15/04/2021 - Universal

Tema: Acuerdo con MIDES.

d. Misión y Visión de la organización

Uruguay Adelante

Misión:

1. Ser una respuesta rápida y eficiente a las emergencias del país.
2. Mitigar el hambre en nuestro país y empoderar a los referentes barriales.
3. Brindar herramientas para promover el desarrollo y crecimiento de las personas, tales como:
 - Capacitaciones que permitan una rápida inserción laboral.
 - Instancias recreativas que fortalezcan lazos comunitarios, como las realizadas el año pasado para los días del niño y de la madre.
 - Ser puente entre las personas y otras organizaciones (públicas o privadas) que promueven el desarrollo social (salud, educación, asesoramiento legal, etc.)

Visión:

Ser una organización social innovadora, atenta a las necesidades de su entorno y eficiente, que articule, promueva y potencie el desarrollo de alianzas y acciones de impacto para el desarrollo sostenible de las comunidades con las que trabajamos.

e. Cronograma

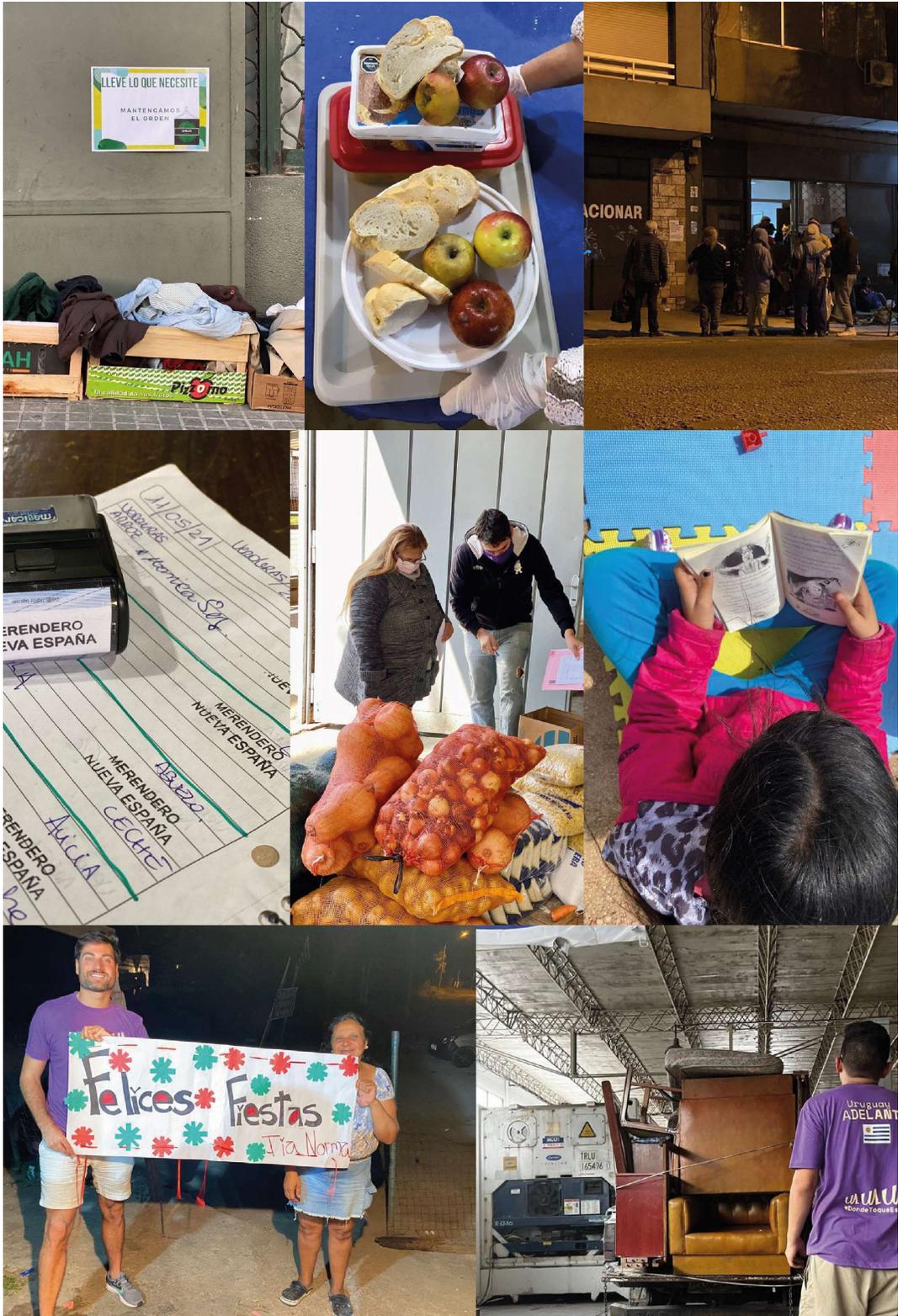
Tabla 1. Cronograma

Actividad	Duración 2021				Duración 2022			
	Enero a marzo	Abril a junio	Julio a septiembre	Octubre a diciembre	Enero a marzo	Abril a junio	Julio a septiembre	Octubre a noviembre
Relevamiento de información brindada por la organización								
Definir categorías de análisis								
Observación								
Entrevistas con la organización								
Participar de actividades de la organización y relevar datos								
Análisis de la información								
Sondeo de opinión								
Redacción								
Conclusiones								

Fuente: Elaboración propia

f. Registro fotográfico

Este registro fue tomado durante el relevamiento realizado por los miembros del presente trabajo, en el período de tiempo enero 2021 a julio de 2022. En las mismas se ven fotos de los insumos en el depósito de Uruguay Adelante, visitas a ollas y merenderos, referentes de ollas y merenderos, fotos a voluntarios de UA, actividades de ludoteca, día del niño, acciones para navidad y encuentros con miembros de la organización.





g. Transcripción Entrevistas

Primera entrevista: Santiago Pérez - Entrevistado A

1. ¿Qué lo motivó a conformar Uruguay Adelante?

Bien, la realidad es que nace como heredero de un formato previo, digamos que tenía en su momento con todos por Dolores. Ese grupo de trabajo se había mantenido desde un principio muy fuerte durante los primeros tres meses pos tornado en 2016, otros tres meses ya con menos trabajo y después desde agosto, más o menos hasta el año pasado, se mantenía en una función, que lo habíamos llamado nosotros, de latencia hasta la emergencia. Nosotros, cada vez que había una emergencia, por ejemplo, de inundaciones en Paysandú, Flores, Florida, Rocha, San José, un montón de lugares. Trabajamos enviando colchones, camas, hipoclorito. Distintas necesidades las íbamos cubriendo lejos del ojo público, digamos. En sí, cuando surge la llegada del coronavirus y empieza a tener como consecuencia desde el punto de vista alimenticio. Uno de los ex integrantes de Todos por Dolores, Gabriel Jauge me comenta de poder re enganchar con lo que habíamos trabajado en aquella época. Eso da lugar a lo que, en el momento, le llamamos, colaborar desde casa. Y colaborar desde casa fue durante unos meses, la forma de abastecer a distintas ollas y merenderos que estaban surgiendo en la periferia de Montevideo.

Atrás de eso, lo que empezó a aparecer, fue la necesidad de parte de la gente que nos donaba de tener un lugar de referencia que coordinara los movimientos de distintas organizaciones y al recibir varias sugerencias de distintas personas, prácticamente que al mismo tiempo de que nos ordenamos aquellos que estábamos en cancha, es que surge esta necesidad de llevar aquella organización, digamos mucho más artesanal a algo más profesional, en cuanto a la coordinación de los distintos puntos. Eso es lo que digamos da lugar a Uruguay Adelante. El darle importancia a una idea que surgió de varios lugares al mismo tiempo, de gente que estaba colaborando en su casa, como cualquier otro, que frente a ver muchas organizaciones lo que pensaba era que tenía que coordinar movimientos. Entonces, para eso nace Uruguay Adelante, que tiene varias etapas. Pero en sí, el origen se da tratando de responder una inquietud de quienes donaban, de tener una referencia, donde se coordinarán las distintas organizaciones que están tratando de dar una mano. Eran en ese momento, Canastas UY, Colectivo Gastronómico, Mides, Pit Cnt, coordinadoras de ollas. Infinidad de distintos grupos que, por sus lados, trataban de

dar una mano, pero que al estar cada uno por su lado perdían eficiencia. Entonces, para ganar en eficiencia y poder dar lugar a esta inquietud que había de la gente y sobre todo tratar de maximizar la posibilidad de responder a estas necesidades, es que nace Uruguay Adelante.

2. ¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5 años?

Bien, en un principio la imagino equilibrando, en lo que es la importancia de la entrega de alimentos, con lo que es las distintas tareas que se realizan desde Uruguay Adelante, sobre todo pensando en el impacto social, de que la gente necesita cada vez menos de una olla o de un merendero y que eso sea un lugar no de necesidad sino de atención y eso ojalá sea cuanto antes. Y después creciendo, primero en lo local, siendo una sede por departamento y después pudiendo estandarizar los procesos que hace de Uruguay Adelante de una organización modelo en algunas cosas para poder dar el salto internacional y que pueda generar sus filiales para responder este tipo de crisis, por un lado, porque Uruguay Adelante tiene una estructura de respuesta rápida frente a la crisis y por otro lado de ser un catalizador de proyectos que mejore la realidad de las personas en el día a día y que genera respuesta. Entonces en eso, sueño con un Uruguay Adelante creciendo aún, un Latinoamérica Adelante, Brasil Adelante y un mundo adelante, eso.

3. Desde su percepción, ¿Qué características cambian en la ONG con respecto al inicio?

Bien, sobre todo en la profesionalidad, y en la capacidad de abastecimiento y de respuesta. Al principio fue todo muy artesanal y muy cómo se podía con lo que se tenía a mano. De la mano de eso fue que se fueron implementando, primero antes de implementar, se fueron proyectando algunas formas de trabajo, algunas cosas se pudieron llevar a la cancha, otras no, pero logramos generar un apoyo importante, no solamente por parte de la sociedad, sino, además, ser validados como un interlocutor válido para el gobierno y para distintos organismos estatales con la realidad de las personas más vulnerables. Eso nos lleva a poder agarrar y llegar a firmar un convenio que en otros momentos hubiese sido impensable, pero afortunadamente después de chocar con la pared en algunas de las primeras intenciones, logramos confirmar un convenio grande que nos permitió, sobre todo, darnos una forma que nos dio la chance de poder ir mucho más allá, de lo que nosotros mismo nos imaginamos que podíamos llegar a avanzar en cierto momento. En cierta forma crecimos como un adolescente, pegando el estirón. Crecimos

desproporcionadamente, entonces, ese crecimiento desproporcionado nos llevó a no ser muy coordinados entre nuestros propios movimientos, en ciertos momentos. Somos, éramos, adolescentes torpes, lo seguimos siendo, en algunas cosas hasta el día de hoy. Eso creo que hoy por hoy tenemos un tamaño desproporcionado frente a algunas de las tareas que tenemos que llevar adelante y algunas tareas mucho más grandes que el músculo que tenemos para desarrollarlas. Pero lo que fue cambiando fue sobre todo en lo material, en cuanto a la casi obsesión por resultados se sigue con el mismo espíritu que el primer día.

4. Si tuviera que describir la identidad de la organización, una frase o imagen, ¿Cuál sería?

Uruguay Adelante es un articulador que logra generar resultados, eso es como que sería básicamente lo que somos. A veces lo logramos más rápido, a veces más lento, pero en general el resultado es que se logra algo. Muchas veces pecamos un poco de ambición, pero más vale apuntar alto y terminar llegando un poco más abajo, que apuntar al medio y terminar en el piso.

5. ¿Cuáles factores definen como clave en la relación a la identidad de la organización?

Lo que hace Uruguay adelante son las personas, si no tuviéramos a las personas que tenemos y que tuvimos en cada paso de la organización y en cada uno de los lugares, con los pros y con los contras con los que hoy no están y que mejorar en distintos aspectos y nos hicieron pasar momentos muy malos pero que hoy por hoy gracias a estos momentos muy malos, somos mejores. Entonces en sí, yo creo que, resumiendo. Uruguay Adelante es su gente, eso es lo que hace Uruguay Adelante una organización que se puede plantear las metas que se plantea, si esta organización tuviese hasta mucho más dinero disponible, pero no tuviese la gente que tiene adelante, los resultados no serían lo que son, serían infinitamente peores, entonces si bien tenemos claramente un montón de cosas por desarrollar y ver, me encantaría poder estar mucho mejor de lo que estamos, no puedo dejar de mirar un año para atrás y ver que estamos en un lugar que es muchísimo más arriba de lo que podíamos esperar. Entonces, es eso. Uruguay Adelante es el equipo que tenemos, es la familia que creamos dentro.

6. ¿Cómo describe a los valores de la organización y puede describir acciones donde se ven reflejados o transitados?

El valor clave, es la solidaridad, UA es una organización que nace fruto de la solidaridad, no solamente de los que creamos Uruguay adelante, sino también del pueblo uruguayo. Si hay algo que tiene nuestra población, es que frente a las adversidades se une como pocas. Justamente ayer lo hablaba con una senadora este tema, de que nosotros siempre pensamos que somos lo mejor, pero en algunas cosas lo somos. Y en este tipo de situaciones es donde al margen de rispideces que siempre van a estar. El uruguayo de a pie es solidario, entonces UA es una forma de encauzar esa solidaridad, eh tanto desde la avidez de conseguir resultados. A veces parecen hasta un poco alejados, de lo que debería de ser la estricta solidaridad sin estar tan encima de los números y en tratar de conseguir resultados que se puedan transparentar al instante. Pero que sobre todo si somos tan estrictos en ese tipo de cosas, es porque tenemos que demostrar que la solidaridad rinde. No podemos dejar que se matice jamás en algo negativo un proceso solidario como este. Nosotros logramos encauzar tanto desde el ámbito público como del privado. No solamente recursos materiales, no solamente dinero, sino muchísimas horas de gente que le dedica a esto buena parte de su vida. Entonces si nosotros somos tan estrictos, con el cumplimiento de ciertas pautas o normas y de ciertos procesos es porque necesitamos cuidar de la solidaridad como valor. Mucho más allá de lo que podamos agarrar y nosotros tener hacia adentro, sobre todo hacia afuera y desde la comunicación de cómo el uruguayo es solidario mejora, mejora hacia adentro y hacia afuera. Entonces es como que ese es el valor central.

Después, claramente la transparencia dentro de lo que tratamos de trabajar. Nosotros hacia adentro de la organización, practicante todo el mundo sabe o tiene acceso a saber todo lo que quiera. No somos una organización que se maneja a través de círculos concéntricos del conocimiento. Acá cualquiera puede hablar con cualquiera y preguntar lo que tenga ganas y se le va a responder. Creo que también eso es parte de lo que es Uruguay Adelante que si no sucede día a día es más por la vorágine, esa locura de tratar de no hacerlo adrede. Sino cualquier persona que esté acá, hoy por suerte, empleado o sino un voluntario, puede preguntar lo que quiera y se le va a responder sin ningún tipo de problema.

Y después, yo creo que hay otro valor, que habla tanto que está de moda, que es el tema

de la resiliencia. No como un valor estrictamente propio de la organización, sino que UA quiere ser un generador de resiliencia. UA, quiere ser el lugar de encontrar a las personas un lugar para mejorar las condiciones en las que están.

7. Respecto a la identidad, ¿Cuáles son los canales principales que considera comunicar?

Fuimos mutando un poco en el contexto que nos fuimos moviendo, sobre todo porque nos ha tocado ser bastante cascoteados por momentos, entonces pasamos, de una comunicación pasiva a una activa, después a una pasiva nuevamente, por momentos reactiva. Hoy por hoy estamos en una comunicación activa. Los canales, son estrictamente por las redes sociales, ahora vamos a avanzar en breve nuestra web actualizada como corresponde, pero en si los canales, son nuestras redes sociales donde tratamos de estar en contacto lo más estrictos y transparente posible.

8. Con sus palabras, puede describir la misión y visión de UA.

Básicamente, UA tiene que tratar de hacer mejor la vida de las personas, digamos que debería ser una cajita mágica en la que algo entra y sale mejor de lo que estaba antes de entrar. Eso debería ser una descripción con mis palabras.

Visión, es eso tenemos que agarrar y hacer mejor la vida de la gente, ya sea a través de hacer las cosas materiales, o a través de cosas inmateriales, como por ejemplo generar esperanza a la gente. Pero, además, sobre todo darle herramientas para mejorar su realidad actual y sobre todo a medida que va pasando el tiempo, y a medida que vayamos llegando a cada vez más gente transformar la sociedad en la que vivimos. Uruguay Adelante tiene que transformar la sociedad en la que vivimos. Es un objetivo claramente muy alto.

9. ¿Cuáles son los públicos de Uruguay Adelante?

UA tiene primero que nada un público, interno, tiene que estar convencido de los caminos que recorre UA. Y esa es muchas veces paradójicamente nuestra falencia más importante. Fallamos mucho en la comunicación interna, porque priorizamos mucho los resultados hacia afuera. Entonces, no le dedicamos todo lo que deberíamos a la comunicación

interna, y que nuestro equipo esté feliz con el conocimiento de las distintas cosas que estamos desarrollando. Por otro lado, tenemos en lo estrictamente, llamémosle, el polo opuesto económico de la sociedad, tenemos un público en donde más actuamos, pero no el único, que es la población más vulnerable. Ahí es donde nosotros tenemos que afianzarnos cada vez más para darles herramientas que puedan cambiar su realidad. Sabiendo que, en la carrera de la vida, arrancaron desde muchísimo más atrás, de lo que nosotros tuvimos la chance de arrancar, reconociendo nuestros privilegios, ya sea, de donde nacimos en cuanto a lo económico, en cuanto a lo familiar, de tener una familia que nos amó y que nos dio valores de desde los primeros días, de haber tenido una educación primaria, secundaria, terciaria, y en algunos de nuestros casos, hasta nuestros privilegios siendo hombres. Entonces, reconociendo toda esa realidad yo creo que como organización tenemos una responsabilidad muy grande por delante para tratar de trabajar con nuestros distintos públicos. Con el más vulnerable, sabiendo que priori, no partimos desde una concepción de tradicional, siendo pares, pero tampoco puedes caer en una lógica de un conquistador que llega a en una función caritativa , entonces tenemos que desaprender de un montón de lo que tenemos adentro, re estructuras nuestra forma de pensar y de sentir en un montón de cosas, para poder llegar a aquellas personas que hoy por hoy están en una situación de vulnerabilidad y aprender de para encontrar las herramientas para colaborar desde otra forma.

Y yendo al otro extremo de lo que es el otro público, de lo económico. De la división económica de la sociedad. Es poder llegar a quienes son los medios de producción. Aquellos que tienen la posibilidad de generar. Entonces, tenemos que llegar a los empresarios y a aquellas personas, que no solamente son los que poseen el dinero o los medios de producción, sino sobre todo el capital cultural, para que entiendan que en cuanto antes, y cuanto más transfieran ese capital a quienes menos tienen, antes vamos a tener una sociedad mucho más equilibrada.

10.Si tuviera que definir la imagen que tienen los públicos de UA, ¿cuál sería?

Quienes reciben la mayoría de las cosas de UA, quienes definimos como la población más vulnerable con quienes debemos trabajar, en sí algunos nos ven como ese grupo de

personas que los quiere ayudar o colaborar y nos ve como personas que realmente se interesan en ellos. Otros, nos vemos estrictamente como un dispensador de comida y que da las herramientas para poder desarrollar su tarea en su comunidad. Creo que es parte importante de lo que tenemos que hacer hoy por hoy, en lo que cada vez más sea lo primero que lo segundo. Después dentro de lo que es, el equipo de UA, yo creo que la imagen de nuestro equipo, es que muchas veces quiere hacer mucho más de lo que humanamente puede, y eso es, sobre todo, como que la culpa de eso es 99% mía. Ir tirando de ese carro a veces cuesta mucho más de lo que el equipo le gustaría. Sobre todo, porque es un equipo que viene ultra exprimido, que viene de un desgaste de no solamente, físico, sino emocional, absolutamente todo, y entiendo que sea esa la imagen que se tiene de UA, muchas veces. Y en el otro público, el empresarial, o el de la academia. UA es también diría que hay dos visiones, UA es por un lado un generador de oportunidades, y por otro lado, es un replicador de un modelo asistencialista, entonces, de nuevo hay que lograr que sea mucho más lo que piensen que somos el uno que lo que somos el dos. Que entienda que somos generadores de oportunidades mucho más de lo que somos un modelo replicador de asistencialismo, estamos hoy por hoy llevando un modelo asistencialista es porque la situación lo amerita, y que lo hacemos estrictamente para generar la bases para que ese modelo deje de existir como tal como antes.

11. ¿Cuáles son las fortalezas de la organización?

La gente, la fortaleza principal de UA, es la gente que forma UA, sin lugar a dudas.

12 ¿Cuáles son las debilidades?

Al margen de estar un poco en esa etapa de adolescencia precoz y estar un poco desproporcionados, en algunas cosas somos muchos más grandes de lo que podríamos manejar. En si va por ese, lado. Somos un equipo chico, para la cantidad y magnitud de proyectos, eso nos lleva a estar sumamente exprimidos, pero en sí, digamos como debilidad fundamental, sería esa, más que nada. Va de la mano de las restricciones económicas que tenemos de UA, que no podemos agrandar más equipo, pero también va

de la mano en estar ordenando la casa, para cuando definamos crecer, sea con un crecer pensado y no como al inicio que fue corriendo para tratar de solucionar emergencia desde atrás.

13. ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que la describen a la misión de UA?

Pah. Creo que más que actitudes puntuales, es estar dispuesto a que esto sea un trabajo de 700 horas por día, lo que permite hacer muchas más tareas de lo que sería humanamente posible para la organización que tenemos. Sobre todo, por los objetivos que los objetivos que tenemos como organización, son digamos superarlos. Lo hacemos por la gente que está afuera, no lo hacemos por nosotros, entonces cómo lo hacemos por la gente que está afuera, muchas veces, terminamos poniendo mucho más en juego de lo que pondría alguien si fuera un trabajo “común y corriente “. Eso nos lleva a eso, digamos. A que las actitudes no son puntuales, porque son sostenidas, y es agarrar y estar dispuesto a hacer cualquier locura que uno le pida.

14. ¿Cuáles son los canales de comunicación que UA?

En sí como canales de comunicación hoy por hoy son las redes sociales y tenemos en camino la web, no estaría teniendo más caminos institucionales. Luego si tuvimos participación en medios de prensa, escrita, tv o radio. Pero en si como tales, son esos y se definieron de esa forma básicamente porque además de lo que es una restricción presupuestal, de no tener posibilidad de estar cíclicamente en medios, necesitamos tener un contacto con la gente y necesitamos mostrar lo que hacemos. La forma hoy por hoy de poder hacer las dos cosas al mismo tiempo, es estar presente en redes sociales, es más, nosotros definimos que nuestras redes eran fb e Instagram y no tw, por digamos, el enfoque que tiene cada red. AL margen de que cada una tiene sus lenguajes y sus formas, tw tiene un lugar que se presta mucho a discusión, y se presta demasiado a lo más bajo de lo que podía ser la repercusión que pueda llegar a tener algo. Que quiere decir esto, si nosotros desde UA salimos a comunicar que hacemos una campaña del abrigo en tw,

tranquilamente podrían llegar a déficit que estamos usando la plata del gobierno para llegar a un lugar que no deberíamos estar llegando. Cuando en realidad la campaña del abrigo no toca la plata del gobierno y nosotros, nuestra misión es que cualquier lugar que lleguemos con abrigo, es mejor que no llegar. Pero bueno tw, tiene un poco de esa visión maquiavélica de la sociedad, donde hay mucha gente que juega sus partidos, y donde nosotros nos han tratado de hacer poco spuchin del gobierno. Le pegan al gobierno a través de nosotros, por tener un convenio con el gobierno, entonces, si es un lugar que está tan politizado, nosotros realmente no nos conviene estar. UA no está en tw, si hemos estado en nuestras campañas. IG es un mundo feliz y fb es un mundo que le damos participación a los adultos mayores, entonces, tenemos que tratar de comunicar lo mejor posible dentro de eso, para que el día de mañana, además cuando la gente mire hacia atrás, vea que es una organización que tiene un trabajo profesional y sostenido y que no se encuentre huecos y que no se encuentre baches, y que no nos puedan asociar o a un partido político.

15. Nombre las acciones realizadas por la organización

Primera la asistencia alimentaria, que es a través la cual comenzamos nuestra actividad y la que dimos como puntapié fundamental para generar una relación de confianza con los referentes de ollas y merenderos que son quienes nosotros consideramos clave para que el día de mañana, cada comunidad pueda salir adelante en la situación de la que se encuentra. Nuestra función es empoderar a los referentes para que ellos sean un ejemplo del barrio y puedan trabajar con las personas que los rodean, sobre todo porque nosotros reconocimiento un poco esto de lo que hablamos hoy, de nuestra llegada al barrio, desde un lugar diferente, no podríamos pensar en un trabajo en conjunto y equilibrado si no tuviéramos el fiel de la balanza que termina siendo el referente de la comunidad. Entonces por ese lado fue que iniciamos este trabajo de sobre todo tratar de empoderarnos a ellos. Y después, tratando de avanzar en diferente proyecto que básicamente lo que tratan es que la comunidad el día de mañana no necesite de la asistencia alimentaria. Y que la participación del merendero sea algo por elección y no por necesidad. Nosotros necesitamos que los distintos proyectos que tenemos, puedan llegar y que la comunidad pueda sentirlos como propios. Para que la comunidad pueda trabajar cada día más en la

otra área. Tratar de formar personas, de poder dar herramientas para que se defiendan el día de mañana. Que estrictamente son proyectos como la ludoteca itinerante, a la cual llegamos al barrio con juegos, pero al margen de los juegos también tratamos de llevar servicios, como por ejemplo la asistencia médica a través de pediatras y odontólogos, o de recreadores. Tratar de trabajar proyectos que se trabajen posibles emprendimientos sobre todo viendo de que la realidad, nos marca que no hay más forma de conseguir un trabajo, o que te lo den o que lo produzcas vos. Entonces bajo esa premisa inicial, el que te lo den no termina estando en tus manos, entonces tratando de generar las herramientas, para que cada uno pueda el día de mañana dentro de una realidad que no parten con mucha ventaja, tratar de encontrar soluciones a su situación laboral, de la mano de eso están las capacitaciones de por ejemplo en alimenticias, que no van solo para puedan usar mejor los insumos que les damos, sino para que el día de mañana pueden agarrar y conseguir un trabajo en el área. También tenemos un proyecto de infraestructura para que los distintos merenderos el cual estamos colaborando, directamente para mejorar la realidad que trabajan y si por ejemplo el día de mañana les llueve no estén entregando comida bajo agua. Y dentro también de lo que estábamos hablando de trabajar en la sociedad transversalmente poder trabajar RSE en distintos talles que pueden llevar adelante desde algunas empresas, tratando de estructurar los caminos para el voluntariado corporativo, además de que se formen distintas personas pertenecientes a empresas en lo que es el voluntariado corporativo y al responsabilidad empresarial, que puedan encontrar los caminos hacia distintos lugares que pueden llegar a necesitar de esa colaboración, y en otro de los proyectos es fomentar los deportes menores, como parte del trabajo que queremos desarrollar con nuestro distintos públicos, y en un asociaron con la fundación celes y con el comité olímpico, trabajar en un combo de dos eventos que le den difusión a estos deportes, sobre todo para tratar de equilibrar un poco dar difusión a eso que muchas veces termina estando muy detrás de lo que son los focos, respecto al fútbol y básquet.

Segunda entrevista Agustín González - Encargado de Comunicación - Entrevistado B

1. ¿Qué lo motivó a conformar Uruguay Adelante?

En realidad, yo no fui partícipe directo de la conformación de la organización, yo en ese

momento trabajaba junto a unas de las personas que lideró el movimiento, Santiago Pérez, fue la, socio en trabajo formal que teníamos y estaba bastante al tanto y lo aconsejaba. Hablamos mucho de este proyecto que él estaba teniendo en paralelo, que era tener una organización que afronte él. Principalmente lo que lo motivó fue afrontar la crisis sanitaria que estaba generando ese momento el Covid. En marzo él fue uno de los primeros en tener Covid, después que salió, durante su estado de crisis de Covid, se le empezaron a ocurrir empezar a ayudar como se pueda a enfrentar la crisis que se estaba teniendo y que estaba generando y que iba a generar y ta conozco, porque le me hablaba todo el tiempo lo que estaban haciendo con otras personas, que lo que quería era, organizar las organización en principio, más bien la intención principal era que había mucha gente trabajando e intentando ayudar pero sincharaban para diferentes lados o no se coordinaban entre sí y entonces hacía que se tuvieran que esforzarse hacían que tuviese que esforzarse el triple para conseguir muchos menos resultados. La idea de este primer grupo, de como ya dije no era parte, era más bien coordinar los esfuerzos para lograr ser más eficiente, o sea, que no todo el mundo sinchara para lados diferentes, sino que en la unión de toda la gente que quería colaborar se lograba mejores precios, más eficientes, más coordinación, más alcance y ta, eso fue el principio de lo que motivó Uruguay Adelante (UA), la pandemia en general, la crisis y hacerlo de manera más eficiente.

2. ¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5 años?

Ya con casi dos años, o más de un año trabajando y más allá de que continúa el estado de crisis, ya desde el principio del segundo año, comenzamos a ver que no solamente podíamos dedicarnos a entregar insumos y comida a la gente, o sea la labor asistencialista que se hizo desde un principio sino que ya, se tenía en mente desde el primer momento, pero no lo podíamos ni siquiera empezar a considerar hacer otras cosas, porque no nos daba la organización ni el tiempo, siempre se pensó de una vez que se controlara la situación de crisis, empezar a trabajar junto con las ollas y los merenderos generando instancias, lugares donde la gente pueda, los referentes de olla, puedan lograr impactar en el barrio de otra manera. Y a UA lo veo como una organización que va a generar esas instancias va lograr capacitar, va a lograr generar, impactar en los barrios a través de sus referentes, para que estas crisis no vuelvan a pasar, o si vuelven que no impacte de una manera tan negativa como ha sucedido. Y ta, en cinco años nos veo consolidados más en

esa labor y no tanto o esperemos no hacer la labor de entregar comida de insumos a las ollas.

4. Desde su percepción, ¿Qué características cambiaron en la ONG con respecto al inicio?

Al principio hay cuestiones de organización, hay varios factores muchísimos. En principio la idea no sé si era perdurar tanto en el tiempo o solamente atacar la situación de crisis. Todas las personas que conformaban la organización eran voluntarios, y hoy ya hay personas asalariadas, y hoy la labor, se divide, por un lado, la entrega de insumos, que se hace semanalmente y se hace de una manera diez veces más eficiente en cuanto a velocidad, en cuanto a alcance, que cuando se comenzó. Y ya en paralelo hay tipos trabajando en proyectos que no tienen que ver con entregar comida, en este momento estamos llevando adelante, comenzando con proyectos de ludotecas, capacitaciones, estamos inclusive uniéndonos con fundaciones que tienen que ver con el deporte para eventos deportivos, ya estamos empezando a abrir el abanico y eso es una gran diferencia con el principio, que el principio eran los insumos a las ollas y todo era a base de pulmón y voluntarismos, hoy ya funcionamos como una organización propiamente dicha.

5. Si tuviera que describir la identidad de la organización, una frase o imagen, ¿Cuál sería?

Creo que somos una organización que se une a otras organizaciones que ya trabajan hace más tiempo o que quieren hacer algo que impacte en la sociedad, principalmente en personas en situación de algún tipo de vulnerabilidad nosotros lo que hacemos es unirnos a esas organizaciones hoy por hoy y potenciar el trabajo que ellos hacen o elaborar en conjunto algún proyecto que pueda impactar al público tanto que a esa organización le interesa tanto como a nosotros. Creo que es ese trabajo de articulador entre lo que quiere la gente de UA y otras organizaciones o personas que quieren ayudar en esta causa en temas de desarrollo es ahí donde nosotros nos desenvolvemos.

5. ¿Cuáles factores definen como clave en la relación a la identidad de la organización?

Cómo mencionaba, en la pregunta anterior, nosotros lo que intentamos es potenciar los

trabajos que ya se hacen o desarrollar los trabajos que se hagan que impacten en la sociedad creo que el factor clave es eso, que impacten y principalmente en la sociedad en parte de la sociedad que esté un poco vulnerable con respecto a otras, no es que todo apunta solamente a barrios vulnerables sino a situaciones un poco desfavorecidas respecto a otras, ese creo que es el factor en común de lo que intentamos abordar con UA.

6. ¿Cómo describe a los valores de la organización y puede describir acciones donde se ven reflejados o transitados?

Los valores de la organización medio que también , han sido conformados por los valores de las personas que integran la organización, eso ha sido muy importante, al ser también una organización un poco nueva en el tiempo, todas las personas que vinimos de manera voluntaria y con nuestros valores, que los más compartidos son la ganas de trabajar de ser, llamémosle entre comillas, solidarios, o sea hacer un trabajo voluntario que ayude de alguna manera a la gente creo que ese es el valor principal que tenemos casi todas las personas que trabajamos en UA. Y después el resto de los valores y las acciones, se definen un poco también en cuanto a los intereses y llegada y las experiencias que ha tenido cada uno. Podemos decir acciones que hemos hecho también gracias a impulso de algunas de las personas de acá, hemos estado desarrollando una ludoteca en este momento vamos a los barrios y realizamos actividades con los niños y les llevamos servicios. Nuestras acciones puntuales medio que también son a veces también un poco impulsadas con las características y valores que conformamos con la organización, el tema de entregar insumos, fue un impulso bastante importante en por parte de Santiago, y ta, todos compartíamos de que era la acción más importante que hacer en ese momento y fue la actividad principal que hemos mantenido durante el primer año, no sé si con eso respondo.

Otro valor como, todo tiene que ver con cuestiones de desarrollo social queremos trabajar con cuestiones de vulnerabilidad social, con situaciones sociales que afectan como el suicido, como el, estamos ayudando y trabajando con gente del trabajo sexual, para que salgan de esta situación, las personas que quieren salir de esa situación, o por lo menos, ayudando a que situación actual mejore con respecto al trabajo que realiza, ese tipo de acciones son las que realizamos.

7. Respecto a la identidad, ¿Cuáles son los canales principales que considera comunicar?

Creo que el tema de los canales, se divide en dos, no sé si se dividen dos, pero se dividen en parte. Para realizar la actividad y el canal que más nos importa a nosotros, medio que lo realizamos en directo. Nosotros tenemos contacto semanal, con la gente de ollas y merenderos que a donde apunta los principal de nuestro trabajo y ese es el principal canal que abordamos para afianzar la relación con llamémosle público, que no creo que sea público sea la palabra, pero con la gente que recibe nuestro esfuerzo y nuestro trabajo, ese es el principal canal, el contacto directo que también le generamos los medio para que puedan comunicarse como wsp u otros canales de comunicación ya propiamente dichos, pero el cara a cara o la visita, nosotros tenemos un equipo que visita todo el tiempo a la ollas y merendero y el canal en presencia, es el principal canal por lo menos con el que afianza nuestra trabajo principal. Y después tenemos nuestro canal de comunicación que están más bien dirigidos al público externo que no tiene nada que ver la relación que tengamos con las ollas ni con el ministerio de desarrollo, que hay lo utilizamos más como exposición para mostrar a la gente que hace el trabajo de parte nuestra como visitar y darle un poco de visibilidad a la situación en general que estaba viviendo y cómo trabajan referentes de las ollas.

8. Con sus palabras, puede describir la misión y visión de UA.

Lo voy a dividir en lo que estábamos trabajando ahora y lo que vamos a trabajar adelante, y ustedes académicamente sabrán cual es la misión y cuál es la visión porque acá mismo hablamos que no está bien definido entre diferentes autores si una es la visión y otra es la misión o viceversa. Así que lo voy a definir como hoy la misión de ahora es la de trabajar cada vez más por mejorar la situación de crisis de las ollas y merenderos que hay en la actualidad, apalea lo más momentánea las necesidades básicas, que tiene que ver con la alimentación y con los insumos y por eso atacamos bien fuerte por ese lado, creo que la visión de esta organización es con el tiempo desarrollar una relación con los referentes de los barrios para poder trabajar en algo que no tenga ver con la entrega de alimentos y asistencialismo y poder generar en el barrio comunidades afianzadas y que los referentes logren un trabajo y desarrollo sociales de la mano de UA que vaya mucho más del darles comida a las personas, eso es lo que es la visión, si así se considera la visión.

9. ¿Cuáles son los públicos de Uruguay adelante?

Los públicos, también los dividiría, como dije anteriormente en algunas de las respuestas. El público, es un tema medio que suena bastante comercial y que a nosotros no nos gusta mucho en la organización. El público principal directo son los referentes de las ollas, son los líderes que ya están trabajando en sus barrios y que ellos, les llegan a muchas personas, entre 50 ya algunos más de 300. Nuestro público principal, son los referentes de esas ollas, pero el público que termina usando esos insumos, son los miles de personas que asisten a ollas y merenderos populares. Eso en cuanto al trabajo. También tendríamos por otro lado un público ya más pensado por el lado empresarial o por el lado que también estamos empezando a desarrollar proyectos para generar conciencia y trabajo de voluntariado para que trabaje el voluntariado dentro de las empresas y se genere una mejor conciencia social laboral de las empresas para con las comunidades, también para ese lado apuntaría como sería un público secundario el desarrollo del empresario.

10. Si tuviera que definir la imagen que tienen los públicos de UA, ¿Cuál sería?

Se divide la opinión de UA, lo que conocemos la interna y estamos acá, sabemos que se ha politizado mucho la situación. Nosotros firmamos un convenio con el MIDES, sabemos que con eso mejoró el servicio, de lo que hacemos. Nos potenció el alcance y capacidad que tenemos para entregar más insumos a las ollas y llegar a más personas que es lo que queríamos. Pero a la misma vez dividió las aguas en cuanto a la opinión de los que tiene la gente que no conoce lo que hacemos. Entonces sabemos que el público más de izquierda que no nos conoce que mira de afuera nuestro trabajo le causa un poco de rechazo a veces por temas políticos reales y de que no saben el trabajo que hacemos y otros porque realmente ya se colocaron por su partido político, se colocaron y a veces son críticos con nosotros y en realidad quieren ser críticos con el partido político que hay hoy en mando. Creo que del público de olla, o sea la gente que viene a retirar insumos semanalmente con nosotros, tenemos una imagen muy buena de UA, creo que le damos lo que los necesitan y la gente está muy agradecida. Creamos las instancias para escucharlos y seguir incorporando cuestiones que sean de sus necesidades y creo que por el lado del público que nosotros entregamos los insumos, hay una buena visión. Y después puede haber otra visión de parte del público por fuera pero que ya está vinculado con el partido político que ya está en el gobierno y tiene una visión favorable de lo que hacemos y del convenio que se realizó con el ministerio de desarrollo. El público empresarial, creo

que también está representado como el público por fuera. Creo que toda la gente que ha colaborado, que nosotros siempre invitamos a todo el mundo a venir acá y conocer, el que conoce la interna y conocí por dentro, tiene una visión de lo que es UA, pero se ha generado y hemos estado envueltos en situaciones políticas y cuestiones que han manchado un poco la imagen, que hace que la primera opinión si no conoces a UA sea un poco negativo, y creo que eso esta compartido y no tiene nada que ver si es empresarial o no, sino es la visión de afuera, se ha manchado bastante desde redes sociales hasta cuestiones de prensa que han salido.

11. Cuáles son las fortalezas de la organización

Creo que la fortaleza, que nos hace ir para adelante, es el personal que la compone, creo que hay gente que al principio era voluntaria, hoy por hoy ya somos trabajadores, pero es gente que quiso ser parte de UA porque le interesaba la causa, y eso ya es una de las grandes fortalezas que esto tiene que en momento de crisis ha hecho que esto vaya para delante. Después otra de las fortalezas, es la relación que se genera con el público, llámelos que recibe los insumos, que pese a cuestiones internas y críticas de gente que no conoce esta relación, hemos afianzado la relación con la gente de las ollas, intentamos llegar al territorio y creo que lo logramos en el último tiempo, y es una fortaleza, UA esta cerca de las ollas y los merenderos y está cada vez más cerca e intenta estarlo bien cerca. Y otra fortaleza es el vínculo empresarial, tenemos contactos con gente del mundo empresarial, que puede apoyar causas a este movimiento y también con políticos que también pesas a la hora de lograr cambiar la escala o aumentar la escala de nuestro alcance.

12. ¿Cuáles son las debilidades?

Debilidades, viene un poco de lo que nos hace fuerte, una debilidad de UA es una de las cosas que lo hace fuerte. Lo convierte en una debilidad cuanto un poco a la imagen del público, a la que nosotros queremos llegar y con la que queremos trabajar para desarrollar otro tipo de cosas, sabemos que al tener un convenio con el gobierno eso debilita la credibilidad de lo que hacemos. Lamentablemente, nosotros lo consideramos acá, pero impactó del lado de afuera esa es una, nosotros tenemos una imagen un poco manchada por fuera y tal vez porque las situaciones puntuales, no supimos afrontarlas, públicamente

no supimos ante ataques, y eso fue una de nuestras debilidades. Y otra de las debilidades, que es fortaleza, pero se convierte en debilidad y es que nuestra organización está conformada por gente muy diferente y todas acciones que se intenta tomar, se intenta contemplar lo que la mayoría de la gente piensa, no es asamblea, pero se intenta ir por diferentes lugares. Cómo está conformado por gente tan diferente a veces eso resulta una debilidad, no puedes avanzar en proyectos o estancarse en cosas, por debates internos que puedan generar que proyecto no avance. Por esa pluri visión que tenemos de las cosas.

13. ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que la describen a la misión de UA?.

Como mencione en el principio UA está conformada con gente que ya veníamos con otro tipo de actividades por fuera de UA que tienen que ver con el voluntariado o la ayuda. Algunos estuvimos en la movida del Tornado de Dolores que también fue un poco de los valores, o sea del grupo de los que se formó ahí, fue uno de los que hoy trabaja en UA, y hay personas acá que tiene su propia organización pequeña, en la que realiza trabajo muy que van con los valores de UA. Tenemos tres compañeras que tiene su propia organización en la que recorren los barrios, y a una escala mucho menos de UA y ayudan en todo lo que pueden y tiene un contacto te diría que hasta más directo que el nuestro, tenemos otro compañero que hace que colabora de manera directa en la que pueda ayudar. La mayoría de las personas que conforman, que como personas conforman, y hacen sus trabajos que tienen que ver con el voluntariado y con ayudar a las personas medio por fuera de la organización y por eso es que lo trae y nos trae UA, para poder aumentar la escala lo mismo con organización, las organizaciones como otras, que con las que hemos trabajado cosas puntuales, realizan sus trabajos y que están muy bueno y que lo hacen a diario, por fuera de UA y llegan a UA con algún proyecto puntual que para potenciar ese alcance y la escala del trabajo que ellos ya hacen. Entonces es esto lo que describe a UA, personas u organizaciones que ya ayudan de alguna manera por fuera y quieren unirse para hacerlo de alguna manera más eficiente y aumentar su escala.

14. ¿En qué aspectos ve reflejado la misión de la organización, en relación a los objetivos estratégicos?

En la actualidad estamos llevando adelante actividades que más bien tienen que ver con

la visión que nosotros tenemos para el presente y para el futuro. Estamos desarrollando una ludoteca interesante, se trata de llevar tanto para los niños actividades lúdica y propuestas y que sean didácticas y a la misma vez acercarlos a los barrios servicio como ase e intentaremos incorporar otro tipo de servicios como para llevar a los barrios mientras en esto de tener esta jornada didáctica poder acercar estos servicios para que padre y niños puedan hacer atendidos o acceder a ellos y es una mezcla muy linda para nosotros que combine lo didáctica con lo divertido con cosas bastante imprescindibles y básicas, y que acerca a las instituciones de los servicios, a los barrios a los que no suelen llegar. Después también tenemos estamos trabajando en mejorar la infraestructura de las ollas o merenderos, naturalmente estamos prestando más esfuerzo a aquellos merenderos que consideramos que post pandemia, o post situación actual van a seguir trabajando y eso va un poco con el tema de la visión, sabemos que va a ver merenderos que van a seguir trabajando, pese a la situación crisis se logre mejorar. Y estamos intentando colaborar en la parte que tengan buenos lugares donde servir la merienda por ejemplo, después estamos desarrollando una capacitación de cocina que va ir en principio dirigida a los referentes de olla, ha sido muy solicita esa capacitación, y ya estamos trabajando para el año que viene tener un abanico más amplio de capacitaciones que dirigida no solo a los referentes de las ollas sino a la gente que es usuario o que en algún momento fue usuario de las ollas populares, para esto, para lograr una comunidad mucho más fortalecida y capacitar para entrar a un mundo laboral, emprender o usar de la manera que la persona lo considere mejor y lo quiera desarrollar. Y estamos trabajando junto con ONG que tienen que ver con el deporte para difundir un poco más lo que son, los deportes menores, que el país es un país muy fútbol céntrico y estamos intentado potenciar la difusión de lo que son otro tipo de deporte, ya la misma vez, en esta movida media grande que estamos organizando, estamos intentando no solo darle difusión, sino darle más llegada, o que todo esto desemboque de alguna manera con los vínculos con los barrios y poder darle a gente, al público de olla y merendero un acceso a otro tipo de deporte, a al deporte que accede darle mejores condiciones de las recibe en la actualidad. Eso son un poco las acciones que estamos llevando adelante en este momento en pos de la visión que tenemos.

15. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza "Uruguay Adelante"?

Canales que utilizamos en este momento: Instagram Facebook y nuestra página web que está construida, para tenerla más actualizada. Elegimos esos canales, básicamente porque son de exposición. Ah, tenemos el wsp con el que percibimos e interactuamos más frecuentemente con los referentes de las ollas.

Elegimos esos canales porque ta, el de wsp, porque genera vínculo más directo con el público que tenemos en las ollas, ida y vuelta, aparte del que tenemos semanalmente el presencial, tener un canal de comunicación para que los puedan comunicarse con nosotros e intercambiar a diario y después FB e Ig, fueron elegidos porque son más bien de exposición nosotros no tenemos. Tenemos la intención de mostrar el trabajo que hace, pero no tenemos la necesidad de realizar contenido diario, o de entrar en debate filosófico de los que nosotros hacemos y por eso evitamos tw. Nosotros queremos mostrar y compartir el trabajo que hacemos, que está muy bueno, y los medios que consideramos que son los mejores para mostrarlo son el Fb e IG. Para tener Tw o tipo de red social que implicaría más contenido diario, y más de "comentación" y debate, no lo consideramos acorde a las necesidades de UA, y que aparte ta, sabemos que son ambiente so redes que presta un poco a politizar y volver negativo algo que nosotros consideramos positivo. Cómo lo utilizamos por un lado para mostrar el día a día de lo que hacemos, que es la actividad principal de recibir los insumos y entregarlo a las ollas, en ese sentido fue el principal uso que se le dio a la redes, tratar de mostrar un poco la interna para que la gente de afuera entienda la lógica de que es lo que se hace en UA, y hoy por hoy lo estamos utilizando para mostrar el otro tipo de proyecto como hable de la ludoteca, de las mejores estructurales, estamos elaborando formas para mejorar eso, y por otro lado, se utilizan para interactuar tanto con olla como con gente que quiere colaborar con UA. O que le interesa la actividad que hacemos y quiere saber un poco más de nosotros y por último, me faltaba un punto. Ah, también le estamos intentando dar visibilidad al trabajo que hacen los referentes de las ollas, y al trabajo que hace la comunidad en sí. Desde UA damos insumos para que se haga un trabajo muy lindo o muy importante, no sé si es tan lindo pero es necesario, e intentamos semana a semana darle visibilidad a los casos que se pueden ver en nuestras redes, que es darle visibilidad al trabajo que se hacen las diferentes ollas.

16. Nombre las acciones realizadas por la organización

Creo que las que estamos desarrollando últimamente definen la identidad que queremos de UA. Que son el desarrollo de las capacitaciones, lo de la ludoteca en los barrios, en el trabajo junto a fundación celeste y el comité olimpo, es un reflejo de que queremos trabajar con otras organizaciones y que no solo apuntamos al público vulnerable y que también al desarrollo social y deportivo. Se hicieron algunos proyectos puntuales con otras, donde se mejoró, se consiguió, materiales de construcción para una persona de caso puntual que es parte de otras organizaciones, y necesitaba una ayuda de urgencia y se logró conseguir los insumos muy rápido, se trabajó junto a organización que trabajan a diario el tema del suicido para generar material de difusión para el día nacional de suicido. Esas con las acciones puntuales que hemos ido desarrollando y que queremos que nuestro futuro vaya para ese lado, que nos con otras organizaciones para potenciar su trabajo y el nuestro a la misma vez.

Tercera entrevista - Gabriel Jauge - Entrevistado C

1. ¿Qué lo motivó a conformar Uruguay Adelante?

Primero que nada, toda la situación que se desarrolló cuando llegó a la pandemia a Uruguay, 13 de marzo del 2020. Que fue cuando el gobierno decretó la emergencia sanitaria y ahí empecé de alguna manera a darme cuenta inmediatamente, porque tengo algunos negocios, que esto iba a repercutir en la gente más vulnerable, porque era la primera que se iba a quedar sin trabajo. Indagando un poco con prensa, prensa escrita informativos, empecé a ver que casi automáticamente empezaron a ocurrir las ollas populares en Uruguay, prácticamente esto fue un viernes que se decretó la emergencia sanitaria, y ya el miércoles de la semana siguiente ya habían ollas preparando comida, y bueno al principio como todo, el fervor de la gente, el vecino que estaba un poquito mejor hicieron que todo esto fuera posible y se gestaron en cuestión de una semana un montón de ollas populares en distintos puntos de Montevideo. Pero uno que tiene un poquito más de experiencia, sabía que no iba a ser sustentable en el tiempo a base de los esfuerzos de los vecinos. Entonces solo, empecé a ayudar en un lugar, otro lugar, reclutaba con mi familia, iba al macro hacia un surtido llevaba a un lado y al otro, y cuando vi que iba a perdurar en el tiempo y que requerirá algún tipo de otro impulso, me puse en contacto con

Santiago, que hasta lo que yo sabía en este momento estaba en Brasil, después resultó que había vuelto, pero había vuelto, es más él volvió a encuarentenarse con síntomas de Covid, desde San Pablo, que era donde estaba. Y bueno ahí desde su cuarentena en las casas, que fue la que conozco más larga porque le llevó 28 días, porque en ese momento, se volvía a hacerse hisopado para darte el alta y le volvía a dar positivo, o sea que 14 días más 14 días más. El desde la casa y yo desde la calle, empezamos a mover gente que cocinamos, porque mi relación con él empezó 2016 con el tornado de dolores, que hicimos el todos por dolores, que después fue todo por Uruguay. Y bueno, empezamos a mover y empezamos mover y al principio llegaba todo a la estación donde yo trabajo, llegan a donaciones de particular, de empresas, empezamos con el tema de la gallina después no mudamos al local de Juan Pedro, y bueno finalmente este año de logró dar este gran salto que es el estar acá en Maroñas, tener el apoyo del gobierno y un montón de organizaciones privadas también. Y bueno, básicamente el motivo es el poder ayudar a la gente que realmente lo necesita, y poder ayudar desinteresadamente, no a través de una organización preestablecida, que de repente tenía ciertas aspiraciones político partidarias o sindicales o religiosas, o deportivas, no. Queríamos con Santi armar algo, a nuestra medida, y su voz quieres ayudar no te voy a preguntar de qué cuadro sos hincha ni a quién vas a votar, mientras hagas las cosas bien llegué a la gente que tiene que llegar, son todos bienvenidos, y las puertas están abiertas a todos. Por eso buscamos un poquito, de ese diferencial de formar algo diferente que realmente llegue a la gente, sin importar que, a no pero después si te llevo después vótame, o si te llevo luego tener que ir a la iglesia, o si te llevo tienes que jugar en mi cuadro, sin ninguna limitante, y por eso armamos algo nuevo de cero y no nos apegamos a nada de que ya podría estar en la vuelta. Porque de repente hubiera sido mucho más fácil apegarnos a la iglesia del barrio o al movimiento sindical que estuviera más cerca, pero no. Quisimos hacer algo para la gente, para trabajar con la gente y que no tuviera ningún vicio de los más comunes, política, religión, deporte que generan más fricción y que terminen limitando el accionar.

2. ¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5 años?

Bueno eso es una pregunta bastante difícil, porque para lo que viene siendo UA como tal recién cumplimos el primer año. EL lanzamiento de UA, fue por 27 Julio 2020. Recién

cumplimos un año, y visualizar una organización tan buena dentro de 5 años, es un poco complicado. Pero yo sinceramente me la imagino, porque con Santi nos encanta soñar, como una organización referente en lo social, manteniendo nuestros principios, de no estar si se quiere afiliados a ningún partido político, ninguna religión, ningún cuadro de fútbol, nada está, pero sí como un referente social, dentro de Uruguay, en su conjunto. Porque hoy uno de los grandes deberes que tenemos es que somos UA pero nuestro marco de acción está limitado a Montevideo, Canelones y San José. Yo me lo imagino como un referente en lo social a nivel país, no solo a nivel zona metropolitana.

3. Desde su percepción, ¿Qué características cambian en la ONG con respecto al inicio?

Bueno, como te decía, somos una organización bastante nueva y eso lleva a que todo haya cambiado mucho y muy rápido. Nuestra identidad si se quiere, también cambiado mucho, la realidad es que hoy en día, creo yo, vamos a decir, lo que empezamos siendo que sigue siendo actualmente, que es una organización para asegurarse el abastecimiento de ollas populares y merenderos en Montevideo y la zona metropolitana, que es lo que abarcamos siendo. Hoy en día va mutando, va migrando a una organización con un perfil transformador en lo social, y eso para que sea lo que todos o por lo menos casi todos los que estamos acá queremos. Si el día de mañana no existe la asistencia en cuanto lo que es alimenticio, tenemos base tenemos cosas para trabajar, para dejarle a la gente y que realmente pueda transformar su realidad. Creo que no se si variaron respecto a l inicio o están variando. Pero están variando seguro desde una característica directamente asistencialista, dar comida, a una característica netamente de desarrollo social o comunitario, a través de brindar herramientas a la gente para que pueda ser autosustentable y no dependa de una asistencia, sea UA, sea del Estado, de un privado o lo que sea. Debemos o queremos lograr que la gente sea autosustentable en su concepto más amplio, no solamente la alimentación sino la dignidad de su vida y todo lo que eso conlleva.

4. Si tuviera que describir la identidad de la organización, una frase o imagen, ¿Cuál sería?

A mí personalmente, me cuesta pensar en una imagen, porque en toda esta movida me surgen un montón, pero si me gusta, me gusta mucho, que eso debe saber quién lo pensó. Pero la frase de no sé si no se si llamarlo nuestro eslogan, pero sería "donde toque estar" me gusta mucho justamente porque resume lo que somos y lo que queremos ser también, Va un poco en esto de lo que te decía, nuestro la gran logro y nuestra gran meta, es que UA sea un movimiento referente en lo social a nivel país, donde nos toque estar queremos poder estar, tenemos que estar y vamos a estar. Hoy en día lo tenemos acotado y limitado a Montevideo y zona metropolitana y nuestro accionar si bien en casos puntuales, estamos dando asistencia en otros lugares del país, pero donde el toque estar nos resume bastante, lo que nosotros queremos ser. Donde exista una necesidad dentro del territorio uruguayo, ahí vamos a estar, ahí nos va a tocar estar y ahí queremos estar para dar una mano a quienes nos necesiten. Si tengo que pensar una frase me gusta mucho esa y me quedo con esa. Me cuesta mucho más el tema de la imagen porque digamos, he visto un montón de imagen que nos identificaría, también sé que digamos, hay muchas de ellas que podrían ser más interpretadas, o tener una acción sesgada de lo que queremos interpretar, entonces prefiero quedarme con la frase.

5. ¿Cuáles factores definen como clave en la relación a la identidad de la organización?

Bueno, como te decía, desde que nosotros empezamos, nuestra identidad siempre con un objetivo claro a donde queríamos llegar, ha ido cambiando y todo esto fue muy vertiginosos y para arrancar, creo que la identidad de la organización todavía está en formación, no está cien por ciento definida a mi criterio, porque te repito empezamos con un objetivo claro, pero que nos abrió la puerta a poder desarrollarnos fue el asistencialismo en diferenciarnos en una mejor manera en hacer llegar el alimento a distintos lugares, entonces pero eso no es lo que queremos como identidad como organización, queremos otra cosa. Por lo cual, nuestra identidad todavía está formándose y va cambiando no sé si día a día, pero si semana a semana o mes a mes, vamos a teniendo una idea distinta. Ahora, uniéndose con lo anterior, de esa frase que identifica nuestra identidad que es "donde toque estar" creo que un factor fundamental, se me ocurre a mí

el más importante, que deberíamos tener en cuenta, para el desarrollo de nuestra identidad y pro terminar de llegar al punto donde queremos estar, es dar ese paso a nivel país, porque no quiero yo personalmente ni queremos como organización tampoco ser parte de esa división, Montevideo zona metropolitana e interior. Tenemos un montón de factores hoy en día en el país, que en realidad lejos de unir abren grietas de todo tipo, las partidarias, hoy juega Peñarol, que derivan representar a Uruguay los de nacional quieren que pierda. Desde ahí todo lo que sea religiosos político partidario y demás, entonces y otra de las grandes divisiones que hay es Montevideo interior, y personalmente no quiero ser parte de esa diferencia que exista esa diferencia de que ah en Montevideo están bien porque, pero miras el interior y está mal porque, entonces creo que principal factor que debemos considerar es que como nos ampliamos si se quiere para empezar a trabajar en esa identidad de relación de referente social a nivel país, creo que dar ese paso es fundamental, el cómo hacerlo justamente para terminar de desarrollar nuestra identidad y el cómo nos vea el resto para que nos vaya de a poquito si quiere abriendo esa puerta.

6. ¿Cómo describe a los valores de la organización y puede describir acciones donde se ven reflejados o transitados?

Bueno bien, valores: Hay se me mezcla un poco , algunas cosas que te las voy a decir yo los considero valores, también puede ir en una pregunta que viene a continuación que viene como fortaleza, pero, para mí la transparencia es un valor fundamental, que nosotros estamos tratando de desarrollar desde el principio, acá no se oculta absolutamente nada, ni a la interna de la organización ni para afuera, la información que nos quieran solicitar, la pueden solicitar y nosotros la vamos a transmitir. De hecho, muchas de esa información desde cuantas toneladas de kg de comida se dan, como se reparte, a quien se compra, a qué precio se compra, como se gasta el dinero que recibimos, toda esa información se hace una rendición de cuenta pública, que se transmite a través de las redes. Si el día de mañana viene un medio de comunicación lo quiere saber se le va a exponer. La transparencia para nosotros es fundamental.

La eficiencia es algo que creo que, lo que nos abrió las puertas a todo esto es presentarnos como una alternativa más eficiente en la gestión de recursos públicos. Creo que eso es

otro valor importante, y digamos, más allá de todo, considero que otro de los valores que nos agregan valor como organización es la idoneidad de la gente que tenemos. Trabajar en lo social no es sencillo para la inmensa mayoría de la gente, y tener gente como tenemos un grupo acá, que sepa trabajar en planes sociales, que sepa que más allá de que somos una organización y podemos tener un organigrama y podemos tener cierta cosa de empresa no somos una empresa, porque no tenemos fines de lucro y porque parte trabajamos con gente en situación de vulnerabilidad muchas veces extrema. Entonces la idoneidad de la gente para poder trabajar de forma adecuada, considero también que es un valor sumamente importante si bien, como ya sabes tú y sabemos todos, esto se fue armando en equipo de trabajo, se fue armando en base a la confianza, pero creo que todos en lo que hacemos tenemos cierto grado de idoneidad que nos permite tener un valor agregado bastante grande.

7. Respecto a la identidad, ¿Cuáles son los canales principales que considera comunicar?

La comunicación no es mi fuerte, siempre relacionado a la identidad, vuelvo a lo mismo, que nosotros tenemos y que en realidad queremos tener, porque soy un convencido que como joven organización no tenemos una identidad formada. Pero yo en realidad lo primero que usaría para comunicar, varía la comunicación de la identidad más allá del para afuera internamente, porque creo que como organización social debemos estar todos los integrantes convencidos de nuestra identidad, debemos formar en conjunto. Entonces, y eso inevitablemente, creo que es una de nuestras principales debilidades en la comunicación interna. Y eso en lo que debemos trabajar mucho, esa comunicación interna, digamos es en lo primero que haría foco, más que para comunicar la identidad, para formar en conjunto y que todos lo que formamos parte de esto estemos convencidos de lo que somos hoy en día y de lo que queremos ser, no está demás ver lo que fuimos, porque es parte del proceso, y si alguien se subió al barco a esta altura es porque estaría bueno también de que sea parte de esa formación de identidad. Entonces, me parece mucho más importante la comunicación interna que la externa. Si bien obviamente para que nos conozcan y nos permitan trabajar y para que nos puedan ir apoyando, de apoco si es necesario una comunicación hacia afuera y ahí obviamente hoy en día creo que

trabajamos hoy en todos a la red social, pero soy un convencido de que primero para comunicar hacia afuera, tenemos que comunicar para adentro. No tengo muy claro a que se refiere con canales, pero yo personalmente creo que la formación de la identidad tiene que ser que se dé un diálogo cara a cara, de repente somos muchos, los horarios son complicado de repente no da para hacer algo plenario, si se quiere, hagamos un gran debate de cuál es nuestra identidad hoy y cuál queremos que sea la definitiva si bien los cambios son constantes tenemos que tener algo mucho más armado de lo que tenemos hoy en día, y estamos mutando constantemente. Más allá de eso, creo que habría que buscar la manera para que no sea ni un espacio escrito ni un correo, si no que tenga diálogo cara a cara o intercambio así sea como pequeños grupos, como tenemos grupo de trabajos. Cada sector forma una idea a través del diálogo y lo presencial y luego si una puesta en común más genérica cuando estén las bases sentadas para poder terminar de armarlo. Una vez tenido eso, podemos salir a comunicarnos hacia fuera y en los canales por la masividad, sería más efectivo una comunicación, no boca o boca no personal sino de medios de comunicación y redes sociales cómo estamos manejando hoy en día la parte de comunicación hacia afuera. Pero iría primero a todo lo interno y a la comunicación para adentro.

8. Con sus palabras, puede describir la misión y visión de UA.

Bueno eh, vamos a tratar de hacer, si bien misión y visión es algo que se debería hacer una construcción colectiva. Para estar todos convencidos de lo que somos y de lo que queremos ser.

Voy a empezar por la visión de que es lo que queremos ser, va un poco relacionado a como veo la organización dentro de cinco años. Ser una organización referente en lo social a nivel país, lo podría reducir de esa manera, en todo el territorio nacional y no solamente al campo de acción que tenemos actualmente. La misión, lo que somos hoy en día, creo que la tendríamos que dividir en dos partes. Básicamente porque una relacionado a lo que nos dio vida que es la entrega insumos para las ollas y merenderos y otra más relacionada a lo visión a largo plazo, porque creo todos lo que estamos acá adentro, somos consciente que la parte de dar alimentos, más allá o más acá en el tiempo, se va a terminar

y se tiene que terminar, porque el asistencialismo puro como este no es sostenible en el tiempo. Entonces como misión inicial, brindar asistencia alimentaria y merenderos en zona metropolitana de la manera más eficiente posible, y la eficiencia no solo desde el punto de vista de un término netamente económica, al menos valor, sino de la eficiencia en cuanto a medida en una mezcla, lo económica y la calidad barra cantidad insumos que se entregan y la dinámica que se da para esa entrega. Como organización somos una organización que intentamos brindar apoyo a ollas populares y merenderos de la manera más eficiente posible. Eso es lo que nos dio vida, motivo por el cual comenzamos. En el ámbito más de desarrollo comunitario, somos una organización que articula esfuerzos públicos y privados, sin ir más lejos, en la ludoteca tenemos gente del mec, del ministerio de económica, y de educación y cultura, gente asse, trabajamos conjunto con nosotros, tenemos organizaciones privada brindándonos recursos entonces, este, ser una organización que articula recursos públicos y privado buscando el desarrollo de las diferentes comunidades con los cuales trabajamos.

9. ¿Cuáles son los públicos de Uruguay adelante?

Acá tuvimos una discusión muy grande, para definir nuestro público objetivo. A nivel macro, como gran definición, creo que el público de UA es toda aquella persona sin importar su condición, género, religión, nada en situación de extrema vulnerabilidad. Se dio el debate si era el público de olla, no de olla, el de merenderos, no merenderos, si había que considerar a los privados de libertad o no, si las mujeres que ejercen la prostitución si o sino, y así con muchos grupos si se quiere dentro de esta sociedad. Creo que de la misma manera que como organización no queremos ponernos ni un bandera política, ni una bandera religiosa, ni una bandera de futbol, ni nada, tampoco podemos limitar nuestro campo de acción, a si esta privado o no, si ejerce o no ejerce la prostitución o no, si es homosexual no, si es inmigrante o no, si es trans género o no. Entonces me niego a este tipo de encasillamiento y prefiero hablarlo en genérico. Entonces, toda persona dentro de territorio uruguayo, es situación de extrema vulnerabilidad, donde se está de alguna manera vulnerando sus derechos, ya sea por algo coyuntural o por algo más de raíz si se quiere, pero en cualquier de los casos, sería el público de UA.

Si tuviera que definir la imagen que tienen los públicos de UA, ¿Cuál sería?

Definir públicos como lo definimos en la pregunta anterior, creo que vamos a tener muchas imágenes diferentes. Pero voy a tratar de separarla en dos grupos. Porque dentro de ese público, tenemos la gente con la cual nosotros trabajamos, con la cual interactuamos, en cierta manera le hacemos llegar nuestra ayuda, creo que ahí obviamente se van a formar por lo pronto dos imágenes distintas, no opuestas, pero sí distintas, obviamente después dentro de cada uno, podemos tener muchas imágenes más. Porque hay gente con la que trabajamos podemos tener una imagen mucho más estrecha y podemos tener una imagen aún mejor, y gente con la que de repente no trabajamos de forma tan estrecha que podemos tener una imagen no tan buena, y lo mismo pasa con aquellas con la cuales lamentablemente no hemos llegado a poder trabajar. Creo que dividiendo nuestro público en dos grandes públicos con los que trabajamos y con los que no trabajamos, creo que en términos generales la imagen con aquellos con los cuales trabajamos, me refiero a dentro de todo ese público en situación de vulnerabilidad entera, aquellos cuales asistencialismo ya sea con la entrega de insumos o con los proyectos que empezamos a trabajar. Esos son con los cuales trabajamos, los que no ya sea dentro del público de extrema vulnerabilidad, de momento porque están fuera de nuestro territorio, porque nuestro territorio todavía no alcanza al país en su conjunto, sino que estamos enmarcados en Montevideo y zona metropolitana y los que estamos en metropolitana que porque lamentablemente y diversos factores principalmente porque el presupuesto que tenemos para racionar es finito, no podemos ayudarnos. Entonces mucho de ese público, en cierta manera tenía como la esperanza de poder recibir cierta asistencia de parte nuestra y no la tiene, claramente la imagen que tiene formada de UA no es muy buena, de alguna manera. Y después comentario puedes escuchar un montón, pero básicamente aquellos con quienes si trabajamos, saben quiénes somos, lo que hacemos, sabe lo que significa, lo que se hace, lo difícil que es poder hacerlo, más allá de que se reciba dinero del estado, poder ejecutarlo, con la velocidad que lo ejecutamos, creo que tenemos una muy buena imagen de esa gente, que si cualquiera, cualquier actor, si se quiere de la sociedad va a esos lugares, a preguntar por UA creo que la respuesta serían muy satisfactorias, contrario a lo que pasa en los otros lugares, donde tenemos gente que por ahí lo puede entender, pero la mayoría de la gente no, y sobre todo en el interior, quien no recibe ayuda y que el gobierno no está ejecutando y quedaría ejecutar en el interior, entonces hay más como una

percepción que sí que quiere no tan de adentro de UA, pero que es como que el interior está por fuera, y UA al igual que el gobierno y todo eso, nos deja afuera. Es muy difícil hacer entender que nosotros no tenemos injerencia, porque de repente le uniéramos buscando la vuelta si nos hubieran dicho, tiene que encargarse del todo el país la manera de hacerlo. Pero creo que tenemos con quienes trabajamos un nivel de aceptación u una imagen muy buena y obviamente como es lógico, con aquellos de los cuales no logramos trabajar en conjunto no tienen una imagen buena nuestra, justamente por eso no hemos podido trabajar en conjunto. Por eso lo separo en los grupos, si bien aclaro, para no entrar más en detalle, aquello de que en cualquiera de los dos obviamente hay matices, uno que tendrán una imagen mejor dentro de lo bueno y otros de los cuales de repente pasa lo contrario.

10. ¿Cuáles son las fortalezas de la organización?

Comente más arriba con el tema de los valores, la principal fortaleza es claramente la gente que trabaja en la organización. El trabajo social a diferencia de casi cualquier otro trabajo, tiene un componente humano mucho más grande que un trabajo convencional, entonces el hecho de que tener claro que si bien nos fijamos un horario, o un remuneración, viáticos, lo que sea, si nos ponemos estrictos en el cumplimiento del horario y cumplimiento como en cualquier otra empresa, acá lo que pasa es que sin eso la gente se queda si su alimento, el día de mañana sin su techo o sin la posibilidad una capacitación que le permita formarse y tener una capacitación para su futuro. Entonces quienes trabajamos en esto, tenemos que ser capaces de entender que nuestro rol nos lleva a ser flexibles y si un día hay que hacer 24 hs, hay que hacerlo porque el fin lo amerita. Obviamente no lo vamos a hacer todos los días ni todas semanas, porque somos humanos y somos personas, y tenemos una vida aparte de esto y un montón de actividades por fuera de esto pero si requiere agarrar la tarjeta marco que entre, marco que salgo a la media hora y marcó que me fui, entonces creo que todos acá adentro lo entendemos, tenemos nuestra flexibilidad y tenemos nuestra fortaleza, la gente con la que trabajamos internamente que nos permite desarrollar un montón de cosa que por ahí si alguien te dice lograste todo esto con catorce personas, probablemente no sea lógico. Este entonces, esa es una gran fortaleza, Otra gran fortaleza que nosotros tenemos, es el estar convencidos

que la forma correcta de hacer las cosas es no embanderarnos bajo ninguna bandera, abrirle las puertas a todo quien está dispuesto a hacer algo por el otro, pero hacerlo bien. Entonces de esa manera es que logramos funcionar de la manera que podemos funcionar. Porque hay gente de Nacional, de Peñarol y del cuadro chicos también. Hay gente de FA, gente de PN, hay gente que no vota, anulado, y sin embargo todos convivimos y todos trabajamos. Si hubiéramos puesto una bandera de cualquier índole, ya hubiéramos sesgado todo lo que trabajamos, no solo para conseguir la gente sino para quien trabajamos en los distintos lugares. Si una va con la bandera de Fa no podés entrar porque no quieren saber de nada de ese partido, lo mismo con la bandera de nacional o de Peñarol, o una con de umbandismo o catolicismo. Creo que eso es una gran fortaleza, que las puertas están abiertas para todos, y si venís a dar lo mejor de vos y venís a hacer las cosas bien, vas a tener las puertas abiertas. Y la eficiencia, en la gestión de recursos también. Sobre todo lo económicos, creo que en eso tenemos una gran fortaleza, de defender la plata del gobierno más que como si fuera uno.

11 ¿Cuáles son las debilidades?

Vamos con las debilidades, y las voy a resumir todas en una sola, básicamente le voy a poner el título de desorganización. Porque básicamente todo lo que me ocurre tiene un porqué de fondo, va relacionado a la falta de organización o planificación. Esto creo muy rápido, era algo que nosotros cuando empezamos recibimos dos kg arroz, y cinco de fideos. Y ahora estamos entregando 180 toneladas de comida por semana, entonces y todo eso en un periodo de un año y medio, desde aquel primer día, y un poquito más de un año desde que formamos las fuerzas para hacer UA. Todo eso logró que se fuera dando o sea fuera armando sobre la marcha, y eso también llevó a que muchas cosas que se habían pensado no se lleven a cabo, que no hubiéramos tenido la visión necesaria para prever de alguna manera todo lo que podía suceder en el camino y de esa manera ordenarlos y planificarnos, la falta de comunicación interna en cierta manera es también una falta de organización. La falta de recursos si se quiere, es una falta de organización, porque digamos de repente tenemos recursos humanos donde no es tan necesarios tenerlos y en otros lugares o área de organización no es vemos que nos falta. En esto de que entiendo que esta bueno, la identidad, como la visión valores sean de construcción colectiva como

por el perfil social de la organización se nos debía a todos querer ser parte de todo, y todo querer opinar de todo y eso también termina generando desorganización, Juan se encarga de la red pero si yo quiero empezar a opinar de las redes porque ni redes tengo sé que hay mucha gente trata de opinar o de meterse en trabajo de otros, lo mismo me pasa con la parte de entrega, que uno opina otro dice, y habla con uno, y otro habla con otro y nos termina generando que no estamos organizados, creo que la falta de organización en todos aspectos, si nos ponemos a analizar y pensar más detenidamente, encontramos más ejemplos, entonces la falta de organización en sentido más amplio, creí que es una potencial debilidad, con varas patas, falta de comunicación interna adecuada, la falta de visión estratégica a donde queremos llegar y que nos puede pasar en el medio para tratar de hacerlo lo más prolijo posible y eso lo englobo en esa gran debilidad y creo que es gran parte de lo que nosotros tenemos y creo que es parte de lo que nos ha llevado a de repente no poder estar en un lugar más avanzado al día de hoy

12 ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que describen a la misión de UA.?

No sé si te acordarse de la misión la dividí en dos partes, la parte más de nuestra génesis y lo que estamos haciendo mayor acatamiento hoy en día. Entonces creo que también en este caso, haber porque se ve en toda la organización como que tenemos dos áreas, la netamente operativa que es la que nos permite cumplir con esa primera misión y otra que puede englobar al resto si se quiere más allá de las áreas que tenemos definidas, la capacitación el desarrollo comunitario y las áreas de comunicación, si bien hay que comunicar lo que hacemos con la entrega de insumos, también hay que comunicar lo que estamos haciendo y lo que queremos hacer en la parte de desarrollo. Entonces tenemos como dos grandes grupos de gente acá, y digamos eso también hace una diferencia, y es aparte de la magia y fortaleza que tenemos ese mix de gente donde tenemos gente que tiene una actitud vamos a decir muy estandarizar y muy organización empresa que es la que nos lleva a cumplir muy eficiente con la visión de nuestra génesis, que es asistir a ollas y merenderos, entonces por otro lado la gente más social si se quiere, que tiene una actitud de empatía, de ponerse en el lugar del otro, de tratar lo de vivir lo que vive el otro, pero sí tratar de entender y tratar de conocer lo que le pasa al otro, de preguntar que

realmente lo que necesitan, que le pasa, como lo podemos colaborar y en base a eso tratar de desarrollar toda la otra visión e articular con distintas organizaciones porque para poder articular lo que primero tienes que lograr hacer es entender cuál es la necesidad verdadera entonces de esa manera poder llegar de la mejor manera posible, entonces la solución que cumpla con mitigar esa necesidad. Creo que, si vamos a la actitud, una actitud de mucha empatía, resumiría como la principal para el logro de la misión de UA.

13¿En qué aspectos ve reflejado la misión de la organización, en relación a los objetivos estratégicos?

Bueno acá, misión inicial, misión actual. Claramente acciones, si nos podemos numerar acciones, podemos estar un muy buen rato hablando de acciones puntuales, pero básicamente más allá de que si alguien lo ve de afuera, pueda parecer que se hacen en un montón de acciones un montón de cosas que no se deberían hacer, o que parecen sin sentido. Creo que, no todas, pero gran parte de las acciones que uno realiza día a día, haber coordinación, vamos a las operativas, compra de insumos, coordinación con proveedores, que la mercadería llegue, llegue bien, en tiempo y forma, todo eso está alineado a nuestro objetivo principal que es lograr que no se corte la cadena abastecimiento, pero eso implica, que no llegue por un día, de días o una semana, haya miles o cientos de uruguayos, adultos o niños, no tengan su alimento. Entonces creo que todas las acciones que se toman para la seguridad de esa cadena de alimentos son sumamente importantes entonces un montón de gente está trabajando en eso a diario para poder conseguirlo, de la misma manera que para lo otro no sea quizás tan operativo o tan tangible. Pero todo lo que terminó motivo o derivando en inicio de la ludoteca, que tal fue dos veces la mismo barrio, un montón de acciones, reuniones y tiempo invertido en el medio, con claro objetivo estratégico de lograr que más allá de la ludoteca en sí de la parte lúdica de juego que tenga un agregado que le permita a la comunidad recibir algo más de aparte de la organización entonces creo que si bien tenemos esa debilidad de la falta de organice, sí creo que cada acción que llevamos adelante va en busca de ese objetivo estratégico, que nos permite desarrollar nuestra misión. Como todo hay algo que es mucho más tangible, del todo el cuidado que se tiene en la cadena de abastecimiento porque sabemos que no es algo que se solucione, entonces es importante que llegue el

mix completo, la compra, la planificación en sí misma, el pago correspondiendo, la coordinación de entrega, hacer todo y el sacarlos los días de entrega, ordena y que cada uno se lleve lo que cada uno le corresponde, tener una ecuación matemática que se calcula los insumos, todas esas acciones son las que nos permiten lograr los objetivos en busca de esa misión. En la otra parte es menos tangible, pero creo que también vamos en el mismo plan, quizás es más ensayo y error, porque de repente hubo quince o 20 reuniones en distintas organizaciones para lograr armar algo que es lo que termina haciendo y que de repente es modificable. En la parte operativa de la misión de abastecimiento a las ollas y merenderos, creo que el 99% que podíamos perfeccionar lo hicimos, en el otros por ahí aun no y nos lleva a está mucho más en el ensayo y error y probar golpear aquella puerta y estamos atendiendo porque justamente estamos empezando a ser lo que queremos hacer, y nos sucedió hace un montón de tiempo con la otra parte.

14 ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza "Uruguay Adelante"?

Cero que básicamente la inmensa mayoría la hacemos a través de las redes sociales IG, a ver también obviamente hemos tenido más palo en prensa escrita más palo que otra cosa, porque lo que han salido a ese medio de comunicación han sido más lo que dicen estar en la vereda de en frente pero no creo que sea tan así, y algunas acciones puntuales, hemos tratado de difundirla en otros medio como por ejemplo la tv pero con acciones más puntuales, por ejemplo la campaña por día del niño, lanzamiento oficial con ministro de desarrollo social, si bien no fue el lanzamiento oficial, sino del acuerdo mides UA, hay uno otros medio de comunión involucrado como radio, tv prensa escrita. Pero creo nuestro foco está en las redes. si bien mi área de conocimiento to no es l aparte de comunicación, pero sí entiendo que por un lado es un medio de comunicación sumamente masivo y cada vez más, la gente lo uso y esta con eso, que mucho más que entre de un tv o radio prendida, tiene un componente de economizar mucho más importante. Mucho más accesible para una organización que recién está empezando, entonces creo que claramente el motivo de la elección del medio más allá de su masividad es un tema a de accesibilidad, después ejemplo hay un montón de historias que creo que hicimos un buen trabajo, en empezar a mostrar lo que estamos haciendo y creo que haciendo un poco de futurología, deberíamos hacer mucho hincapié en mostrar lo que estamos haciendo por fuera de la asistencia a

ollas y merenderos. Ahí se juega un partido mucho más importante de cómo mostremos de lo que estamos mostremos lo que hacemos por fuera de eso, que es lo que nos va a permitir organizarnos como organización.

15 Nombre las acciones realizadas por la organización

Creo que esto en cierta manera es como una buena manera de hacer un resumen final, hablamos de la identidad, la misión, fortalezas debilidades, y quiero ser muy reiterativo, nuestra identidad no está definida, y está bueno que no lo esté y creo que tiene que ser una construcción colectiva de quien estamos en esto. Al ser una organización social creo que lo amerita porque digamos el fin que cumplimos y que queremos llegar a cumplir requiere que todos estemos alineados y convencidos estar haciendo lo que queremos ser, entonces creo que esas acciones que nosotros desarrollamos en cierta manera también fueron y van a seguir cambiando conforme vaya cambiando nuestra identidad y hasta que la tengamos más delimitada y definida. Hace unos meses atrás, cuando éramos netamente asistencialista y nuestro único propósito o sea lo que veíamos era bueno cómo hacemos para cubrir esta cantidad de ollas y merendaremos, todos pusimos en piense dedicadas a cómo podíamos hacer para eso que decíamos, de la eficiencia de que somos eficiente de que lo hacemos de esta manera, bueno se tomar un montón de acciones para terminar siendo lo que somos hoy, y si bien hoy en día tenemos una parte de la organización 100% dedicada a eso, el resto de organización casi nos ocupa tiempo. Entonces creo que digamos hoy en día estamos tratando de generar otras acciones, estar en los barrios tener presencia en los barrios, Santi, que no lo traje a la conversación, pero tiene una frase que me quedó grabada pero un día me dijo a mí me gustaría que en la periferia de Montevideo YA sea sinónimo de algo bueno, y creo que eso es un primer paso, si bien él es mucho más ambicioso que yo, pero creo que estamos tomando haciendo y actuando para que eso llegue a suceder. Las acciones que estamos realizando como organización son para que el nombre de UA tenga una buena connotación en la periferia de Montevideo, podemos tener casos sobre todo de migrantes que están inmersos en un lugar que no es periferia, py hay gente de situación de vulnerabilidad, en nivel macro nuestro público está en periferia. Estamos interviniendo en los barrios por ejemplo con proyectos de infraestructuras en ollas y merenderos, buscamos con eso dar una mejor calidad, o mejor

lugar para quienes llevar adelante una olla o merendero lo puedo hacer más allá de condiciones limitas, un techo un piso, un palo, etc., muchas veces en día de lluvia no pueden cocinar. Estamos desarrollando eso en algunos lugares, en otras estamos desarrollando un mejor lugar al definió que tiene, por algunos lugares donde le prendió a lo tenían, pero la sentinas están tapiadas y no tenías luz. Con la ludoteca más allá de un como internet lúdico poder detectar que una niño tiene cierta dislexia, o dificultad para identificar colore, o motrices, o de repente el entorno no se da cuenta, o lo que fuera, te da herramientas para su desarrollo o simplemente jugar, pero le sumamos la posibilidad de llevar educaciones del ministerio de educación y cultura, médicos de ase, odontología, esas zona acciones puntuales, y se vienen otras, capacitación en principio gastronomía, pero también vana haber otras, que se están trabajando. Queremos desarrollar a la emprendedora dentro de nuestro público objetivo. Entonces todo eso son acciones puntuales que estamos de a poquito desarrollar y mostrar de la organización que queremos ser, más allá de seguir con las acciones puntuales de lo que somos hoy en día y no vamos a abandonar de momento. Son cosas que entendemos todos deberían de algún momento cortarse.

Cuarta entrevista - Jesús Graña Entrevistado D

1. ¿Qué lo motivó a conformar Uruguay Adelante?

Inicialmente me motivó que UA nace justamente en el cual el país estaba en plena pandemia por el Covid, yo era una persona que me sobraba bastante tiempo y por mi cuenta venía dándole de morfar a cuida coches de mi barrio. Una me dio la posibilidad de crecer en esa ayuda, y no de que esa ayuda dependiera solamente de mí, sino que dependiera de otros y sé que se canaliza a través mío. Entonces el gran motivo fue, encontrar una herramienta a través de la ONG, una herramienta solidaria para poder llegar básicamente a gente que no tenía comida, porque me he decidido a cocinar. La gran motivación fue encontrar una herramienta para poder a través de fondos que venían del estado o gente privada, acercarle comida a la gente que no tenía. Entonces la motivación más grande es la solidaridad y dentro de eso la solidaridad pensada. Jesús como tal desde su casa puede dar de comer a cuatro a ocho a diez, pero en un momento o se me van a

caer los recursos o no van a ser los suficientes. Cuando uno conforma una ONG de este estilo. Conjunta fuerzas y por ende puede ayudar a más personas, entonces poniéndole pienso me pareció que podíamos abarcar a más personas, entonces colaborar en conjunto hizo que seamos más eficientes, pero aparte que podamos abarcar a más gente. Entonces me motivó justamente eso, una pequeña acción no hacía nada, pero un montón de pequeñas acciones si hacen la diferencia.

2. ¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5 años?

Yo creo que UA podría ser una ONG modelo de réplica, perfectamente podríamos llegar a ser lo que hoy en día es un Techo para mi país, que está en Latinoamérica. Entiendo que la deficiencia alimentaria que hay no es solamente una realidad en Uruguay, sino que es una realidad en Latinoamérica. Creo que el modelo de UA perfectamente podría ser replicable, en el sentido que en la medida que mucha gente se junte para encargarse de una misma tarea, para comprar alimentos y distribuirlos de una manera eficiente este modelo podría llegar a ser replicable en otros lugares, entonces me imagino, visualizo quizás primero a corto plazo, año que viene o el otro, como pequeñas sedes o pequeños grupo de personas de UA en cada una de las capitales departamentales y soñando un poco a gran escala creo que nuestro modelo sería replicable a nivel de Latam pensando en que realidad, un techo para mi país, hizo algo similar y logró establecerse como una ONG de visualización latinoamericana. Nosotros entendiendo que aparte de la carencia de techos, hay una carencia alimenticia mucho más grande y que la gente obviamente necesita tener un techo, pero si no comen se mueren entiendo perfectamente que podríamos llegar a ser replicables entiendo que Latinoamérica está pasando por uno de los peores momentos alimenticios en la historia de Latinoamérica.

3. Desde su percepción, qué características cambian en la ONG con respecto al inicio.

Yo creo que en un inicio había primero, el fenómeno del Covid nos situó a todos en un momento en el cual nos planteamos en qué momento estábamos en nuestras vidas que

hacíamos con nuestro tiempo, que les pasaba a otras personas. Ver en realidad que las libertades que teníamos, con el aislamiento se vieron restringidas para todos lados, hizo que miráramos de una manera diferente el mundo. Hoy casi con un año y medio con el Covid de por medio, ya nos acostumbramos, entonces creo que en el inicio había mucho voluntariado y mucho voluntarismo, había como mucha necesidad de colaborar. El Covid pasó a ser una rutina, los números del Covid pasaron a ser una rutina y la cantidad de ayuda para la gente pasó a ser una rutina también, entonces, a medida que la solidaridad pasa a ser una rutina, pierda aquello de aquel lío del voluntarismo inicial. Entonces hoy en día tenemos mucho pienso pero quizás estamos perdiendo aquel brillo inicial que era como la zanahoria delante del burro, que nos hacía caminar sin importar a donde, porque lo estaba pasando era nuevo para toda la humanidad porque nunca el mundo se había parado y nuevo para Uruguay, entonces quizás un día damos más comida y estamos más organizados y pienso pero perdimos aquel brillo del principio, que era colaborar, colaborar y colaborar aunque a veces diera más de lo que pudiéramos dar en especial a nivel físico y en tiempo personal.

4. Si tuviera que describir la identidad de la organización, una frase o imagen, ¿Cuál sería?

Yo creo que la primera palabra que nos unió a todo el que está formando la ONG fue la empatía, la empatía es un sentimiento que se genera cuando hay tristeza básicamente, no hay empatía en la felicidad. Hay empatía en la tristeza, entonces en la medida que uno pueda ver personas que están pasando mal y que tienen tristeza y pueda generar ese sentimiento que es la empatía, puede colaborar, entonces creo que la primera palabra que reúne a este tipo de gente para poder hacer lo que está haciendo es la empatía, que es eso, ponerse en los zapatos del otro, ponerse en el lugar del otro. Pero ya no desde el punto filantrópico de sentarme en un sillón y pensar lo que haría. Sino en un punto: esta persona está pasando hambre, está pasando frío, esta persona no tiene un techo. La empatía hace que yo sienta la tristeza que está pasando esta persona, por ende, quiero cambiar eso porque quiero cambiar la tristeza que tengo.

5. ¿Cuáles factores definen como clave en la relación a la identidad de la

organización?

Creo que la identidad de una organización, se puede definir de dos maneras. En el plano de los hechos y en el plano del pensamiento. Creo que el factor clave que más define la identidad de esta organización es que somos un grupo de gente muy diverso, diverso en cuanto las opiniones políticas, en cuanto a nuestra religión diverso en cuanto a nuestra sexualidad y sin embargo hemos encontrado un fin común y que es que la comida le llegue a la persona que la necesita , entonces creo que lo más se identifica o el factor, la clave más grande para que esta organización funcione es que justamente, aceptamos la diversidad que tiene el otro y nos ponemos un punto en común para poder trabajar.

6. ¿Cómo describe a los valores de la organización y puede describir acciones donde se ven reflejados o transitados?

Yo creo que los valores son necesariamente altruistas, o sea uno puede tener una organización, valores económicos, valores morales cuando uno forma parte de una religión o de una cosa, o valores altruistas, cuando desde un punto normal de una sociedad, quiere cambiar algo que está sucediendo en la sociedad misma, en este caso esta pandemia alimenticia. Entonces, yo creo que lo que más no describe a nuestros como valores, son juntamente tenemos el altruismo que es pensar en los demás, ver cómo podemos cambiar algo en los demás, y estos valores se ven reflejados necesariamente en semana a semana, apropiándose entregar comida sin esperar recibir nada a cambio, sabiendo que es comida que entregamos cambia la realidad de personas concretas en barrios, entonces un valor altruista que pasa a ser una idea genial y generosa en la cabeza se transforma en algo material cuando a través de esa idea, conseguimos que esa idea se transforme en energía, que esa energía se transforme en dinero para esa comida, y que esa comida cambie cosas en personas que realmente lo necesitan. Entonces, cuando algo altruista cambia algo tan básico como la alimentación de personas que no lo son, creo que es donde mejor se ven reflejados nuestros valores.

7. Respecto a la identidad, ¿Cuáles son los canales principales que considera

comunicar?

Yo creo que nuestra organización tiene dos tipos de canales. Por un lado, somos muy masivos y aparecimos si en canales de tv o en radios o en redes y son canales necesariamente para comunicar que es o cuál es nuestra identidad. Pero después también comunicamos nuestra identidad cuando nuestras personas, las que trabajan con nosotros o nuestros referentes, van a las ollas, visitan los barrios, juegan con los niños de los barrios, están en trato directo con las personas que lo necesitan, no necesariamente de lo que nosotros le vamos a dar de manera material como la comida, sino donde se le pone la oreja donde se le pone un piense o un escuchó. Creo que ese es el otro canal, entonces tenemos dos canales, un canal necesario que es el canal mediático, radio, tv, demás. Pero tenemos un canal, que si hablamos de comunicación en Instagram, sería un canal orgánico, que es el canal en el cual comunicamos en el boca a boca, canal en el cual nos vemos reflejados en los ojos de la gente, nos vemos reflejados en esos barrios que visitamos y en una acción como la del día del niño cambiamos la realidad de un montón de niños, de un día en un ratito, entonces, tenemos una comunicación formal, que establecemos el medio y pensamos cómo se comunica el medio y tenemos una comunicación netamente orgánica que se da por estar metidos de lleno en el campo por el cual estamos metidos y trabajamos. O sea, hay ONG que trabajan en plano solamente del piense, nosotros somos una ONG que está como metida en el barro. Entonces ah, comunicamos a toda la sociedad porque necesitamos de la sociedad para los fondos, por ejemplo para darle de comer, pero también comunicamos cuando nos vamos a un barrio y vemos si le falta una chapa o si no tiene fuego o si esto, porque comunicamos de una manera mucho más organiza entonces, tenemos por suerte los dos medios de comunicación, aquella que es más publicitaria y que es necesaria para que funcionemos, y aquella es que es más orgánica que nos hace de verdad ser lo que somos.

8. Con sus palabras, puede describir la misión y visión de UA.

Nuestra misión es muy clara, nosotros nacimos como una ONG que nace para apalea el fenómeno que se genera con el covid de falta de alimentos en los barrios. Se genera el fenómeno de las ollas populares entonces nuestra misión es netamente acercar alimentos

a organización u ollas populares para que la gente pueda comer todos los días, algo que suena como tan lógico y tan claro, pero que en este momento de pandemia, en un país donde produce comida para treinta y cinco millones de personas todos meses, es inviable que los tres millones de personas que somos, no comamos todos los días. Entonces, nuestra misión es netamente ver cómo podemos hacer que todas las personas que están en nuestro entorno coman todos los días al menos un plato de comida. Si me preguntas cual es mi visión, visión es es quizás es contrapuesta a nuestra organización porque la mejor visión que yo puedo tener de UA es que en algún momento la gente no necesite la comida de UA sino que necesite las herramientas que le pueda llegar a brindar el día de mañana en UA, en capacitación, en herramientas de trabajo, en eso. Pero la mejor visión que yo me podría encontrar a futuro, es que UA se transformara y que la misión de dar de comer estuviera cumplida y nuestra visión fuera de generar estas personas herramientas para que no necesiten ir a olla popular a comer.

9. ¿Cuál son los públicos de Uruguay Adelante?

Yo creo que cuando uno habla de público, está pensando como en una formación de concepto de público de marketing de venta y en realidad nosotros no vendemos, nosotros no tenemos público, nosotros tenemos gente que tiene necesidades a la cual poder llegar. Entonces quizás, nuestro marco de mercado o nuestro público si definiéramos a efecto de marketing, es aquella gente que no puede comprar y que no entra justamente dentro de estos datos del mundo del consumo. Nuestro público es gente necesitada, gente carenciada que básicamente necesita hoy en día no accede a un derecho básico que es el derecho de la alimentación diario. Entonces nuestro público, lamentablemente no es un público por elección directa de la ONG, sino que es un público que necesita de esta necesidad básica de comer todos los días, y necesita que nosotros estemos. Entonces es como que estuviéramos en una isla donde solamente nosotros vendiéramos comida, entonces obviamente nos comprarían solamente a nosotros. Pero es un público, que, como la palabra público en el mundo del marketing se define como aquel cliente que puede comprarse. En este caso este no es un cliente que puede comprarse sino que es un cliente que necesita de nosotros, entonces en público cautivo, entonces, es un público cautivo, entonces quien es nuestro público cautivo, son aquellas personas que no pueden comer

todos los días o muchos días a la semana. Entonces es como bastante macabra la definición de público en gente que no tiene otra opción de comprar.

10. SI tuviera que definir la imagen que tiene los públicos de UA, ¿Cuál sería?

Yo creo que hoy en día UA tiene, yo anteriormente dije que teníamos un público. Nuestro público objetivo es aquel al cual le satisfacemos una necesidad que le damos de comer. Entonces, ese público en el cual va nuestro metie, que es dar comida todos los días. Creo que ese público tiene una imagen positiva de UA, pero es una imagen positiva asociada a algo que le estamos dando. Yo creo que UA necesitaría aparte de dar, como a ganarse el corazón de la gente. Entonces, creo que va hacer un gran desafío que este público objetivo. Nos siga viendo con ojos dadivoso el día que no le demos comida. Y por otro lado, tenemos un público, la gente la cual reportamos, que es toda la sociedad civil, que es de donde vienen nuestros fondos. Que es otro público, y ese público ve nuestro trabajo y ve que atendemos la necesidad de un montón de gente. Pero al no están empapados en la día, a no tener la hablar que nos une a nosotros como ONG que es empatía, tampoco ve del todo el trabajo que nosotros estamos haciendo, justamente que es netamente asistencialista. Y cuando uno hace una acción repetida todas las semanas, al tiempo esa acción queda como olvidar. Entonces hoy en día nuestro público, tanto la asociación civil o a quien atendemos nos ve de una manera dadivosa y buena. Creo que es un gran desafío para UA ver cómo nos van a ver ambos públicos tanto la sociedad civil como la gente carenciada en el momento que desaparezca el entregar algo todas las semanas para tenerte presente.

11. ¿Cuáles son las fortalezas de la organización?

Creo que la principal fortaleza que tiene una organización como esta para permanecer en el tiempo es que mucha aparte de este tiempo hubo trabajo voluntario, entonces cuando intenta hacer un trabajo solidario y necesariamente la parte del trabajo está basado es un voluntariado, es una gran fortaleza. Porque lo más difícil en este país básicamente es cubrir costos de salario y demás. Entonces, el que hayamos logrado perdurar en el tiempo

con mucha mano de obra voluntaria, no solamente de puertas adentro de UA, sino que yo creo que cada referente de una olla es una mano voluntaria de UA y es parte de nuestra fortaleza para poder estar en los barrios, las 10 12 o 20 personas que formamos UA si tuviéramos que dividir todas las semanas y todos los días para estar un ratito en cada una de las ollas, no podríamos entonces ahí el referente de olla es un voluntario es nuestra mayor fortaleza a la hora de estar plantados en el campo.

12. ¿Cuáles son las debilidades?

Yo creo que tanto nuestras fortalezas como nuestras debilidades son como la misma cosa. Diferentes caras de una misma moneda. Así como nuestro trabajo voluntario es una de nuestra fortaleza, también es una de nuestra debilidad, porque a la hora de que nuestras personas hacen un trabajo voluntario en un tiempo determinado muy largo, salvo de que tengas un motivo religió o algo por el estado, pero ya no sería netamente el de esta ONG, nuestra principal debilidad es eso. En el momento en que desaparezca el peso que estamos dando y que por ende estos referentes que eran nuestra fortaleza en los barrios, no perciban comida, creo que va a pasar a ser nuestra principal debilidad. Si nosotros fuéramos una ONG que con fondos del bid, con el cual sustentar 50 personas en un organización y tuviéramos psicólogos, visitadores referentes de barrios que puedan ir, pero porque ya no necesario tu motivo fuera la solidaridad, sino porque a su vez le estoy pagando para poner un pienso a esto tendría mucha más factibilidad de seguir. Cuando todo está basado solamente en lo voluntario y en lo voluntario yo entiendo que la comida que estamos dando es como tirar un puñado de arena en un lago, y vemos que ese lago nunca se va a completar de arena porque es muy difícil apagar una pandemia alimenticia creo que justamente esto de ser voluntarios nos va alcanzado y va pasar a ser nuestra debilidad. Entonces, así como en el inicio el voluntario es la fortaleza, creo que en la medida que no nos personalicemos y nos vamos asalariados va a ser una debilidad.

13. ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que la describen a la misión de UA.?

Creo que basándonos que nuestra misión es dar de comer todas las semanas, el hecho de que nuestros colaboradores, nuestros referentes de olla, cocinen todas las semanas es justamente la mejor descripción de cumplir nuestra misión. Nosotros damos comida para que esa comida se transforme en las ollas populares en platos de comida. En la medida que estos insumos se transformen en un plato de comida a través de nuestro colaborador, nuestra misión se está cumpliendo.

14. ¿En qué aspectos ve reflejado la misión de la organización, en relación a los objetivos estratégicos?

Yo creo que las acciones que se aliena a nuestros objetivos son las que se dan semana a semana. En la medida que nosotros brindamos insumos que están crudos y que hay que procesarlos para transformarlos en comida en la medida en que los miles de kilos que damos todas las semanas, se transforman en comida y lleguen al destinatario final, a este público que es la gente necesitada, es la acciones de nuestra organización se están viendo cumplidas y el objetivo estratégico primario, que es necesariamente asistencialista también. Yo creo que nosotros tenemos dos objetivos estratégicos. Uno primario necesariamente que es nuestra misión que es dar de comer, pero tenemos una visión y por ende un segunda estrategia a más a largo plazo, que tiene que ver con darle herramientas a estas personas para que salga adelante. Parafraseando un poco a gente religiosa. Nosotros hoy en día estamos estando pescado a gente que necesita comer pescado y esta es nuestra misión y se está cumpliendo. Nuestra visión sería darles a estas personas una caña de pescar para que el día de mañana puedan conseguir su propio pescado. Entonces, hoy en día nuestro objetivo estratégico en la misión que es dar de comer se cumple cada vez que los insumos que damos se transforman en comida nuestra estrategia o nuestro objetivo estratégico a largo plazo

15. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza "Uruguay Adelante"?

Obviamente usamos el canal más popular que es redes sociales, desde estado de wsp hasta las cosas que publicamos en Ig. Pero siendo que también somos una organización que

generalmente la prensa le llama mucho la atención, también puedo decir que los medios masivos como tv y radio también son canales de comunicación de esta organización. En el primer caso los elegimos porque son canales de comunicación populares que hay hoy en día a nivel mundial. Y a su vez, los canales como medios de comunicación tradicionales como lo son tv o radio son necesarios para llegar al resto de la población que generalmente no se involucran en redes sociales y que consumen todavía al día de hoy radio televisión y radio. En redes sociales hacemos una comunicación muy orgánica en las cuales contamos que es lo que hacemos, pero necesariamente dirigido a nuestro público. Y por otro lado en nuestro medio tradicional mostramos casi cuales son nuestras necesidades para poder seguir pidiendo colaboración de los ciudadanos civiles. UN ejemplo de lo que hacemos en redes, Generalmente visitamos un merendero, identificamos cuales son los referentes y los mostramos a través de stories en el feed, pero hacemos que esas personas que hoy en día son nn o anónimos se vean reflejados en el feed o en la parte de una página de la ONG en Ig.

16. Nombre las acciones realizadas por la organización

La primera y la que se cumple todas las semanas es la que venimos haciendo desde el inicio desde nuestro nacimiento. Que es, de alguna manera conseguir los insumos para que se fabriquen alimentos. Entonces, esto sucede semana a semana, que otras acciones, bueno hoy en día estamos haciendo acciones como una ludoteca como acciones de intentar capacitar a cocina a referente de ollas y demás que tiene más que ver con nuestra identidad a largo plazo. Entonces, cumplíamos con nuestra identidad de corto plazo cuando día a día o semana a semana somos la gota que da de comer en muchos lugares, y a largo plazo generamos nuestras herramientas, nuestras capacitaciones que son nuestros momentos lúdicos, que básicamente son la ludoteca en los cuales durante un par de horas a niños en los que generalmente no tienen tiempo para jugar nosotros les inventamos un espacio lúdico para que puedan ser niños al menos un rato en la semana.

Quinta entrevista - Daniela Pérez Entrevistado E

17. ¿Qué lo motivó a conformar Uruguay Adelante?

El ayudar, el poder contribuir de alguna forma a que las personas que estaban pasando por una situación que no estaba buena, pudieran estar un poco mejor. Lo que motivó siempre fue ayudar, encontrar alguna forma, ya fuera con alimentos, generar contactos, redes, comunicación, el ayudar.

18. ¿Cómo visualiza a la organización “Uruguay Adelante” en los próximos 5 años?

Los próximos años, la visualizo como una organización un poco más estable de lo que es hoy. El crecimiento que ha tenido es como exponencial, si bien va a seguir creciendo de esta forma bastante más acelerada de lo normal, creo que un poco más estable en general. En cuanto a los procesos a las dinámicas, va a poder ir afianzándose en todo lo que es de acá a cinco años, por lo menos la gente va a entender de lo que es UA, y va a salir un poco de lo que es el ojo de la tormenta, porque de una u otra forma, antes o después las cosas se van haciendo de forma correcta, con el objetivo de ayudar. De alguna u otra forma esto se va estabilizando y la gente va a entendiendo lo que es UA y eso va generando estabilidad.

19. Desde su percepción, ¿Qué características cambian en la ONG con respecto al inicio?

Variaron cosas estructurales a interna, de cómo se dividía las tareas, quien hacía una cosa y quien hacia otra. Fue cambiando, sigue cambiando y va a seguir cambiando. Es difícil de entender, pero UA es una organización viva, va armándose casi como una célula, se van reagrupando modificando y UA en ese sentido cambia, si bien las personas somos las mismas, tiene una dinámica que va generando modificaciones y estos cambios que de alguna forma muy orgánicamente. No son impuestos, no generan conflictos radicales, o sea diferencias, se hablan y demás y ese sentido es como las características más visibles que varían. Y en función de eso también van cambiando otras cosas que se ven, pero después en este crecimiento, otras cosas que cambiaron, lo esencial no ha cambiado, pero algunos criterios de visitas, cuando visitar y cuando no, fuimos aprendiendo también de

que creer y que no. Al principio nos besábamos en la palabra de quien decía y confiábamos completamente, la experiencia nos fue diciendo, que por más que confiemos es necesario tener otros respaldos y en ese sentido esas cosas van cambiando, son características que van haciendo a las diferencias y van cambiando día a día. Esencialmente la organización es la misma y la intención es la misma, varían características adicionales, no sé cuál es la palabra correcta.

20. Si tuviera que describir la identidad de la organización, una frase o imagen, ¿Cuál sería?

Un poco más o menos ya lo dije, un ser vivo que está unido en todas sus partes porque tiene un motivo de ser único, pero a la vez que es esto, súper dinámico que está compuesto por un montón de partes que incluso parece que no encajan, pero encajan, y es eso, bien un ser vivo, una persona, hay brazos, manos cabeza, hay pies. Así como todos ser vivo, a veces se enferma y siente peor y a veces pensamos que alguna de las partes no es tan trascendente, pero es como la uña del dedo gordo del pie que a veces no se nota, pero es trascendente, es bien un ser vivo que camina y crece demasiado rápido y se va acomodando a vivir cómo puede. Es esto, como el niño chiquito que llega al mundo casi que de la nada y sin aviso, aprendiendo a vivir y hacer lo que puede, y creciendo de forma muy rápido y acelerada

21. ¿Cuáles factores definen como clave en la relación a la identidad de la organización?

Trabajo en equipo, la unidad, la personalidad, resiliencia contra el todo, la aspiración, el niño chico siempre quiere crecer y aprender algo nuevo y en ese sentido creo que somos bastante así, y se ve bastante identificado, son cosas que están bien presentes en la identidad de UA, nadie puede decir que no es ambicioso, porque apenas nació ya tenía responsabilidades que no tendría nadie, de hecho, eso son muchas responsabilidades. Entiendo que esta la ambición la unidad, el vínculo, las cuestiones vinculares son muy fuertes. Tanteo a la interna como el vínculo con los otros, las ollas, los merenderos,

tratamos de tener un vínculo muy cercano, muy respetuoso, tratamos de trabajar en la autonomía, saber en qué están y acompañar, pero que cada uno pueda hacer lo que quiera hacer, ósea que se puedan desarrollar en lo que deseen, si mañana quieren ser un club de baby fútbol si quieren ser un club de lectura, cada uno conoce su realidad y su territorio y para nosotros es esencial que ese vínculo sano y autonomía tanto nuestra como organización que también tratamos de ser autónomos en cuanto a lo que es político, religión, tenemos como esas cosas que van permeando a la identidad de la organización, que aplica a todos los ámbitos a nivel interno y externo o sea no somos una isla y es parte de saberlo, tenemos que tener presente eso y creo que como organización lo tenemos presente.

22. ¿Cómo describe a los valores de la organización y puede describir acciones donde se ven reflejados o transitados?

Más o menos son lo que estuve diciendo antes, acciones un montón, en esto del vínculo sincero y casi afectivo lo vemos todo el tiempo en el trato con las ollas, lo vemos en el trato nuestro, si alguien no puede venir algún día porque tiene que ir a cuidar a la madre, el padre el hermano o tiene que ir a darse la vacuna, o sea para nosotros no hay problema, lo vemos como súper natural. Che mira que mañana no puedo venir, te animas a ayudarme en esto, y en otras organizaciones no pasa. Eso es como una cuestión que es parte del vínculo, el valor del saber que el otro, es parte de esto mismo y que estamos unidos todos a esto. Pero no solo es trabajo en equipo estructurado en que el otro tiene una función y se complementa, sino que todos le ponemos el amor y cariño, desde la afectividad.

Hay mucha afectividad y eso se ve constantemente en ese tipo de acciones, saber que una olla se incendió el otro día y enseguida mandarle mensaje, decirle que estamos para lo que fuera, acompañarla, recibió un montón de información, un montón de gente le ofreció ayuda, acompañarla para que pueda recibir toda esa ayuda y saber también cuándo estar y cuando más ausentes, estuvimos presentes, y lo que le dijimos fue, quédate tranquila, hacé esto hacé lo otro y cuando sepas que es lo que aún necesitas también estamos para eso. Porque a veces cuando pasan cosas es como que hace un boom y luego la gente queda sola, entonces ese vínculo y esa afectividad va por ese lado de tratar de acompañar en la

medida posible y el cómo y cuándo, el estar presentes, pero esto el dejar ser autónomo. Y bueno el tema de ambición como valor, pero no el concepto negativo de la ambición, esto que decías, de querer crecer en todo momento, creo que se ve en todas las acciones y todos los días, desde el cómo distribuir mejor los alimentos, en que no haya desperdicio, que las compras sean lo más exactas posibles para que no falte nada y que no sobre, entonces poder sostenernos mejor en el tiempo, tratar de generar proyectos nuevos, poder generar capacidades de capacitación y mejora y se entere de todo esto, siempre hay que un objetivo más allá, para muchos eso era antes distribuir el alimento, pero para nosotros es como la base, la base para hacer mucho más y entonces empezamos con esto, un proyecto, lo otro, cómo lo mejoramos, podemos interactuar con otro organismo con otra organización, esto de articular, es una palabra que utilizamos muchísimo, y que es esto, tratar de hacer con otros, y junto a otros, lo mejor por los demás, por todos, en todos los ámbitos, también salimos de nuestros públicos o nuestros objetivos más naturales, encontramos otras formas alternativas, hay mucha creatividad en juego que abre la cancha en otros lugares que no había y todavía no se sabe porque no importa, nadie podría porque entender porque UA trataría de organizar una serie de eventos bastante grande y en lo que involucra a otras organizaciones, o sea son proyectos que son ambiciones y que tienen un fundamento y se tiene parte de la creatividad, para la forma de querer lo mejor para el otro.

23. Respecto a la identidad, ¿Cuáles son los canales principales que considera comunicar?

El principal canal son los vínculos, el uno a uno con las personas con las organizaciones con quien sea si esto está, deberías o podríamos usar otras formas, pero estamos convencidos de que la forma, en la que realmente se transmite la identidad son los contactos con los otros, a la interna y a la externa, entre nosotros como equipo y cada vez que salimos el equipo ampliado que son las ollas y la gente que asiste. Es en el uno a uno en el vínculo con el otro esa identidad le gana al papel y se empieza a vivir, después puede estar publicada en redes, en un web en donde sea, pero realmente se comunica en el uno a uno en el vínculo constante en esa afectividad y en ese querer lo mejor para el otro.

24. Con sus palabras, puede describir la misión y visión de UA.

La visión de UA, el ser parte, contribuye a que todas las personas y en todo momento puedan tener una mejor oportunidad. El ser partícipe junto con el otro de desarrollar estrategias para un desarrollo sostenible de todas las personas que se vean involucradas. Hoy es a partir de la comida, y hoy la misión de hoy es esta. La misión de UA es dar sustento en alimento para poder generar una transformación que trascienda ese alimento y permita generar comunidades barriales que puedan crecer y desarrollarse de forma sostenible en el tiempo, teniendo presente otros vínculos que no sean solamente eso, mañana puede ser otro. El origen de UA está en un tornado que fue el tornado de Dolores, entonces, esa fue otra emergencia, pero la visión era la misma, el estar presente contribuir ayudar a que la comunidad en ese momento que estaba pasando por una situación horrible, mala, bueno de todo esto hay oportunidades. Juntemos estas oportunidades y trabajemos juntos para ver cómo hacerlo, pero es así. La visión es esa y la misión puntualmente es hoy pero mañana puede ser otra. Hoy es el alimento y mañana será lo que tenga que ser.

25. ¿Cuál son los públicos de Uruguay adelante?

De la mano de lo anterior, el público hoy que está asociado a la misión del hoy, son las personas que asisten a las ollas y merenderos populares. Las personas que asisten y que obviamente los referentes que lo llevan adelante, o sea como comunidades, o sea las comunidades por una u otra situación se ven la necesidad de participar de una olla o merendero, dentro de eso, obviamente públicos más específicos, tengo niños, tengo ancianos, tengo católicos, evangélicos, umbandistas, todas las religión, de todos los partidos políticos, en sí lo que los une, es esa necesidad que en este momento estamos pasando y que claramente no es de hoy, esto es un reflejo de una situación que tienen hace tiempo, son en genérico personas en situación de vulnerabilidad, hoy es principalmente está la del alimento, pero obviamente tienen vulneradas otras derechos y oportunidades que son las que trabajamos, por eso es que involucramos alimento, juego, cocina, talleres, deporte. ¿Por qué? Porque hay mucho más que la falta de alimento que está vulnerado, en si son personas que por algún motivo están en una situación de vulnerabilidad.

26. Si tuviera que definir la imagen que tiene los públicos de UA, ¿Cuál sería?

La imagen que tiene es la de alguien, una organización que sostiene por alguna forma, que le da el sostén en alimentos como primera instancia y después bueno en el uno a uno hemos ido ir forjando más o menos vínculos con algunas otras, con algunas ollas que con otras porque también se muestran más dispuestas que otras, entonces ahí hay como otros públicos. Hay unos que simplemente nos ve como la persona o la institución que le garantiza el tener alimentos toda la semana para poder hacer otras cosas y esa es como la visión de UA es lo que le da estabilidad para seguir con una olla o con un merendero y tenemos otras ollas y bueno a medida que pudimos incorporar más actividades también fuimos nosotros lo que fuimos creciendo y lograr estas instancias, una visión de nosotros, una mirada de nosotros más parecida a lo que queremos transmitir, ya saben que hay un oído, saben que hay alguien que va a estar para apoyarlos, que mañana necesitan algo pueden escribir, no es un amigo, porque claramente no lo somos de hecho a veces nos piden cosas que no le podemos dar y eso también es algo que es natural y que es necesario y que se ha dado de una forma muy armónica y es algo vincular. Ellos saben que todo lo que podamos dar, le podemos dar que cuando no podemos dar más es porque realmente no lo tenemos y eso creo que sí es una imagen que ellos tiene clara y que está bueno que tengan presente y lo que tenemos más vínculo nos ven como una oportunidad de poder estar más tranquilo para poder dedicarse a otras cosas, antes tenían que salir todos los días a buscar donaciones para poder salir a buscar la olla, hoy ellos saben y tienen la tranquilidad que eso está, entonces pueden dedicar su tiempo a otras cosas, a ir a visitar a los chiquilines, si tienen controles médicos, si fueron o no la escuela o sea nos ven como ese soporte que nos permite esto que decíamos que es nuestro objetivo, dedicarse a los chiquilines en la mayoría de los casos o a la personas que se acerquen a su olla de otra forma, así como nosotros lo sostenemos un poquito a ellos, ellos pueden sostener más y mejor a las personas que se acercan a ellos.

27. ¿Cuáles son las fortalezas de la organización?

La principal fortaleza tiene muy arraigado en su identidad la importancia de ayudar y la importancia de tener al otro por delante. Y el tener el otro por delante aplica a todo, aplica a las ollas a los merenderos, o sea creo que eso es la principal fortaleza y se ve reflejado en los vínculos más familiares, no basados en la autoridad o una jerarquía, si hay roles dentro de la organización y de hecho esta familiaridad complejiza un poco esto de jerarquía que tradicionalmente están vinculado a las organizaciones si nosotros tenemos como un vínculo que trasciende lo laboral el cómo nos planteamos las cosas a nivel jerárquico a veces desaparece porque el jefe es cercano, entonces, no necesariamente amigo pero cercano entonces a veces se desdibuja algunas líneas que pueden generar ciertos conflictos, pero también si eso no estuviera eso no estuviera tan presente, como organización nos hemos cuestionado todo una y mil veces por eso mismo, entonces creo que eso si bien tiene una contracara de unidad y de desorden es una de las fortalezas más grande. El que los vínculos que se generan acá adentro sean muy fuertes, obviamente tiene esta contracara qué vínculos fuertes son emociones fuertes, todo fuerte, todo intensificado, entonces tiene para los dos lados. Si no existiera eso hubiera sido muy difícil bancar todas las críticas, las miles de horas que se dedican y que no están contabilizadas y trasciende el ser voluntario, si esos vínculos no estuvieran esto no se podría bancar como una organización tradicional, no somos una organización tradicional y eso es lo que nos hace fuertes.

28. ¿Cuáles son las debilidades?

La contracara, el lado B de lo que decía antes, a veces somos un poquito desordenados y nos cuesta poner claro algunas cosas, somos muy chiquitos y a la vez muy grandes. De nuevo, yendo a la imagen del niño, es difícil a veces posicionarse en un cuerpo que uno tiene, reconocer hasta donde uno puede ir, o donde no. A veces pasa que algo no nos compete o creemos que nos queda grande y sin embargo está probado que no, o sea que, si podemos hacerlo entonces la primera debilidad, entonces es un poco eso el desorden y esa como dificultad a veces para entender la dimensión que tenemos o la que podemos tener o ese tipo de cosas como más de alcance. Somos un ser demasiado vivo que se está moviendo mucho. Esa falta de estabilidad que es lo que hace el crecimiento exponencial es a veces un poco difícil de llevar. No sé si es una debilidad para la organización, porque

para la organización a veces es bueno y el crecimiento que tiene es bueno, pero si lo hace difícil para las personas que estamos adentro el seguir el ritmo de una organización que está en constante movimiento y que lo obliga a uno como persona estar creciendo constantemente a esa misma velocidad. Lo mejor y lo peor es la gente que tenemos, quienes somos, quienes queremos ser, pero también es lo más difícil, el gestionar un equipo como este no es para cualquiera.

29. ¿Qué actitudes realizadas por los colaboradores de la organización cree que la describen a la misión de UA.?

Lo primero y principal el tener la camiseta puesta como nadie, UA es las personas y somos las personas UA. Creo que realmente es la imagen más clara de una personita que nace y crece y trata de ubicarse en el mundo y es eso o sea cada una de las partes de esta personita, cada uno de nosotros constantemente está haciendo cosas y tiene actitudes que reflejan la misión, obviamente dejan en todo, la reflejan en lo bueno y en lo malo. Hace un rato hablaba de la intensidad, esa misma intensidad que tenemos para los vínculos y para nosotros se ve reflejado día a día. Dos por tres tenemos algunos cruces que trasciende un poco porque es fruto de la intensidad del momento, de la carga emotiva de saber que lo que nosotros hacemos depende más de 40000 o 60000 personas tengan su alimento semanal. No le dejaría a nadie tener en su consciencia la responsabilidad de eso, es demasiado para uno y en ese sentido por suerte somos una unidad que asume es responsabilidad plenamente y cada uno lo asume a su manera y de la mejor forma que puede y también es eso, venimos creciendo, somos nosotros lo que venimos creciendo y también viene creciendo la organización. De nuevo, creo que todo refleja la identidad de UA desde lo bueno y desde lo malo. Si obviamente nos equivocamos es capaz que algún día no le respondemos de la mejor manera a alguien. Nosotros somos una organización que estamos creciendo y aprendiendo entonces tiene que ir mejorando ese tipo de cosas y no puede no ver. Que forma parte de la identidad, el mirar, el mirar todo, para dentro y para afuera. Conocer los errores, si tenemos miles, pero si no los reconocemos no podemos crecer, y no podemos cerrar a mirar como grupo y ahí de nuevo, las personas que somos parte, todo el tiempo nos cuestionamos mucho sobre nosotros, nos cuestionamos en las decisiones que podemos tomar. Somos de consultarnos mucho entre

nosotros, che vamos por acá, en ese sentido, no queremos dejar de ver. Tenemos como mucho cuidado de tratar de siempre ver para poder hacer lo que entendemos mejor para las personas y para UA, para que a largo plazo siga existiendo y pueda ayudar a otros. Entonces, creo que se ve reflejado en todo, en la puerta cuando recibimos a alguien, se ve reflejado en los mensajes que podemos recibir de apoyo, de crítica, en cuando nos olvidamos de responder un mensaje. Es innegable que tenemos desorden en la organización, pero también el balance es positivo. Todo reflejamos algo de la organización y reflejamos lo bueno y lo malo y obviamente dependiendo del equipo, cuando alguno muestra algo no tan bueno la otra muestra lo mejor así nos vemos equilibrados.

30. ¿En qué aspectos ve reflejado la misión de la organización, en relación a los objetivos estratégicos?

Desarrollo de programas constantes, eso sí está vinculado a los objetivos estratégicos, de nuevo pareciera que somos un poco desordenados, pero en realidad está bastante claro. El objetivo general está marcado por la misión que es poder hacer una entrega concreta todas las semanas que no haya errores, que no falte nada eso es claramente, para eso hay un trabajo cotidiano. Hay un montón de acciones puntuales están planteadas para que la entrega de alimentos se dé la forma más ágil, en su momento el principal objetivo era vengán a retirar, ahora no solo queremos eso si no que la entrega sea de la forma más eficiente posible que no tengan esperar, que no tengan cruzarse con mucha gente, y de una u otra forma vamos realizando acciones para que esa estrategia se vaya cumpliendo, en ese sentido hay objetivos, hay lineamientos y acciones puntuales. Entendimos que había que trascender el alimento, entonces necesitamos generar oportunidades de capacitación, porque si las personas empiezan a tener herramientas, puede que mañana generar un ingreso y le reduzca la dependencia de la olla o merendero. Generamos capacitación en el empleo, generamos capacitación en emprendimiento, puedo desarrollar mi propio emprendimiento ya no depende o espero del mercado, no estoy a la espera de la vacante laboral. Tratamos de generar todas las variantes para que todas las personas encuentren una situación en las que se sientan cómodos para poder salir adelante como quieran.

31. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza "Uruguay Adelante"?

Lo más común son redes, en redes se eligió intagram y Fb, porque la gente de las ollas lo usan. Entonces nuestros principales públicos son ellos y para estar en diálogo con ellos es el Fb. En esa línea IG, tenía que estar. Porque es la ventana a las ollas, sino al resto de la sociedad. Si bien nuestro público son las ollas y merenderos esto es algo que participe la mayor cantidad de actores posible, en esa línea se dijo tenemos que tener la mayor visibilidad. El uno a uno que mencionamos antes, es el canal más fuerte, para el público en general. Cualquier persona que quiera preguntar algo de UA, lo primero que se hace es invitarlo a venir, ni siquiera se le responde algo genérico o un PDF. Si quieres saber algo de UA veni que te lo contamos personalmente. Que eso no es lo común, es un canal de comunicación que no es usualmente usado y es algo único. Y no importa quién sea, el mecanismo es el mismo. Veni que te contamos y veni que mostramos. Después también como medio más institucional en contacto con otras empresas u organizaciones porque esto no se sustenta con la plata del mides sino con aportes de la empresa, también el uno a uno es principal, después te acercamos una presentación un poco más formal como otras cosas. Pero es ese uno a uno esa boca a boca que antes se usaba o decía. No te diría que es la herramienta más efectiva porque se puede poner en tela de juicio en algunos momentos que recibimos muchas críticas, en ese sentido nosotros no somos de salir a los medios y hacer los ruidos. Decidimos tener una estrategia un poco más silenciosa confiando que a la larga esto es como la gotita que va cayendo en la piedra y va haciendo un curso. También optamos por difícil que sea, por no tener estrategias comerciales, sabemos que la foto del nene con el plato de comida rinde mucho más, nadie lo duda, pero eso no es lo que queremos transmitir. No queremos apelar a la lástima, sino a la solidaridad, a la responsabilidad sobre el otro a la humanidad del otro y a la igualdad. Todos somos iguales y hoy puntualmente la situación de uno es la mejor que del otro, pero es simplemente apelar a eso y confiar que a larga en algún momento todo va a terminar de permear y esa identidad de lo que es y de lo quiere ser UA va a llegar a donde tiene y quiere llegar.

32. Nombre las acciones realizadas por la organización

Que haya una entrega semanal y no se haya fallado ninguna semana, es una acción palpable que define a la identidad. Hoy es una Victoria, pero es una acción que refleja la identidad, refleja que somos responsables por eso que de alguna forma que, si nos tenemos que quedar más o menos horas nadie se va a enterar, somos nosotros los que lo estamos haciendo, y en silencio o barullo vamos a hacer lo que haga falta para cumplir las cosas que se le prometió o que estemos que más allá de la promesa estricta, las personas están esperando. Si alguien espera queremos cumplir porque además son personas que una y otra vez le han prometido y no le han cumplido y nosotros no queremos eso. Eso es una acción que refleja la identidad en el día a día. Si han fallado cosas puntuales pero la entrega siempre estuvo y todas las ollas y merenderos recibieron lo que les correspondía o se les asignará, por el motivo que fuera la dificultad que fuera como equipo o como unidad se sorteaba para que eso estuviera. Otra acción puntual, son los proyectos que exista una ludoteca, un taller de cocina, eso son un, cada uno de los programas o de las acciones son un reflejo de la identidad. Cada uno de las expresiones o estrategias son parte de esa identidad. De nuevo, otro reflejo de la identidad es cada uno de los posteos en redes, cada uno de los posteos en redes busca cuidar al máximo esta visión o entendimiento de que uno, UA es una organización no es un nombre, no es Santiago, no es Daniela, no es Juan, es UA el que está moviéndose y está avanzando. Y si mañana cualquiera de nosotros no puede estar, va a haber otro y así tiene que ser, el objetivo es ayudar, en ese sentido creo que se refleja, en los posteos en no poner la cara de los niños pidiendo, el no buscar la lástima o compasión y el apuntar a otro tipo de mensaje y el apuntar a cada uno de las publicaciones que se hacen cuestionando que estoy transmitiendo. Yo quiero que las personas que se acerque a UA sea bien recibido, en las redes o en la puerta, el que manda un mensaje se sienta bien recibido. Nos puede salir mal o bien o traspapelar algo o errarle, pero en cada uno de esas acciones puntuales esta la identidad, es esto, queremos ser una herramienta, un camino, un espacio, donde el otro se sienta recibido y pueda encontrar la forma para que se pueda potenciar y desarrollar en todos los sentidos, como persona, como comunidad, como barrio, como voluntario, es esto, es el potenciar lo que hay para generar algo más.