

Plan estratégico de comunicación Centro Cultural Artesano

Comunicación con perspectiva barrial
para afianzar la descentralización cultural

Trabajo Final de Grado
Lic. en Comunicación

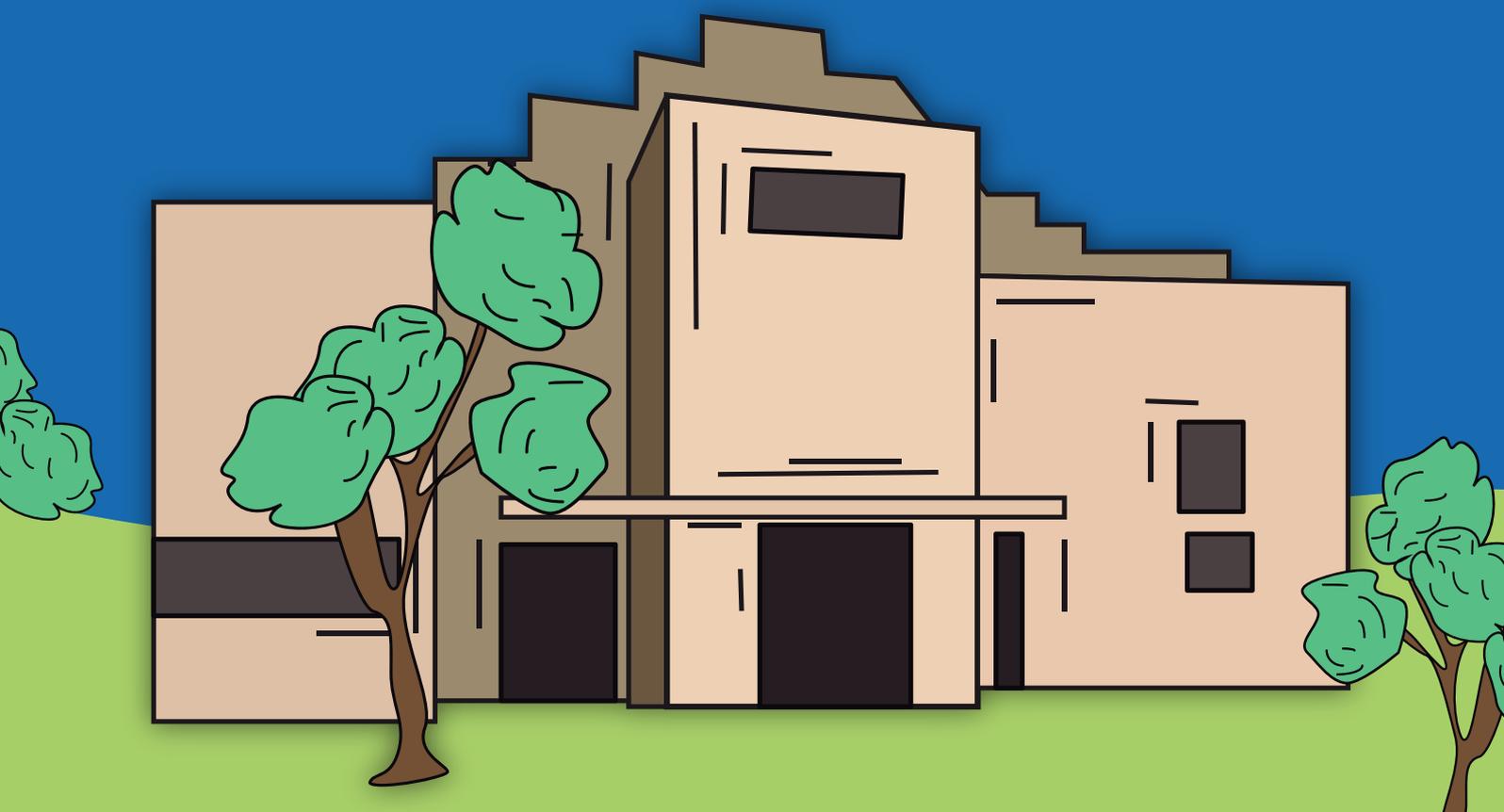
Baldassari, Sofía - 5.070.753-5

Bruschi, Juan - 5.088.597-5

Foglia, Luciano - 5.055.906-7

Lescoumes, Andrea - 4.934.902-7

Tutora: Prof. Adj. Mag. Siboney Moreira



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

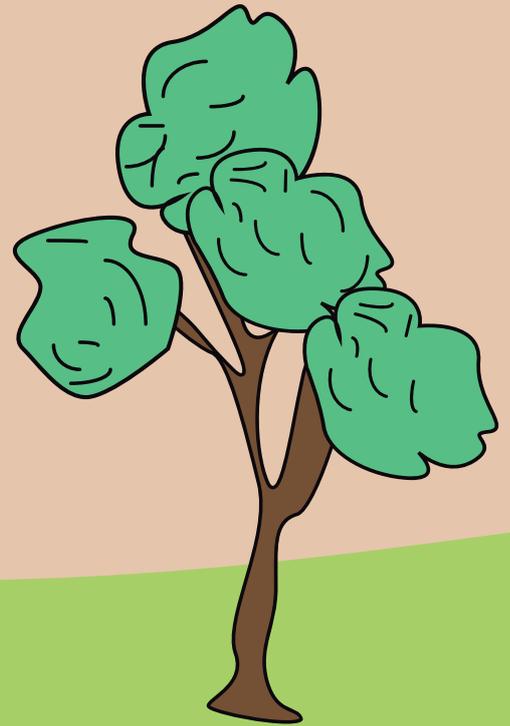


CENTRO
CULTURAL
ARTESANO

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Antecedentes	5
2.1. Actualización del diagnóstico	7
3. Marco teórico	9
3.1. Planificación	10
3.2. Posicionamiento	11
3.3. Comunicación territorial	14
4. Metodología	15
5. Objetivos del PEC	18
5.1. Objetivo general	19
5.2. Objetivos específicos	19
6. Acciones	20
6.1. Acciones por objetivo	21
6.1.1. Acciones objetivo 1	21
6.1.2. Acciones objetivo 2	25
6.1.3. Acciones objetivo 3	27
6.1.4. Acciones objetivo 4	29
6.2. Presupuesto	34
6.2.1. Comprobantes de presupuestos solicitados a proveedores externos	37
6.3. Cronograma de acciones	45
6.4. Acciones ejecutadas por el equipo FIC - resultados y productos	47
7. Reflexiones colectivas	67
8. Referencias bibliográficas	72
9. Anexos	74

1. Resumen ejecutivo



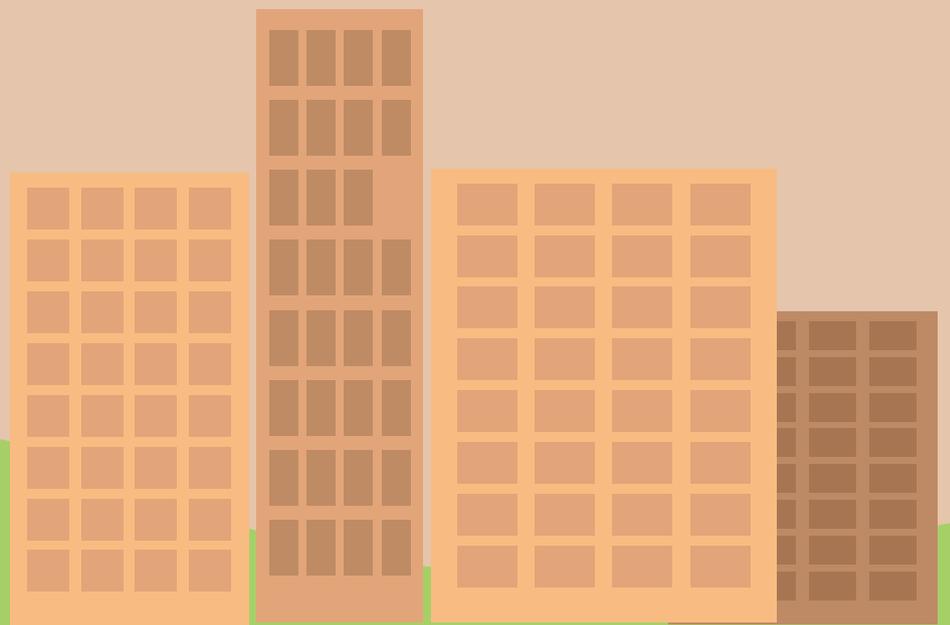
Este plan estratégico de comunicación se enmarca en la experiencia de intervención profesional desarrollada en el año 2022 y en el primer semestre de 2023 en el Centro Cultural Artesano (CCA), a partir del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado de la Licenciatura en Comunicación (Facultad de Información y Comunicación - Universidad de la República).

El CCA es una sala descentralizada en su gestión, siendo uno de los tres complejos culturales dependientes de los municipios montevideanos, junto a la Sala Lazaroff (Municipio F) y el Centro Cultural Terminal Goes (Municipio C). Su administración depende del Municipio G, que abarca el territorio de los Centros Comunes Zonales 12 (barrios Colón, Villa Colón, Melilla, Abayubá, Cuchilla Pereyra y San Bartolo) y 13 (barrios Sayago, Conciliación, Peñarol, Millán y Lecocq, Barrio Lavalleja, Prado Chico y Prado Norte). Dentro de su propuesta más convencional incluye cine, teatro, conciertos y shows de stand up, y también aloja talleres y clases de coro, teatro y hip hop.

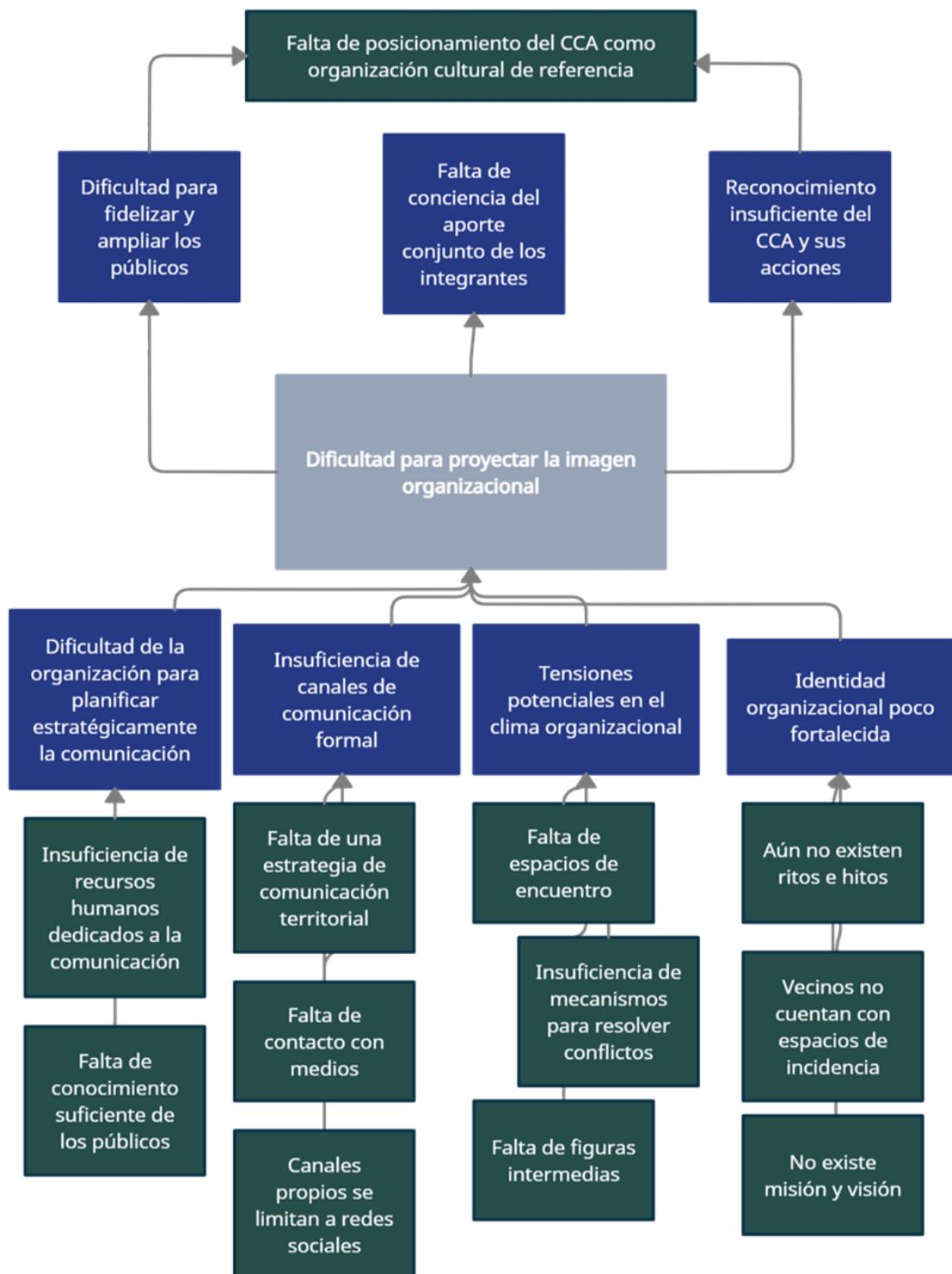
Durante el año 2022, el equipo de estudiantes elaboró un diagnóstico de comunicación que contempló las dimensiones interna y externa, que fue presentado en diciembre a la Dirección y a la responsable de Comunicación de la organización. A partir de ello, en acuerdo con la organización, y como parte de una construcción conjunta, se elaboró este plan estratégico de comunicación (PEC), trazando una estrategia para el abordaje de los problemas y necesidades de comunicación con un enfoque territorial para consolidar su proyección hacia el barrio.

Con el fin de aportar a la organización este PEC se propone, en líneas generales, avanzar en el fortalecimiento integral de gestión de la comunicación del Centro para posicionarlo como una organización cultural de referencia, abierta y participativa ante sus públicos. De esto se desprenden un conjunto de objetivos específicos que abarcan la facilitación de los procesos de comunicación interna de la organización, y de esta con el territorio, la fidelización y ampliación de sus públicos, el fortalecimiento de los canales de comunicación externa y el afianzamiento y proyección de su identidad organizacional.

2. Antecedentes



El antecedente principal de este PEC es el diagnóstico de comunicación realizado entre mayo y noviembre de 2022 junto al CCA. Allí, se identificaron los siguientes problemas y necesidades de comunicación, diagramados en forma de árbol de problemas:



El desglose de cada problema puede encontrarse en el diagnóstico de comunicación (anexo 1).

Además del diagnóstico realizado por el equipo, el otro documento de referencia para la elaboración del PEC fue el primer plan de comunicación de la organización (anexo 2), realizado por su responsable de comunicación en el año 2020. Allí se presenta un diagnóstico resumido de la naciente organización y su contexto. A partir de un análisis FODA, se definen objetivos, se relevan canales de comunicación externa e interna y se estipulan acciones de comunicación para cumplir con los objetivos.

Por razones desarrolladas en el diagnóstico, este plan de comunicación original no pudo ser ejecutado, lo que explica en buena medida que los problemas y necesidades identificados persistan y varias de las acciones allí propuestas se mantengan vigentes y hayan sido retomadas en este PEC.

2.1. Actualización del diagnóstico

El proceso de diagnóstico fue cerrado en diciembre de 2022. Tras ello, el equipo presentó el árbol de problemas a la organización, obteniendo su aval para continuar trabajando en un árbol de objetivos junto a las contrapartes durante enero de 2023, que sirviera de punto de partida para un PEC.

En el período que va desde la presentación de los problemas hasta marzo de 2023, el CCA tomó los insumos recogidos en las reuniones mantenidas con el equipo de estudiantes. De esta forma, la organización asimiló las necesidades y problemas presentados y comenzó a dar respuestas para poder mejorar su situación, realizando algunas transformaciones recogidas en el árbol de objetivos al que se llegó a fines de enero de 2023.

En tal sentido, la organización comenzó a elaborar un díptico, con recursos orgánicos del Municipio G, aprovechando la disponibilidad de su diseñador, y junto a ello avanzaron en la definición de una misión y una visión, aunque sin plantearlas en esos términos. Junto al diseñador también se avanzó en la elaboración de un manual de marca gráfica, que fue planteado como acción en el árbol de objetivos orientadores del PEC a fines de enero de 2023. A su vez, ya en 2022, a partir del otorgamiento de una extensión horaria a la responsable de Comunicación, se empezó a trabajar en el vínculo con referentes territoriales y concejales vecinales.

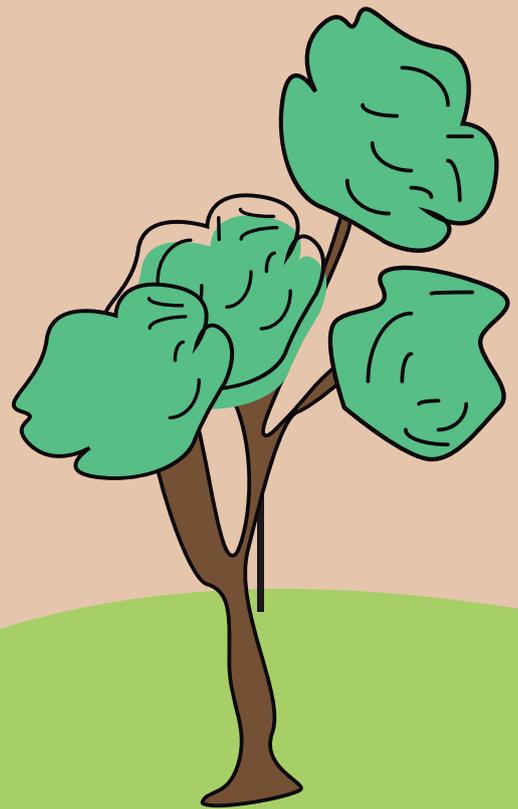
A nivel interno, desde que el equipo inició la elaboración del diagnóstico se registró un cambio en el clima de la organización. En ese momento se vieron algunas tensiones que fueron incluidas en el diagnóstico, pero hacia principios de 2023 el escenario era de mayor cohesión. Sumado a ello, a partir de la sugerencia presentada por el equipo de estudiantes en el árbol de objetivos de mantener reuniones periódicas entre los integrantes del Centro, desde la Dirección y Comunicación de la organización, desde la Dirección y Comunicación se ha impulsado la identificación de procesos de

comunicación críticos entre actores que deben fortalecerse para el correcto funcionamiento de la organización.

Durante el proceso de elaboración de este PEC se consideraron cuatro acciones de comunicación que finalmente se desistió en incluir: institucionalizar un espacio de participación de vecinos/as, elaborar un producto audiovisual basado en los resultados del proyecto de recuperación de memoria histórica y patrimonial de Peñarol, realizar una muestra fotográfica que vincule la historia del CCA con su presente y con el barrio y avanzar en que se contemple al CCA como sede de prácticas preprofesionales y pasantías remuneradas para estudiantes de comunicación, dentro de convenios preexistentes de la IM y/o Municipio G.

Esta decisión se tomó en diálogo con el equipo de Dirección y Comunicación del CCA, con quienes se identificó que estas acciones se enmarcan dentro de la gestión político-administrativa y la gestión cultural, y por ello no debían formar parte de un PEC.

3. Marco teórico



A raíz de lo explicitado anteriormente y a modo de continuar con la introducción de lo realizado por el equipo en esta segunda mitad del proceso de trabajo junto al CCA, es que se plantean a continuación las bases teóricas sobre las cuales se rigen las decisiones y propuestas pertenecientes al plan estratégico, siguiendo los siguientes ejes: planificación, posicionamiento y comunicación territorial.

3.1. Planificación

Se tomó el concepto de planificación estratégica como punto de partida, entendiéndose a ésta como la base a través de la cual se construyen las acciones y objetivos de una organización. En palabras de Castañeda et. al. (2019: 11), la planificación funciona como nexo entre (y al mismo tiempo los contiene en su proceso) el análisis contextual e interno de una organización y las operaciones que se realizan con el fin de determinar las soluciones deseadas. Por su parte, la estrategia se plantea como noción sintetizadora del proceso de análisis y que define las formas en que la organización actúa a raíz de este (Castañeda, et.al., 2019: 12).

Así es que la planificación institucional nos permite “identificar y formular nuestra misión (entendida como el valor que la organización entrega a la sociedad), y a partir de ahí realizar el análisis de los procesos claves del contexto externo e interno, para explorar los posibles escenarios de futuro y la formas de llegar a ellos” (Castañeda, et.al., 2019: 11), materializándose esta, finalmente, en el plan estratégico.

Aljure (2015), en la misma línea que Castañeda et. al. (2019), considera al Plan Estratégico de Comunicación (PEC) como “imprescindible en el desarrollo de cualquier proyecto corporativo” (p. 79). Esto refiere no únicamente al carácter estructural del PEC planteado por el autor, sino que también -y quizá más importante aún- a la indispensabilidad del conocimiento que se debe tener, desde toda organización, de elementos como los públicos, sus percepciones, los canales, flujos o mecanismos predeterminados ante cualquier eventualidad (Aljure, 2015).

Al respecto de los públicos, se tomó como referencia la clasificación de Ferrari y França (2011) para categorizar a los actores con los que interactúa la organización según su nivel de vinculación. Los autores proponen una escala que parte de los públicos esenciales hasta las redes de interferencia que inciden en la organización en forma más lejana (pp. 131 a 146).

Ante el lugar esencial que ocupa el contexto en la organización y su funcionamiento, se vuelve inevitable hacer mención a la cultura organizacional, en términos de Schein (1988), y su interrelación con los grupos humanos ubicados en su entorno. El autor plantea que los aspectos que mejor reflejan a la cultura de una organización son: los

comportamientos observados, las normas desarrolladas, los valores aceptados, la filosofía orientadora, las reglas y el ambiente o clima que se establece entre los miembros de la organización (Schein, 1988: 23). De todas maneras, Schein (1988: 23) afirma que la propia noción de cultura dentro de una determinada organización “debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”. A pesar de su carácter de operación inconsciente entre los miembros de la organización, Schein (1988: 25) plantea la posibilidad de entender y cambiar la cultura “si llega a entenderse la dinámica del proceso [de su] aprendizaje”.

3.2. Posicionamiento

Son varios los elementos que hacen que una organización pueda lograr un deseado, correcto y sostenible funcionamiento en el tiempo. Entre estos, resulta posible identificar al posicionamiento organizacional como concepto que ha estado a lo largo de los años bajo la lupa de diversos autores, entendiéndose como un fenómeno que depende tanto de la organización en sí misma como del consumidor y la competencia.

Dicho de otro modo, y de acuerdo a lo planteado por Jack Trout y Al Ries (1972: 35), hablar de posicionamiento es referir al lugar que se ocupa en la mente de los consumidores con nuestro servicio o producto, tomando en consideración sus propias fortalezas y debilidades, al igual que las de sus competidores, las percepciones del usuario y sus recompensas.

Sumado a ello, Philip Kotler (2000: 337) afirma que posicionamiento “es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo”.

Para una organización, una larga vida y exitosa diferenciación, estará fuertemente determinada por cómo ésta se encuentre posicionada, dependiendo esto de toda aquella acción o inacción propia, en relación también con lo que sus públicos perciben y lo que la competencia realiza; existiendo así una constante lucha de pareceres, donde se busca ocupar determinado lugar en la mente de los consumidores. Dicho lugar podrá resultar de factores tales como los atributos, la competencia en sí misma, los precios, las metas, los usos, entre otros.

Hablar de posicionamiento organizacional conlleva, entonces, otros varios conceptos que en su significado se encuentran implícitos; entre ellos, su identidad e imagen.

De forma muy resumida, en palabras de Villafañe (2002: 24), “la imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”.

Otro fenómeno fundamental para el reconocimiento de una organización y su consecuente fidelización de públicos y correcto funcionamiento es la **identidad visual**, donde elementos gráficos y visuales cobran un papel fundamental en la comunicación y transmisión de conceptos e ideas referentes a la organización, sus valores y su posicionamiento. Tener una identidad visual adecuada y estratégicamente establecida, permitirá que las personas reconozcan y piensen fácilmente en la organización.

En palabras de Paul Capriotti (2012: 21), la identidad visual es “la plasmación visual de la identidad cultural o personalidad de una organización, y sería un instrumento más dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos”. Dicha identidad se encuentra compuesta por “el símbolo, o figura icónica que representa a la empresa; el logotipo y tipografía corporativa, o sea el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los colores corporativos o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la organización (Capriotti, 2012:19). También son elementos constitutivos el “diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico ” (p.19).

Dicho de otro modo, la identidad visual (herramienta de la identidad corporativa), por medio de elementos visuales, pretende influir significativamente en la imagen que los públicos se forman respecto de la organización, buscando un deseado reconocimiento y una idea coherente entre lo que la organización es y lo que de ella se ve.

En esta línea, un componente clave en la formación de la imagen para posicionar a la organización de la manera en la que quiere ser percibida es la definición de voceros/as y la planificación de su discurso. John Jaime Osorio (2004: 89) explica que “un **vocero** es un portavoz, es decir, una persona que usa o presta su voz para transmitir el mensaje de otro. Es la persona que habla en nombre de, por boca de o por delegación de otro”. Es una persona designada por una organización para que exprese por ella los mensajes autorizados. “Por lo general, tiene una posición social o profesional de gran reconocimiento, unas altas competencias comunicativas y puede asumir un papel protagónico en los momentos críticos de las organizaciones” (Osorio, 2004: 89). Al ser un sujeto informativo es necesario que utilice un “lenguaje claro y conciso, la transmisión de ideas simples y de fácil comprensión, la estructuración de mensajes precisos y directos, el dominio del tema del mensaje y el reflejo de serenidad y tranquilidad” (Osorio, 2004: 91).

De esta manera, afirma la licenciada Leticia Treviño Rodríguez (en Osorio, 2004:91), “la función del vocero y de los medios de comunicación es muy importante pues ambos ejercen influencia en las opiniones individuales, en la opinión del público y en el proceso formativo de la opinión pública”. Un vocero/a sin el apoyo irrestricto de su organización carece de autoridad ya que al fin y al cabo se trata de la imagen de la organización. En este sentido es importante capacitar al vocero/a ya que va a tener la misión de comunicar mensajes, por lo tanto, tiene que saber qué va a decir.

Dentro de las inconmensurables formas de llegar a los públicos, cada vez se torna más importante apuntar a una accesibilidad universal para que las distintas audiencias, independientemente de sus condiciones, sean incluidas. La discapacidad se presenta como un fenómeno multidimensional complejo, estrechamente ligado a los valores, creencias y costumbres de cada sociedad en cada momento histórico.

Basándonos en el modelo social, que constituye una mirada y una lectura que hace énfasis en las capacidades de las personas y no en las diferencias, podemos afirmar que “las personas en situación de discapacidad son personas que, en relación a sus condiciones de salud física, psíquica, intelectual, sensorial u otras, al interactuar con diversas barreras contextuales, actitudinales y ambientales, presentan restricciones en su participación plena y activa en la sociedad” (Consejo Nacional de las Culturas y el Arte Chile, 2017: 6). En este sentido, la discapacidad ya no se define como una cuestión de salud o de rehabilitación, sino de Derechos Humanos.

Del mismo modo, las tecnologías de la información emergen como un factor coadyuvante para la integración social y el desarrollo en condiciones de igualdad de todas las personas, en especial en los sectores más vulnerables. La accesibilidad digital es el resultado de diseñar y desarrollar servicios y productos digitales para que el mayor número de personas puedan usarlos, independientemente de sus condiciones personales y de su entorno.

En nuestro país, el Decreto N°406/022 define la accesibilidad digital e insta a implementar acciones para garantizarla con base en las normas, requisitos y exigencias técnicas estipuladas por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). El Artículo 1 establece que la accesibilidad digital es: “la posibilidad de que toda la información y contenidos disponibles a través de soluciones tecnológicas, independiente a su canal de implementación, ya sea tecnología web o móvil, en internet, intranets y/o cualquier tipo de redes informáticas, se hagan disponibles y utilizables por el usuario, mediante el uso de equipamiento adecuado, independientemente de su contexto y condiciones personales, contemplando especialmente a las personas con discapacidad”.

De esta manera, se entiende que la comunicación (digital, tradicional o híbrida) debe ser accesible para todos/as, con el objetivo de asegurar su uso, comprensión, gestión y efectividad. Así, se puede ofrecer igualdad de oportunidades a todos los usuarios/as con una amplia gama de capacidades y, sobre todo, necesidades.

A su vez, es importante entender que el ejercicio del derecho al acceso a la información habilita otros derechos además de fortalecer la participación ciudadana, la gestión pública y por ende la gobernabilidad democrática. “Al mismo tiempo, permite reforzar la legitimidad del sistema democrático incorporando al ciudadano/a en los procesos de deliberación y gestión” (Freyre, M., & Nam, R. J., 2013: 3).

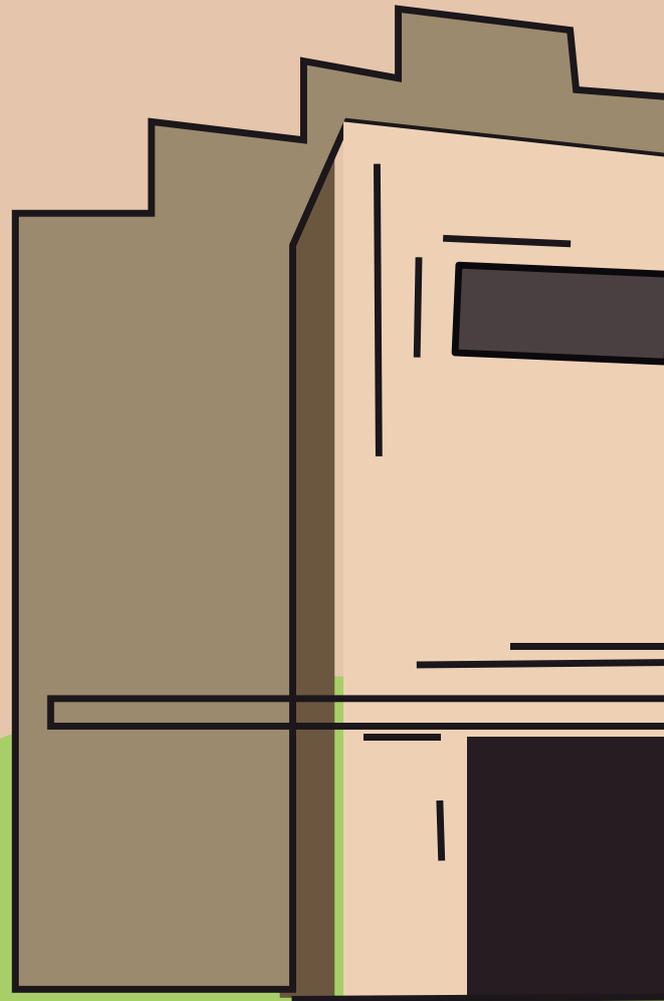
3.3. Comunicación territorial

Como una organización con un fuerte anclaje en el barrio en el que se ubica y la comunidad que lo habita, la consideración de la comunicación territorial aparece como una cuestión imprescindible para la intervención.

Partiendo de la noción de territorio, de acuerdo a Flores (2007: 36) esta “incorpora la apropiación del espacio por la acción social de diferentes actores, y se agrega el ‘juego de poder’ entre los actores que actúan en un espacio. Como resultado del ‘juego de poder’ se define una identidad relacionada con los límites geográficos o con un espacio determinado. El territorio surge, por lo tanto, como resultado de una acción social que, de forma concreta y abstracta, se apropia de un espacio (tanto física como simbólicamente)”. Rodríguez Sosa (2021: 19) retoma las apreciaciones de Flores y destaca que allí aparece “la acción social como elemento imprescindible a considerar para una definición de territorio y a todo el entramado de relaciones que se desarrollan en un determinado espacio físico y para las cuales surge como una necesidad construir su identidad y espacio de pertenencia”.

A efectos de intervenir en este territorio, en tanto escenario de acción, Algranati et. al. (2012: 83) consideran que “es primordial reconocer quiénes participan de él y cómo operan en el territorio. Para ello es importante trazar un mapeo a fin de identificar y caracterizar la diversidad de actores sociales existentes en los escenarios de intervención”. Este proceso de reconocimiento de los participantes de la trama simbólica y comunicacional del territorio, y su cristalización en el mapa de públicos como producto concreto, plantea que “como comunicadores que procuran facilitar procesos de diálogo en una organización o comunidad, estas herramientas resultan particularmente útiles, en tanto nuestra intervención entra en juego con las ‘cartografías’ de los sujetos con los que interactuamos en el territorio y, al entrecruzarse, las modificamos y nos modificamos” (Algranati et.al., 2012: 88).

4. Metodología



Para diseñar el plan estratégico de comunicación se tomó la metodología de Marco Lógico (MML) como base. El equipo comenzó a trazar los problemas y necesidades de la organización, ya desde la etapa de diagnóstico, aprovechando la herramienta del árbol de problemas. Así, siguiendo las pautas de la MML se analizó “la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla” (Ortegón, E. et. al., 2005). En esta línea, con los insumos del diagnóstico, el árbol de problemas fue transformado en árbol de objetivos, generando un diagrama que identificó para cada problema un objetivo, en un principio, y luego se fue puliendo para llegar a una versión final.

Esta metodología permitió aclarar el objetivo general, los objetivos específicos y sus respectivas acciones, en virtud de los problemas y necesidades previamente planteados en un esquema de flujos similares.

A la hora de planificar, desde un comienzo se mantuvo un diálogo permanente con la organización, que durante el diagnóstico había tenido momentos sin contacto mientras el equipo procesaba la información. En este sentido, se ubica como punto de partida el cierre del diagnóstico a fines de diciembre de 2022, con la presentación a la organización del árbol de problemas, y el compromiso de trabajar a partir de la primera semana de enero presentándoles un primer árbol de objetivos sobre el que establecer un diálogo y llegar a síntesis conjuntas.

Este proceso fue de construcción colectiva con la organización. La dinámica de trabajo constó de reuniones quincenales, presenciales en el CCA, en las que el equipo planteaba avances sobre el árbol de objetivos, asociado a un análisis, para obtener una validación progresiva de la Directora y la responsable de comunicación. Así, se planteó una planificación en común con la organización, teniendo en cuenta en todo momento que es esta la que llevará adelante la ejecución del plan.

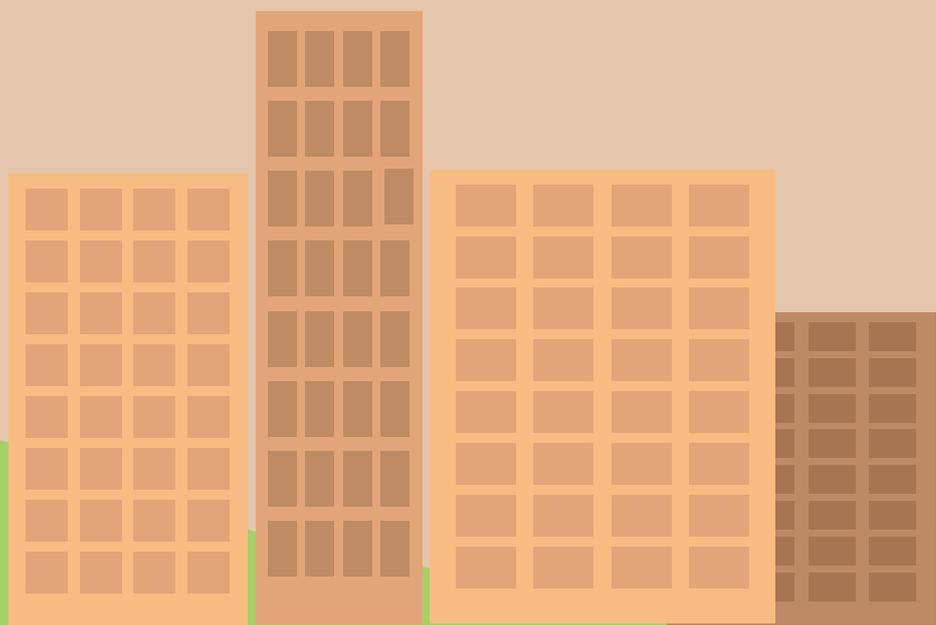
Durante esta primera etapa se trabajó con insumos e información que fue proporcionada en forma continua. Gracias a ello, así como al diálogo generado con ellas y a la sintonía alcanzada en el trabajo conjunto, se pudo afinar la planificación basada en datos concretos del día a día y al procesamiento de la información que ellas mismas hacen desde la Dirección y gestión del Centro.

Otro factor clave al momento de concebir la estructura del plan y sus objetivos fue la voluntad de la organización de contar con un documento realizable, ajustado a las condiciones con las que cuentan. Esto surge tras el diagnóstico hecho por el equipo, que identificó que la organización contaba con un plan que no había sido ejecutado en la mayoría de sus aspectos. Asimismo, esta necesidad de poder llevar a la práctica el plan y que efectivamente pueda cumplirse llevó a que las acciones hayan sido

planteadas y organizadas según un orden de factibilidad, señalando aquellas que podrían exceder al año 2023 por distintas cuestiones.

En este sentido, la naturaleza jurídica y organizativa del CCA genera una serie de condicionantes a la hora de plantear objetivos y desarrollar acciones, lo que debió ser tenido en consideración. Puesto que se trata de una organización dependiente del tercer nivel de gobierno, y no dispone de presupuesto propio, sino que este deriva de lo aprobado por el Concejo Municipal, que supervisa su ejecución, y que entre sus fines no está el lucro, el uso de fondos está mayormente limitado a la organización de actividades artísticas y al mantenimiento del edificio. Esto implica que deba planificarse la comunicación de forma que no suponga un gasto adicional a los costos ya previstos por la organización en un corto plazo. Por otra parte, el desarrollo aún en curso del tercer nivel de gobierno implica que el procesamiento de operaciones de diversa índole, como el manejo de recursos informáticos y la puesta en marcha de una página web, o bien la compra de insumos, deban pasar por la Intendencia de Montevideo (segundo nivel de gobierno).

5. Objetivos del PEC



Los siguientes objetivos plantean, en línea con el claim “Comunicación con perspectiva barrial para afianzar la descentralización cultural”, apuntalar la inserción territorial del CCA en su vínculo con el barrio Peñarol y sus alrededores. Para ello, se aspira a fortalecer la comunicación entre sus distintos públicos en función de su fin de integración social y promoción cultural, a la vez que consolida la proyección de un nodo clave para el circuito cultural montevideano fuera del centro de la ciudad.

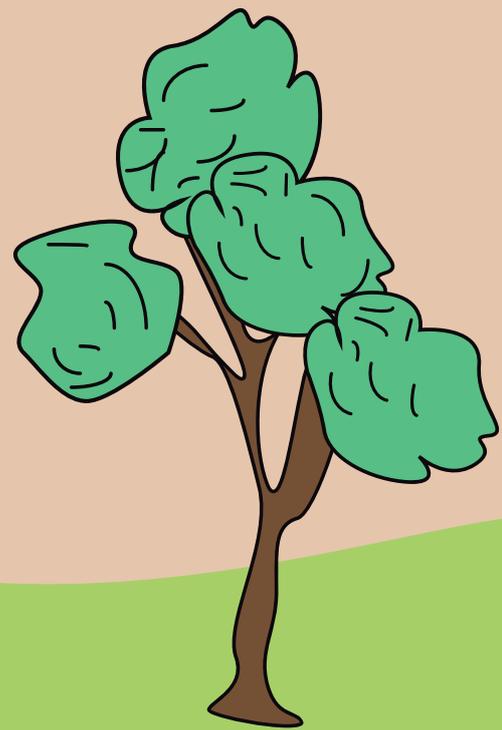
5.1. Objetivo general

Aportar a la mejora integral de la gestión de la comunicación del Centro Cultural Artesano y su posicionamiento como organización cultural de referencia, abierta y participativa ante sus públicos.

5.2. Objetivos específicos

1. Fidelizar y ampliar los públicos.
2. Fortalecer los canales de comunicación existentes y promover nuevos.
3. Contribuir con el fortalecimiento de la identidad organizacional y la proyección de su imagen a nivel territorial.
4. Facilitar y potenciar los procesos y flujos de comunicación interna y territoriales en y de la organización, así como su cohesión interna en sus diferentes niveles.

6. Acciones



6.1. Acciones por objetivo

6.1.1. Acciones objetivo 1

Realizar un mapa de públicos
Justificación
La organización es consciente de los diferentes públicos con los que interactúa, pero no ha elaborado un documento al que recurrir como insumo para la planificación de sus acciones de comunicación. En tal sentido, con base en el proceso de diagnóstico, en el que se mantuvieron entrevistas y contactos con distintos actores que se vinculan con la organización con distintos grados de cercanía, así como con el equipo gestor del CCA, se realizará un mapa de públicos que contemple los públicos actuales y aquellos a los que la organización quiere llegar.
Objetivo
Facilitar la gestión de la comunicación permitiendo segmentar los mensajes por públicos.
Público objetivo
Directora, responsable de comunicación, equipo de atención al público.
Indicadores
De resultado: mapa de públicos elaborado. De impacto: los mensajes de la organización se diferencian según el público.
Medios de verificación
De resultado: documento validado por la Dirección e incorporado al repositorio documental de la organización. De impacto: sondeo de opinión a los usuarios que contemple aspectos como la claridad de los mensajes, su frecuencia de emisión.
Medios de comunicación
Presentación del mapa de públicos a la Dirección y a la responsable de comunicación.
Duración
Una semana.
Presupuesto
Costo \$0 (realización a cargo del equipo de la FIC, junto al CCA).

Desarrollo de una campaña de comunicación territorial
Justificación
Una particularidad fundamental del CCA es el modo en que este se encuentra emplazado en el barrio Peñarol. En y para el territorio, el Centro significa mucho más que una mera sala de espectáculos, siendo un vívido recuerdo de la historia del lugar, y teniendo una importancia muy particular para muchos de sus habitantes. Es en esta línea que se propone llevar a cabo el desarrollo de una campaña de comunicación territorial, incorporándose para ello subacciones que vayan en dicho sentido.

Por un lado, se plantea la realización de una campaña de comunicación gráfica que permita dar a conocer el CCA y ubicarlo territorialmente.

Por otro lado, y también como forma de apoyar y desarrollar el arte, se recomienda el trabajo en conjunto con grupos artísticos independientes, nacionales y principalmente de la zona. La idea es que dichos grupos puedan, de cierta manera, ser parte del Artesano y de las propuestas que este hace a la comunidad.

Por último, sería conveniente ubicar una cartelera en el área del Centro de Barrio, donde se pueda compartir información acerca del lugar y sus propuestas.

Subacciones

- Definición de mensajes primarios y secundarios según públicos.
- Gestión de prensa en medios escritos locales.
- Perifoneo en área de influencia con programación destacada y síntesis informativa del CCA.
- Cartelera en los alrededores del Centro de Barrio Peñarol con información del CCA.
- Elaboración, impresión y colocación de dípticos en comercios, centros comunales zonales y otros locales de relevancia local.
- Coordinación con la Usina de la Cultura Peñarol (DNC-MEC) para acercar a artistas locales al CCA y elaboración de material de difusión que apunte a ese público.
- Sistematización de actores locales considerados nodos de difusión por su relevancia para las comunidades locales para coordinar con ellos el envío de material que pueda ser replicado en físico y digital.
- Envío de afiches digitales con programación e información general en grupos preexistentes del CCA.

Público objetivo

Públicos externos territoriales (vecinos/as del Artesano, grupos artísticos independientes del territorio).

Indicadores

De resultado: campaña comunicacional desarrollada en sus diferentes dimensiones.

De impacto: más vecinos/as conocen de qué se trata el CCA, sus propuestas y su historia, acudiendo así más gente a los espectáculos. Las personas reconocen e interiorizan el verdadero valor del Centro para el barrio.

El vínculo con medios y grupos de la zona es mayor y más fluido.

Medios de verificación

De resultado: productos de la campaña realizados y disponibles de acuerdo a sus características.

De impacto: encuesta o sondeo de opinión a públicos externos territoriales con preguntas claves acerca de su conocimiento respecto del Artesano, su ubicación, su historia y sus propuestas.

Medios de comunicación

Cartelera física, verbalmente, WhatsApp, correo electrónico, redes sociales.

Duración

Entre uno y dos meses.

Presupuesto

Definición de mensajes primarios y secundarios según públicos: Costo \$0 (realización a cargo de equipo FIC).

Gestión de prensa en medios escritos locales: Costo \$0 (realización a cargo de equipo FIC).

Perifoneo en área de influencia con programación destacada y síntesis informativa del CCA. Ver 6.2. (presupuesto perifoneo).

Cartelera en los alrededores del Centro de Barrio Peñarol con información del CCA: Costo \$0 (a cargo de horas del Municipio G. Colocación de afiches en Centro de Barrio a cargo de equipo FIC).

Elaboración, impresión y colocación de dípticos en comercios, centros comunales zonales y otros locales de relevancia local: Costo \$0 (realización a cargo de equipo FIC).

Coordinación con la Usina de la Cultura Peñarol (DNC-MEC) para acercar a artistas locales al CCA y elaboración de material de difusión que apunte a ese público: Costo \$0 (realización a cargo de equipo FIC).

Sistematización de actores locales considerados nodos de difusión por su relevancia para las comunidades locales para coordinar con ellos el envío de material que pueda ser replicado en físico y digital: Costo \$0 (realización a cargo de equipo FIC).

Envío de afiches digitales con programación e información general en grupos preexistentes del CCA: Costo \$0 (realización a cargo del CCA).

Implementar acciones tendientes al cumplimiento de pautas básicas de accesibilidad en la comunicación digital

Justificación

Estar en situación de discapacidad genera una serie de barreras en el acceso a la información en entornos digitales que pueden ser mitigadas tomando acciones al respecto. El acceso a la información, asimismo, constituye un derecho que habilita a otros, como el acceso a espectáculos culturales. En tal sentido, se propone implementar acciones que tiendan al cumplimiento de pautas básicas de accesibilidad en la comunicación digital para el uso de los distintos canales del CCA:

- Inclusión de texto alternativo en imágenes, o resumen en caso de ser pósteres con texto, en Instagram, Facebook y, eventualmente, la web. Incluir en publicaciones la mayor cantidad de información que haya en pósteres, dada la limitación de caracteres del texto alternativo.
- Armado de un grupo de WhatsApp para personas no videntes o con con baja visión donde se envíen mensajes en audio.
- En caso de haber videos, que cuenten con subtítulos.
- Chequeo de contraste de color de texto sobre fondos usados en materiales de difusión para personas con baja visión y uso de colores que cumplan con ello.

Público objetivo

Personas en situación de discapacidad visual y auditiva.

Indicadores

De resultado: incorporación de criterios de accesibilidad en todos los productos y comunicaciones desplegadas desde la organización.

De impacto: las personas no videntes, con baja visión y sordas pueden acceder a la información sobre las actividades del CCA.

Medios de verificación

De resultado: revisión de posteos en redes con lectura en voz alta con software NVDA, evaluación del contraste en el texto en placas, revisión de videos con locución en redes sociales subtulados, revisión de mensajes enviados al grupo de audiencia ciego/con baja visión.

De impacto: encuesta a personas no videntes, con baja visión y sordas.

Medios de comunicación

Redes sociales, web.

Duración

Permanente.

Presupuesto

Ver 6.2. por curso gratuito impartido por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Establecer un buzón de sugerencias digital y físico

Justificación

La organización mantiene una postura de apertura ante las sugerencias, pero no existe un canal determinado por el que realizarlas, y la intermediación de un/a funcionario/a puede implicar una barrera. En este sentido, se plantea disponer de un buzón de sugerencias físico en la entrada, con lapiceras y papel para escribirlas, y preguntas guía que estructuren los aportes. Se propone en forma complementaria la apertura de un espacio digital con el mismo fin, al que se pueda acceder desde redes sociales y eventualmente esté presente en la web una vez operativa.

Público objetivo

Públicos externos del CCA, audiencias de espectáculos.

Indicadores

De resultado: sistematización de las sugerencias recibidas.

De impacto: las sugerencias son tenidas en cuenta en la gestión del CCA.

Medios de verificación

De resultado: observación en el marco de un espectáculo en el CCA.

De impacto: entrevista con la Directora para conocer cambios realizados a partir de sugerencias.

Medios de comunicación

Campaña de difusión del buzón en redes sociales, aviso al ingreso a espectáculos por parte de equipo de atención al público.

Duración

Permanente.

Presupuesto

Ver 6.2.

6.1.2. Acciones objetivo 2

Desarrollar una página web de acuerdo a los lineamientos de la IM

Justificación

Se propone el diseño de una página web dinámica, actualizada y moderna, que contenga información sobre las diferentes actividades y espectáculos que ofrece el CCA así como información de carácter institucional. Esta herramienta incorporaría además el buzón de sugerencias en su versión digital. La web permitiría que el CCA se adapte al contexto actual producto de la innovación tecnológica y, al mismo tiempo, amplíe el alcance de la información ofrecida a sus públicos.

Público objetivo

Públicos externos.

Indicadores

De resultado: página web publicada.

De impacto: comportamiento y conformidad de la nueva página web.

Medios de verificación

De resultado: página web disponible para todos los públicos.

De impacto: encuesta a los usuarios sobre el funcionamiento y grado de conformidad de la nueva página web y paramétricas de la propia página.

Medios de comunicación

Campaña de difusión sobre el lanzamiento de la web.

Duración

Permanente.

Presupuesto

Costo \$0 (se hará en forma orgánica, con horas del CCA y recursos de la Intendencia de Montevideo siguiendo pautas preexistentes).

Generar una base de datos de prensa y pautas de gestión de prensa para establecer un contacto fluido con medios de comunicación

Justificación

La prensa es un aliado estratégico y, particularmente, en su dimensión local mantiene un nexo importante con la población del barrio. Por ello, se propone generar una base de datos de prensa y pautas de gestión de prensa, que incluyan conceptos y lineamientos básicos, que permitan entablar vínculos con medios barriales, zonales y departamentales. El vínculo con estos medios permite llegar a los públicos objetivos.

Se aspira a que la organización cuente con un protocolo sobre el cual basar su acción frente a la prensa, que incluiría un press kit, modelos de gacetilla y de campañas de mailing y recomendaciones para el trato con periodistas.

Público objetivo

Dirección y responsable de comunicación del CCA.

Indicadores

De resultado: base de datos de prensa y manual de gestión de prensa finalizados.

De impacto: fortalecimiento de los vínculos con los medios de prensa y mayor presencia mediática del CCA.

Medios de verificación

De resultado: base de datos de prensa y manual de gestión de prensa disponible para la utilización de la Dirección y el área de comunicación del CCA.

De impacto: notas de prensa sobre el CCA.

Medios de comunicación

Carpetas compartidas con Dirección y Comunicación del CCA, mail, WhatsApp, reuniones de trabajo.

Duración

Permanente, actualización cada 3 meses.

Presupuesto

Costo \$0 (se hará con horas de la encargada de Comunicación del CCA).

Capacitar a la organización en vocería

Justificación

Se propone que la organización defina un vocero/a y lo capacite. Esta persona debe estar autorizada por el CCA para hablar en su nombre y será la responsable de transmitir un mensaje concreto en un momento determinado. Para esto, el vocero/a debe contar con información completa de la organización. Los públicos toman al vocero/a como una fuente autorizada de información sobre la organización, por lo que el vocero/a influye en la opinión pública. Resulta esencial contar con alguien capacitado para este rol ya que se podría disminuir el riesgo de transmitir una imagen no positiva de la organización, además de posicionar a la organización ante los medios a través de una persona concreta y así facilitar la obtención de espacios de difusión.

Público objetivo

Dirección, responsable de comunicación y atención al público.

Indicadores

De resultado: selección y formación de un vocero/a.

De impacto: el vocero/a comunica en forma efectiva los mensajes claves definidos por la organización para cada instancia.

Medios de verificación

De resultado: noticias en las que el vocero/a hable en nombre de la organización.

De impacto: entrevista a Dirección y responsable de comunicación sobre conformidad con la vocería de acuerdo a los objetivos de la organización.

Medios de comunicación

WhatsApp, email, calendario compartido, comunicación verbal citando a jornadas de capacitación en vocería.

Duración

Propuesta 1: 6h.

Propuesta 2: 30h.

Presupuesto

Ver 6.2.

6.1.3. Acciones objetivo 3

Definir y dar a conocer la misión y visión del CCA

Justificación

La misión y visión funcionan como una de las bases determinantes sobre la cual se erige y fundamenta la razón de ser de la organización y su planificación a futuro. Es partiendo de esta definición que se desprenden las líneas estratégicas de acción.

La organización ya comenzó el proceso de definición de la misión y la visión, pero aún no se han dado a conocer.

Público objetivo

Miembros del CCA y públicos externos.

Indicadores

De resultado: se cuenta con una misión y visión organizacional y se difunde por medios de comunicación internos y externos.

De impacto: los públicos de la organización reconocen la misión y la visión organizacional.

Medios de verificación

De resultado: la misión y la visión organizacional están disponibles en materiales de difusión institucional físicos (folletos) y digitales (web, presente en mensajes en redes sociales) y figura en espacios comunes dentro del CCA (carteles).

De impacto: encuesta a públicos internos; registro de folletos entregados y conteo de visitas de espacio de misión y visión (Google Analytics).

Medios de comunicación

Web, redes sociales, folletos, espacio físico en el CCA.

Duración

Seis semanas.

Presupuesto

Costo \$0 (se realizará con horas de la encargada de Comunicación del CCA).

Desarrollar un manual de marca gráfica

Justificación

Para mantener una comunicación coherente y diferenciarse de otras organizaciones, el uso de la marca gráfica debe realizarse dentro de un campo de acción previamente estipulado. En tal sentido, es necesario contar con un manual que detalle las aplicaciones correctas, de forma que contribuya a la construcción de la imagen que conscientemente se quiera plasmar en los públicos.

Público objetivo

Responsable de comunicación, diseñador del Municipio, equipo de atención al público.

Indicadores

De resultado: manual de marca gráfica terminado.

De impacto: coherencia y cohesión gráfica de los productos elaborados desde el CCA.

Medios de verificación

De resultado: manual de marca gráfica disponible para su consulta.

De impacto: piezas gráficas donde figura el logo del CCA y otros elementos marcarios definidos en el manual y con una coherencia gráfica sostenida.

Medios de comunicación

Canales de comunicación interna.

Duración

1 mes.

Presupuesto

Costo \$0 (se realizará con horas del diseñador gráfico del Municipio G, junto a la encargada de Comunicación del CCA).

Realizar una campaña de comunicación en ocasión del mes de reapertura del CCA**Justificación**

Se busca en este caso contribuir a la identificación de las personas del Barrio Peñarol para con el CCA, de manera tal que se planifiquen estratégicamente acciones, dentro del marco de celebración por el aniversario del Centro, que aporten a la construcción y fortalecimiento del espacio que ocupa el Centro dentro de la historia del barrio, tomando en cuenta al público recurrente como también a otros grupos que no frecuenten el espacio.

Público objetivo

Miembros/as del CCA y públicos externos.

Indicadores

De resultado: se realiza la campaña de comunicación.

De impacto: reconocimiento de los públicos de dicha fecha conmemorativa del CCA.

Medios de verificación

De resultado: constatación de publicación de las piezas en redes sociales, conteo de piezas en otros canales definidos.

De impacto: sondeo de opinión por WhatsApp y en hojas impresas con asistentes durante el mes consultando si sabían que es el mes de aniversario del CCA.

Medios de comunicación

Redes sociales, web institucional, afiche/cartel/folletos presentes en el CCA e inmediaciones.

Duración

Un mes.

Presupuesto

Costo \$0 (se realizará con horas de la encargada de Comunicación del CCA y el equipo de Atención al Público. Impresión de materiales correrá por parte del Municipio G).

Realizar un video institucional

Justificación

Un video institucional constituye una síntesis audiovisual de la identidad de una organización. El CCA necesita contar con un recurso con el que llegar fácil y rápidamente a contar qué es y qué hace, necesidad que sería cubierta con un video institucional.

Público objetivo

Públicos externos, nuevo personal (material para proceso de inducción).

Indicadores

De resultado: se realiza el video institucional.

De impacto: la gente forma una imagen más clara del CCA cuando entra en contacto con él.

Medios de verificación

De resultado: video accesible en formato mp4 y subido a YouTube.

De impacto: encuesta por WhatsApp y redes sociales para contabilizar cuánta gente lo vio y qué conceptos asocian al CCA en función del video institucional.

Medios de comunicación

Redes sociales, web institucional, YouTube.

Duración

Cuatro meses.

Presupuesto

Costo \$0 (se realizará con horas de la encargada de Comunicación del CCA y Dirección, junto a recursos del Municipio G y de la Usina Cultural Peñarol -Dirección Nacional de Cultura - Ministerio de Educación y Cultura-).

6.1.4. Acciones objetivo 4

Desarrollar un sistema de comunicación interna en dos líneas: entre áreas y transversal a toda la organización

Justificación

Se propone la implementación de una cartelera informativa instalada en el local del CCA, un grupo de difusión de WhatsApp donde solo puedan enviar mensajes la Dirección y el área de comunicación (regulado para su uso en horario laboral) y una carpeta digital común a todos los miembros del CCA, como herramientas que favorezcan a la comunicación que tiene lugar hacia el interior de la organización y su consecuente impacto en las dinámicas laborales y grupales de sus miembros. Con ello se pretende paliar la fuga de información, así como el constante desencuentro existente tanto al interior de cada área de trabajo, como entre todas ellas.

La correcta ejecución de estos dispositivos comunicacionales permitiría a los trabajadores/as del Centro llevar a cabo un constante intercambio, pudiendo de este modo estar informados/as de lo que sucede en su lugar de trabajo, más allá de si comparten turnos laborales o no.

Público objetivo

Trabajadores/as de las distintas áreas del CCA.

Indicadores

De resultado: cartelera diseñada acorde a la información a intercambiarse, grupo de difusión de WhatsApp operativo y carpeta digital organizada según áreas y temas abordados puesta en práctica.

De impacto: los dispositivos de comunicación puestos en práctica permiten una mejora en los procesos comunicacionales internos.

Medios de verificación

De resultado: cartelera, grupo de difusión de WhatsApp y sistema de carpetas digitales disponibles para su consulta.

De impacto: encuesta a trabajadores/as.

Medios de comunicación

Reunión para informar de la puesta en práctica de sistemas de comunicación interna.

Duración

Permanente.

Presupuesto

Costo \$0 (la cartelera física se realizará con recursos propios. La puesta a punto de medios digitales se hará con horas de la encargada de Comunicación del CCA y de la Dirección).

Establecer reuniones grupales con cierta periodicidad, entre áreas y generales

Justificación

Buscando un correcto funcionamiento comunicacional es que se plantea establecer reuniones grupales periódicas (entre áreas y generales), como forma de mantener informados a los y las trabajadoras del Centro. Esto no solamente uniría más al personal, sino que también haría posible un intercambio más transversal y fluido, donde todos y todas puedan aportar aquello que crean pertinente. Para esto, y en pos de un funcionamiento más ágil, sería menester establecer un referente que actúe como representante de cada área en aquellas compuestas por más de dos personas.

Público objetivo

Trabajadores/as del CCA.

Indicadores

De resultado: se mantienen reuniones periódicas según lo estipulado. En las áreas con más de dos personas, asisten a las reuniones los referentes intermedios definidos.

De impacto: las reuniones mejoran los procesos de comunicación interna y optimizan el funcionamiento de la organización.

Medios de verificación

De resultado: acta/minuta/registro de reuniones.

De impacto: encuesta a trabajadores/as del Centro.

Medios de comunicación

Verbalmente, cartelera y WhatsApp para notificar por escrito a todos y todas aquellas que deban asistir a las reuniones.

Duración

Generales: frecuencia mensual ordinaria, sin perjuicio de que puedan establecerse reuniones extraordinarias según las necesidades del momento. Instancias de no más de una hora.

Entre áreas:

- Atención al público con Comunicación: semanal. No más de media hora.
- Atención al público con Técnica: semanal. No más de media hora.
- Dirección con Técnica: semanal. No más de una hora.
- Dirección con Comunicación: semanal. No más de una hora.
- Dirección con Administración: semanal. No más de media hora.
- Administración con Mantenimiento: quincenal. No más de media hora.
- Administración con Técnica: quincenal. No más de media hora.

Presupuesto

Costo \$0 (la coordinación de los espacios se hará con horas de la encargada de Comunicación del CCA y la Dirección).

Impulsar espacios de interacción informales (esta acción también busca responder al objetivo 3)

Justificación

Para llevar a cabo una mayor integración entre trabajadores/as y favorecer la cultura y el clima organizacional existente, se propone promover la organización de espacios de interacción extralaborales (festejos de cumpleaños, reuniones, actividades varias, etc). Esto impactaría positivamente en el ambiente de trabajo y entre pares, afectando de buena manera su desempeño e intercambio en la organización.

Público objetivo

Trabajadores/as del CCA.

Indicadores

De resultado: calendario con posibles actividades y fechas tentativas.

De impacto: mejora en el relacionamiento mutuo y mayor sentido de pertenencia.

Medios de verificación

De resultado: calendario con posibles actividades y fechas tentativas disponible para su consulta.

De impacto: encuesta al funcionariado sobre su conformidad respecto de las actividades y sus efectos.

Medios de comunicación

Grupo de difusión de WhatsApp, cartelera informativa y verbalmente.

Duración

Se espera que pueda sostenerse en el tiempo, sin una periodicidad específica.

Presupuesto

Costo \$0 (se realizará con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA para la identificación y generación de hitos internos en pos de la interacción del personal).

Diseñar e incorporar procesos de inducción

Justificación

Conocer la cultura de la organización, así como su identidad e imagen, es fundamental para un integrante que ingresa a ella. El primer contacto que la persona tiene con ella es un momento crucial para comenzar a formar la imagen deseada a la interna de la organización y que la persona conozca la forma de funcionamiento que tiene, a efectos de garantizar la cohesión interna del grupo. Es un punto de partida importante no solo para que el funcionariado conozca la organización, sino también para la creación de un sentido de pertenencia con el Centro.

Público objetivo

Nuevos miembros del CCA.

Indicadores

De resultado: material de inducción terminado e implementado.

De impacto: mayor cohesión interna entre los miembros del CCA.

Medios de verificación

De resultado: material al alcance de los miembros/as de la organización.

De impacto: encuesta y entrevista a nuevos miembros/as del CCA.

Medios de comunicación

Canales de comunicación interna.

Duración

1 mes.

Presupuesto

Costo \$0 (el diseño y centralización de la puesta en marcha del proceso se hará con horas de la encargada de Comunicación del CCA y la Dirección. Colaborarán todas las áreas para elaborar sus insumos respectivos).

Crear un protocolo de resolución de conflictos

Justificación

Por las diferencias y roces inevitables existentes en todo grupo humano, y con la intención de que esto no afecte la productividad, ni interfiera en otros múltiples aspectos organizacionales, se propone la creación de un protocolo para el manejo de conflictos. Esto ayudaría en el abordaje y hasta en la elusión de posibles crisis, indicándose pasos a seguir y útiles sugerencias.

Público objetivo

Funcionariado del CCA.

Indicadores

De resultado: documento de resolución de conflictos finalizado.

De impacto: resolución de conflictos existentes mediante la implementación de lo dispuesto en el documento realizado.

Medios de verificación

De resultado: el documento de resolución de conflictos se encuentra disponible para su consulta.

De impacto: evaluación interna de los pasos y sugerencias propuestas en el documento ejecutado. Encuesta al funcionario respecto de cómo se resuelven las crisis en el relacionamiento.

Medios de comunicación

Reuniones de trabajo entre Dirección y comunicación.

Duración

Permanente. Insumo a disposición de la Dirección.

Presupuesto

Costo \$0 (el diseño se hará con horas de la encargada de Comunicación del CCA y la Dirección). Ver 6.2. por curso gratuito que incluye módulo Gestión de conflictos.

6.2. Presupuesto

Presupuesto / Acción	Presupuesto 1	Presupuesto 2	Presupuesto 3
Mapa de públicos	Costo \$0 (con recursos del equipo FIC y el CCA)	-	-
Campaña de comunicación territorial	Costo \$0 (con horas de perifoneo adjudicadas por el Municipio) Costo \$0 (en concepto de cartelera en Centro de Barrio Peñarol -con recursos del Municipio-)	Costo \$1.300 + IVA (por concepto de perifoneo) Costo \$0 (en concepto de cartelera en Centro de Barrio Peñarol -con recursos del Municipio-)	Costo \$2.100 (contado) (por concepto de perifoneo) Costo \$0 (en concepto de cartelera en Centro de Barrio Peñarol -con recursos del Municipio-)
Incorporación de pautas básicas de accesibilidad en la comunicación digital	Costo \$0 (curso gratuito impartido por el Banco Iberoamericano de Desarrollo)	-	-
Buzón de sugerencias físico	Costo \$0 (buzón provisto por el Municipio. Diseño e impresión de formularios con preguntas guía hecha por equipo FIC)	Costo \$950	Costo \$1.380
Desarrollo de página web	Costo \$0 (con recursos del CCA y la IM)	-	-
Generación de base de datos y pautas de gestión de prensa	Costo \$0 (con horas de encargada de Comunicación del CCA)	-	-

Capacitación en vocería	Costo \$12.000 (30 hs.)	Costo \$47.000 + IVA (6 hs.)	-
Definición y difusión de misión y visión	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación del CCA, diseñador del Municipio y equipo FIC)	-	-
Desarrollo de manual de marca gráfica	Costo \$0 (con horas del diseñador gráfico del Municipio y encargada de Comunicación del CCA)	-	-
Campaña de comunicación por el mes de reapertura del CCA	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación y del equipo de Atención al Público del CCA. Materiales impresos con recursos del Municipio)	-	-
Desarrollo de video institucional	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA, y recursos del Municipio y la Usina Cultural Peñarol -MEC-)	-	-
Desarrollo de sistema de comunicación organizacional	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA, y recursos del CCA)	-	-

Reuniones grupales	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA)	-	-
Espacios interacción informales	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA)	-	-
Procesos de inducción	Costo \$0 (con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA)	-	-
Protocolo de resolución de conflictos	Costo \$0 (curso gratuito impartido por Fundación Telefónica. Con horas de la encargada de Comunicación y Dirección del CCA)	-	-
Subtotal	\$12.000	\$49.250	\$3.480
Total	\$12.000	\$49.250	\$15.480 (opción 1 de vocería) o \$50.480 (opción 2 de vocería)

* Se excluye de la presente tabla toda acción llevada a cabo por el equipo universitario de la Facultad de Información y Comunicación.

6.2.1. Comprobantes de presupuestos solicitados a proveedores externos

a) Desarrollo de una campaña de comunicación territorial

Presupuesto Perifoneo Centro Cultural Artesano

Costo por hora del servicio a \$650 sin iva son con factura literal E, con un mínimo para la zona de 2 horas seguidas por cada vez. Con la opción de crear nosotros mismos los audios.

Usamos vehículos eléctricos que no contaminan, con dimensiones ideales para el movimiento en la vía pública, con la ventaja de ser muy llamativos con respecto al resto.

Pueden acceder a nuestros trabajos en instagram @publimotopublicidad

Estamos a la orden ante cualquier duda.

Rut. 2167301900012

Depósitos en: Cuenta BROU número 001265134-00001

Somos Proveedores del estado.

Publimoto publicidad móvil
Director. Fabio Díaz
Email: publimoto2009@gmail.com
Cel. 094 956 186





Richard F Publicidad <fyfmovil@vera.com.uy>

andrealescumes@gmail.com

Cotización publicid moviól

Empresa Richard Ferreira publicidad móvil.

Proveedor I M n° 95006.

Rut: 217154220016

El costo por hora del servicio de publicidad móvil es: crédito \$ 800 y contado \$ 700.

Incluyen locución y grabaciones correspondiente a los pedidos.

Los pedidos son de 3 horas mínimas cada vez que se requiera el servicio. Con al menos una semana de aviso previo a necesitar el servicio.

A las órdenes.

Saludos.

Richard Ferreira. Publicidad y eventos.

Cel; 094635265

Enviado con [Aqua Mail para Android](#)

b) Implementar acciones tendientes al cumplimiento de pautas básicas de accesibilidad en la comunicación digital

The screenshot shows the website header for BID (Banco Interamericano de Desarrollo) with navigation links: ACERCA DEL BID, PROYECTOS, PAÍSES, SECTORES, CONOCIMIENTO, NOTICIAS, SUSCRÍBASE, and a language dropdown set to ESPAÑOL. The main banner features the course title 'Accesibilidad en documentos digitales' (4a. Edición) with social media icons (Facebook, Twitter, LinkedIn, Email) and a 'ACCEDA AL CURSO' button. Below the banner, a 'AcademiaBID' section includes a photo of a person at a laptop and the text: 'Puede obtener esta insignia si completa con éxito el curso.' To the right, a course details table is displayed:

TIPO DE CURSO	FECHAS	PRÓXIMAS EDICIONES	PRECIO	IDIOMA	ESFUERZO
SELF-PACED	JUN 05, 2023 - JUL 10, 2023	Oct 2023	GRATIS	Español	3 horas por semana durante 4 semanas

c) Establecer un buzón de sugerencias digital y físico

NRO PPTO	230424
FECHA	24 ABR 23
CLIENTE	Andrea Lescoumes



PRESUPUESTO:

Urna realizada en acrílico transparente de 3mm de 20x20x20 cm
La tapa se cierra con candado (no incluido)

Este es el modelo standard, pudiéndose realizar otro proyecto.

Puede también incluir ploteo.

El precio de la urna es de \$ 950 IVA incluido.

Plazo de entrega: inmediata

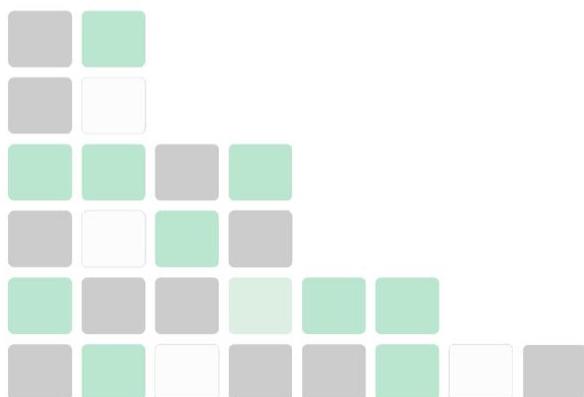
Forma de pago: contado

Mantenimiento de oferta: 30 días



p. GAMA CARTELES

Andres Campodonico



Dirección: Cubo del Sur 3736
Montevideo, Uruguay C.P. 11400
Teléfono: 2505 7078
www.gamacarteles.uy



Vinilo design <info@vinilodesign.com.uy>

Andrea Lescoumes

24/4/2023

Re: Cotización buzonera

Haga clic aquí para descargar imágenes. Para ayudarlo a proteger su confidencialidad, Outlook ha impedido la descarga automática de algunas imágenes en este mensaje.

Andrea buenas tardes. el precio es correcto

https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-621402771-buzonera-de-acrilico-buzon-de-sugerencias-vinilo-design- JM#position=18&search_layout=stack&type=item&tracking_id=7e0ad30e-c55a-4a85-88f5-1f2a1b97813c

Se puede optar por acrílico cristal o acrílico opal es decir blanco que no permite ver para adentro.

Si necesitas cotización por cantidades comentame cuántas unidades necesarias y a nombre de qué empresa necesitas la cotización y te la preparamos.

quedo a las órdenes

un saludo!

Patricia Mori

Lic. en Comunicación Publicitaria

2201 2052 | WPP 091 24 29 80

José Nasazzi 969. Bella Vista Mvd.

vinilodesign.com.uy

Miembro de DGU Visítá nuestro nuevo sitio web!

dgu.com.uy

Buzonera De Acrílico. Buzón De Sugerencias. | Vinilo Design

\$ 1.380

en 12x \$ 115 sin interés

Características principales

Fabricante	Vinilo design
Modelo	buzonera

Otras características

Material: Acrílico

Altura x Profundidad x Ancho: 20 cm x 15 cm x 15 cm

Descripción

Buzonera de acrílico / buzón de sugerencias.

Medidas 15 x 15 x 20 cm de alto. con tapa corrediza, ojalillo para pasar candado y bisagra de acrílico.

acrílico cristal o acrílico blanco para dar privacidad al contenido.

d) Capacitar a la organización en vocería

Presentaciones Efectivas con PNL



DATOS GENERALES

Inicio: Miércoles 10 de Mayo de 2023

Horario: 19:00 a 22:00 hrs.

Frecuencia: 10 Miércoles consecutivos

Carga horaria: 30 horas

Finaliza: Miércoles 12 de Julio de 2023

Modalidad: Presencial

Precio: \$ 12.000

Calendario Lectivo			
MES	MAYO 2023	JUNIO 2023	JULIO 2023
HORARIO	19:00 a 22:00 hrs.	19:00 a 22:00 hrs.	19:00 a 22:00 hrs.
DÍA	Miércoles 10 Miércoles 17 Miércoles 24 Miércoles 31	Miércoles 07 Miércoles 14 Miércoles 21 Miércoles 28	Miércoles 05 Miércoles 12

iPNL Uruguay: Plaza Cagancha 1145 piso1, Montevideo, Uruguay – Tel.: 2900 4770 / info@ipnl.edu.uy / www.ipnl.edu.uy

Sres. Del Centro Cultural Artesano,

de nuestra mayor consideración.

Por la presente les hacemos llegar el presupuesto solicitado referente a nuestras capacitaciones en vocería:

-Seis clases presenciales de una hora: 47.000 pesos más IVA

-Capacitación de una hora por Zoom: 3.500 pesos más IVA

Sin más, saluda atte.



Cr. Ismael Linares

Palabrant

e) Crear un protocolo de resolución de conflictos

UY Habilidades para el Empleo - FT Ed 10

Lista de módulos



Módulo 0. Presentación



Módulo 1. Autoliderazgo



Módulo 2. Comunicación



Módulo 3. Productividad



Módulo 4. Gestión de conflictos



Módulo 5. Trabajo en equipo



Módulo 6. Cambio y mejora continua



Módulo 7. Cierre

PERIODO DE INSCRIPCIÓN:

Del 16/01/2023 al 30/04/2023

INICIO DEL CURSO: **16/01/2023**

FIN DEL CURSO: **15/05/2023**

HORAS FORMATIVAS: 30 h.

MODALIDAD: Online (accesible 24h.)

¿QUIÉN PUEDE INSCRIBIRSE?:

Para todos los públicos

Mayores de 18 años

Residentes en Uruguay

CONOCIMIENTOS PREVIOS / NIVEL DE ESTUDIOS REQUERIDO:

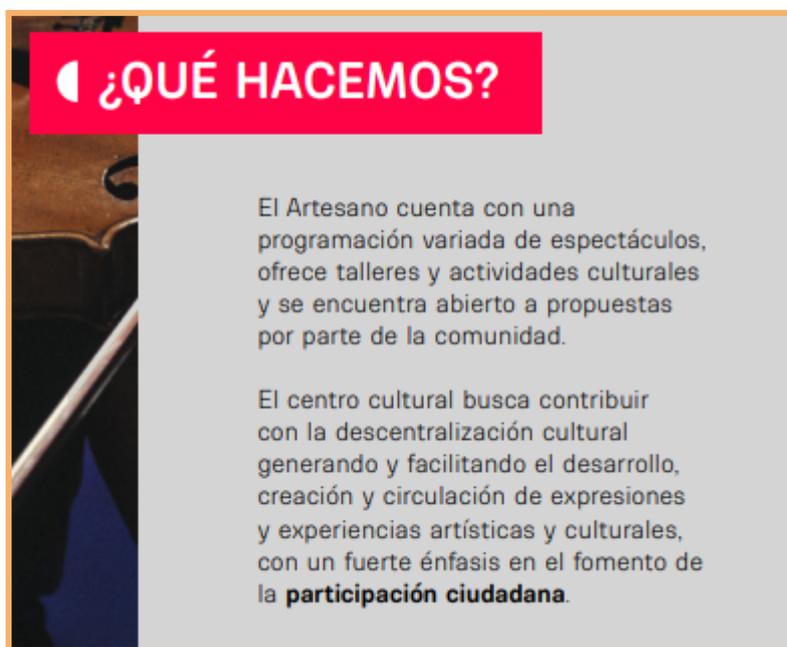
Sin requerimientos previos.

6.3. Cronograma de acciones

Acciones/ Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Mapa de públicos																				
Campaña de comunicación territorial																				
Acciones para cumplir con pautas de accesibilidad digital																				
Buzón de sugerencias																				
Página web																				
Base de datos de prensa																				
Capacitar en vocería																				
Definir y dar a conocer misión y visión																				
Manual de marca gráfica																				

6.4. Acciones ejecutadas por el equipo FIC - resultados y productos

- Dar a conocer misión y visión
 - Apartado “¿Qué hacemos?” en díptico institucional



- Afiche para públicos internos



- Mapa de públicos

- Mapa con base en categorización de Ferrari y França (2011)

Tipo/relevancia	Público
Esencial constitutivo	Alcaldesa; equipo del CCA
Esencial no constitutivo	Concejo municipal; población de Colón, Sayago, Lavalleja y Peñarol; artistas independientes; gremiales de artistas (FUTI, Agremyarte, SUA, Cooparte, entre otras); Dirección de Cultura de la Intendencia de Montevideo.
No esencial	Referentes barriales; cooperativas de vivienda; Red Peñarol; Amigos del CCA; concejos vecinales 12 y 13; población general de todo el departamento por fuera de zonas aledañas y municipios cercanos (La Paz); centros educativos; Centro de Barrio Peñarol; Biblioteca María Vittori; Usina de la Cultura (DNC-MEC)
Públicos de redes de interferencia	Medios de comunicación; centros culturales y salas de espectáculos del departamento y municipios linderos; iniciativas culturales descentralizadas del Municipio G

- Definición de mensajes primarios y secundarios

Público	Mensaje primario	Mensaje secundario
Concejo municipal, alcaldesa	La inversión realizada en el CCA tiene un significativo retorno social, de formación de comunidad y ciudadanía.	El CCA trabaja cada mes para brindar una propuesta cultural de calidad para todos los públicos del barrio. La sala tiene una identidad indisoluble con el barrio y se proyecta en función de él.
Equipo del CCA	Todos en el CCA realizan un trabajo imprescindible para que la organización logre su fin.	El trabajo coordinado, la participación y la comunicación fluida entre las áreas hace que se cumplan los objetivos.
Población de los barrios del Municipio G y su área de influencia (potenciales asistentes)	El CCA está cerca de los vecinos y cada mes renueva su programación con espectáculos para todas las edades.	El CCA es parte del barrio y la participación de los vecinos lo hace crecer y mejorar.

<p>Población general del departamento de Montevideo por fuera de barrios cercanos al CCA</p>	<p>El CCA brinda espectáculos de calidad con una oferta variada para públicos de todas las edades.</p>	<p>El CCA es el tercer teatro más antiguo del país, un patrimonio en excelentes condiciones. Permite a los espectadores disfrutar de una espaciosa sala para más de 300 espectadores, recientemente reformada.</p>
<p>Artistas independientes, gremiales de artistas (FUTI, ...), Dirección de Cultura de la Intendencia de Montevideo [en su rol de productora de espectáculos]</p>	<p>El CCA tiene las puertas abiertas a nuevas propuestas que quieran presentarse en la sala.</p>	<p>El CCA cuenta con una sala de 300 butacas, equipo de iluminación y de sonido, un sector renovado de camarines y personal especializado para la puesta en escena de diversos tipos de espectáculos.</p>
<p>Referentes barriales, cooperativas de vivienda, Red Peñarol, Amigos del CCA, concejos vecinales 12 y 13, centros educativos, Centro de Barrio Peñarol, Biblioteca María Vittori, Usina de la Cultura (DNC-MEC)</p>	<p>El CCA cumple con un rol de integración social, con una propuesta cultural de calidad para diversos públicos y una identidad indisoluble con el barrio.</p>	<p>El CCA está abierto a las propuestas provenientes de los grupos e instituciones, así como también de la gente del Barrio, entendiendo a los mismos como componentes fundamentales para el desarrollo y progreso del espacio.</p>
<p>Medios de comunicación</p>	<p>El CCA descentraliza la oferta cultural y presenta espectáculos de calidad en el norte de Montevideo.</p>	<p>-</p>
<p>Centros culturales y salas de espectáculos del departamento y municipios linderos, iniciativas culturales descentralizadas del Municipio G</p>	<p>El CCA es un aliado para gestionar actividades en red y potenciar la descentralización de las propuestas artístico-culturales. Se puede trabajar con el CCA para ampliar la llegada de espectáculos al norte del departamento y vincular artistas de la zona con otras salas.</p>	<p>El CCA tiene experiencias para compartir con otras iniciativas de gestión cultural en el departamento y le interesa intercambiar para crecer en conjunto.</p>

- **Sistematización de actores locales**

Referente	Organización de referencia	Contacto
Heraldo "Aldo" Yannuzzi	Concejo Vecinal 13/Red Peñarol	099 690 592
Mayra Victoria	Concejo Vecinal 13	095 923 059
Susana	Red Peñarol	099 185 453
Aquiles Gambarotta	Biblioteca María Vittori	099 249 994
Vanessa	Centro de Barrio Peñarol	095 644 778
Leticia Aguilar	Centro de Barrio Peñarol	095 644 778
Alicia P.	Grupo de Amigos del CCA	098 001 686
Viviana Alarcón	Cooperativa de vivienda	094 638 731
Mesa 3 - Alejandro	Cooperativa de vivienda	099 040 304
Mesa 3 - Roberto Dotti	Cooperativa de vivienda	091 532 423
Mesa 2 - María Esther	Cooperativa de vivienda	098 599 197
Pablo Franco (coordinador)	Usina Cultural Peñarol	092 428 984
Karina Torres	Referente vecinal	092 377 582
José Pagano	Referente vecinal	091 671 533
Nelson B.	Referente vecinal	098 531 325

- **Gestión de prensa en medios escritos locales**

- Gacetilla para junio

En junio, el Centro Cultural Artesano trae una propuesta cargada de cine y música

En la programación de este mes destaca la banda de rock La Tabaré y el documental MIRPA: la historia social de Peñarol.

El Centro Cultural Artesano, histórica sala de espectáculos del norte de Montevideo ubicada en Bv. Aparicio Saravia 4697, a metros del Centro de Barrio, se apronta para dar cierre al otoño con una variada grilla de actividades culturales para disfrutar en Peñarol.

Este mes el cine tiene un lugar destacado en la sala, con propuestas de entrada libre con reserva previa entre las que está la comedia uruguaya **Julio, felices por siempre**, que se proyectará el viernes 23 a las 19:30.

Además, el barrio será protagonista en el documental **MIRPA: la historia social de Peñarol**, que el sábado 24 a las 15:00 pondrá en pantalla a esta organización emblemática de la historia reciente de la zona con un relato de su transformación gracias al trabajo colectivo.

En materia musical, **La Tabaré** dará un show cargado de rock con su propuesta única, que combina música con elementos del teatro. El evento será el sábado 17, a las 21:00, y las entradas están disponibles en Tickantel.

Para conocer la programación completa y obtener más información, comunícate a través de nuestras redes sociales o por WhatsApp al 091 224 997. ¡También te invitamos a visitarnos y conocernos!

- Gacetilla para julio

Peñarol recibe el invierno en el Artesano con actividades para todas las edades

La programación de julio tendrá como destacados actividades para niñas, niños y adolescentes en vacaciones y un ciclo de cine con temática deportiva que completa el mes con varias funciones.

El Centro Cultural Artesano, histórica sala de espectáculos del norte de Montevideo ubicada en Bv. Aparicio Saravia 4697, a metros del Centro de Barrio, da la bienvenida al invierno con una variedad de actividades culturales para disfrutar en Peñarol.

Al comienzo de las vacaciones esperamos a los adolescentes el domingo 9 con **Shakespeare x3**, donde se presentará una versión clownesca y contemporánea de tres obras de este autor clásico con música y humor.

Para los más chicos, pronto llegará al barrio la música de **El Gato Renato**, quien traerá todo su repertorio de canciones a nuestra sala el sábado 15. La grilla infantil se completa con el teatro de **Misión Selva** el sábado 21, basado en los Cuentos la selva de Horacio Quiroga, y **Las Gaviotas** el domingo 22, una obra que aborda involucra a los niños y niñas en el cuidado del medio ambiente.

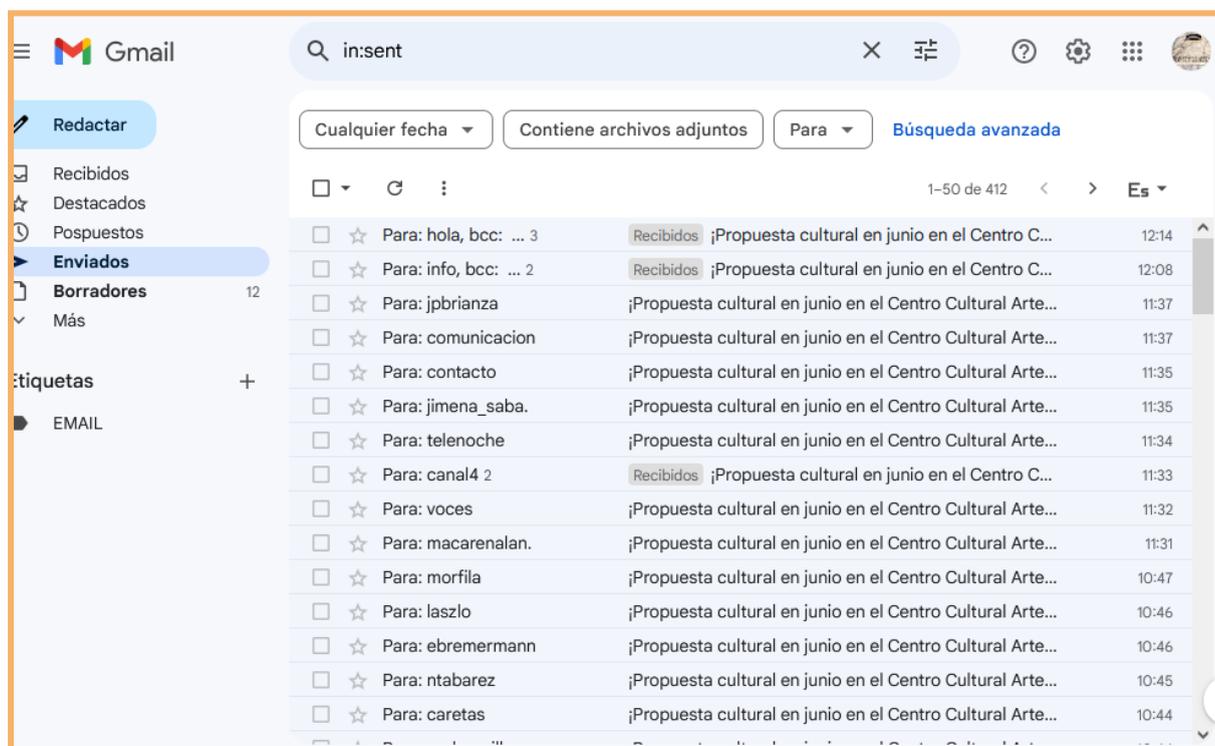
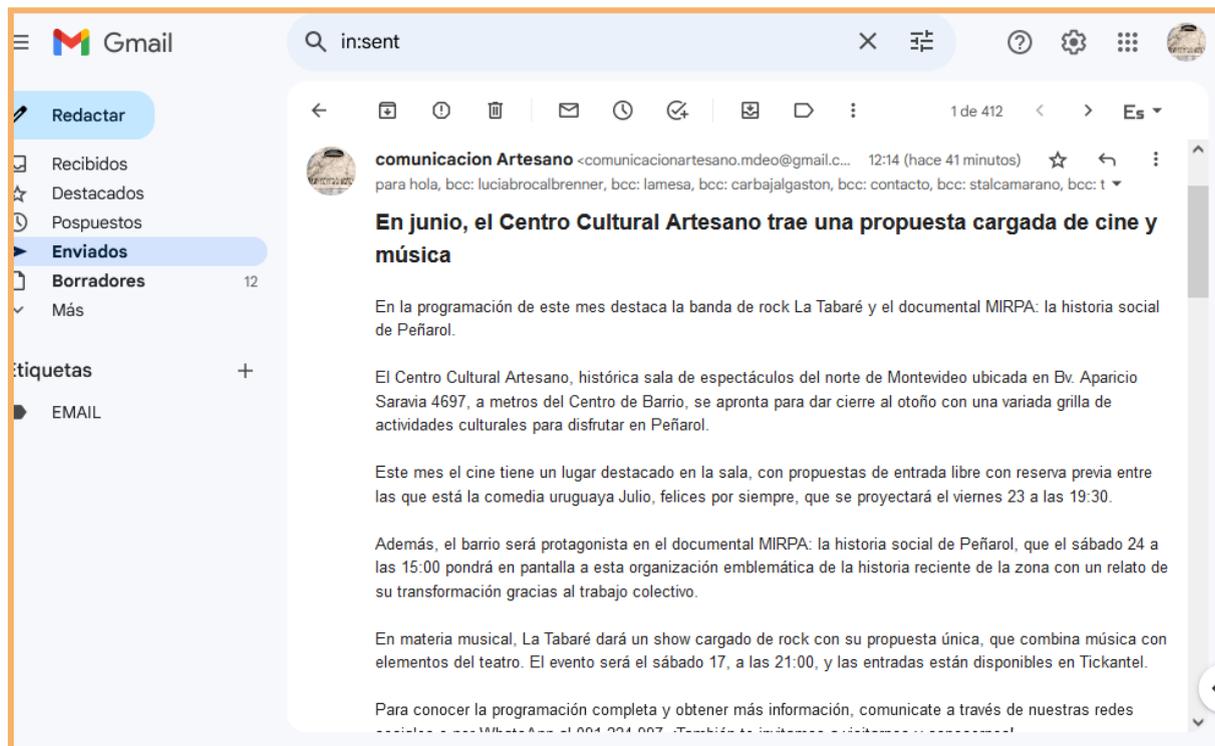
Entre las actividades con entrada libre, este mes vuelve la **Orquesta Filarmónica de Montevideo**, que tocará el miércoles 12, y comenzará un nuevo ciclo de cine con temática deportiva, que tendrá su primera función el jueves 20 con la película **9**, que dará otra mirada a los desafíos que enfrentan los futbolistas en su carrera.

Por más información comunícate a través de nuestras redes sociales o por WhatsApp al 091 224 997. ¡También te invitamos a visitarnos y conocernos!

Instagram: <https://www.instagram.com/centroculturalartesano/>

Facebook: <https://www.facebook.com/CentroCulturalArtesano/>

○ Mails enviados a medios locales y nacionales



○ Intercambio con referente de revista local



○ Publicaciones en Colón Portal





La Peña de la Filarmónica en el Centro Cultural Artesano

■ Arte y Cultura / 30 Junio 2023

El miércoles 12 de Julio a las 19:30 horas se presenta la Peña de la Filarmónica en el Centro Cultural



Portada / Arte y Cultura / "Mundialito" en el Centro Cultural Artesano



"Mundialito" en el Centro Cultural Artesano

■ Arte y Cultura / 29 Junio 2023

El domingo 2 de Julio desde las 18 horas finaliza el Ciclo de Retrospectiva, 50 años del Golpe de Estado con la proyección de la película Mundialito en el Centro Cultural Artesano.

- **Perifoneo**
 - Audio para perifoneo con espectáculos gratuitos
Enlace: <https://bit.ly/CCA-perifoneo-julio-23>
 - Audio para reproducción en parlante frente al CCA
Enlace: <https://bit.ly/CCA-vacaciones-de-julio-23>
- **Cartelera**
 - Afiches colocados en carteleras del Centro de Barrio, Biblioteca María Vittori y comercios

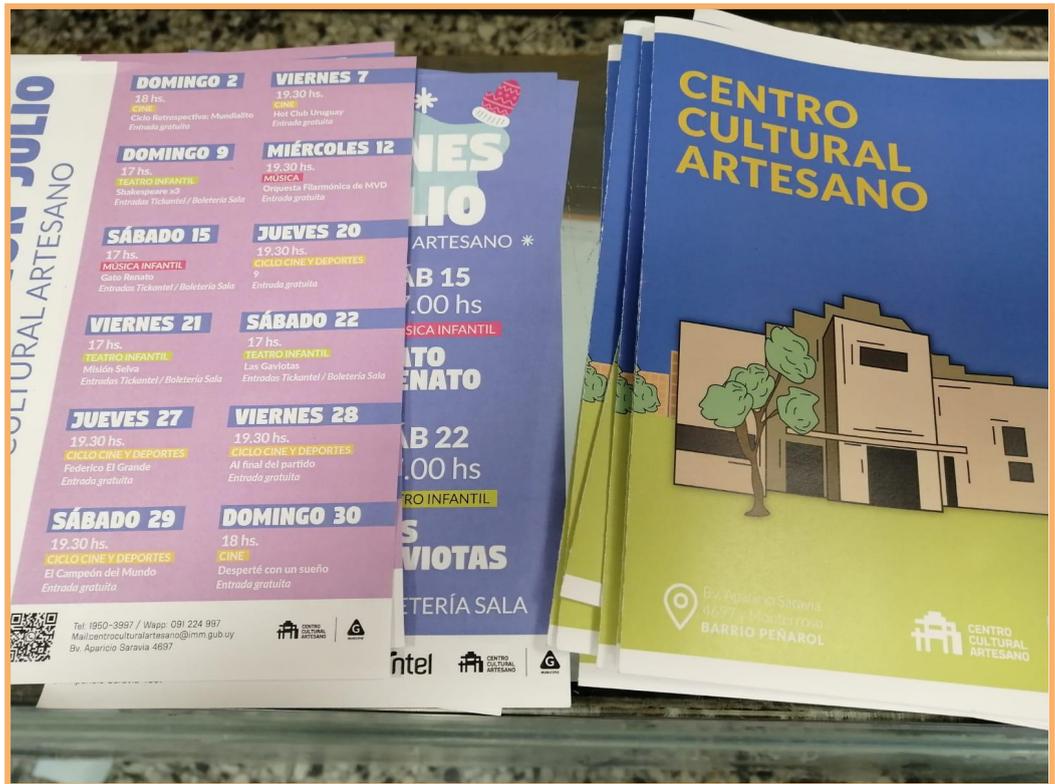
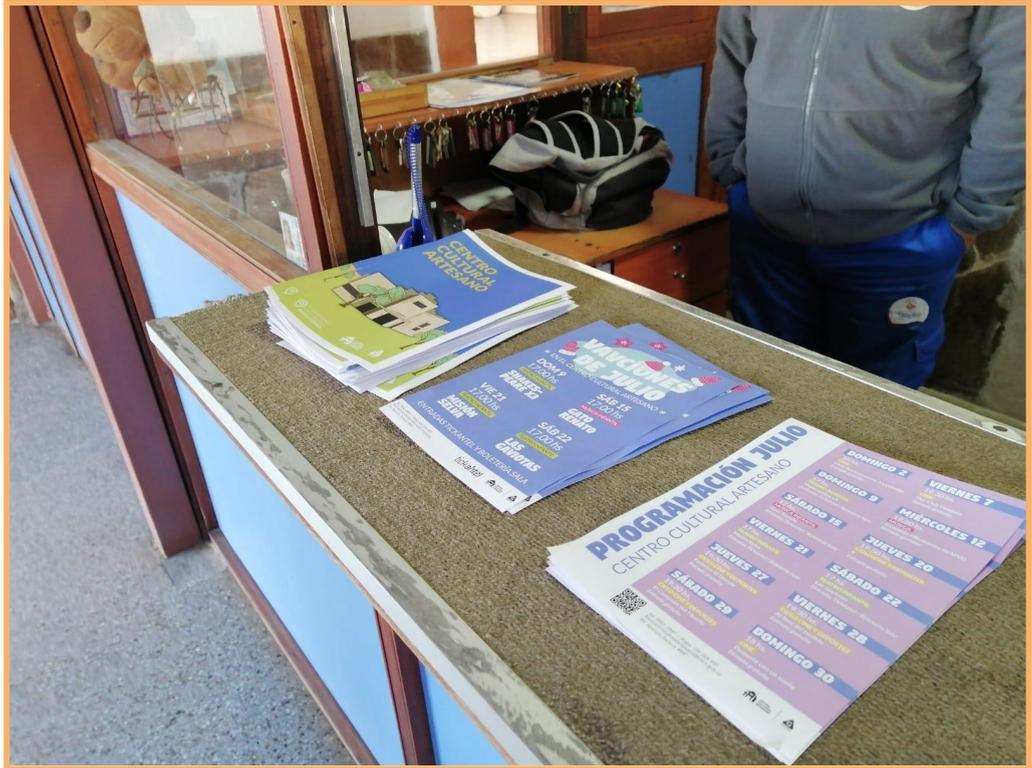




- **Dípticos**

- Dípticos colocados en lugares referenciados por el equipo del CCA (Movimiento Tacurú, Escuela Técnica Lavalleja y comercios de Av. Instrucciones y Bv. José Batlle y Ordóñez)





- Elaboración de material para Usina Cultural Peñarol
 - Afiche tamaño A3

¿Sos parte de algún colectivo artístico o tenés una propuesta cultural para compartir?

Contactate con el
Centro Cultural Artesano

Escaneá este código QR y escribinos



1950 3997



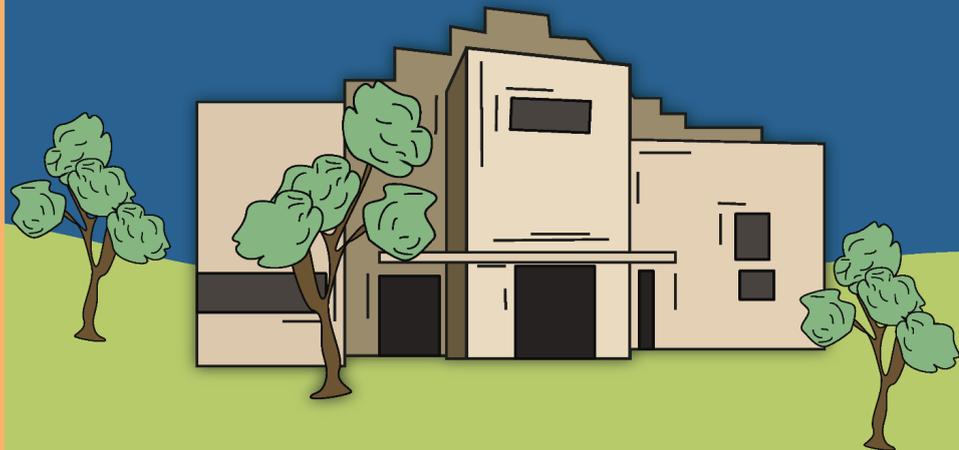
091 224 997



centroculturalartesano



centroculturalartesano@imm.gub.uy



Bv. Aparicio Saravia
4697 y Monterroso
BARRIO PEÑAROL



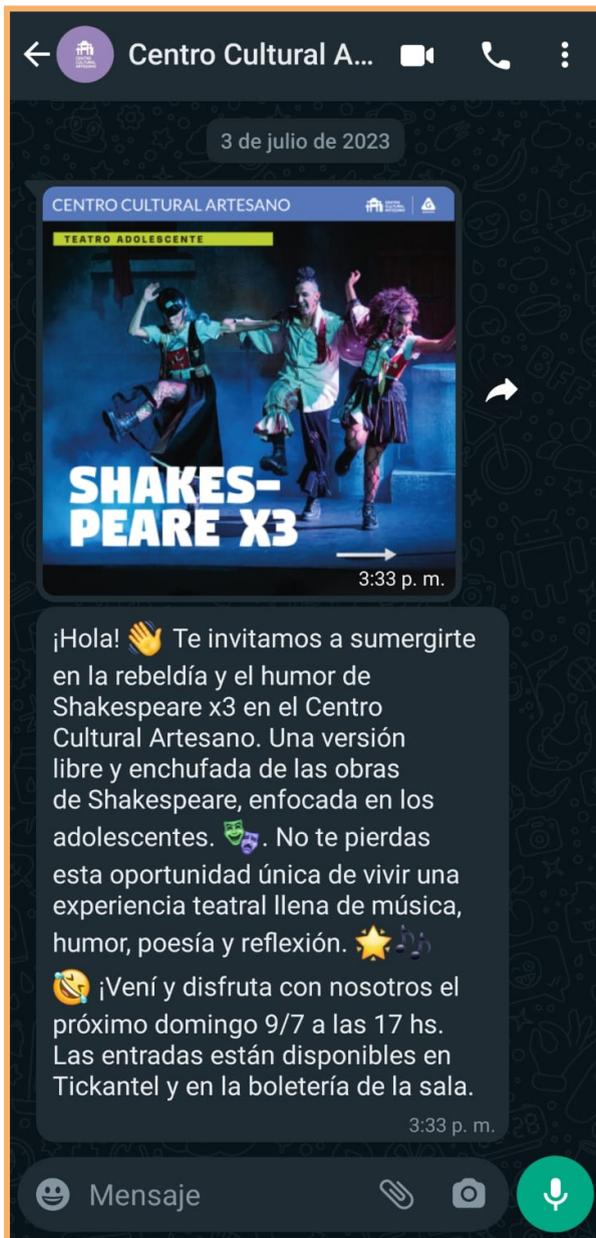
CENTRO
CULTURAL
ARTESANO



MUNICIPIO

- Envío de afiches digitales

- Captura de pantalla de mensajes de difusión del CCA



- Buzón

- Buzón físico



- Formulario físico

 **CENTRO CULTURAL ARTESANO**

Queremos mejorar la experiencia y la participación de todos y todas. ¡Compartinos tu opinión!

1. ¿De qué barrio sos?

.....

2. ¿Es la primera vez que venís al Artesano?

Sí No

3. ¿Cómo podemos mejorar?

.....

.....

.....

4. ¿Hay alguna propuesta cultural que te gustaría ver en el Artesano?

.....

- Link al buzón digital: <https://forms.gle/Se8mSW8bn3VhB7tw7>

- Afiche con código QR al buzón digital



- **Diseño de encuesta de impacto campaña territorial**

- Sondeo de conocimiento del Artesano para evaluar la campaña de comunicación territorial
 - Sondeo con personas no suscritas a lista de difusión del CCA

Lugar: Centro de Barrio Peñarol y alrededores.

Muestra: transeúntes en la zona, no necesariamente personas que frecuenten el CCA

1. ¿Conocé el Centro Cultural Artesano?

Opciones:

- Sí
- No

2. ¿Sabés dónde está ubicado?

Opciones:

- Sí
- No

3. Sabiendo que está en Bulevar Aparicio Saravia, frente a los talleres de AFE, ¿lo reconocés?

Opciones:

- Sí
- No

4. ¿Sabías que es el tercer teatro más antiguo del país?

Opciones:

- Sí
- No

5. ¿Alguna vez fuiste?

Opciones:

- Sí
- No

6. ¿Alguna vez viste algún afiche en un comercio o en el Centro de Barrio?

Opciones:

- Sí

- No

7. ¿Alguna vez viste información en medios de comunicación sobre el Artesano (revistas, diarios, televisión, radio)?

Opciones:

- Sí
- No

8. En caso de haber respondido que sí, ¿dónde la viste?

Opciones:

- Revista
- Diario
- Televisión
- Radio
- Blog
- Página web

9. ¿Alguna vez recibiste información de espectáculos en el Artesano por WhatsApp, o la viste en redes?

Opciones:

- Sí
- No

10. En caso de haber respondido que sí, ¿dónde la viste?

Opciones:

- Me la envió un amigo/a o conocido/a por WhatsApp
- Recibo información del Artesano por WhatsApp todos los meses
- La vi en Instagram
- La vi en Facebook

- Sondeo con personas suscritas a lista de difusión del CCA (suma evaluación general de servicios, a propuesta del equipo del CCA)

Lugar: a través de WhatsApp.

Muestra: personas suscritas a la lista de difusión del CCA en WhatsApp.

1. ¿De qué barrio sos?

.....

2. ¿Con qué frecuencia venís al Artesano?

Opciones:

- Nunca fui
- Una vez al mes
- Entre dos y tres veces al mes
- Más de tres veces al mes
- Otro

3. ¿Cómo fue tu experiencia con la atención (reserva o compra de entradas, solicitud de información, atención en sala, etc.)?

Opciones:

- Mala
- Regular
- Buena

- Muy buena

4. ¿Qué valoración hacés de los espectáculos a los que has ido?

Opciones:

- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos

5. ¿Cómo te enterás de los espectáculos?

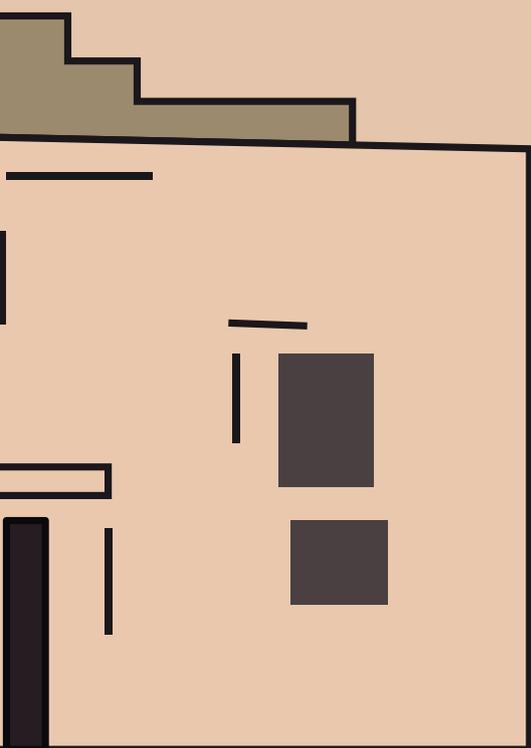
Opciones:

- Difusión del Centro Artesano en WhatsApp
- Instagram
- Facebook
- Afiches
- Recomendaciones de amigos/amigos o conocidos/conocidas

6. ¿Hay algún comentario que quisieras hacer? Pueden ser sugerencias, cómo podemos mejorar, qué tipo de espectáculos o actividades te gustaría tener en el Artesano, etc.

.....

7. Reflexiones colectivas



En primera instancia, creemos importante destacar que esta experiencia nos permitió poner en práctica todo lo aprendido durante la carrera en un caso concreto con una visión estratégica derivada del análisis situado, y ver cómo lo que hicimos tuvo consecuencias concretas en la vida de las personas que trabajan allí y que se vinculan con el Artesano.

Desde el primer contacto que tuvimos con la organización, a la hora de dialogar con el equipo del CCA tras seleccionarlo como espacio de intervención profesional, notamos muy rápidamente la disposición, la apertura y la buena recepción hacia nosotros y nosotras, pero fundamentalmente hacia nuestro trabajo y nuestro rol como futuros/as profesionales de la comunicación.

Ya al comienzo, en una primera etapa en la que frecuentamos mucho el CCA y empezamos a descubrir su funcionamiento e identidad, así como su relación con el barrio en el que está anclado, el equipo de Dirección y Comunicación planteó una postura muy receptiva a nuestras inquietudes de cara al diagnóstico, incluso poniendo de manifiesto problemas de relacionamiento dentro de la organización vinculados a la comunicación interna y al manejo de las tensiones y el clima organizacional, sobre lo que fueron muy transparentes. Esto permitió que hiciéramos un diagnóstico que creemos acertado, que fue validado por ellas y en el que se reconocieron.

También identificamos mucha apertura a la hora de definir objetivos y definir acciones. Esta actitud de escucha y respeto, con la convicción de que muchos cambios planteados eran necesarios, incluso permitió poner en marcha algunas transformaciones sin esperar a que las lleváramos adelante nosotros.

Creemos que en todo esto fue crucial que las dos contrapartes con las que trabajamos durante todo este período sean profesionales de la comunicación, pues en todo momento entendieron la importancia de la comunicación para su organización y el potencial que tenía la contribución que podíamos llegar a hacer en conjunto.

Sobre la gestión municipal: un escenario nuevo y con constantes desafíos

Contar con la posibilidad de conocer y trabajar directamente con una de las únicas tres salas descentralizadas en su gestión en Montevideo, dependientes del tercer nivel de gobierno, fue sin dudas una experiencia de gran importancia para todo el equipo.

Los municipios cuentan con menos de 15 años de existencia, y el proceso de consolidación de su gestión, junto al desafío de administrar unidades organizativas complejas como un centro cultural, tiene particularidades que sobrevolaron todo el proceso de la elaboración del diagnóstico y del PEC.

Entre estos aspectos específicos se halla uno crucial para cualquier organización, y más aún para una que tiene como fin la gestión de actividades culturales: el presupuesto. El CCA es, en buena medida, administrado desde su dirección, con una autonomía relativa del Municipio G que le permite tomar definiciones sobre la mayoría de su estrategia en distintas áreas y su vida cotidiana, pero no cuenta con capacidad de decisión sobre su presupuesto. En el caso del CCA, esto es definido directamente desde el Municipio, lo que dificulta la capacidad de planificación desde la Dirección y planteó que, como pauta general, las acciones de comunicación que quisiéramos impulsar debieran considerar costos nulos.

En línea con lo anterior, más allá de la definición de un monto a ejecutar por el CCA, la administración de los recursos que excedan los fines específicos de la sala, como la contratación de servicios de perifoneo, están centralizadas en el municipio, lo que en muchas ocasiones genera poca agilidad para resolver situaciones emergentes y requiere de una planificación de varios meses frente a su puesta en marcha, que para una organización que requiere cierto dinamismo puede ser algo incómodo de sortear. Dentro de esto está incluida cualquier acción de comunicación que no se realice con recursos humanos y materiales propios del CCA.

Es en este contexto que creemos relevante hacer mención a algunas acciones que propusimos durante estos meses de trabajo junto al CCA pero por motivos relacionados principalmente al presupuesto, fueron puestos a un lado de este PEC. Sin embargo, nos parece relevante retomarlos y problematizarlos.

Ajustes realizados a la propuesta inicial y acciones que no se llevaron adelante

En un comienzo, pensamos en la ejecución de una producción que, a través de una exposición fotográfica en la fotogalería del Centro de Fotografía de Montevideo (CdF) y la realización de spots radiales, pudiera dar cuenta de qué es el Centro Cultural Artesano y cómo ha sido su historia a lo largo de los años. Esto como forma de acercar y conectar a las personas (especialmente aquellas que residen en la zona) con un espacio que tanto ha significado en el barrio y que entre sus paredes y espectáculos encarna la historia misma de Peñarol.

A pesar de la intención de llevarla adelante, la primera acción debió dejarse sin efecto ya que resultaba inviable contar con los medios necesarios para hacerlo, e implicaba una negociación con el CdF para elaborar una propuesta conjunta que tendría carácter de apuesta a largo plazo, dado que requeriría de su curaduría y de la gestación de un proyecto mucho más ambicioso de lo inicialmente planteado. Además, se evaluó que comprendería una acción de gestión cultural y no de comunicación, con lo que quedó en la órbita de la Dirección del CCA como un proyecto a definir hacia el futuro. Pese a

ello, la responsable de Comunicación del CCA encontró disposición en el CdF para incluir la ubicación de la sala en uno de los paneles de la fotogalería una vez que sean renovados.

Con respecto a los spots radiales, nos encontramos con que casi ninguna de las radios comunitarias del área de influencia del CCA está funcionando. En tanto, desde el Centro se planteó que su alcance es limitado, con lo que difícilmente tendría el impacto esperado. Por otra parte, ni el equipo del CCA ni nosotros estábamos en condiciones de producir estos spots.

En otro orden de cosas, tras proponerlo en una primera versión del PEC, el establecimiento de un espacio de incidencia formal en la gestión de quienes viven en la zona fue caracterizado como una acción de gestión político-administrativa, que debía definirse desde la Dirección, en diálogo con el Municipio.

La propuesta inicial era institucionalizar un espacio consultivo, no vinculante, donde se invitara a vecinos/as, y particularmente a los miembros de la Comisión de Amigos del Artesano, a reunirse periódicamente e intercambiar sugerencias y propuestas. Tras su reorganización como centro cultural municipal, esto no ha podido ponerse en marcha, pese a que la norma que lo creó establece que debería contar con él, lo que ha derivado en que la comunicación entre vecinos y vecinas y el propio Centro sea deficiente, existiendo lazos menos fluidos que como sucedía en un comienzo, cuando un movimiento vecinal logró su recuperación para la comunidad.

Otra propuesta que, por razones de capacidades presupuestales y por la propia gestión municipal debió dejarse sin efecto fue la contemplación del CCA como sede de prácticas preprofesionales y pasantías remuneradas para estudiantes de comunicación. Si bien pensamos que la incorporación de estudiantes avanzados en la carrera de comunicación significaría un beneficio tanto para ellos como para la organización, entendemos que esto no es viable ya que mucho depende de la posibilidad e iniciativa de contratación que tenga el Municipio, estando ello fuera de la órbita del CCA.

En lo que a modificaciones refiere, en un primer momento se sugirió dentro de la campaña territorial la producción de un video institucional que retome la historia del Centro y la conecte con su presente. En la primera propuesta, este video estaría asociado a una investigación patrimonial. Sin embargo, al ser eso un proyecto independiente, que recién estaba comenzando, derivó en un video institucional del Centro, que al no ser algo de carácter estrictamente territorial, el equipo llegó al consenso de desdoblamiento en una acción independiente.

Finalmente, debemos reconocer que el grupo se vio forzado en distintas circunstancias a pensar y realizar propuestas teniendo en cuenta la viabilidad de las mismas. En

cualquier caso, es justamente eso lo que hace que el camino transitado sea inmensamente rico, pudiendo así entender la realidad de cada organización y crecer como futuros/as profesionales, sorteando toda serie de obstáculos que se vayan presentando en el camino.

Acerca del aporte a la formación profesional del equipo

Podemos concluir que a nivel grupal, la realización del presente trabajo conlleva aún más que lo textualmente esbozado y documentado tanto en el trabajo de diagnóstico como en el actual PEC. Se trata de un proceso de acercamiento, aprendizaje, apropiación y crecimiento dentro y con el grupo de trabajo, así como también junto al CCA y sus funcionarias y funcionarios, que contiene un impacto sustancial y formativo único para cada integrante del equipo, a nivel profesional y personal.

Dada la formación académica y las diversas experiencias extracurriculares de cada integrante del equipo, la propuesta del CCA nos cautivó desde un primer momento. Inmediatamente luego de comenzar a trabajar en conjunto con el Centro y a medida que nos íbamos interiorizando con el espacio y su entorno, las expectativas construidas previamente fueron en su totalidad cumplidas, y en muchos casos superadas.

Consideramos indispensable a nivel profesional y académico, y en este momento específico de nuestra formación, la oportunidad de poder experimentar desde dentro el funcionamiento de una organización de estas características. La posibilidad de aplicar muchos de los aprendizajes de nuestro trayecto universitario resultó, en partes equivalentes, tanto una buena oportunidad para desempeñarnos sobre un caso concreto como un desafío con nuevas exigencias que sortear.

En esta línea, resultó un aspecto determinante la existencia del puesto de responsable de comunicación dentro del Centro, que, sumado a que la Dirección del espacio está ocupada también por una licenciada en Comunicación, se volvieron cuestiones que nos facilitaron en gran medida nuestro trabajo.

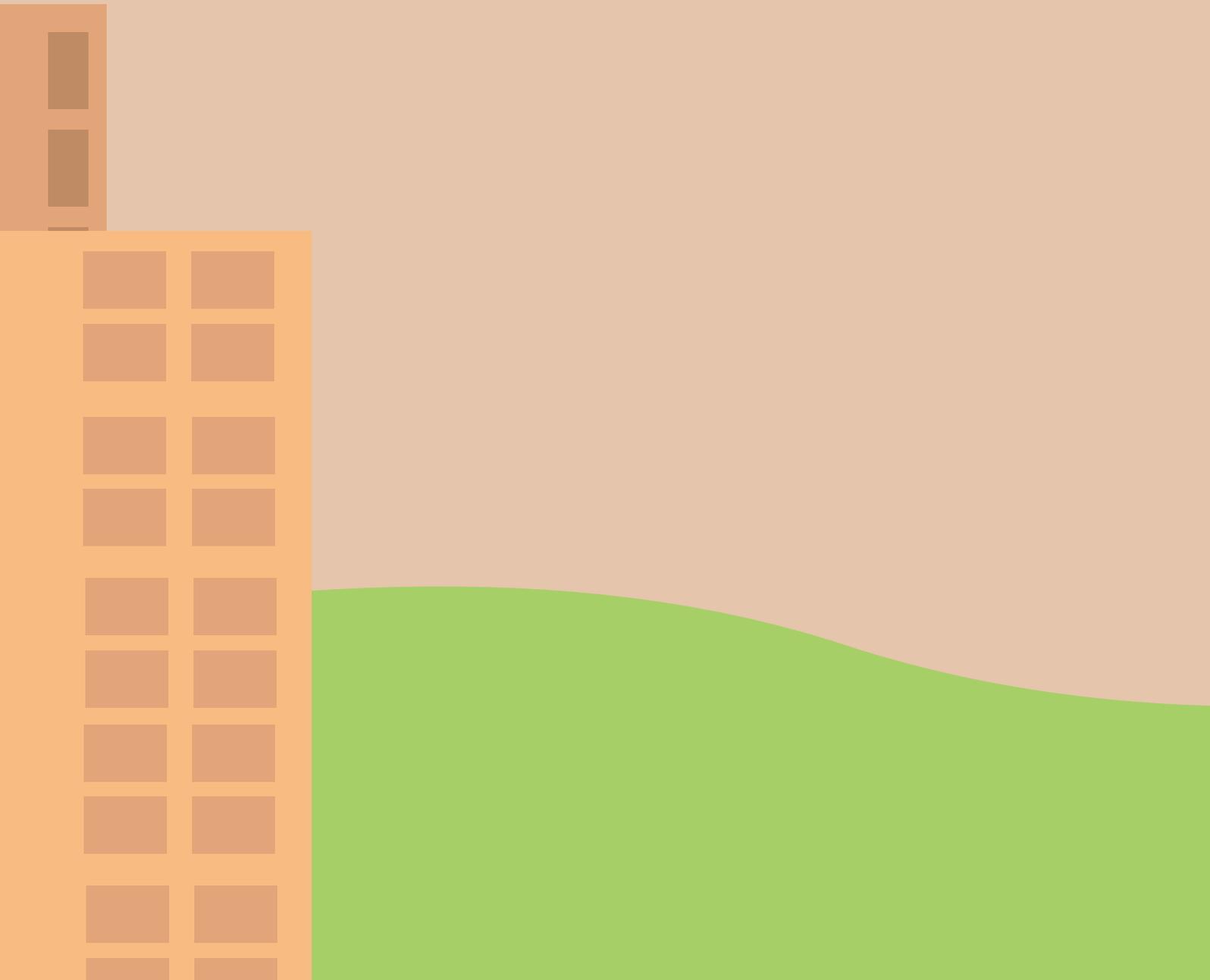
En estrecha relación y funcionando como pieza clave para mantener una producción constante a lo largo del rico proceso de trabajo, cabe destacar lo referido al área personal, dentro de la cual resaltamos el compromiso que cada una de las partes del grupo tomó en cada instancia, la facilidad que encontramos para cimentar los roles que cada quien ocupó en los distintos escenarios que se nos fueron presentando, y la comodidad que logramos trabajando como equipo, en su sentido más amplio: complementariedad, aprendizaje en conjunto y apoyo mutuo.

8. Referencias bibliográficas



- Algranati, S., Bruno, D., Iotti, A. (2011). Territorios, actores y relaciones en el escenario social. En Planificación y gestión de procesos comunicacionales. *Una propuesta académica con la mirada puesta en las prácticas sociales*. (2011, coord. Uranga y Vargas). Consultado en: <https://tallerdeprocesos.blogspot.com/p/materiales.html>
- Aljure Saab, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Universidad de La Sabana, Universitat Oberta de Catalunya
- Capriotti, P. (2012). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Castañeda, M., & Melgar, W. (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo: Lima.
- Consejo de la Cultura y las Artes de Chile (2017). Recomendaciones: Uso de lenguaje inclusivo. Persona en situación de discapacidad. Consultado en: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-recomendacion-es-lenguaje-inclusivo-discapacidad.pdf>
- Ferrari, M., & França, F. (2011). Relaciones Públicas. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Flores, M. (2007). La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible. *Revista Opera*, (7) 35-53. Consultado en: <http://www.redalyc.org/pdf/675/67500703.pdf>
- Freyre, M., & Nam, R. J. (2013). El Acceso a la Información Pública, un Derecho para ejercer otros derechos. *Gestión Pública y Desarrollo*, A5-A8. Consultado en: http://oea.org/es/sap/dgpe/pub/DGPE_AI_2013.pdf
- Instituto Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO) (16 de enero de 2023). Decreto N° 406/022. Consultado en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/406-2022>
- Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing, Edición del Milenio. España: Prentice Hall.
- Ortégón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal
- Osorio, J. J. (2004). El arte de hablar por otro. Los voceros: historias, nociones e ideas. *Anagramas: Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, vol. 2, n° 4, p.87-99.
- Rodríguez Sosa, S. (2020). Claves para la gestión de comunicación en procesos de desarrollo territorial. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), 14-39.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janes.
- Trout, J & Ries, A. (1972). "The Position Era Cometh". Advertising Age.
- Villafañe, J. (2002), Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide.

9. Anexos



Diagnóstico de comunicación Centro Cultural Artesano

Baldassari, Sofía - 5.070.753-5

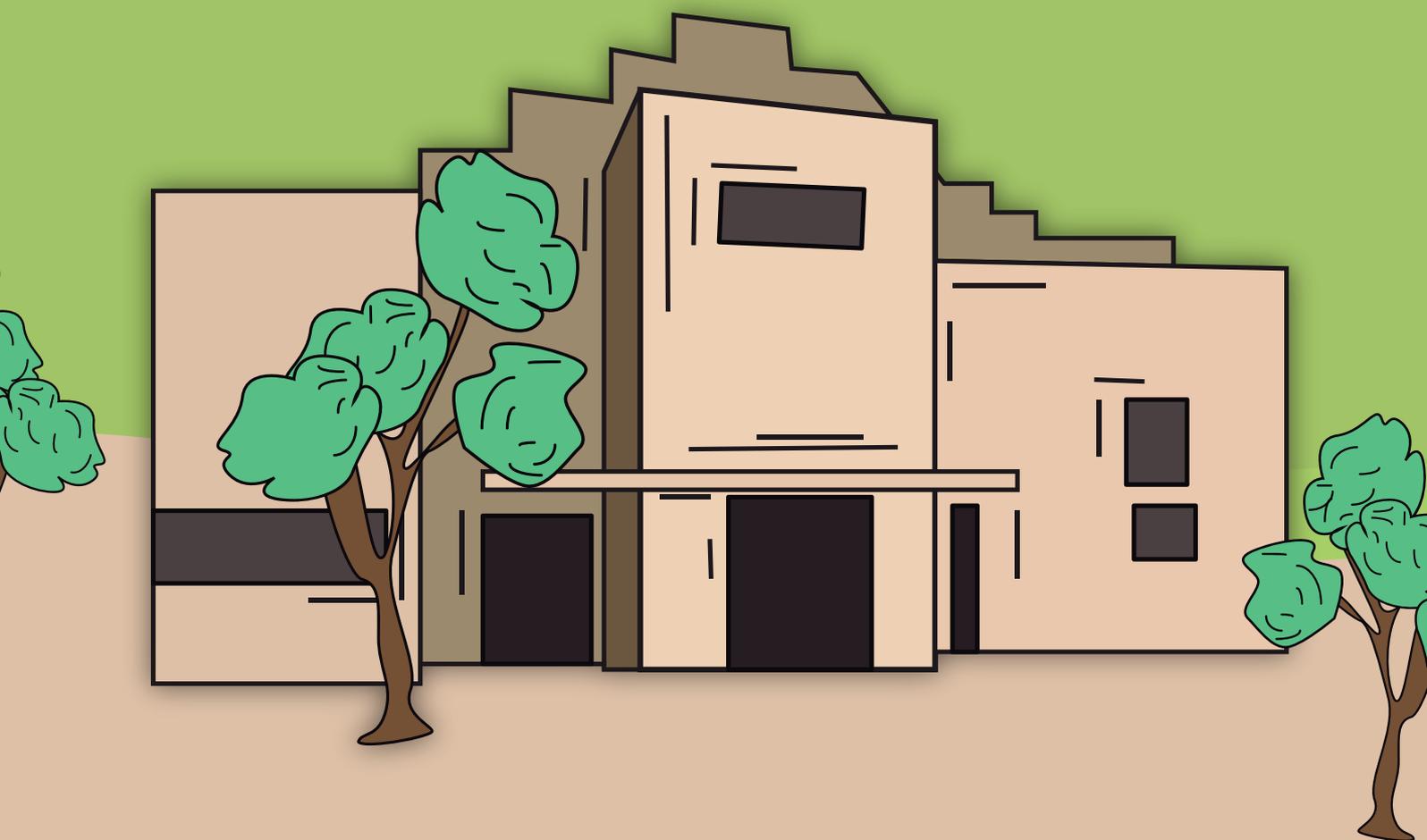
Bruschi, Juan - 5.088.597-5

Foglia, Luciano - 5.055.906-7

Lescoumes, Andrea - 4.934.902-7

Docente responsable: Prof. Adj. Mag. Siboney Moreira
Co-tutora: Ay. Luciana Almirón

Seminario-Taller Trabajo de Grado
Comunicación Organizacional 2022



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



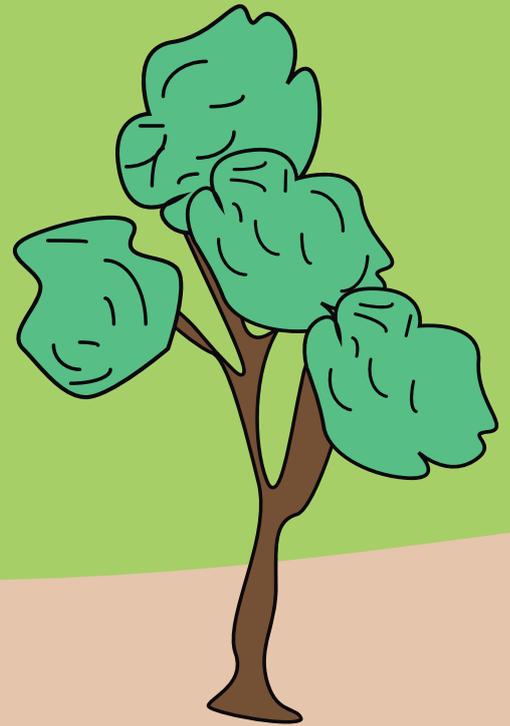
**CENTRO
CULTURAL
ARTESANO**

Índice

1. Introducción	4
1.1. Reseña institucional	5
1.2. Historia	5
1.2.1. Auge y caída del CCA	6
1.2.2. La recuperación del CCA	7
1.3. Fines, objetivos y líneas de trabajo del CCA	7
1.3.1. Los trabajadores del Centro	7
1.3.2. Metas y objetivos del plan de comunicación del CCA	8
2. Definición de problemas y necesidades	9
2.1. Árbol de problemas	11
3. Marco teórico	13
4. Estrategia metodológica	19
5. Análisis	25
5.1. Insuficiencia de recursos humanos para el desarrollo de las tareas de comunicación	26
5.2. Dificultad de la organización para planificar estratégicamente su comunicación	27
5.3. Necesidad de fortalecer la identidad organizacional	28
5.4. Dificultad y necesidad de proyectar la imagen organizacional	31
5.5. Necesidad de conocer mejor, fidelizar y ampliar los públicos de la organización	32
5.6. Necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación territorial	33
5.7. Insuficiencia de canales de comunicación formal	34
5.8. Falta de figuras intermedias en cada área de trabajo	36
5.9. Falta de espacios de encuentro entre los/as integrantes de la organización	37
5.10. Insuficiencia de mecanismos orientados a la resolución de conflictos internos	39
5.11. Necesidad de mantener un clima organizacional positivo	41
6. Conclusiones	43
7. Recomendaciones	45
8. Cronograma de trabajo	48
9. Referencias bibliográficas	51
10. Anexos	54
10.1. Primera entrevista a la organización	55
10.2. Pauta de entrevista a funcionarios/as técnicos, de administración y Atención al Público	56
10.3. Pauta de entrevista a referentes de organizaciones sociales y culturales	56
10.3.1. Pauta para referentes de organizaciones sociales y gestores culturales	

territoriales	56
10.3.2. Pauta para Biblioteca María Vittori	56
10.4. Pauta de entrevista a Dirección	57
10.5 Pauta de entrevista a responsable de Comunicación	57
10.6. Encuesta aplicada al conjunto de trabajadores/as del CCA	58
10.7. Vox pop / Sondeo de opinión	60
10.7.1. Vox pop aplicado a personas que se encuentran en los alrededores del Centro Cultural Artesano (23/10/22)	60
10.7.2. Vox pop aplicado a asistentes de la función de Darse Cuenta (Alejandro Doria, 1984), dentro de ciclo de cine de China Zorrilla (23/10/22):	63
10.7.3. Vox pop aplicado a concurrentes de una función paga de los músicos Emiliano y El Zurdo (04/11/2022)	66
10.7.4. Vox pop aplicado a concurrentes de una función paga de las bandas musicales (05/11/2022)	69

1. Introducción



1.1. Reseña institucional

El Centro Cultural Artesano (CCA) es una sala descentralizada en su gestión, siendo uno de los tres complejos culturales dependientes de los municipios montevideanos, junto a la Sala Lazaroff (Municipio F) y el Centro Cultural Terminal Goes (Municipio C). Su administración depende del Municipio G, que abarca el territorio de los Centros Comunales Zonales 12 (barrios Colón, Villa Colón, Melilla, Abayubá, Cuchilla Pereyra y San Bartolo) y 13 (barrios Sayago, Conciliación, Peñarol, Millán y Lecocq, Barrio Lavalleja, Prado Chico y Prado Norte).

Desde 1975 ostenta la categoría de Monumento Histórico Nacional, y desde 2010 es un bien de interés departamental, declarado así por el Decreto de la Junta Departamental N°33.524. (Municipio G, 2020, p.12). Junto al Teatro Solís y el Teatro Larrañaga de Salto, es uno de los tres teatros más antiguos del país. Cuenta con una capacidad para 314 personas.

La denominación de “centro cultural”, y no “teatro”, está fundada en una vocación de apertura a la comunidad. Asimismo, responde a que no sólo se identifica como una mera sala de espectáculos, a la que una persona asiste como espectador pasivo, sino como un espacio dispuesto para la presentación de propuestas por parte de la ciudadanía y al servicio de ésta, como talleres de coro, teatro y hip hop. Dentro de su propuesta más convencional, incluye cine, teatro, conciertos, shows de stand up, entre otros. Actualmente también es utilizado como set de grabación del programa de televisión *La Aldea* de TV Ciudad.

Buena parte de sus actividades son abiertas al público, gratuitas y de libre acceso, lo que está ligado a su rol social y, en sus fines de gestión, a que no persigue la obtención de ganancias monetarias ni la rentabilidad financiera de las actividades, teniendo en contraste una búsqueda de utilidad social y responsabilidad con la población de los barrios.

Su recuperación se concretó bajo la gestión municipal del alcalde Gastón Silva, habiendo comenzado sobre el año 2010, aunque luego fue retomada en 2017 ante el estancamiento del proyecto (Municipio G, 2020, p.13). Desde 2020 el Municipio G es gobernado por la alcaldesa Mtra. Leticia de Torres, quien ha tenido a su cargo la mayor parte de la vida institucional del CCA, que reabrió en ese mismo año, y que desde entonces es dirigido por la Lic. Lucía Carriquiry.

1.2. Historia

En apenas siete cuadras conviven una serie de edificios emblemáticos para el barrio, la ciudad y el país. El taller ferroviario creado por The Central Uruguay Railway Company (CURC), 44 casas para los obreros de dicha empresa, la estación de tren, el puente peatonal sobre la vía, dos grandes casonas para los jefes locales, seis más de una escala más pequeña para los mandos medios y el otrora Centro Artesano del Ferrocarril Central, también legado por la compañía, que nos ocupa en este trabajo. Esto se

corresponde con el 10% del patrimonio histórico de Montevideo (Intendencia de Montevideo y CLAEH, 2008, p.18).

La conformación de Peñarol como centro poblado, con cierto grado de cohesión territorial, tiene su origen hace más de 200 años. Toma su nombre de la localidad piamontesa de Pinerolo, de la que era oriundo Juan Bautista Crosa, un italiano que fue clave en el desarrollo de la vida social local. Crosa instaló una pulpería en una zona semirrural, generando un lugar que habilitó la interacción de una población dispersa hasta entonces, que encontró allí un anclaje claro para posteriormente ir formando una villa.

Con la revolución industrial y el surgimiento del ferrocarril en Reino Unido, esta tecnología pronto se trasladó a Uruguay. De este contexto, hacia fines del siglo XIX, para facilitar el transporte de la materia prima para la industria y de sus trabajadores/as es que se construyeron vías y se puso en funcionamiento el ferrocarril, teniendo Peñarol un lugar central en el trazado al definirse como lugar para los talleres. Los capitales ingleses que invirtieron en el ferrocarril marcan la identidad de Peñarol desde entonces al ser la CURC una de las principales fuentes de trabajo en la zona, y quien definió la planificación urbana del lugar como centro poblado de mayor escala, destinado a albergar cada vez más trabajadores/as y a tener un ida y vuelta más fuerte con Montevideo, que hasta entonces no lo terminaba de incorporar como barrio. La asociación con el ferrocarril y su identidad como poblado de clase trabajadora era clara: “Peñarol ‘nació obrero’. Nació demócrata. Cada puerta, cada ventana, eran en mi pueblo una boca para decir: ‘Ganarás el pan con el sudor de tu frente’” (Intendencia de Montevideo y CLAEH, 2008, p.74).

El Centro Cultural Artesano se erigió en 1891, junto a la instalación de los talleres. Tiene su origen en dos necesidades vistas por los ingleses de la CURC: la especialización de trabajadores/as seleccionados/as por la Dirección para la mejora del plantel funcional y contar con un espacio de recreación y distensión para el desarrollo de la vida social de una población creciente en un entorno en auge a partir de la instalación del ferrocarril (A. Yanuzzi, comunicación personal, 5 de julio de 2022).

1.2.1. Auge y caída del CCA

La actividad cultural del Artesano, así como el fútbol cumplieron un papel fundamental en la integración del barrio. Durante décadas, “el Artesano fue teatro, cine, biblioteca, aula de artes plásticas y musicales, salón de billar, ajedrez y de reuniones bailables a las que llegaba gente de todas partes, en trenes fletados especialmente para la ocasión” (Intendencia de Montevideo y CLAEH, 2008, p.81).

En 1937, la sala se reformó, construyéndose la tertulia, y se modificó la fachada para darle un estilo art decó, que hasta hoy en día se mantiene. En el mismo período se sumó también una cabina de proyección de cine.

En paralelo a su vida más cultural y de espectáculos, también fue un espacio recurrente para quien pronto se convirtió en una figura clave para el barrio: María Vittori, cuyo nombre lleva la actual biblioteca contigua al CCA. Precursora de la enseñanza en la zona, desde los primeros años del Centro Artesano regentó allí un espacio educativo que fuera el germen de la primera escuela de Peñarol, para ser posteriormente su

primera directora al institucionalizarse como escuela pública en 1894. Vittori participaba activamente en la vida social del Centro con sus alumnos y ayudó a reforzar su vínculo con la comunidad.

Tras la Segunda Guerra Mundial, se dio una transferencia de la propiedad de empresas de capitales ingleses hacia el Estado uruguayo, como forma de saldar deudas, firmándose en 1948 el acuerdo con el que se hace cargo del sistema ferroviario, que lo pasó a manos de AFE. Años después, con el cambio en la situación económica nacional, se comenzó a constatar una decadencia en los servicios y en el barrio en general. Frente a los problemas que surgieron en los años posteriores, sobre todo durante la dictadura, surgieron organizaciones sociales con el fin de identificar con mayor claridad estas dificultades y buscar soluciones, fundamentalmente tras la recuperación de la democracia.

En ese período, el CCA quedó sin actividad y entró en una etapa de deterioro que se prolongó hasta principios del siglo XXI. En el medio era usado por la comunidad, pero de forma irregular, llegando a ser escenario de actos escolares y otras actividades, pero sin tener una institucionalidad clara ni una gestión estable.

1.2.2. La recuperación del CCA

Entre los '90 y los 2000, la preocupación por recuperar el Centro se torna visible a través del trabajo constante de un colectivo de vecinos/as del barrio (Comisión Amigos del Teatro) liderado por Sebastián Moreira. En ese tiempo, dicho colectivo organizaba el Festival Caos, un festival de cine, cortos y artes escénicas. Asimismo, durante un tiempo, el Centro funcionó como un tablado.

La Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) otorgó posteriormente el predio en comodato a la Intendencia de Montevideo (IM) (Municipio G, s.f.) y a partir de allí el Municipio G decidió invertir en su refacción. La obra estuvo a cargo del arquitecto Alejandro Berro, que buscó preservar la imagen industrial del Centro, dejando los ladrillos a la vista y las butacas originales (Municipio G, s.f.). La inversión final totalizó \$33.754.259 (Municipio G, 2020).

En setiembre de 2020, se reabrieron las puertas del CCA, contando primero con apoyo del Programa Esquinas de la Cultura, perteneciente al Departamento de Cultura de la IM, y luego teniendo una Dirección estable y propia.

Desde el principio se contempló la necesidad de tener una persona encargada de comunicación, incluso antes de tener una dirección definida. Desde ese momento, el canal que más han trabajado a nivel externo han sido las redes sociales.

1.3. Fines, objetivos y líneas de trabajo del CCA

1.3.1. Los trabajadores del Centro

Actualmente, el CCA cuenta con una Dirección General, a cargo de la Lic. Lucía Carriquiry. En la gestión la acompaña una Lic. en Comunicación, Andrea Jardín, que tiene a su cargo las tareas del área comunicacional, y un administrativo.

En el área técnica trabajan un total de 5 personas, con tareas diferenciadas (técnicos de escenario, iluminación y sonido). En tanto, en este momento hay una persona en atención al público, contratada de forma indefinida, aunque hasta hace unos meses eran tres, siendo todas ellas pasantes del área de turismo de la Dirección General de Educación Técnico-Profesional.

En el área de mantenimiento hay una persona, así como en portería, contratada como tercerizada. De la limpieza se encargan dos personas, también tercerizadas, al igual que en seguridad, donde hay dos personas.

1.3.2. Metas y objetivos del plan de comunicación del CCA

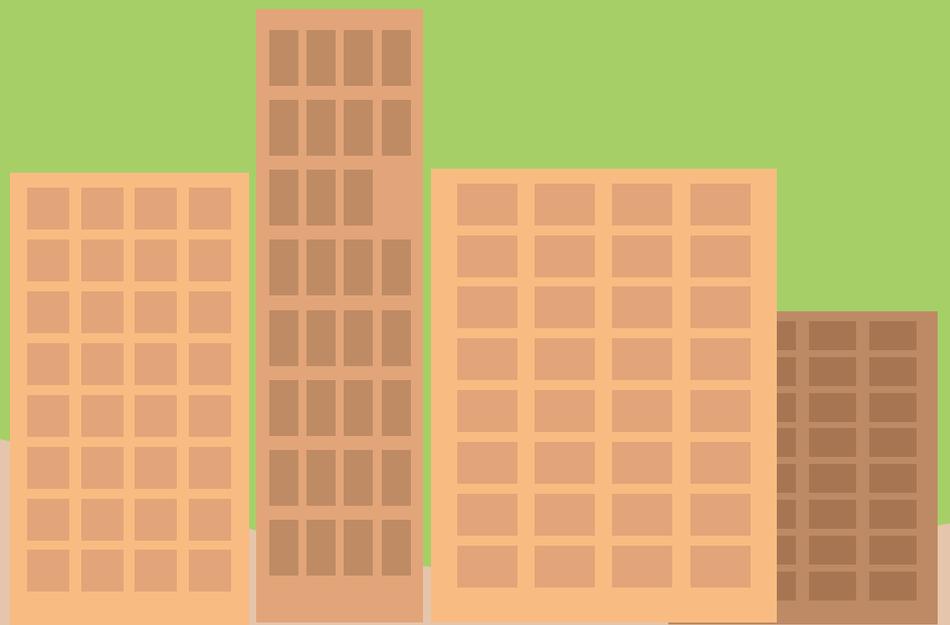
Enmarcado en la reapertura del Centro, al momento en que la Lic. Andrea Jardín asumió tareas de comunicación en 2020, se elaboró un plan de comunicación que plantea objetivos y metas vinculadas con su inserción en la vida del barrio y el departamento tras un cierre prolongado. Continúa siendo el único documento que sistematiza las líneas de acción para la planificación y el desarrollo de la comunicación en la institución.

Se plantean como objetivos generales en el Plan de Comunicación:

1. Plasmar la identidad del Centro Artesano.
2. Que los y las vecinas se apropien del proyecto desde su formulación aportando ideas y comprometiéndose con el cumplimiento de los objetivos; trabajar desde el plan de comunicación para permitir que, los distintos actores del barrio y las organizaciones sociales entiendan su papel como beneficiarios e integrantes activos de los diferentes servicios, planes, programas y actividades que propone el Centro.
3. Dar a conocer a los vecinos/as que el nuevo espacio es un lugar de encuentro, donde todos/as tienen un lugar sin exclusiones.
4. Tener una comunicación asertiva, que transmita la misión, visión y valores del Centro Artesano.

Lic. Andrea Jardín (2020), Plan de Comunicación Centro Artesano.

2. Definición de problemas y necesidades



Este trabajo se enmarca en la reapertura del Centro Cultural Artesano. Buscamos identificar y sistematizar los principales problemas y necesidades de comunicación del Centro hoy en día, en 2022, luego de haber reabierto y estando en un proceso de consolidación de su estructura y funcionamiento. Para poder cumplir con este cometido, debemos comprender cómo el CCA está emplazado en su entorno para entender esas necesidades y comprender su vínculo con la realidad del territorio y su población. Partiendo de esto, entendemos que es menester conocer su historia para ver cómo se traza hacia su presente y el del barrio.

Si bien los problemas podrían distinguirse entre aquellos que se inscriben más en la comunicación interna y aquellos que están en la órbita externa, o al menos hacer una diferenciación en sus implicancias para cada dimensión, entendemos que los problemas y necesidades, justamente, abarcan ambos espacios, y por ello deben plantearse en forma integral, con impactos que alcanzan el afuera y el adentro.

Es importante destacar que, desde el primer acercamiento con la organización, quienes participan en la gestión y las definiciones estratégicas, identifican que la comunicación de la organización tiene falencias.

A continuación, se presentan los **principales problemas y necesidades comunicacionales identificados**:

- *Insuficiencia de recursos humanos para el desarrollo de las tareas de comunicación.*
- *Dificultad de la organización para planificar estratégicamente su comunicación.*
- *Necesidad de fortalecer la identidad organizacional.*
- *Dificultad y necesidad de proyectar la imagen organizacional.*
- *Necesidad de conocer mejor, fidelizar y ampliar los públicos de la organización.*
- *Necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación territorial.*
- *Insuficiencia de canales de comunicación formal.*
- *Falta de figuras intermedias en cada área de trabajo.*
- *Falta de espacios de encuentro entre los/as integrantes de la organización.*
- *Insuficiencia de mecanismos orientados a la resolución de conflictos internos.*
- *Necesidad de mantener un clima organizacional positivo.*

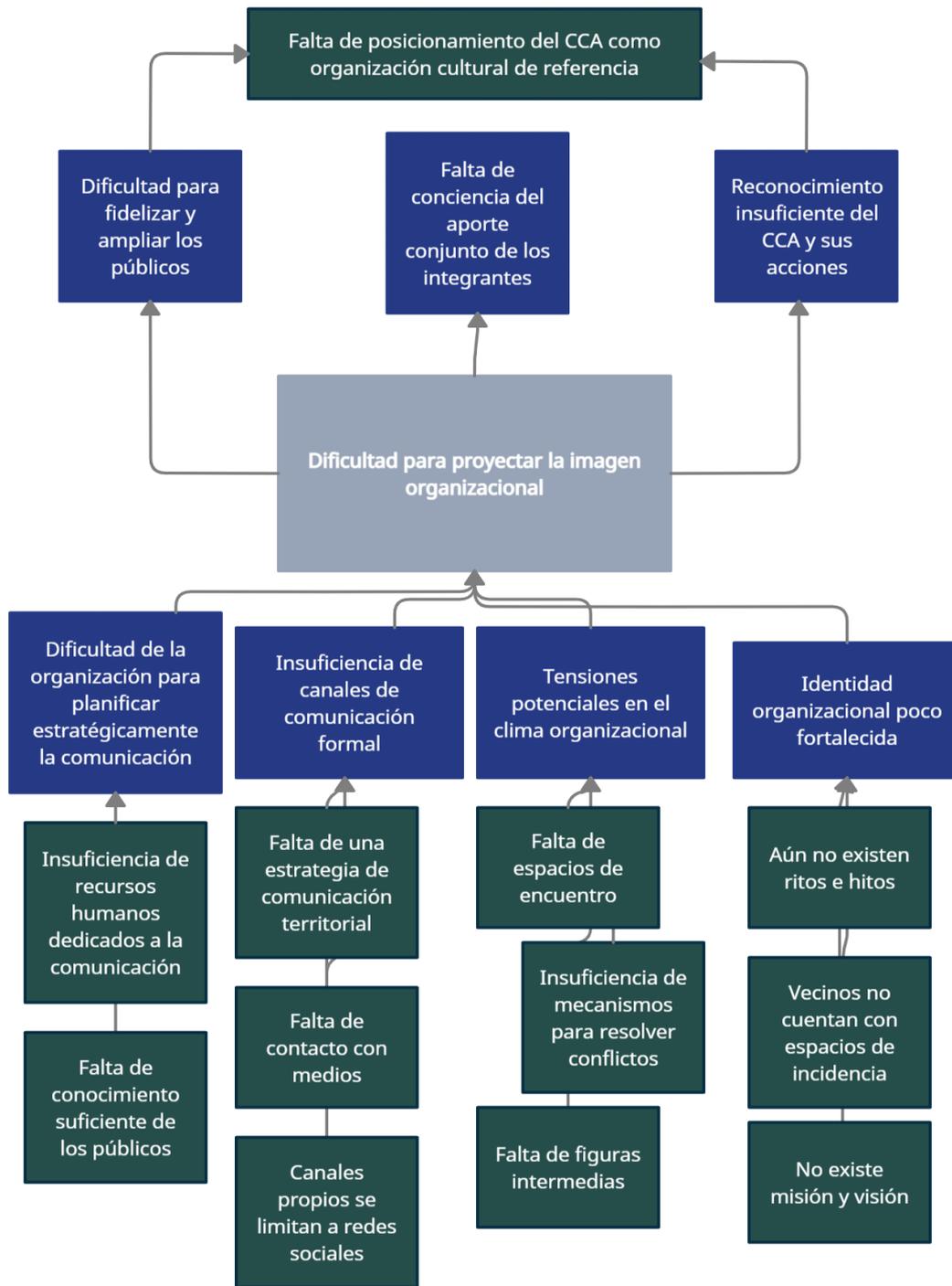
2.1. Árbol de problemas

Para ilustrar de forma gráfica y diagramar los problemas y necesidades con mayor claridad, nos valemos del Árbol de Problemas provisto por la Matriz de Marco Lógico (MML), pudiendo así jerarquizar los problemas del CCA y vincularlos entre sí.

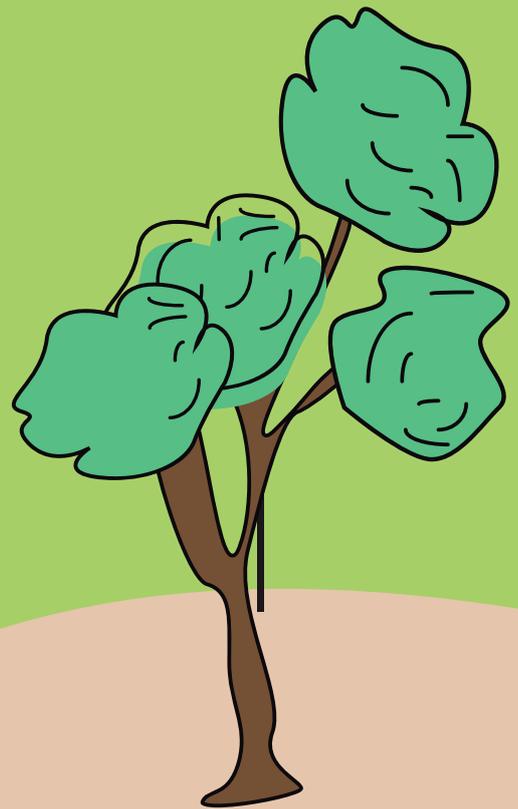
De acuerdo a la MML, el camino hacia el armado de un árbol de problemas pasa por las siguientes etapas:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.

(Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p.16)



3. Marco teórico



Con el objetivo de analizar los problemas de comunicación anteriormente explicitados es que recurrimos a un abanico variado de autores/as, considerando aportes conceptuales que abordan tanto temas básicos para cualquier organización, como la identidad y la imagen, en la misma medida que aquellos más específicos, pero a su vez troncales para nuestro caso, como los son las relaciones públicas y los flujos de mensajes que tienen lugar en función de cada público.

En primer lugar, corresponde partir delimitando la **identidad e imagen** de las organizaciones. Joan Costa (2018) concibe que la identidad de la [organización] se encuentra definida por lo que la empresa es y lo que hace (p.5), abarcando en “lo que es” a su estructura institucional, su desarrollo histórico y su anclaje territorial, entre otras cosas; y “lo que hace” al entramado de actividades que desarrolla para cumplir sus objetivos (op. cit., pp.5-6). También forma parte de la identidad organizacional todo aquello que esta dice, o sea, lo que “ha sido explícitamente manifestado, sus aseveraciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos” (op. cit., p.6). Schvarstein (1998) considera que “tal variedad de manifestaciones [como componentes de la identidad organizacional] significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad y casi tautológicamente, la organización misma en todas sus manifestaciones, y no se agota ni mucho menos en sus expresiones lingüísticas” (p.334).

La importancia de trabajar a conciencia la identidad recae en que, como “sistema de comunicación”, “se incorpora a la estrategia global de la [organización], y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (op. cit., p.8). Dicho de otra forma, y tomando lo aportado por Paul Capriotti (2009), la importancia de trabajar a conciencia la identidad recae en que “la Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. (...) orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización (p.19)”.

“En un estrecho vínculo con la identidad, pero no necesariamente coincidente, está la imagen, que se constituye por la suma de las imágenes individuales que coinciden (...) [, no siendo] el producto de un impacto instantáneo, [sino] un proceso psicológico casi inconsciente, que se desvela y aparece en un momento dado” (Costa, 2018, p.16).

La asociación de la imagen con la identidad radica en que dicha imagen “(los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la identidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma” (Capriotti, 2009, p.12).

Schvarstein (1998) señala que “a través del tipo de interacciones comunicativas que genera y que la generan, la identidad suele presentarse como imagen (...). Depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre endoidentidad, percibida o construida por sus integrantes desde los estados propios de la organización, y exoidentidad, percibida por los partícipes externos de la organización” (p.337).

Al mismo nivel de trascendencia que la identidad, la imagen, la acción y la comunicación, Joan Costa (2018) ubica al componente cultural como uno de los cinco vectores del paradigma del siglo XXI: “verticalmente están interconectados la

Identidad y la Imagen. Horizontalmente lo están los Actos y los Mensajes [y en] la encrucijada de los ejes está el vector cultural, (...) que da sentido y valor diferenciador al conjunto (...)” (p.3).

A propósito de este último concepto, Paul Capriotti (2009) describe a la **cultura corporativa** como “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” (p.23), agregando de esta manera el factor histórico que tanto peso tiene particularmente en la organización analizada en el presente trabajo.

Partiendo de esta concepción, es que en el presente de una organización, la cultura se podría definir como “el conjunto de códigos compartidos por todos -o la gran mayoría- los miembros de una entidad” (op. cit., p.24), dentro de los cuales se distinguen las creencias, valores y pautas de conducta.

En esta misma línea, donde diversos elementos dependen entre sí, la comunicación repercute no solo a la interna de la organización, sino que también en el contexto en el que ésta se enmarca. Así es que Restrepo (1995) señala que pensar la organización desde la comunicación “implica reconocerla en lo que ella representa (...) La forma de ser de la organización es dada y posibilitada por las formas de comunicación que allí se gesten. Implica, por tanto, reconocer las diversas organizaciones como constructoras de sentidos, de formas de ser que son las que configuran la sociedad” (p.96).

A la hora de analizar los **canales de comunicación** así como los **flujos** que se dan a través de estos, y particularmente a la interna, resulta oportuno recurrir al repertorio de herramientas teóricas que plantea Gary Kreps. En tal sentido, el autor da cuenta de que “el flujo de los mensajes en las organizaciones ha sido descrito tradicionalmente en términos de la estructura formal de organización” (Kreps, 1995, p.226).

Al observar esta dimensión, el autor identifica que “la estructura formal de una organización sigue el diagrama de organización” (loc. cit.), y consecuentemente vincula la comunicación a través de canales formales a aquellos que fluyen en direcciones y ámbitos asociados a las jerarquías dentro de la misma, tanto en forma descendente, ascendente u horizontal (op. cit., p.227).

En tanto, atendiendo a cómo se proyecta la organización hacia afuera, en palabras de Kreps, “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes (...) [y] se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios (...). La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante (...) [, así como para] proyectar mejor la imagen corporativa de la organización” (Kreps en Fajardo y Nivia, 2016, p.86).

Asimismo, y siguiendo la lógica de Kreps, se entiende por canales formales a aquellos que entran bajo la planificación consciente de la comunicación y sobre los que la organización desarrolla acciones pensadas de antemano y con fines claros.

Esto se ubica dentro de una concepción en la que son manifestaciones de la comunicación externa “todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus

públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización” (Fajardo y Nivia, 2016, p.86).

En línea con esto último, y entendiendo a la **reputación ante los públicos** como un elemento central dentro de la conformación de la imagen corporativa de una organización ligada tan estrechamente al entorno social dentro del cual se enmarca, creemos relevante lo propuesto por Ferrari y França (2011), quienes afirman que “no basta con ejecutar las decisiones ya tomadas: también es necesario involucrar a los públicos y escuchar sus opiniones antes de tomar decisiones que les puedan impactar” (p. 48).

Los autores sostienen que las relaciones que la organización establece conscientemente con sus públicos apuntan hacia una construcción positiva de su reputación social, yendo “más allá del valor específico para la organización” (op. cit., p.25), y dejando entrever “que la empresa está pendiente [de] los intereses de su comunidad.” (loc. cit.)

Por consiguiente, para lograr una correcta armonía entre lo que los públicos desean y el accionar organizacional, es menester conocer cómo dichos públicos se forman, así como sus intereses; “la supervivencia y el éxito de una organización están determinados por su habilidad para establecer y mantener las relaciones con su compleja red de stakeholders” (Post et. al. en Capriotti, 2009, p.82).

Sumado a ello, deben contemplarse los diferentes canales y las formas que toma la comunicación de la organización, pues “la correcta identificación de las manifestaciones comunicativas de una organización es una cuestión muy importante, ya que permitirá realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control sobre ellas. Si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el Perfil de Identidad Corporativa que deseamos transmitir” (Capriotti, 2009, p.29).

Al riesgo de tener una comunicación incontrolada, y por consiguiente que no aporte a la proyección de la organización para el cumplimiento de sus objetivos, se suma la posibilidad de caer en una perspectiva instrumentalista de la comunicación en la que se la use como “una ‘herramienta’ para lograr objetivos establecidos en el plan estratégico, con poca o ninguna atención al análisis de la organización como organismo vivo” (Ferrari y França, 2011, p.23) y su transversalidad en el desarrollo de la misma.

Adentrándonos en la organización, entre los indicadores que Pimienta (2009) presenta como favorables para el correcto funcionamiento de la comunicación a la interna destacan el desarrollo de reuniones transversales entre todas las áreas de la organización; la transmisión de valores dentro del equipo de trabajo, dirigidos hacia un clima laboral colaborativo; la existencia de espacios destinados para el planteo de problemas por parte de los trabajadores/as; la transparencia de la organización en línea con un fácil acceso a la información y la publicación de los errores cometidos. Esto se plantea en contraposición de las recurrentes reuniones únicamente jerárquicas llevadas a cabo en las organizaciones, la comunicación unidireccional, la búsqueda de un protagonismo netamente personal y el ocultamiento sistemático de errores (p. 36).

Observando la estructura, "un aspecto importante para que la comunicación pueda influir en las decisiones operativas dentro de la institución, tiene que ver con su ubicación en la línea jerárquica. Es decir, un aspecto es que la oficina o equipo de comunicación dependa del área de administración o recursos (y tenga un rol operativo) y otra muy distinta es que dependa de la alta dirección (y tenga una perspectiva estratégica del quehacer institucional en su conjunto)" (op. cit., p.19). Tener en cuenta esto es fundamental, pues evidencia la concepción que se tiene de la comunicación en la organización, qué relevancia se le da con relación a sus recursos humanos y posibilita o no determinados horizontes.

Creemos importante detenernos en la definición de Castañeda y Melgar (2019) en relación a la comunicación en las instituciones. Según los autores esta "tiene como fin mantener un permanente diálogo y retroalimentación con el entorno y contribuir o garantizar el logro de un objetivo estratégico acorde con la misión y visión institucional" (p.22). Por lo tanto, entendemos que la "**comunicación estratégica** deja de difundir solo informaciones y se pone al servicio de los objetivos institucionales y sobre todo al servicio de un cambio en la sociedad" (loc. cit.).

En el caso del Artesano, Castañeda y Melgar (2019) traen a colación problemas relevantes que serán objeto de análisis más adelante: "bajo reconocimiento de la identidad de la institución, que es percibida de manera fragmentada por sus públicos según el proyecto que los vincula; desarticulación entre los diversos equipos de trabajo, duplicando esfuerzos y metodologías que al no intercambiar problemas y soluciones, metodologías e innovaciones, parten de cero limitando el aprendizaje institucional; falta de identificación del equipo con los valores y la misión de la institución o diferentes imágenes existentes en el equipo sobre lo que es y lo que quiere la institución" (pp. 52-53).

Por otra parte, en las organizaciones, el riesgo de un **conflicto** es latente, y la potencialidad de que éste se torne una crisis no puede descartarse. Por ello, es relevante a efectos de este trabajo contar con un instrumental teórico que aborde el tema.

González Herrero hace un paneo sobre gestión y manejo de crisis enfocado en empresas del sector turístico, pero por su especificidad no resulta menos útil a efectos de analizar una organización abocada a la gestión y organización de actividades culturales. El autor explica que "la gestión de conflictos potenciales o *issues management* hace referencia a las actividades que una organización turística puede acometer como primer paso para evitar una crisis. Dichas actividades corresponden a una etapa en que la empresa turística vigila su entorno -fundamentalmente social y político en su sentido más amplio- en busca de tendencias (o asuntos concretos) que pudieran afectarla en un futuro a corto y medio plazo" (González Herrero, 1997, p.14).

Siguiendo con lo anterior, la gestión de conflictos potenciales estaría basada en "hace[r] uso de un sistema de análisis del entorno cuya finalidad es detectar y recolectar de manera temprana todos aquellos asuntos que sean 'potencialmente conflictivos', de modo que la organización disponga del tiempo necesario para evaluarlos, clasificarlos y establecer una estrategia de comunicación susceptible de influenciar su evolución en el caso de que esto se considere oportuno" (op. cit.,

pp.14-15). Esta prevención del conflicto habilita a la organización a contar con un “abanico de posibles caminos a tomar” (loc. cit.) y la fortalece en su capacidad de prever amenazas que deterioren el clima organizacional.

El **clima organizacional**, precisamente, aparece como un concepto que agrupa, según una de sus ópticas, “tres variables importantes (...): a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (Brunet, 1992, p.18). Según este autor, “la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones. El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior” (op. cit., p.26).

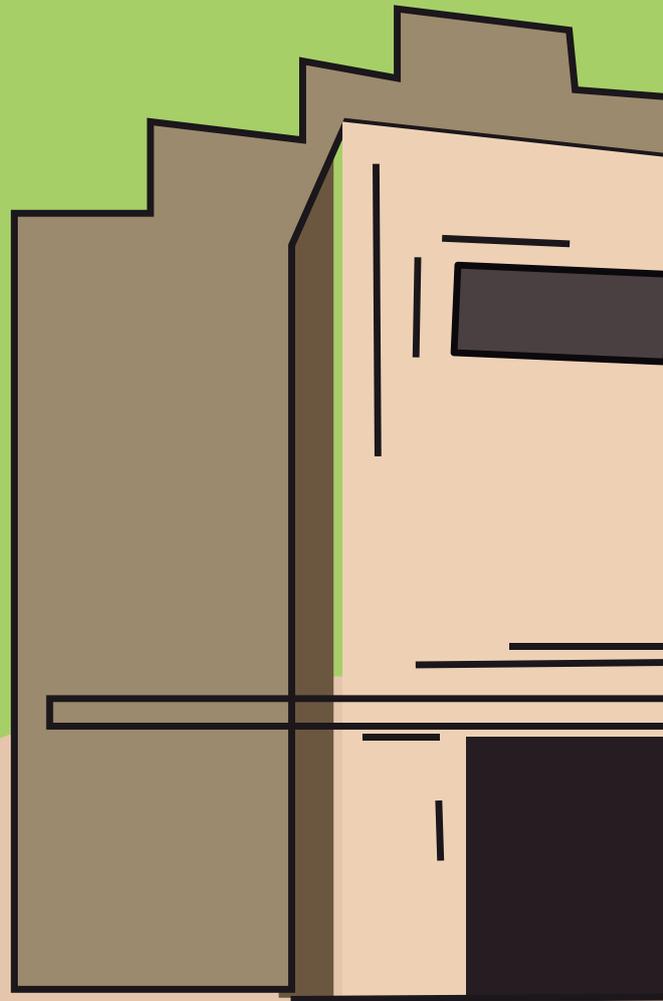
La consideración del clima organizacional es un elemento de vital importancia para nuestro análisis, sobre todo al observar la dinámica interna y eventualmente buscar contribuir a su mejora, particularmente en una organización que continúa afianzando sus bases tanto en estructura, recursos humanos y en los símbolos que la rodean. Cuenta con un equipo humano que sigue encontrándose con la organización, construyendo su sentido de pertenencia y apropiándose de ella. Asimismo, lo escrito por Brunet aporta a dilucidar causas y consecuencias de conflictos internos.

Sobre esto, Castillo y Ponce (2015) sostienen que “toda organización debe desplegar un conjunto de acciones que le permitan anticiparse a las situaciones conflictivas” (p.19), identificando que cualquiera de ellas “está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tienen sobre ella” (op. cit., p.16), afectando su imagen en caso de ser mal gestionadas.

Los autores, llamando la atención sobre el impacto global de los conflictos en la percepción de la organización por parte de públicos internos y externos, y la interdependencia de ambas dimensiones, plantean que analizando los conflictos “es posible enmarcar a las relaciones públicas en la doble tipología de comunicación interna y comunicación externa. Sin embargo, es difícil deslindar el ámbito de cada una de ellas, ya que la comunicación no encuentra con topes que delimiten su alcance. Todo ello debido a que cualquier actuación que se lleve a cabo tiene repercusiones internas y externas” (op. cit., p.15).

Esta aclaración sobre la interdependencia de la comunicación interna y la externa, si bien es enfocada desde las crisis y las ponen como “uno de los ejemplos más claros” (loc. cit.), trasciende a estos contextos tan especiales que amenazan la continuidad de las organizaciones y “afectan [directamente] a la imagen organizativa” (op. cit., p.19).

4. Estrategia metodológica



El presente trabajo investigativo de tipo descriptivo (Hernández Sampieri et. al., 2014 p.92), tiene por objetivo general identificar los problemas y necesidades de comunicación existentes, en la actualidad, en el Centro Cultural Artesano, con el cometido de proponer un plan estratégico de comunicación que incluya acciones de mejora, a ejecutar a futuro con el aval de la organización.

Su carácter descriptivo se halla en que, como plantean Hernández Sampieri et. al. (2014), “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, [y] procesos (...). Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p.92).

Se diferencia a su vez de un estudio de corte exploratorio porque en estos “tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, [se emprenden] si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (op. cit., p.91). Entendemos que los fenómenos que se dan en el CCA tienen antecedentes suficientes, como estudios sobre gestión cultural, relacionamiento con públicos diversos en la cultura o gestión municipal y departamental, como para hacer aproximaciones exploratorias.

En su desarrollo, utilizamos una **estrategia metodológica mixta**, con combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, predominando las primeras.

Por consiguiente, para poder lograrlo, se identificaron diversos objetivos de índole más específica. Entre ellos se busca:

- Entender el contexto socio-histórico-cultural del barrio Peñarol, en el que se encuentra situado el Artesano;
- Entender el funcionamiento al interior de la organización;
- Comprender las dinámicas comunicacionales del relacionamiento a nivel interno;
- Identificar los públicos, sus canales de comunicación y su relación con el Centro;
- Proponer acciones con el fin de paliar los problemas y necesidades de comunicación presentes.

Para acercarnos a la organización y comenzar a comprender su historia y el entorno en el que se enmarca, comenzamos nuestra investigación revisando **insumos de carácter bibliográfico**. Para ello, se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias. En lo que refiere a las fuentes primarias, se contó con el reglamento de la sociedad "Centro Artesano del F.C.C. del Uruguay" con fecha de 1896 y artículos y fragmentos de diarios y revistas escritos en diferentes épocas, y posteos en internet. Las fuentes secundarias utilizadas fueron libros de texto y artículos web referentes al lugar y su historia y el plan de comunicación desarrollado por la encargada del área, entre otros.

Consideramos pertinente recalcar la escasa documentación existente respecto a la historia del Centro. Es por esto que se vuelve necesario trabajar con el objetivo de rescatar y preservar la memoria y la historia del lugar y de sus miembros.

Además de esto, se decidió realizar el **análisis de las redes de comunicación**, poniendo bajo la lupa “la estructura de la comunicación organizacional y su efectividad” (loc. cit.). Esta técnica “permite observar quiénes se comunican, cuáles son los grupos que existen, quiénes actúan como puente entre los grupos, quiénes están aislados, los bloqueos de difusión e información existentes, los contenidos de la comunicación y la cantidad de información que se difunde” (loc. cit.).

En base a lo postulado por Varona (1993) e incorporando aportes de Jorge Padua (1993), se decidió aplicar como herramienta para la recabación de información la **entrevista**. Según el primer autor, ello “ofrece una oportunidad única para que el auditor se familiarice con el personal de la organización” (Downs, 1988; Hamilton, 1987; Goldhaber, 1986 en Varona, 1993, p.9).

En tal sentido, buscando recuperar la mayor diversidad de miradas, experiencias y opiniones a la interna del CCA, con el objetivo de lograr una perspectiva más amplia respecto al espacio, las **entrevistas** que se llevaron a cabo tuvieron un carácter **semiestructurado**.

Según plantean Hernández Sampieri et. al. (2014, p.403), la técnica de entrevistas semiestructuradas “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”. Este encare de la entrevista fue seleccionado para estos casos dado que, presentando una serie de temas a tratar que guían la entrevista, da lugar a incorporar nuevas aristas en el transcurso del encuentro, en tanto “el moderador tiene libertad para incorporar nuevos (temas) que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se tratan” (op. cit., p.411), habilitando una flexibilidad que se identifica necesaria para un diagnóstico, que justamente busca entender qué sucede en la organización, aspirando a recoger como insumo toda la información posible. Asimismo, las respuestas de los entrevistados a determinadas preguntas muchas veces reveló parte de otro tema a indagar, para lo que resultó particularmente útil poder virar la conversación hacia allí avalado por el marco de la entrevista semiestructurada, evitando perder información de interés.

En primer lugar, y con motivo de comprender, desde una perspectiva más cercana, el funcionamiento de la organización, su estructura y las personas que la componen, se decidió entrevistar a Lucia Carriquiry (Directora y Gestora Cultural del CCA), Andrea Jardín (responsable de comunicación de la organización) y el resto de los funcionarios/as del Centro, entre ellos/as técnicos/as, administrativos/as, personal de boletería y atención al público, limpieza, portería, seguridad y mantenimiento.

El total de entrevistados/as dentro del CCA alcanza las 12 personas, constituyendo casi la totalidad de su plantilla hacia principios de agosto (14 personas). Si bien posteriormente ingresaron algunos otros nuevos funcionarios/as, por su poco tiempo en la organización sus testimonios no fueron considerados relevantes a efectos de esta investigación.

Por otra parte, a medida que se fueron desarrollando las primeras observaciones y entrevistas en la organización, identificamos diferentes actores sociales, instituciones y organizaciones civiles del territorio que podrían tener un vínculo significativo con el CCA. Por ello, decidimos entrevistar a varios/as de sus referentes con el objetivo de conocer más el tejido sociocultural en el que se enmarca el Centro Artesano y pensar posibles acciones en conjunto en un futuro.

Con relación a la planificación de las entrevistas, se diferenciaron las pautas entre las de Dirección, la del área de Comunicación y las del resto de funcionarios/as. En tal sentido, dado que la primera entrevista a estas dos referentes fue conjunta, la pauta fue la misma (ver anexo 10.1), con un foco claro en comenzar a conocer la organización, dado que la información que disponíamos hasta el momento era escasa.

Luego, las entrevistas realizadas al resto de trabajadores/as estuvieron centradas en las dinámicas de comunicación interna, el sentido de pertenencia y el nexo del CCA con el exterior a través de la comunicación (ver anexo 10.2), totalizando 12 entrevistas, como ya se mencionó.

Se hicieron 5 entrevistas al personal técnico, compuesto por 5 personas, entrevistándose a 4 y repitiéndose una de las instancias.

Del área de administración se entrevistó a la única persona que hasta el momento integraba. En tanto, se empleó esta misma técnica con las dos personas que desempeñan tareas en limpieza, las dos de atención al público, la única en mantenimiento y quien cumple tareas de portería.

Se realizaron 6 entrevistas a actores externos al CCA. Las organizaciones que se tuvieron en cuenta para ello fueron: Biblioteca María Vittori, Red Peñarol, Comisión de Jubilados y Pensionistas del barrio, Comisión de Cultura del Concejo Vecinal 13, Centro de Barrio Peñarol y el Programa Esquinas de la Cultura de la Intendencia de Montevideo (a través de sus gestores culturales). La pauta de las entrevistas fueron las mismas, salvo para el caso de la Biblioteca María Vittori (ver anexo 10.3.2.). En ellas, principalmente se abordó el vínculo entre las organizaciones y el CCA, y su capacidad de incidencia en su funcionamiento y propuesta cultural.

En la segunda ronda de entrevistas al área de Dirección y Comunicación, las preguntas fueron diferenciadas (ver anexo 10.4). Las de Dirección apuntaron a su relacionamiento con el resto de trabajadores/as y cómo concibe su papel de Directora en relación a su profesión de Gestora Cultural, así como la resolución de conflictos y sus expectativas con respecto a nuestra intervención. Por otra parte, las realizadas a la responsable de Comunicación estuvieron ligadas a su visión y evaluación de la comunicación, la comparación de lo que efectivamente se hace con el primer plan de comunicación, desarrollado en 2020, y también la resolución de conflictos en la organización y sus expectativas de este trabajo.

Además de lo anteriormente expuesto, se aplicó también otro método como forma de indagar en la superficie de asuntos a explorar posteriormente en entrevistas, que fue el de la **observación no estructurada** y su consecuente análisis. La selección y aplicación de esta herramienta investigativa responde a que “todo medio (método, técnica o instrumento) siempre debe estar subordinado al objetivo que se busca. Por lo tanto, el

problema de la elección de un medio, es un problema de adecuación ‘medio - objetivo’” (Fabbri, 2011, p.1). En este sentido, lo que se pretendía recabar era información sobre el comportamiento comunicacional de los distintos trabajadores/as dentro del Centro y sus interacciones en espacios compartidos, así como los vínculos entre funcionarios/as, miembros del público y/o artistas.

Fueron 4 ocasiones en total las que se tomaron en cuenta. En una primera instancia, mediante una observación pasiva, se buscó una aproximación con el entorno, sus componentes y sus dinámicas para lograr así empezar a interiorizar y comprender en un sentido amplio la organización con la que trabajaríamos.

Adicionalmente, las instancias subsiguientes pretendieron continuar con la familiarización, descripción y análisis, pero ahora en relación a situaciones más puntuales, para poder así establecer una hipótesis coherente con los conocimientos anteriormente establecidos (op. cit., p.3). En esta línea, y como ya fue expresado con anterioridad, se abordaron espacios compartidos, como lo son el comedor y las bases de trabajo, al tiempo que también se tomaron en cuenta situaciones sucedidas en distintos ámbitos de la organización, y la dinámica de trabajo y organización propia de los días de función. La observación en dichos casos fue de tipo abierta, puesto que, sin ninguna pauta estructurada, se buscó ver lo que sucedía en momentos determinados, para así poder comparar aquello que se nos fue dicho con aquello que efectivamente se hacía y hace.

Un ejemplo específico de la concurrencia al CCA con el fin de observar, más allá de los momentos en los que se acudió al lugar para realizar entrevistas y dialogar sobre éste en un marco predispuesto para ello, como venía sucediendo hasta el momento, es que en el mes de julio el grupo asistió a una función de teatro paga, formando parte del público general. Allí se planteó observar de manera no participante las dinámicas propias de una jornada de este tipo. Se buscó ver la organización y planificación de tareas, la recepción, atención y provisión de información al público, entre otros aspectos.

Cabe destacar también que, durante los distintos encuentros antes aludidos, quedaron al descubierto numerosos aspectos del lenguaje comunicacional no verbal de los involucrados/as (posturas, miradas, tonos de voz, entre otros), que igualmente fueron observados y tenidos en cuenta.

Adicionalmente, a raíz de la numerosa información obtenida, producto de las antedichas entrevistas, y con el propósito de adquirir datos medibles y cuantificables acerca de la comunicación interna, se aplicó el instrumento de la **encuesta**.

La encuesta, o más precisamente el cuestionario como técnica para el desarrollo de una encuesta, tiene su ventaja, según explica Varona (1993), en que “permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos” (p.9). Sumado a ello, que permitió abordar al universo de funcionarios del CCA en un período corto de tiempo, habiendo ya recogido sus perspectivas en un plano más personalizado y subjetivo a través de la entrevista, el cuestionario habilitó a que “el análisis de la información pued(a) ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico” (loc. cit.).

Dicha encuesta se caracterizó por ser de tipo cerrada, autoadministrada, anónima, individual y confidencial, y sucedió de forma digital, a través de un cuestionario de Google que fue compartido mediante WhatsApp a todos los funcionarios/as del Centro. De un total de 14 personas a las que les fue enviada, respondieron 14, pudiéndose concluir que la herramienta aplicada efectivamente tiene carácter de encuesta y no meramente de sondeo, ya que alcanzó a la totalidad de la muestra.

A la hora de interpretar los datos, se definió considerar a quienes se posicionaron como neutrales en la escala valorativa propuesta como indiferentes o ambivalentes, tendientes a una opinión levemente negativa e insatisfecha en términos generales. Para ello tomamos como base lo expuesto por Hernández et. al. (2001). Allí, los autores sostienen que “algunas de las principales razones que podrían llevar a los sujetos a seleccionar las categorías centrales diferentes del significado asumido ‘sentirse en el punto medio’ son la ambivalencia y la indiferencia (Cronbach, 1946; Edwards, 1946; Worthy, 1969; Goldberg, 1971; Kaplan, 1972; DuBois y Burns 1975). El sujeto ambivalente es el que presenta sentimientos positivos y negativos acerca de la misma cuestión, por lo que la ambivalencia sería resultado de una alta implicación con el objeto de evaluación. El sujeto indiferente, en cambio, es aquél que no está interesado por la cuestión, siendo resultado de una baja implicación con el objeto de evaluación” (p.137).

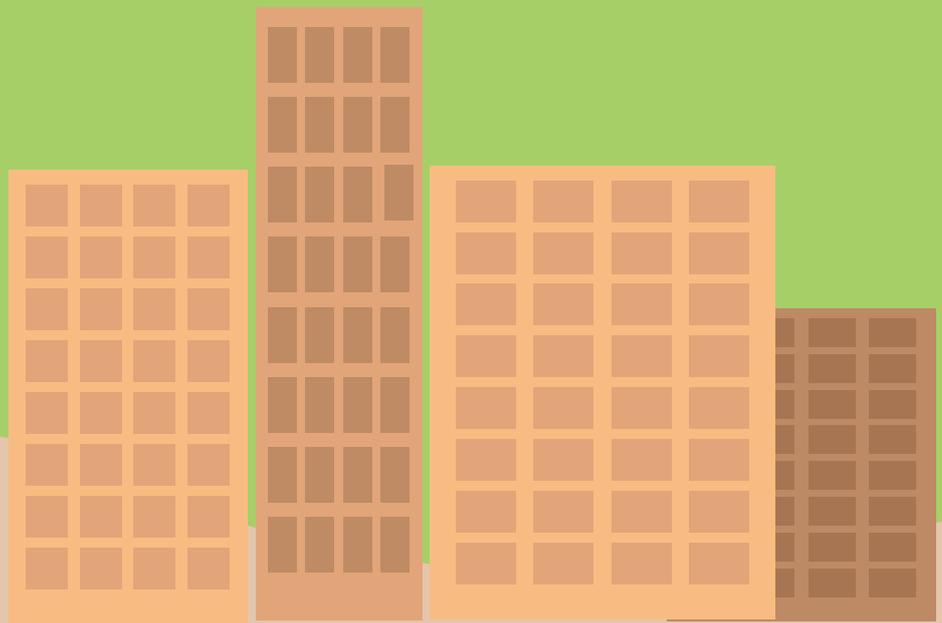
Finalmente, a efectos de conocer en forma más directa y caracterizar con límites más claros a los públicos (potenciales y efectivos) del CCA, se realizaron tres instancias de **vox pop**, cada una según perfiles distintos. Esta técnica consiste en salir “a la calle para (...) sondear el estado de una parte de la opinión pública mediante la formulación de una pregunta” (Herrera Damas, 2003). El empleo de esta técnica se hizo en dos vertientes; por un lado, uno fue en función de la pregunta “¿Cómo se enteró de esta actividad?”, y por otro “¿Qué lo motivó a asistir?”, a lo que se agregó como referencia la consulta de barrio/localidad de residencia, y habilitó a identificar la efectividad de los distintos canales que maneja el CCA para comunicar sus actividades.

En un caso, el vox pop se hizo con una audiencia asistente a dos espectáculos pagos a la noche, uno el 4 de noviembre, y luego al día siguiente, y en otro con una audiencia asistente a un espectáculo gratuito con agenda previa, también a la noche, el 23 de octubre. Las funciones fueron seleccionadas tomando como referencia la recomendación de la Dirección del CCA, que identificó allí públicos de interés a relevar y conocer más.

Asimismo, también se realizó un vox pop con personas que se detenían al pasar frente al Centro en las últimas horas de la tarde, reiterando las preguntas "¿Sabe qué es el CCA?", "¿Cómo se entera de las actividades del CCA?" y "¿Alguna vez ha venido?".

En las tres ocasiones se sondeó un total de 126 personas/grupos.

5. Análisis



Teniendo presente lo establecido por Varona en su texto *“Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”* (1993), y con el fin de visualizar, evaluar, comprender y, posteriormente, proponer posibles cambios en relación a los problemas y necesidades de comunicación, tanto interna como externa, se concibió y realizó una auditoría desde una perspectiva funcionalista contemporánea. En este sentido, *“se adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel de la comunicación dentro de la misma”* (Varona, 1993, p.5). Podríamos llegar a entender que el Centro Cultural Artesano se condice con la caracterización de *“un ‘sistema viviente’ integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos”* (loc. cit.), cuya comunicación es objetiva, observable, medible, clasificable, y relacionada con otros procesos organizacionales.

Analizando el panorama general de la organización, se identifica que el CCA tiene una historia muy rica, que lo conecta con uno de los teatros más antiguos del país, un edificio de enorme valor patrimonial y capacidades amplias (más de 300 butacas), está rodeado de varias instituciones con las que podría desarrollar más y mejores acciones conjuntas, y cuenta con un tejido de organizaciones sociales a su alrededor que, así como la hicieron nacer, pueden impulsarlo a mucho más.

Cabe mencionar que su potencial se acrecenta aún más al considerar que es el único centro cultural de estas características en el Municipio G y en toda la zona, y su área de influencia llega hasta las ciudades canarias de La Paz y Las Piedras.

No obstante, mantiene problemas propios de una organización con poco tiempo de vida, pues en su forma actual tiene tan solo tres años, y posee una serie de desafíos únicos que podría superar para fortalecerse.

5.1. Insuficiencia de recursos humanos para el desarrollo de las tareas de comunicación

Si bien debe destacarse que el CCA cuenta con una profesional de la comunicación, abocada exclusivamente a ello, algo no tan usual como podría pensarse, sigue siendo una única persona en dicho rol. Como ya se mencionó, esto afecta la posibilidad de proyección de la comunicación organizacional en todas sus dimensiones, y obliga a la responsable del área a hacerse cargo de una enorme diversidad de tareas, debiendo muchas veces elegir trabajar en una línea y no en otra.

Esta limitación ha implicado, por lo pronto, que la comunicación esté principalmente orientada al manejo de redes sociales, si bien en particular la gestión del contacto institucional de WhatsApp del CCA y de sus listas de difusión se ha distribuido con el área de Atención al Público. De esta forma, se han limitado vetas cruciales para una institución en un barrio caracterizado por la organización de los vecinos/as para lograr soluciones, que ha llevado a que sus instituciones tengan una conexión fuerte con el territorio y tengan estructuras porosas de gestión, con espacios institucionalizados para proponer y hacerse parte.

Como una limitante adicional, hasta hace unos meses la responsable de comunicación tenía una jornada laboral de 4 horas, que recientemente ha aumentado a 6, habilitando un mayor tiempo para desarrollar sus tareas con mayor profundidad. Con relación a esto, se expuso en su momento en una entrevista que el plan de comunicación, debido a

la poca cantidad de horas semanales de las que disponía para este trabajo, se había visto fuertemente acotado en su puesta en práctica. Se plantea en tal sentido que esta situación generaría un escenario más favorable para retomar lo escrito en su momento y, eventualmente, tomar de referencia lo que genere este grupo.

“El Plan de Comunicación actualmente ocupa un lugar mínimo. Con 6 hs. creo que voy a poder tener una mejor oportunidad” (Entrevista 12, integrante de la organización, 2022).

“Quiero profundizar otras cosas además de redes. Lo hago porque lo tengo que hacer” (...) Tampoco tengo otra persona para repartir el trabajo” (loc. cit.).

En principio, no está sobre la mesa a mediano plazo la contratación de más personal dedicado a la comunicación, y se observa que la tendencia en dependencias municipales y departamentales ha ido hacia la centralización de los recursos en las oficinas centrales del tercer y segundo nivel de gobierno, y en todo caso reforzarlos allí. De esto se deduce que la situación del CCA en materia de funcionarios/as desarrollando tareas de comunicación estaría restringida los próximos años, y toda planificación debería tener eso en cuenta a la hora de hacer propuestas factibles.

Finalmente, en muchos casos el trabajo de comunicación se halla distribuido en al menos tres actores: Atención al Público manejando WhatsApp, Dirección asistiendo en Instagram y Facebook, y Comunicación asumiendo el resto. Lograr una buena coordinación y formalizar estos roles será fundamental hacia el futuro.

5.2. Dificultad de la organización para planificar estratégicamente su comunicación

Etkin y Schvarstein (2000) plantean la existencia de tres dominios que, en una relación de intercausalidad, “determinan la dinámica interna de una organización” (p. 165). Estos son: el dominio de las relaciones, de los propósitos y de las capacidades existentes.

El primero de estos, refiere al hecho de que en toda organización existen sistemas dentro de los cuales se articulan personas, que actúan de acuerdo a los roles dispuestos y el reconocimiento del lugar que cada una ocupa. El dominio de los propósitos, por su parte, contiene la articulación y dirección que la organización se plantea a través de sus integrantes en forma de metas, normas y políticas. “Sin ellas, quedarían carentes de toda cohesión y se desintegrarían. Este conjunto de intenciones (...) se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad”. (op. cit. p.167)

Por último, el dominio de las capacidades existentes se presenta no solo como referente a los recursos (de cualquier categoría) con los que la organización cuenta, sino también -y más importante aún- respecto a las capacidades que la organización presenta para hacer uso de estos: “el ‘estar preparado para’” (op. cit. p.169).

En el caso del CCA, si bien la organización cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación elaborado por la responsable del área al momento de la reapertura, constatamos que al día de hoy, los objetivos y las metas planteadas no han sido logradas en su mayoría. Creemos que si bien esto se debe, en gran medida, a la falta de

recursos humanos y económicos (dominio de las capacidades existentes) con los que la organización dispone para destinar al área, también es el resultado del escaso tiempo que la organización llevaba en marcha desde su reapertura hasta el momento de redacción del Plan de Comunicación.

“Los objetivos son otros, pero la burocracia está presente”. (Entrevista 1, integrante de la organización, 2022).

A su vez, el Plan continúa formulado tal cual se realizó originalmente, y no fue objeto de seguimiento y reestructuración de acuerdo a las necesidades y limitaciones que la organización iba evidenciando en el correr del tiempo.

Según lo observado, además de la carencia de planificación a mediano y largo plazo, desde la organización tampoco existe una producción de objetivos diarios y concretos que ordenen las acciones a llevar a cabo. En este sentido, se observa que en el día a día, las acciones de comunicación se realizan bajo demanda, sin haber una planificación previa, lo que genera una estética en redes y una comunicación en general dispar.

Si extrapolamos este caso a la disposición que plantean los autores, constatamos que las carencias dentro del dominio de las capacidades existentes son las más influyentes ya que la organización no cuenta con suficientes recursos humanos y económicos para poder ejecutar su Plan Estratégico de Comunicación. Esto impacta en el resto de los dominios, quedando la figura distorsionada.

En relación a esto, Castañeda y Melgar (2019) especifican que "La comunicación es inherente a los procesos de desarrollo institucional, se planifique o no, forma parte de ella. Su buena planificación permite gestionarla con mejores resultados". (...) "Haciendo del proceso de planificación un espacio para fortalecer la cultura y el clima organizacional" (p.16). De todas maneras, constatamos que, desde la organización se asume la importancia y se reconocen los beneficios de contar con una planificación estratégica.

5.3. Necesidad de fortalecer la identidad organizacional

Con tres años de existencia como organización, el actual Centro Cultural Artesano todavía no ha afianzado su identidad.

En primer lugar, la organización no cuenta con un conocimiento extensivo ni documentación sobre su propio recorrido histórico. Sobre esto, se entiende que es necesario incorporar la dimensión histórica dentro de la identidad, estableciendo a su vez una conexión más fuerte con el barrio, en la medida en que el edificio se construyó junto al resto del viejo entorno ferroviario.

Si bien a raíz de una entrevista se informó desde la organización la intención de recuperar su memoria histórica a través de la confección de un relato, por cristalizarse en un díptico para distribución al público, el CCA aún carece de información sistematizada sobre su historia, y, en general, existen pocas investigaciones escritas y documentación accesible sobre la misma. A su vez, aquellos datos claves sobre su

fundación y diversos sucesos ocurridos en el transcurso del tiempo no son conocidos por la mayoría de sus integrantes actuales, ni por buena parte de los públicos. Tampoco son comunicados activamente por la organización más allá de una reseña en el sitio web del Municipio G.

“La realidad es que nuestra idea es comenzar un mini proyecto dentro del Artesano también para reconstruir la historia, porque la realidad es que vos buscas Artesano y buscas bibliografía y no hay mucha historia documentada. No hay registros históricos especialmente del Artesano. Si hay del barrio en general, y hay de publicaciones del barrio específicamente, pero muy centrados en la parte industrial (...) Este proyecto de reconstrucción histórica está orientado a construir la historia con los vecinos y vecinas del barrio que te cuentan de todo” (Entrevista 1, integrante de la organización, 2022).

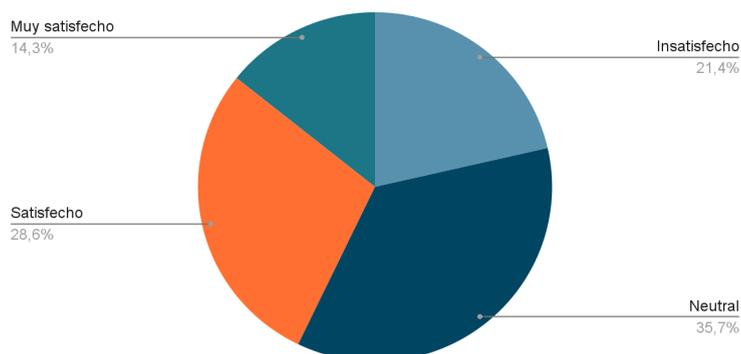
En tanto, se expresa en la voz de sus integrantes que la denominación de “centro cultural” que sustituyó al anterior nombre de “Teatro Artesano”, no fue una definición arbitraria, atribuyendo a ello la necesidad de ser un recinto abierto a la comunidad y a propuestas diversas, y no solo al teatro.

“Una cosa no menor que para mi está buena aclararla es que, en el momento de decidir la denominación, el nombre siempre era el Artesano, pero (...) decidimos, junto con el Municipio que sea Centro Cultural. Decidimos darle más ese perfil de Centro Cultural y que hayan talleres y abrir puertas para variadas actividades y que no sea solo teatro. Aparte, la palabra teatro también tiene un lugar que a veces puede llegar a generar cierta distancia”. (Entrevista 1, integrante de la organización, 2022).

A raíz de un vox pop realizado el domingo 23 de octubre del 2022, entre las 17:00 y las 18:00 (Anexo 10.7.1, casos 25 y 12), en el área del Centro de Barrio Peñarol, se constató que, de hecho, la noción de “teatro” sigue estando presente en los testimonios de varias personas al consultarles si conocen el CCA y aclararles su ubicación. El signifiante “centro cultural” necesita ser dotado del valor que inicialmente se le pretendió dar, tanto en el despliegue de su identidad como en la construcción de su imagen a ojos de las personas.

Por otro lado, de entrevistas realizadas a sus trabajadores/as se desprende no solamente la necesidad de fortalecer los vínculos internos y generar una cultura organizacional marcada, sino que también se observa una deficiencia en la implicancia de estos en determinados aspectos esenciales. Esto se puede visualizar de forma más clara a través de la encuesta realizada a la totalidad del funcionariado, donde, ante el ítem “Información recibida sobre los objetivos que se propone el Artesano (calidad y cantidad)” menos de la mitad se mostró conforme.

Información recibida sobre los objetivos que se propone el Artesano (calidad y cantidad)



Fuente: Encuesta, autoría propia

A raíz de los datos obtenidos, entendemos que el planteamiento de los objetivos y su comunicación dentro de la organización es un factor clave a la hora de planificar y fortalecer la identidad. En la medida en que la satisfacción con la información recibida sobre dichos objetivos por parte de todo el funcionariado se limita únicamente al 42,9% (incluye satisfechos y muy satisfechos), podemos concluir que existe una transmisión limitada de las metas propuestas, lo que forma parte de la identidad, y que, por ende, significa una implicación e identificación insuficiente con el Centro.

Siendo la cultura un elemento clave que incide fuertemente en la forma en que los miembros de una organización piensan, sienten y actúan (Schein, E., 1988, p.21), es fundamental accionar respecto a ella, para lograr así comprender comportamientos psicológicos individuales, así como lo que sucede en los grupos, el funcionamiento del Centro en sí y sus problemas. De igual forma, esto contribuiría a generar en sus integrantes un mayor sentido de pertenencia y apropiación respecto del lugar.

Por otro lado, cabe destacar que, siendo la visión y misión imprescindibles para la correcta definición de la identidad organizacional, se identifica una carencia por parte del CCA en el establecimiento de las mismas. Dicho de otra forma, ambos componentes que resultan esenciales y necesarios para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, no se encuentran en ningún lugar plasmados de forma escrita. Además, si bien en el mencionado Plan de Comunicación, cuya fecha de creación data del 2019, se hace referencia a la importancia de definir la identidad del Centro, no se observan lineamientos específicos que la aborden; sucediendo lo mismo en documentos posteriores. Con respecto a esto, no se dispone de una dirección estratégica explícita, un objetivo central ni un lugar pensado a futuro a donde el Artesano desea llegar.

En síntesis, la identidad aún está en construcción. Aunque se constatan avances significativos al respecto, todavía falta trabajar en su delimitación y bajada a tierra en un marco de planificación estratégica, dedicando mayor tiempo y recursos en ello. Resta darle una estructura clara a las creencias, visión, misión y valores organizacionales en el camino hacia la formalización de estos elementos constitutivos de la identidad. (Capriotti, P., 2009, p.23).

5.4. Dificultad y necesidad de proyectar la imagen organizacional

Las dificultades para proyectar una imagen acorde a lo que el Artesano desea, es decir, alineada a su identidad y objetivos, se desprenden de la necesidad anterior. En esta línea, es menester lograr un autoconocimiento y apropiación en cuanto a su historia y su valor cultural, sus objetivos y dinámicas internas, partiendo desde sus propios miembros, para luego salir al exterior.

Basándonos en lo expuesto por distintos actores sociales consultados (entre ellos vecinos del barrio, gestores culturales y los propios miembros del CCA), existe aún una imagen difusa del Centro. La carencia de ciertos aspectos a nivel interno repercute ampliamente en la imagen proyectada, existiendo una gran brecha con el “afuera”.

Conforme a lo expuesto por Paul Capriotti, “las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva y comunicarla adecuadamente a sus públicos (...) para crear y mantener vínculos relevantes con [ellos]” (op. cit, p.11). En esta línea, y teniendo en cuenta lo expresado por los propios vecinos/as, así como por dos gestores culturales adscriptos al programa Esquinas de la Cultura, de la IM, el CCA debe abordar de manera más eficiente su relación e implicancia con actores sociales, promoviendo así una mayor apertura para con vecinos/as e invitando a estos a que sean partícipes.

“Los vecinos y las vecinas fueron los que motivaron a que se recupere el Artesano (...) Estuvimos trabajando en conjunto para ello, y fueron parte de todo el proceso. Entonces, es inentendible por qué ahora no siguen siendo parte de ese proceso, cuando justamente ahora es cuando es necesario trabajar esa apropiación real (...) está bueno que puedan ser parte de alguna toma de decisiones, como, por ejemplo, cuál es la cartelera, cuáles son las propuestas que van a venir, qué tipos de talleres queremos tener en el Artesano, cómo trabajamos para que colectivos de vecinos y artistas puedan hacer un uso de esa sala que es del barrio”. (Entrevista 16, gestores culturales territoriales, 2022).

Los entrevistados aseguran que desde Esquinas de la Cultura se sugirió la conformación de una comisión asesora, donde sean los propios vecinos/as referentes de la zona quienes lleven propuestas y apoyen al Centro.

“La voz del vecino dentro de la comisión de consulta sería lo ideal, porque hay muchas riquezas ahí. Hay mucho tiempo. Hay muchos años que conocen toda la historia del Artesano. Conocen la historia del Artesano cuando funcionaba antes, entonces (...) nos parece mejor que esté la opinión de los vecinos”. (Entrevista 16, gestores culturales territoriales, 2022).

Además, la participación del Centro en la Red Peñarol significaría una oportunidad para poder coordinar actividades con otras organizaciones sociales, medios y colectivos de personas, así como de comunicarse de forma más eficiente con sus públicos.

La dificultad y necesidad de proyectar una imagen organizacional clara y eficiente, que permita llegarle a los públicos de la forma en que se pretende, podría paliarse con, en primer lugar, el establecimiento de una identidad clara, así como mediante el mayor provecho de los canales de comunicación existentes y el establecimiento de redes cooperativas con otros actores y organismos socioculturales de relevancia.

5.5. Necesidad de conocer mejor, fidelizar y ampliar los públicos de la organización

Los datos recogidos, el diseño de una línea estratégica y la definición de acciones planteadas desde una organización orientadas a establecer y mantener el vínculo con sus públicos, resultan factores trascendentales para la vida y supervivencia de una organización (post et. al. en Capriotti, 2009, p.82). Esto se vuelve aún más significativo al tratarse de un centro cultural, cuya razón de existencia se debe, desde su gestación, a su entorno social circundante.

Por esta razón es que, durante el proceso de contextualización llevado a cabo dentro de una primera fase del análisis, se decidió por tomar contacto, tal como se mencionó anteriormente, con actores sociales directamente vinculados al Barrio Peñarol, como lo son vecinos/as y actores relacionados al CCA desde una perspectiva complementaria, los gestores culturales o el Centro de Barrio de la localidad.

Partiendo en cierto modo de dichos testimonios, e integrando esto a la información brindada desde el Centro y a la observación realizada por el equipo a lo largo de todo el proceso, es que se detecta cierta desconexión no solamente respecto a las personas asistentes (y potenciales) del Artesano, sino también con las organizaciones de la sociedad civil pertenecientes al entorno más cercano.

“Hay una brecha muy grande con el afuera” (Entrevista 12, integrante de la organización, 2022).

“Quiero que la gente conozca el Artesano. Que esté abierto al barrio, que no sea tan ‘privado’. (...) No sé hasta ahora dónde hay interés por eso [fortalecer atención al público]” (loc. cit.).

“En conjunto con el Artesano no se ha hecho nada. Hay intenciones, ahí lo saben. (...) Está todo dado; falta articulación. (...) Supongo que al CCA se le hacen más propuestas de las que pueden atender. Deberían venir para acá [la Biblioteca María Vittori]” (Entrevista 6, integrante de la Biblioteca María Vittori, 2022).

Si nos situamos desde la mirada que Ferrari y França (2011) dan a esta problemática, se podría alegar que no se ofrece desde el Centro un espacio destinado al involucramiento directo con los públicos, dejando de lado la tan necesaria atención a sus características y el tipo de vínculo que tienen, o se quisiera generar desde la organización (p. 48). Dos de los ejemplos más claros (en los que se denota la presencia de esta falta en ambos planos: virtual y físico), son: la inexistencia de, por ejemplo, un buzón de sugerencias a través del cual dar lugar a la retroalimentación e incidencia de quienes asisten a las actividades en las propuestas del Centro, y las formas y el lugar que se les da a las redes sociales institucionales, a las cuales se les atribuye una

importancia central, sin tener certeza de que la mayor parte de sus públicos actuales o potenciales utilizan dicho espacio como canal principal.

No es ni más ni menos que necesario, para lograr una relación sostenida con los públicos, comunicar desde la organización el lugar que sus intereses ocupan en el funcionamiento de la misma. (Ferrari y França, 2011, p. 25)

Si bien en WhatsApp el CCA ha desarrollado una serie de listas de difusión por tipo de espectáculo (conciertos, cine, etc.), y se cuenta con los datos de asistencia a eventos gratuitos con reserva previa, no se cuenta con una sistematización de esos datos con un filtro de segmentación más fino, que permita focalizar mejor la oferta de acuerdo a públicos más específicos. Mejorar este aspecto sería una clave para fidelizar al público y eventualmente ampliarlo.

En tanto, hay un conocimiento desde la experiencia de quiénes van a las distintas actividades, y se sabe informalmente cuáles son las organizaciones con las que se vincula, pero no existe un mapa de públicos que esquematice la forma en que se relaciona el CCA con los actores de la sociedad.

5.6. Necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación territorial

Desde el comienzo del vínculo con la organización, las contrapartes identificaron como necesidad esencial la toma de contacto con actores relevantes del territorio y su sostenimiento, a modo de contar con un nexo permanente que comunique las acciones del CCA hacia los barrios del Municipio G.

La responsable de comunicación lo situó como una de sus mayores preocupaciones, planteando que el barrio tiene una dinámica propia que favorece el contacto más personal, no necesariamente mediado por tecnologías, y la organización social. Para ello, uno de los primeros agentes con los que articular que surgieron en entrevista fueron los concejales vecinales, electos por sus pares para representarlos en espacios deliberativos fundamentales para la vida comunitaria del entorno.

“Están retomando la comisión de amigos del teatro que había antes. La limitación de ser una sala estatal, espacio público, está en que la gente no se termina de apropiar. Buscamos incluir al barrio en la gestión. No cogestión, pero sí más participación” (Entrevista 1, integrante de la organización, 2022).

“Falta, y es fundamental, el trabajo con organizaciones sociales y barriales del territorio. El Concejo Vecinal Zonal es fundamental; los concejales trabajan en ambiente, asentamientos, trabajo... El contacto con el territorio está como puente en el Concejo” (loc. cit.).

“Queremos salir de la lógica estatal. No ahogarnos en eso. Tratar de llegar desde otro lugar, más cercano y cotidiano. Entablar más directamente lazos con la comunidad” (loc. cit.).

En tal sentido, resulta ineludible la necesidad de posicionar al CCA como una organización más del tejido social del barrio, junto a instituciones de referencia con

sedes físicas tan emblemáticas como el Centro de Barrio Peñarol. Para ello, contar con el aval de los concejales vecinales, es decir, ser conocido por ellos, que cuenten con información sobre el Centro, que transmitan confianza y le otorguen un valor relevante para la integración social del barrio resulta imprescindible, pues de esa forma se contaría con la legitimidad suficiente como para ensanchar un público local e incentivar procesos de apropiación.

5.7. Insuficiencia de canales de comunicación formal

Adherido a otros aspectos mencionados con anterioridad, se presenta como un problema la falta de desarrollo e implicancia de canales formales de comunicación, entendiéndose a estos como aquellos “dictados por la estructura planificada establecida para la organización que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización” (post et. al. en Kreps, 1995, p.225).

Se observa que, si bien el Centro le ha dado una centralidad clara a las redes sociales, según se detalló en entrevistas realizadas, el flujo de personas que acuden a las actividades y eventos no corresponde significativamente con dichos medios.

“Este es un gran debe por la parte de comunicación que hay. Yo me estoy dedicando más que nada a la parte de redes sociales. La comunicación de acá, nuestro pilar en este momento son las redes sociales, el Instagram y el Facebook, son los afiches (...) y con las producciones de cada espectáculo. Pero, hay una pata de la comunicación que para mi es una de las más importantes (...), es el trabajo en el territorio con esas organizaciones sociales. Ese es un debe que tengo. No lo he podido trabajar como quisiera”. (Entrevista 1, integrante de la organización, 2022).

Es así que, siendo consciente de esto, y visualizándolo como un problema, recientemente la organización se ha abocado a atender la comunicación en una dimensión territorial, particularmente a través del contacto con concejales vecinales, a quienes identifica como los principales nodos de información con los vecinos/as, tanto para la difusión de actividades como para fortalecer su escucha y apertura a los barrios en clave receptiva.

“Esa gente es fundamental, porque esa gente es la que tiene el contacto con el vecino día a día, y ellos (...) están en muchísimos lados. Entonces, el trabajar con ellos es el puente directo hacia el vecino (...). Hay mucha gente que si bien se entera por las redes sociales, y gracias a las redes estamos y la gente viene y todo, ese contacto con el territorio y con mucha gente que de repente no maneja las redes sociales aún o las maneja poco, es un debe que tenemos”. (Entrevista 1, integrante de la organización, 2022).

Tanto de las encuestas dirigidas a los funcionarios/as del Centro, como de las tres instancias de vox pop llevadas a cabo, se desprende la necesidad de un mayor y mejor despliegue de canales formales de comunicación, sean estos a nivel interno como externo. De la segunda herramienta investigativa mencionada, y ante las preguntas “¿Cómo se enteró de esta actividad?” y “¿Cómo se entera de las actividades del CCA?”, un 25% de los consultados (32 respuestas en 126) destacó la utilización de WhatsApp como medio por excelencia para informarse de los eventos que allí se celebran. De todas formas, cabe mencionar que un gran número de personas afirma no acceder y conocer la programación del lugar.

“Yo vengo cuando me invita mi hija (...) Ella mira la programación por el celular, pero yo de eso de la tecnología no entiendo nada”. (Vox pop, 2022).

Sumado a ello, se percibe una falta de otros canales propios, tales como un sitio web donde el Centro pueda volcar toda su información institucional, así como publicar la programación mensual y otros aspectos de interés para sus públicos.

A nivel interno, la percepción de los trabajadores respecto de los canales formales de comunicación se encuentra dividida. El ítem “nivel de satisfacción respecto a la calidad y cantidad de la comunicación formal que recibo” que se desprende de la encuesta efectuada, es un claro ejemplo que ilustra lo afirmado. En sus respuestas se identifica una polarización de opiniones, donde la valoración de neutralidad ante lo afirmado es expresada por una mayoría. Entendemos que ese elevado porcentaje (35,7%) debe ser atendido, en la medida en que podría tornarse negativo de no abordarse el tema adecuadamente.



Fuente: encuesta, autoría propia

En síntesis, resulta imprescindible abordar esta problemática, ya que todo lo antedicho puede devenir en lineamientos estratégicos difusos como consecuencia de la falta de espacios de diálogo formal entre los miembros que componen la organización y que, en definitiva, son quienes impulsarán y trabajarán sobre la estrategia deseada. La correcta comunicación, en tanto a la rapidez, eficiencia, disposición de información común y

compromiso de los trabajadores para con la organización y sus proyecciones se ven fuertemente afectados.

Al carecer de un rumbo y canales comunicativos formales claramente establecidos, la información no circula en tiempo y forma, generando rumores o ruidos en la comunicación, así como fugas de contenido y malentendidos, que, a su vez, acaban en crisis, y generan, entre otras cosas, un deterioro en el clima laboral. En palabras de Kreps, “cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener información y más poderoso se convierte el rumor” (op. cit., p. 225).

Sumado a ello, en ocasiones, la insuficiencia de canales de comunicación formal puede conducir a una saturación, donde se sobrecargan ciertos canales en detrimento de otros.

5.8. Falta de figuras intermedias en cada área de trabajo

En el caso del CCA, el análisis de las responsabilidades formalmente establecidas es especialmente relevante. Su estructura encuentra a un equipo humano en formación, que aún sigue afianzándose y cuenta con un grado de rotación relativamente alto en las áreas de atención al público, que venía sosteniéndose con pasantes, y limpieza, donde trabajan empleadas de una empresa tercerizada por el Centro.

En toda organización, un organigrama, y la distribución del poder que de él deviene en términos formales, así como las dinámicas informales, son una clave de la identidad de la organización, una cuestión que Schvarstein (1998) identifica al hablar de manifestaciones de la identidad, que “está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes (...)” (p.333).

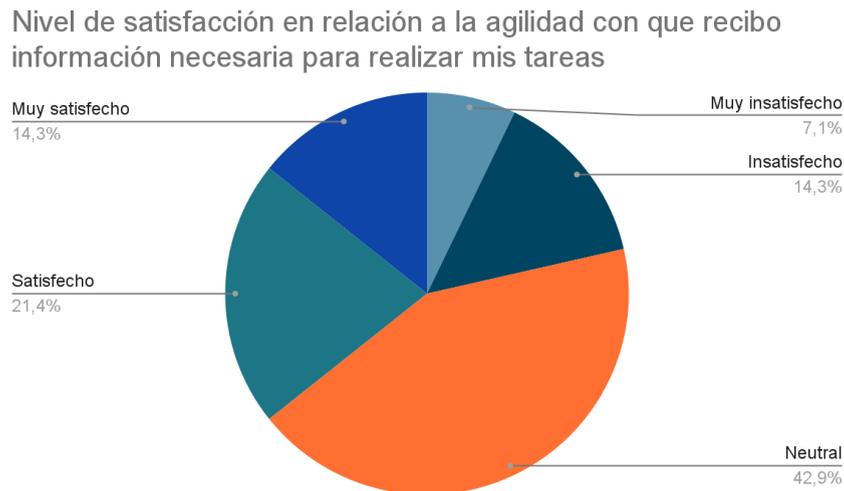
Constatamos que la falta de un organigrama en la organización ha generado una distribución del poder que deja la mayoría de las decisiones en la órbita de la Dirección, sobrecargando a esa sección frente al resto de las áreas. Problematizando esto, se identifica que la Dirección no cuenta con referentes por área con quienes coordinar, y que a su vez puedan articular entre los diferentes trabajadores/as del sector y con las otras áreas de trabajo. Esto impide un flujo adecuado de la información y no permite desconcentrar el manejo de ésta, incluso a escala de decisiones de tipo operativas.

Para el desarrollo de este problema resulta importante leer los datos que arrojó la encuesta realizada. Deben hacerse, para ello, algunas aclaraciones de análisis con relación al “punto medio” presentado como posibilidad de respuesta en el diseño de la encuesta, dado el alto índice de respuesta que tuvo en varias preguntas.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto sobre la interpretación de las respuestas “neutrales”, se identifica que, en cualquier caso, si bien optar por la respuesta intermedia en la escala de actitudes negativa-positiva no puede ser tomado como una decantación explícita por ninguno de los dos polos, sí plantea una situación que debe problematizarse en tanto representa una opinión que no plantea

conformidad con los enunciados propuestos. Por ende, las respuestas situadas en el punto central de la escala son tomadas en cuenta como expresiones de que hay algo a mejorar, ya sea por falta de involucramiento con la organización e interés en la materia, que representa otro problema en sí mismo, o por tener opiniones que no terminan de fraguarse a favor.

Volviendo a los resultados, en la encuesta aplicada en agosto de 2022 al conjunto de trabajadores/as del CCA, poco más de la tercera parte (35.7%, sumando muy satisfecho y satisfecho) se encuentra conforme respecto a la agilidad con la que recibe información necesaria para realizar sus tareas.



Fuente: encuesta, autoría propia

Con este y otros datos que se dependen de distintas herramientas metodológicas utilizadas, podemos deducir la necesidad latente por incorporar interlocutores que faciliten la transmisión de la información de un área con la Dirección, y a su vez con otras áreas mejorando el funcionamiento y agilizando la coordinación y comunicación de las tareas de cada área y, al mismo tiempo, evitando la sobrecarga de la Dirección con tareas incluso prácticas u operativas.

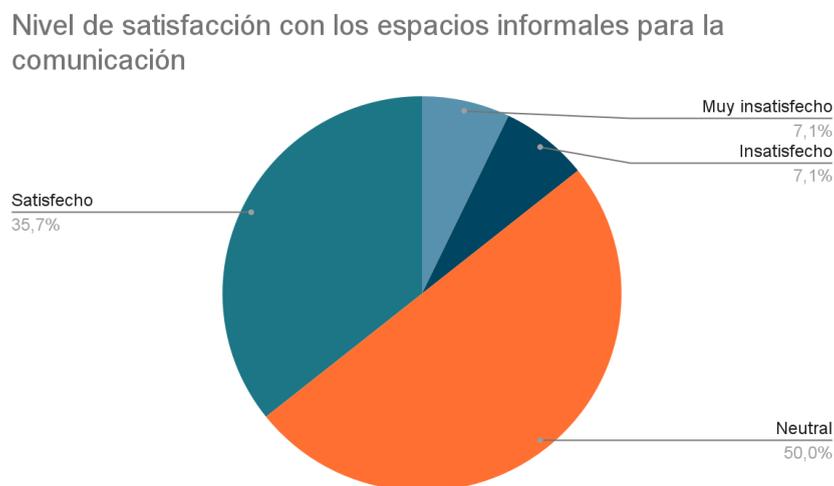
5.9. Falta de espacios de encuentro entre los/as integrantes de la organización

En una investigación sobre el rol del lugar de trabajo entre funcionarios/as de la empresa argentina YPF, Ursino (2019) concluye que “los sentidos y significados con los que se construye una identidad no abarcan solo una esfera de la vida del sujeto, sino que se configura en relación a la experiencia con el trabajo y el lugar” (p.19). De esta forma, podemos hablar de la importancia que tiene la organización en la que se trabaja como referencia para conformar la concepción que uno tiene de sí mismo y que proyecta hacia afuera.

Otros autores sostienen que “el trabajo constituye para todos un soporte identitario que permite la realización de proyectos personales, posibilita la construcción de una imagen positiva frente a sí mismo y a los demás, ofrece la oportunidad de crecer y aprender, y constituye, para muchos de ellos, una fuente de dignidad” (Díaz et al., 2005, p.38).

Esta construcción de identidad, entonces, no sitúa al sujeto como individuo aislado, sino que lo pone en relación a sus pares en el entorno laboral, en particular. Esto debe tomarse con especial seriedad a la hora de planificar la comunicación desde una perspectiva de comunicación interna, que vele además por el bienestar de los integrantes de la organización entendiendo que la consolidación de su identidad en vínculo con la de la organización redonda en un beneficio para ambos.

Al día de hoy los espacios para asentar este vínculo entre los integrantes y con la organización son escasos, y la conformidad con la cantidad de espacios de comunicación informal en la actividad laboral tampoco reúne una mayoría de opiniones favorables, estando únicamente un 35,7% satisfecho. Además, que el 50% de los trabajadores/as del Artesano se identifiquen como neutrales frente a esta temática demuestra la falta de intención por parte de la organización para generar estos espacios y, a su vez, la indiferencia por parte de los empleados por interactuar con sus compañeros/as. Se menciona como un hito, destacado en forma general como una buena experiencia, un asado organizado en 2021. Allí los compañeros/as pudieron conocerse fuera del marco estrictamente laboral, en un espacio propiciado por la organización, y por los testimonios recogidos, fue útil para fortalecer lazos interpersonales aún débiles. Esto cobra más relevancia cuando los horarios entre los trabajadores/as son dispares, y algunas personas adscriptas a ciertas áreas difícilmente puedan verse en el día a día.



Fuente: encuesta, autoría propia

“No tengo casi interacciones con gente de luces y de sonido” (Entrevista 5, integrante de la organización, 2022).

La cuestión del vínculo entre la identidad personal y la organizacional están asociadas a la cultura. Según Doppler y Lauterburg (en Fernández Beltrán, 2007), el objetivo final es la reducción de la complejidad: aclaran a todos los miembros de una asociación social lo que en esta organización se considera bueno y no bueno, lo que está permitido y no permitido (...) garantizan la orientación hacia adentro y la cohesión hacia fuera”

(p.105). Asimismo, Fernández Beltrán argumenta que la cultura corporativa también está permeada por elementos emotivos, basados en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones (loc. cit.).

Para minimizar el riesgo de una disociación entre la cultura propia y la organizacional, “el sistema de dirección puede influir en [la cultura], de manera que pretenda variarla para alcanzar el grado adecuado de alineamiento” (op. cit., p.107). Es así que se ubica a la Dirección como un catalizador para “encauzar las energías procedentes de esos elementos humanos que forman la empresa o institución” (loc. cit.), y acciones que den cohesión a sus integrantes van en esa línea y deberían ser tenidas en cuenta por el CCA para crecer junto a sus componentes y ser ágil para entusiasmar a nuevos compañeros/as.

En esta línea, se identifica como necesidad generar espacios que permitan fortalecer vínculos entre integrantes de la organización y con la organización en su conjunto. Esto además permitiría poner en común posibles hitos y ritos colectivos a forjar, algo que hace a la esencia de las organizaciones.

Por otra parte, también deben establecerse espacios de interacción formales, orientados a la coordinación de tareas. Al día de hoy no se cuenta con ello, y la articulación entre las áreas resulta de mensajes mediados y definiciones tomadas directamente por la Dirección, muchas veces sin el tiempo suficiente para que la información llegue a todos/as en forma transversal.

Esto, además de tener un fin operativo y funcional, contribuye a la formación de una cultura organizacional propia y al dimensionamiento del trabajo que cada persona hace para alcanzar los fines de la organización, generando conciencia del aporte colectivo, el propio y el de sus compañeros/as para el desarrollo global de las actividades del CCA.

5.10. Insuficiencia de mecanismos orientados a la resolución de conflictos internos

La complejidad de las organizaciones como sistemas sociales demuestra la posibilidad latente de que pueda surgir un conflicto en cualquier momento. Sin embargo, debemos dejar de lado las concepciones que demonizan el conflicto y lo consideran un componente totalmente negativo y abrazar la idea del conflicto como elemento que forma parte de la realidad social y que puede jugar un papel dinamizador a partir del que podemos aprender. En todos los casos, lo esencial no es el conflicto en sí mismo, sino cómo se lo gestiona, lo cual está condicionado por muchos elementos donde la comunicación juega un papel esencial.

En el caso del CCA, constatamos una limitación en relación a los mecanismos orientados a la resolución de conflictos internos, corriendo el riesgo de que la presencia de ellos pueda derivar en una crisis ya que no se cuenta con los mecanismos necesarios para gestionarlos. En este sentido, González Herrero hace hincapié en la necesidad de establecer una estrategia de comunicación susceptible de influenciar su evolución [del conflicto] en el caso de que esto se considere oportuno” (op. cit., pp.14-15) lo que habilita a la organización a contar con un “abanico de posibles caminos a tomar” (loc. cit.) y la fortalece en su capacidad de prever amenazas que deterioren el clima organizacional.

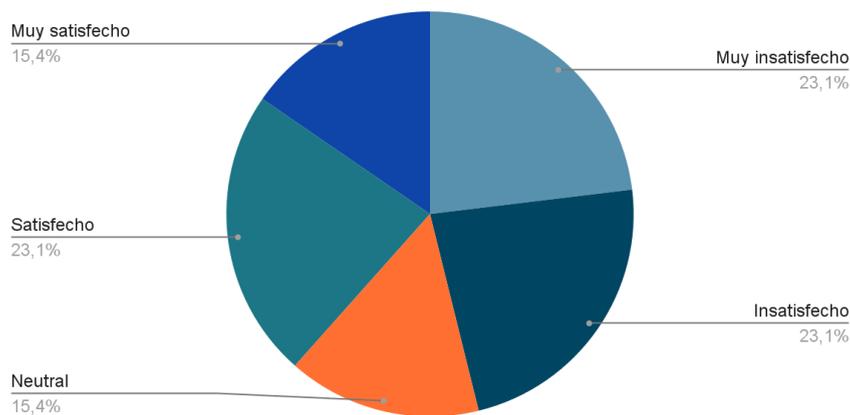
“[En ocasión de un conflicto] una reunión hubiera sido muy útil y podría haber evitado renunciars”. (Entrevista 5, integrante de la organización, 2022)

Sobre esto, Castillo y Ponce (2015) sostienen que “toda organización debe desplegar un conjunto de acciones que le permitan anticiparse a las situaciones conflictivas” (p.19), identificando que cualquiera de ellas “está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tienen sobre ella” (op. cit., p.16), afectando su imagen en caso de ser mal gestionadas.

Volviendo a la encuesta aplicada al conjunto de trabajadores/as del CCA, constatamos que cuando se les consultó sobre el grado de satisfacción relacionado a la información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con su trabajo, el 38.5% se mostró satisfecho o muy satisfecho, con un bajo porcentaje relativo de opiniones neutrales (15.4%), y un nivel de insatisfacción del 46.2% (muy insatisfechos e insatisfechos).

Consideramos que los niveles de satisfacción podrían ser más altos si se contara con mecanismos de resolución de conflictos internos dentro de la organización.

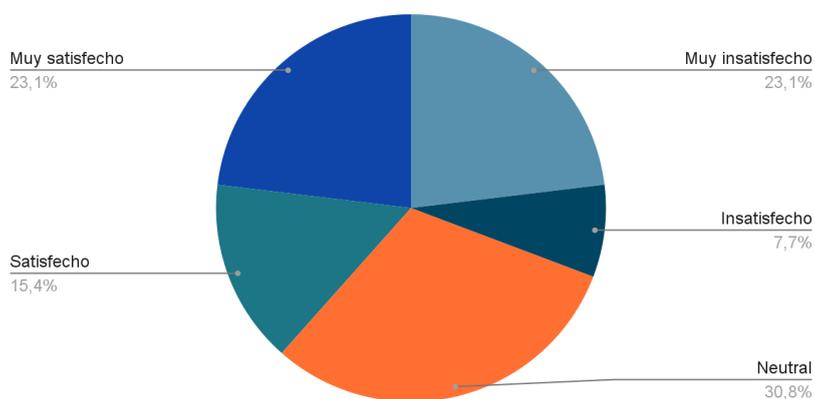
Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo



Fuente: encuesta, autoría propia

Sumado a esto, cuando se les consultó el grado de satisfacción "en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación", sólo un 38.5% tuvo una valoración positiva (muy satisfechos y satisfechos), lo que refuerza la necesidad de contar con un protocolo de resolución de conflictos que respalde a todo el funcionariado frente a cualquier situación de conflicto latente. A su vez, esto contribuiría a evitar que los problemas existentes sean tratados por vías informales que aumentan los rumores y roces dentro del equipo de trabajo, degradando el clima organizacional positivo.

El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación



Fuente: encuesta, autoría propia

A su vez, en las entrevistas realizadas a los trabajadores/as del CCA, todos manifestaron pertinente y necesaria la implementación de reuniones de equipo con una frecuencia semanal o quincenal con el objetivo de mantenerse informados del acontecer de la organización, fomentar el sentido de pertenencia y la confianza.

"Sería bueno tener reuniones periódicas" (Entrevista 2, integrante de la organización, 2022).

"Las reuniones pueden aumentar el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la confianza". (Entrevista 5, integrante de la organización, 2022).

Teniendo en cuenta este panorama, creemos que la clave tanto para la prevención como para la gestión de los conflictos en la organización va a ser generar condiciones que permitan una comunicación efectiva entre los diferentes trabajadores/as del CCA y las distintas áreas. De este modo, se podrán reconocer y detectar los conflictos latentes para ser abordados de manera inmediata y directa desde su génesis. A su vez, creemos que es importante mantener condiciones que no eviten la confrontación, ya que de esta manera surgen conflictos de los que no se habla, que permanecen latentes o silenciados y no por ello menos importantes. Como se mencionó anteriormente, el conflicto en sí mismo no debe considerarse un problema o algo nocivo. Lo que va a ser o no un problema o tener consecuencias negativas para el funcionamiento organizacional es la manera en que se enfrenta el conflicto. Por lo tanto, es necesario apropiarse de la idea del conflicto como fuente de aprendizaje y cambio positivo desarrollando mecanismos orientados a la resolución de conflictos internos, a la vez que se comprenda el conflicto como algo que atraviesa a toda la organización, y así distribuirlo como responsabilidad colectiva.

5.11. Necesidad de mantener un clima organizacional positivo

La convivencia de los miembros de la organización es una clave para su correcto funcionamiento, y para ello es imprescindible mantener un clima organizacional positivo. Según Brunet (1992), el clima constituye la personalidad de una organización

y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior” (p.26). Cuando el clima organizacional es positivo, genera beneficios tanto para los trabajadores/as como para la organización misma, mientras que cuando es negativo conduce a pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a crisis graves.

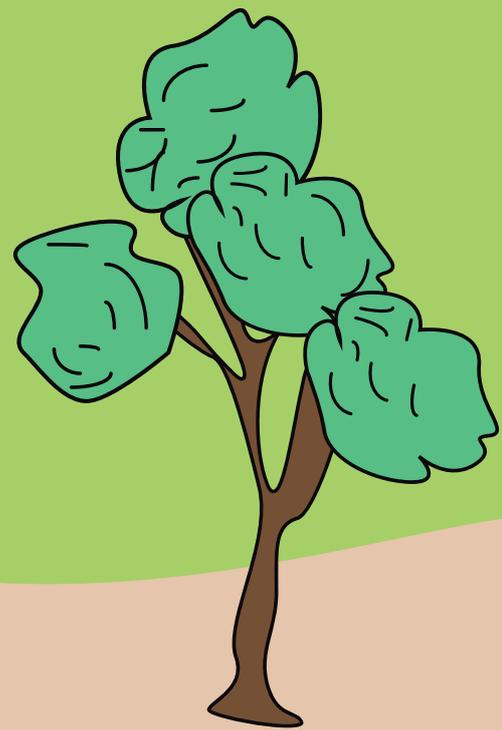
Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los integrantes de la organización que depende de su juicio de valor por lo tanto puede variar de persona a otra ya que incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados/as.

En el caso del Artesano, constatamos que la carencia de mecanismos orientados a la resolución de conflictos internos así como la falta de espacios de encuentro entre los/as integrantes de la organización tiende a distorsionar el clima organizacional.

Lograr un buen clima organizacional puede permitir lograr un ambiente cómodo, facilitando la comunicación organizacional y la relación entre los miembros, también se puede reducir el miedo o la inseguridad y aumentar la seguridad en uno mismo y en el equipo. A su vez, se puede lograr un incremento del interés por la organización y sus objetivos, la satisfacción y la productividad laboral.

Para contribuir a este cometido, consideramos pertinente agregar como una de las recomendaciones, propuestas que vayan en línea con el involucramiento de los empleados/as en la toma de decisiones.

6. Conclusiones



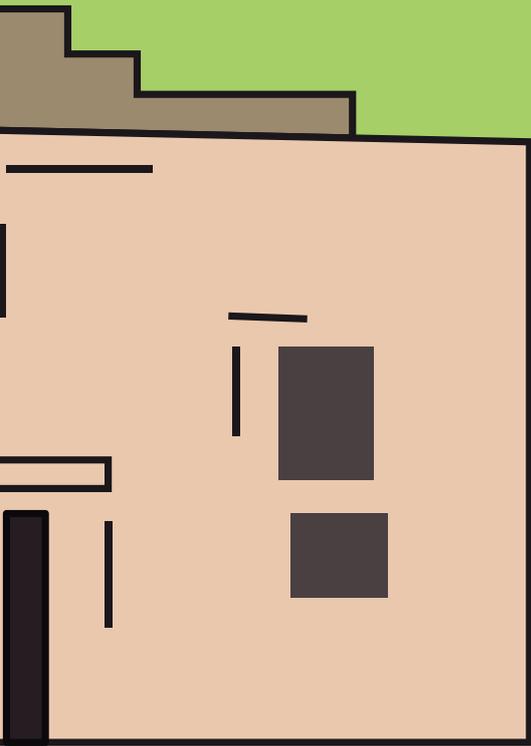
El Centro Cultural Artesano, una sala descentralizada del Municipio G, es una organización que cuenta con mucho potencial a nivel comunicacional que puede impulsarse hacia el futuro. Como una organización muy nueva en su estructura actual, no puede pretenderse que sea perfecta desde un comienzo, y durante la realización de este diagnóstico de comunicación, de la mano de distintas herramientas metodológicas, se logró un acercamiento al funcionamiento interno y a comprender la lógica barrial. Si bien varios problemas y necesidades surgen del interior y se encuentran en una órbita de control de la organización, también se encuentran en interacción con las dinámicas del territorio, tanto en lo que refiere a comunicación interna como externa.

A día de hoy, identificamos como problema central en la organización la dificultad para proyectar su imagen organizacional. Este problema genera, a su vez, que el CCA no haya logrado fidelizar sus públicos ni ampliarlos con la efectividad deseada, y tiene entre sus causas identificadas que haya una distribución de los esfuerzos comunicacionales orientados principalmente a la comunicación a través de redes, sin medir su impacto en la llegada de la información y en la asistencia a las actividades, dejando en un lugar menos privilegiado a la dimensión territorial de la comunicación.

Dentro de la organización, se encontraron varios problemas y necesidades relativos al flujo de la información y la comunicación entre las áreas y los integrantes que deben ser atendidos. Entre ellos, destacan la necesidad de contar con espacios formales para la resolución de conflictos y la falta de figuras intermedias que habiliten una descompresión de la información desde la Dirección hacia las áreas, así como la necesidad de generar mecanismos de coordinación periódicos que agilicen la toma de decisiones y democratizen el acceso a la información.

Como fue mencionado anteriormente, una fortaleza del CCA es que ya cuenta con una base estructurada de planificación de la comunicación, realizada por la responsable del área, más ésta fue formulada en otro contexto, al momento de su reapertura. Para transformar los problemas y necesidades en objetivos a cumplir, será necesario que la organización cuente con un nuevo plan estratégico de comunicación que establezca pasos a seguir que alcancen un nuevo escenario. En el afán de contribuir a ello, el equipo presenta una serie de recomendaciones detalladas a continuación.

7. Recomendaciones



De acuerdo a la definición y el análisis de los problemas y necesidades de comunicación diagnosticados a lo largo del proceso investigativo desarrollado en el CCA, es que a continuación se indicarán los lineamientos a profundizar dentro de un futuro Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

Como primera medida, se sugiere comenzar por desarrollar un proceso de **definición de la identidad** del Centro, explicitando su **misión y visión** organizacional. Es partiendo de la razón de ser y de la definición propia de la organización que se acoplarán todas las sugerencias y acciones a realizar desde la misma.

Como se ha afirmado a lo largo de esta investigación, un centro cultural abierto a la comunidad se debe a sus públicos, adaptando su accionar a sus necesidades. Así es que, otra de las recomendaciones a realizar en base a esta temática, refiere a la **sistematización de los públicos**.

Respecto al uso que la organización da a los diferentes canales de comunicación con que cuenta, se presenta como una necesidad apremiante la **creación del sitio web** institucional. Es necesaria una fuente de comunicación de referencia tanto para el funcionariado como para los públicos, siendo esta una herramienta que concentre toda la información referida a cada actividad a desarrollarse, así como a la veracidad de los datos que se difundan. Además, el sitio también podría utilizarse como un medio amplificador de la identidad e imagen del Centro.

Generar espacios de encuentro y de acción con organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas del Barrio Peñarol y alrededores es de vital importancia para la apropiación del CCA por parte de las nuevas generaciones, así como para generar un tejido de cooperación entre los diferentes espacios e instituciones ubicadas en el núcleo del barrio.

Sumado a todo lo antedicho, se recomienda **contribuir a la revitalización del grupo de vecinos/as “Amigos del Centro Artesano”**, ya que apoyar y promover dicho colectivo coadyuvaría al logro de metas y objetivos propuestos por la organización.

Por otro lado, y como ya fue mencionado con anterioridad, la **apertura de un espacio físico** dentro de la institución y **virtual** a través de la antedicha web **destinados a recibir sugerencias** significaría una acción valiosísima para alcanzar una mejor y mayor relación con los públicos.

En este sentido, se sugiere contar en el hall de entrada con una **buzonera, lápiz y papel**, donde la comunidad que asiste a los eventos y aquellas personas que pasen por el lugar puedan, de forma fácil y rápida, **depositar sus opiniones e ideas**. Además, se podría disponer de fichas previamente concebidas y estructuradas, en las cuales se incluyan aquellos ítems que se consideren claves para alcanzar una mejor autoconstrucción y desempeño.

Sumado a todo ello, el **establecimiento de vínculos formales con medios locales** (periódicos, revistas y programas radiales) podría resultar otra estrategia provechosa, como una herramienta para comunicar la programación mensual y otros datos de interés.

Por otro lado, se cree que **contemplar al CCA como centro de prácticas pre-profesionales y pasantías remuneradas** dentro de la Intendencia de Montevideo tendría un impacto positivo. La idea consiste en contar con estudiantes universitarios pertenecientes a instituciones educativas terciarias, que puedan desempeñarse como apoyo en aquellas tareas propias del área de comunicación, integrada actualmente por una única persona.

Adentrándonos en lo que refiere a la situación interna de la organización, consideramos urgente la **planificación e implementación de reuniones periódicas** entre todos/as los integrantes de la organización con una frecuencia semanal o como máximo quincenal. En relación a esta propuesta, consideramos imprescindible la realización de actas una vez finalizadas las reuniones de equipo. Estas permitirían guardar registro de lo conversado en cada instancia así como lo que se acordó, siendo un insumo útil para informarse al respecto en el caso de que alguien no haya podido asistir.

A continuación, constatamos la necesidad latente de que **dentro de cada área** exista al menos una **persona encargada**, en calidad de responsable, de definir las funciones y decidir frente a cualquier contingencia el desenvolvimiento del grupo al que pertenece, así como también se encargue de informar a la Dirección y las demás áreas de las acciones desarrolladas dentro de la misma. De esta manera, se lograría descomprimir las responsabilidades de la Dirección y se contribuiría a aumentar el flujo de información dentro de la organización.

A su vez, prevemos **generar espacios de interacción informales** dentro del horario laboral para que los/as trabajadores/as se conozcan fuera del marco estrictamente profesional, puedan intercambiar y así construir lazos cordiales de interacción y cohabitación. Esta medida contribuiría a mantener un clima organizacional positivo.

Por último, consideramos necesaria la **creación de un protocolo de resolución de conflictos** que ampare a todos/as los integrantes de la organización ante cualquier tensión que pueda surgir dentro del Centro. Una vez definido, para poder ponerlo en marcha, será necesario generar instancias de sensibilización y formación al respecto.

8. Cronograma de trabajo



Acciones / Mes	Mes 1				Mes 2*				Mes 3				Mes 4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaborar el PEC	■	■	■	■	■	■	■	■								
Definir misión y visión								■	■	■	■	■				
Generar un perfil de los públicos							■	■	■	■	■	■	■			
Elaborar estrategia de prensa					■	■	■	■	■	■	■	■				
Formalizar vínculos con OO.SS. e inst. educativas											■	■	■	■		
Abrir espacios para sugerencias								■	■	■						
Habilitar al CCA como centro de PPP y pasantías**											■	■	■	■	■	■
Formalizar								■	■	■	■	■	■	■		

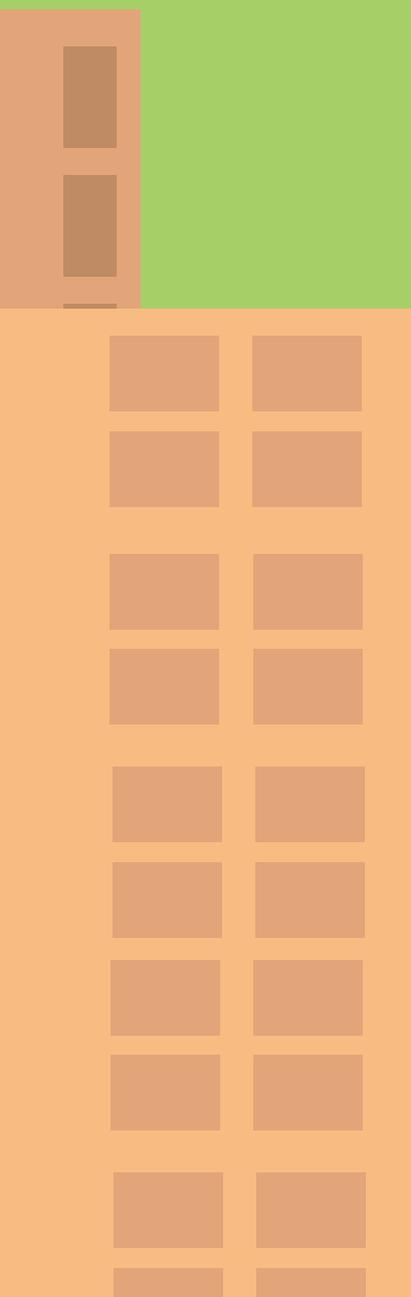
organiza- ción interna																
Generar espacios de interac- ción informa- les																
Crear protocol o de resolu- ción de conflicto s																

Referencia: cada acción/actividad tiene un color asociado. Las semanas marcadas indican que esa acción está llevándose a cabo.

*El CCA permanecerá sin actividad durante febrero.

**Se trabajará hacia una propuesta para autoridades municipales, departamentales y educativas, pero excede al tiempo de esta intervención.

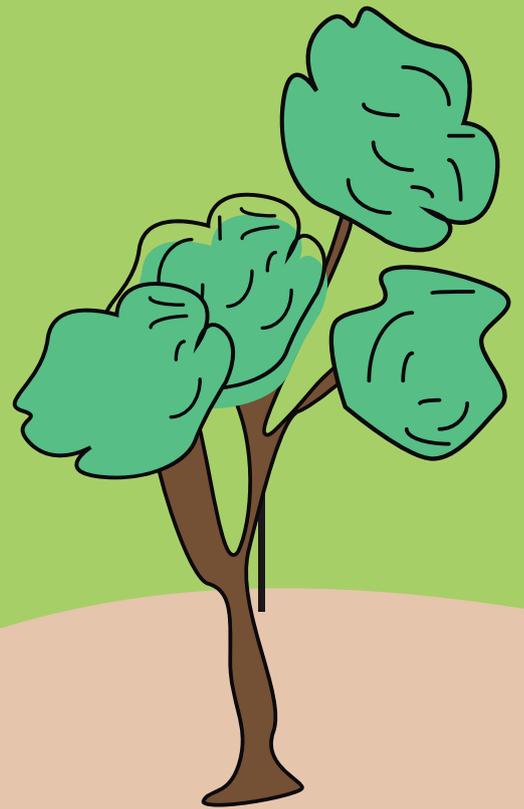
9. Referencias bibliográficas



- Brunet, L. (1992 [1987]). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas: México.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Santiago de Chile: Libros de la empresa.
- Castañeda, M., & Melgar, W. (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo: Lima.
- Castillo, A., & Ponce, D. G. (2015). Comunicación de crisis 2.0. Fragua.
- Costa, J. (2018). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. Razón y palabra, 22(1_100), 356-373.
- Damas, S. H. (2003). Tipología de la participación de los oyentes en los programas de radio. Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura, (30), 145-166.
- Díaz, X., Godoy, L., & Stecher, A. (2005). Significados del trabajo, identidad y ciudadanía: la experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible. Santiago de Chile, Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2000). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fabbri, M. S. (2011). Las técnicas de investigación: la observación. Consultado en:
<http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Fajardo, G. C., & Nivia, A. M. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de la comunicación" Guía de conceptos y saberes". Editorial Tadeo Lozano.
- Fernández Beltrán, F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Ferrari, M. A., & Franca, F. (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. La Crujía ediciones.
- Gary, L. K. (1995). La comunicación en las organizaciones. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos, 254-257.
- Hernández, A., Espejo Tort, B., Gómez-Benito, J., & González Romá, V. (2001). Escalas de respuesta tipo Likert. ¿ Es relevante la alternativa 'indiferente'?. Metodología de Encuestas, 2001, vol. 2, num. 2, p. 135-150.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrero, A. G. (1997). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico. Estudios turísticos, (133), 5-28.
- Intendencia Municipal de Montevideo, CLAEH (2008). Barrio Peñarol: patrimonio industrial ferroviario. Intendencia Municipal de Montevideo: Montevideo, Uruguay. Recuperado de:
<https://www.montevideo.com.uy/barriopenarol/>
- Jardín, Andrea (2020). Plan de comunicación del Centro Cultural Artesano. Centro Cultural Artesano (documento interno): Montevideo, Uruguay
- Municipio G (2020). El tren de la cultura. La Revista (34), pp. 10-13. Recuperado de:
<https://municipiog.montevideo.gub.uy/sites/municipiog/files/Revista%20del%20Municipio%20G%20-%20N%C2%BA%2034%20-%20Octubre%202020.pdf>

- Municipio G (s.f.). Centro Cultural Artesano. Consultado en: <https://municipiog.montevideo.gub.uy/centro-cultural-artesano>
- Ortigón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal.
- Padua, Jorge (1993). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janes.
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Paidós.
- Ursino, S. (2019). Lugar trabajo e identidad: La apropiación simbólica del espacio en la construcción de identidad de los trabajadores y ex-trabajadores de la refinería YPF-La Plata (1993-2012). XXI Jornadas de Geografía de la UNLP, 9 al 11 de octubre de 2019, Ensenada, Argentina. Construyendo una Geografía Crítica y Transformadora: En defensa de la Ciencia y la Universidad Pública. En: [Actas]. Ensenada: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13673/ev.13673.pdf
- Varona, F. (1993). Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. I Seminario-Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. Santafé de Bogotá.

10. Anexos



10.1. Primera entrevista a la organización

BLOQUE 1: CONTEXTO HISTÓRICO

- ¿Cómo comienza la historia de este lugar?
- ¿Cómo se emplazó en el barrio? ¿Qué relevancia tuvo para la zona?
- ¿Cómo pasó de ser un centro de formación profesional/instrucción de un oficio a un lugar de esparcimiento y ocio?
- ¿Cómo trazan el nexo entre el Centro Artesano original y el actual?

BLOQUE 2: LA ORGANIZACIÓN HOY

- ¿Cómo fue el proceso de recuperación del espacio?
- ¿Con qué panorama se encontraron al momento de asumir la Dirección del Centro? ¿Encontraron alguna dificultad?
- ¿Cómo es la estructura de la organización?
- ¿Qué limitaciones presenta esta estructura?
- ¿Qué implica ser una dependencia del municipio?
- ¿Cómo es el vínculo con la Intendencia?
- ¿Cuál es el vínculo del Centro con la comunidad barrial?
- ¿Cómo está inserto en la escena cultural de la zona?
- ¿Hay otros espacios culturales del mismo tipo, o similares, en el municipio? ¿Cómo es el vínculo con ellos?
- ¿Cómo es la relación con otros actores fuera del municipio?

BLOQUE 3: LA COMUNICACIÓN EN EL CCA

- ¿Cuáles creen que son sus públicos? ¿Cuáles son sus características?
- ¿Qué canales usan para comunicarse? ¿De qué herramientas se valen? ¿Por qué?
- ¿Han sistematizado sus acciones y prácticas de comunicación? ¿Hay algún documento que marque pautas para su desarrollo?
- ¿Piensan los canales en función de distintos públicos? ¿Cómo?
- ¿Piensan en usar otros medios? De ser así, ¿por qué no lo han hecho?
- ¿Qué imagen creen que tienen sus públicos respecto al Centro?
- ¿Hay una planificación y desarrollo consciente de la identidad del CCA? ¿Ven alguna diferencia entre esta identidad y la imagen que tiene la gente del CCA?
- ¿Cómo se comunican dentro del equipo del CCA?
- ¿Creen que abarcan todas las necesidades comunicacionales que tienen a su interna?
- ¿Cómo es la distribución de tareas dentro del equipo de comunicación?
- ¿Cómo trabajan el cambio de personas dentro del equipo (tienen 4 pasantes y una responsable de comunicación)?
- ¿Cuán al tanto está el personal del CCA de lo que hace el equipo de comunicación?
- ¿Tienen reuniones de coordinación con todo el personal, o bien con responsables de cada área?
- ¿Qué grado de información maneja el personal del CCA en su conjunto de todo aquello que tiene lugar allí? ¿Cuál es el nivel de apropiación que tienen del espacio?

BLOQUE 4: PROBLEMAS Y NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

- ¿Cuáles creen que son sus necesidades de comunicación?
- ¿Qué problemas visualizan en materia de comunicación?
- ¿Qué acciones desarrollan para posicionar al CCA dentro y fuera del barrio? ¿Creen que aún no tienen una posición clara? ¿Lo ven como un problema?
- ¿Cómo evalúan su despliegue comunicacional en el territorio?
- ¿Qué dificultades identifican para que las personas del barrio se enteren de lo que sucede en el CCA?

10.2. Pauta de entrevista a funcionarios/as técnicos, de administración y Atención al Público

- ¿Cómo se comunican entre ustedes? ¿Tienen encuentros de coordinación del área?
- ¿Qué relación tienen con las otras áreas? ¿De qué manera se comunican con otras áreas? ¿Qué tanto saben del trabajo de las otras áreas?
- ¿Qué relación tienen con la Dirección? ¿Y con el área de comunicación?
- ¿Se sienten consideradas/os en la toma de decisiones del CCA?
- Entendemos que no hay encuentros generales, con todas y todos quienes trabajan en el CCA. ¿Les parece necesario?
- Entendemos que el CCA no tiene una fecha en la que se festeje su identidad y existencia, con una propuesta abierta a la comunidad. ¿Les parece necesario? ¿En qué fecha debería celebrarse y por qué?
- ¿Cuánto conocimiento tienen sobre las actividades que se realizan en el Centro?
- ¿Cómo es la relación y la comunicación con los y las artistas que realizan actividades en el Centro?
- ¿Cómo creen que los ven quienes participan de las actividades del Centro?
- ¿Cómo valoran la difusión de las actividades que promueven y la comunicación con el público externo? ¿Qué creen que se podría mejorar o potenciar en ese aspecto?
- En términos generales, ¿qué sugerencias harían con relación a la comunicación de la organización?

10.3. Pauta de entrevista a referentes de organizaciones sociales y culturales

10.3.1. Pauta para referentes de organizaciones sociales y gestores culturales territoriales

- ¿Qué es la ***organización***? ¿Qué acciones llevan a cabo?
- ¿Tienen algún tipo de vínculo con el CCA? ¿Cómo es? ¿Qué tipo de vínculo les gustaría tener?
- ¿Qué futuro le ven al CCA desde su perspectiva?
- ¿Qué relación tienen con el Municipio?
- ¿Cómo es la planificación de las políticas culturales en el Municipio?
- ¿Respecto a la participación de vecinos y vecinas?
- ¿Cómo abordan la comunicación?

10.3.2. Pauta para Biblioteca María Vítтори

- ¿Cómo comienza la historia del barrio Peñarol?

- ¿Cómo se emplazó el Centro Cultural Artesano en el barrio? ¿Qué relevancia tuvo para la zona?
- ¿Cómo pasó de ser un centro de formación profesional/instrucción de un oficio a un lugar de esparcimiento y ocio?
- ¿Cómo visualizas el actual Centro Artesano en relación al barrio y a su historia?
- ¿Qué acciones conjuntas considerarías viables realizar junto al CCA en materia de rescate de la memoria local?
- ¿Qué acciones conjuntas han realizado junto al CCA?
- ¿Qué acciones conjuntas considerarías viables realizar junto al CCA en materia de gestión cultural y actividades?

10.4. Pauta de entrevista a Dirección

- ¿Cómo percibís tu rol de Directora dentro del Artesano y cómo dialoga este con el de gestora? Y en todo esto, ¿qué lugar ocupa la comunicación?
- ¿Qué percepción tenés sobre las acciones de comunicación (externas e internas) de la organización?
- ¿Cómo evalúas los canales de comunicación existentes?
- ¿Si tuvieras que ordenar por prioridad las necesidades de comunicación del Centro, cómo lo harías?
- ¿Cómo influye la comunicación interna en la externa?
- ¿Cómo es tu relacionamiento con los diferentes trabajadores/as del Artesano?
- Resolución de conflictos dentro de la organización:
 - ¿Cómo se da esa instancia?
 - ¿Quiénes participan?
 - ¿Qué mecanismos se utilizan para detectarlos?
- ¿Qué expectativas tenés de nuestra intervención dentro de la organización?

10.5 Pauta de entrevista a responsable de Comunicación

- ¿Desde qué lugar (teóricamente hablando) entiendes la comunicación a la hora de planificar y gestionar los mensajes a difundir?
- ¿Qué lugar ocupa el Plan de Comunicación en esto?
- ¿Qué percepción tenés sobre las acciones de comunicación (externas e internas) de la organización?
- ¿Cómo evalúas los canales de comunicación existentes?
- ¿Si tuvieras que ordenar por prioridad las necesidades de comunicación del Centro, cómo lo harías?
- ¿Qué dificultades identificas (más allá de las del presupuesto y tiempo) a la hora de desempeñar tus tareas? / ¿Qué depende del municipio y qué no?
- ¿Cómo influye la comunicación interna en la externa?
- ¿Cómo es tu relacionamiento con los diferentes trabajadores/as del Artesano?
- Resolución de conflictos dentro de la organización
 - ¿Cómo se da esa instancia?
 - ¿Quiénes participan?
 - ¿Qué mecanismos se utilizan para detectarlos?
- ¿Qué expectativas tienen de nuestra intervención dentro de la organización?

10.6. Encuesta aplicada al conjunto de trabajadores/as del CCA

Somos el equipo de estudiantes de la Licenciatura en Comunicación (FIC - UdelaR) que se encuentra trabajando con el Centro Cultural Artesano.

Esta encuesta se enmarca en un diagnóstico de comunicación interna y externa del Artesano, parte de nuestro trabajo final de grado para egresar.

En ella encontrarán ítems en relación al rol que cumplen en la organización, al relacionamiento grupal, a las prácticas comunicacionales y a los vínculos que se tejen a la interna de la organización y con otros/as, que nos brindarán insumos para poder seguir entendiendo el estado de situación actual de la comunicación interna de la organización.

La encuesta es autoadministrada, anónima, individual y confidencial, y sus fines son académicos.

La fecha límite para su respuesta es el 31 de agosto.

Por cualquier duda, consulta o planteo pueden comunicarse al 092960332 o al correo electrónico juan.bruma@gmail.com (Juan Bruschi).

Rol en la organización:

- Información recibida sobre los objetivos que se propone el Artesano (calidad y cantidad).
- Nivel de satisfacción en relación al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Cantidad de información recibida sobre las tareas que debo realizar.
- Nivel de satisfacción en relación a la agilidad con que recibo información necesaria para realizar mis tareas.
- Nivel de satisfacción en relación a la capacitación que recibo de acuerdo a las tareas que cumplo.
- Nivel de satisfacción sobre la información recibida respecto a mi desempeño laboral.
- Nivel de satisfacción y conformidad respecto a las tareas que se me asignan.
- Nivel de satisfacción respecto al reconocimiento que recibo sobre mis esfuerzos y tareas.
- Nivel de satisfacción respecto al horario laboral que cumplo.
- Nivel de satisfacción respecto a la organización y distribución del trabajo en cada sección/área.
- Nivel de satisfacción sobre la información que tengo respecto a las expectativas que hay sobre mi trabajo.
- Nivel de satisfacción respecto a la cantidad de personal existente en relación a las tareas a desarrollar.

Relacionamiento grupal:

- Nivel de satisfacción respecto a la información que tengo sobre acontecimientos personales de las personas que integran el Artesano.
- Nivel de satisfacción respecto a la confianza que siento que mis compañeros tienen en mí.

- El grado en que los funcionarios/as del área nos comunicamos periódicamente para mantenernos informados/as.
- El grado en que los miembros del área se comunican para resolver problemas.
- El grado en que la comunicación entre las áreas es apropiada.
- El grado de coordinación de las tareas del área.

Prácticas comunicacionales:

- Nivel de satisfacción respecto a la información que recibo sobre los cambios que tienen lugar en la organización.
- El grado en que la comunicación en la organización me motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos.
- El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra organización para comunicarse.
- Nivel de satisfacción respecto a la calidad y utilidad de las publicaciones que realiza la organización (digitales o impresas).
- Nivel de satisfacción con los espacios informales para la comunicación.
- Nivel de satisfacción respecto a la calidad y cantidad de la comunicación formal que recibo.
- El grado de claridad de los canales de comunicación formal.
- Existencia de directivas e informes escritos.
- El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.
- El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente.
- El grado en que se da la comunicación entre el área de comunicación y dirección.

Vínculos internos*:

- El grado en que la dirección conoce y entiende los problemas que enfrentan los funcionarios.
- Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.
- El grado en que la dirección está abierta a nuevas ideas.
- El grado en que la dirección me ayuda a resolver los problemas relacionados con mi trabajo.
- El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación.
- El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los/as funcionarios/as para mantenerles informados/as.
- El grado en que la comunicación de la dirección con los/as funcionarios/as es confiable.
- Le pedimos que nos indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con su trabajo y como ha cambiado en los últimos 6 meses. (Marque una opción para antes y una para ahora):
 - Nivel de satisfacción hace seis meses.
 - Nivel de satisfacción ahora.

Relacionamiento con el Municipio:

- Información sobre las políticas y objetivos del Municipio.
- Información sobre las acciones del Municipio que afectan al Centro.
- Disposición de las autoridades municipales (del Municipio G, no de la Intendencia) a resolver los problemas del Centro.

Información general:

- ¿Cuál es su género?

**En la encuesta aplicada a la Dirección, el bloque de preguntas referente a "vínculos internos" se modificó por el siguiente:*

Vínculos internos:

- El grado en que los/as funcionarios/as responden a la comunicación que viene de la Dirección.
- El grado en que los/as funcionarios/as me dan con anticipación la información que necesito.
- Conformidad con la estructura de la organización.
- El grado en que los/as funcionarios/as aceptan evaluaciones, sugerencias y crítica.
- El grado en que los/as funcionarios/as se sienten capaces de iniciar una comunicación de confianza con sus superiores.

10.7. Vox pop / Sondeo de opinión

10.7.1. Vox pop aplicado a personas que se encuentran en los alrededores del Centro Cultural Artesano (23/10/22)

- 1) ¿Sabés qué es el Centro Cultural Artesano?
- 2) ¿Alguna vez acudiste al CCA?
- 3) ¿Cómo te enterás de las actividades del CCA?

1. *(Hombre, 40 años, acompañado de su hijo pequeño. De la zona).*

1) Si

2) Si

3) A principio de mes consulta la programación que recibe por mail. Destaca el hecho de que al consultar en el Artesano a fin de mes acerca de qué actividades habrá en un futuro cercano, no pueden darle respuesta.

2. *(Mujer, 50 años, acompañada de sus hijos. De la zona).*

1) Si

2) Si

3) A través de afiches, la web, y el grupo de la cooperativa al que pertenece, donde envían la programación. Desconoce la existencia de difusión por WhatsApp.

3. *(Familia joven. De la zona).*

- 1) Si
 - 2) Si
 - 3) Estados de WhatsApp del Artesano.
4. *(Pareja joven. No son de la zona).*
- 1) No
 - 2) No
5. *(Mujer, 30 años. Sayago).*
- 1) No
 - 2) No
6. *(Pareja, 40 años. De la zona).*
- 1) Si
 - 2) No
 - 3) Una única vez vieron una publicación en Facebook, pero, por lo general, no se enteran de las actividades.
7. *(Pareja, 40 años. De la zona)*
- 1) Si
 - 2) No, aunque su hijo sí fue
 - 3) No
8. *(Hombre, 30 años. Se mudó recientemente a la zona)*
- 1) No
 - 2) No
 - 3) Ha recibido folletos que entregan en la feria y en la cuadra del Artesano
9. *(Hombre, 30 años. De la zona)*
- 1) Si
 - 2) Si
 - 3) Facebook del Centro de Barrio, folletos y altoparlante
10. *(Hombre, 30 años. De la zona)*
- 1) Si
 - 2) No
 - 3) Facebook del Centro de Barrio, folletos y altoparlante
11. *(Hombre, 40 años. De Sayago)*
- 1) Si
 - 2) No
 - 3) No
12. *(Grupo de jóvenes mixto, 20 años. De la zona)*
- 1) No
 - 2) No
 - 3) No
- Observación: uno del grupo se refirió al CCA como "teatro".

13. (Grupo de jóvenes mujeres, 20 años. De Colón)

- 1) No
- 2) No
- 3) No

14. (Hombre, 50 años. De Ellauri)

- 1) Si
- 2) No
- 3) Ha escuchado el altoparlante

15. (Hombre, 40 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) Si
- 3) No

16. (Mujer, 30 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) Si
- 3) No

17. (Pareja 50 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) Si
- 3) No

18. (Mujer, 20 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) Si
- 3) Cree haber escuchado el altoparlante

19. (Mujer, 60 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) No
- 3) Por televisión

20. (Hombre, 40 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) No
- 3) Al pasar por el Artesano ve los afiches

21. (Hombre, 60 años. De la zona)

- 1) Si
- 2) No
- 3) No

22. (Hombre, 20 años. De la zona)

- 1) No

- 2) No
- 3) No

23. *(Hombre, 40 años. De la zona)*

- 1) Si
- 2) No
- 3) A través de la radio FM

24. *(Mujer, 20 años. De la zona)*

- 1) Si
- 2) Si
- 3) Mediante el grupo de Facebook del barrio y a través del boca a boca

25. *(Grupo de jóvenes mixto. De la zona)*

- 1) Si
- 2) Si
- 3) No

Observación: dos de ellos, al uno decir "¡ah! El teatro", asienten y aclaran que saben qué es y que han ido con el liceo.

26. *(Hombre, 40 años. De la zona)*

- 1) Si
- 2) Si
- 3) A través de gente de la zona o por medio de El País

27. *(Mujer, 15 años. De la zona)*

- 1) No
- 2) No
- 3) No

28. *(Mujer, 15 años. De Sayago)*

- 1) No
- 2) No
- 3) No

29. *(Hombre, 50 años. Recientemente se mudó a la zona)*

- 1) Si
- 2) Si, pero hace muchos años, cuando trabajaba en AFE
- 3) No

10.7.2. Vox pop aplicado a asistentes de la función de Darse Cuenta (Alejandro Doria, 1984), dentro de ciclo de cine de China Zorrilla (23/10/22):

- 1) ¿Cómo se enteró de esta actividad?
- 2) ¿Qué lo/a motivó a asistir?

1. *(Mujer, 70 años. De la zona)*

- 1) Concorre periódicamente al Centro y le llegan volantes que ella misma reparte
 - 2) “El CCA es sagrado para el barrio”
2. *(Hombre, 30 años. De la zona)*
 - 1) Concorre con frecuencia, pero de dicha función se enteró por WhatsApp
 - 2) Le gustó la propuesta
3. *(Mujer, 70 años. Se mudó recientemente a la zona)*
 - 1) Le comentó una vecina
 - 2) Su interés en el cine y teatro en general, pero, sobre todo, por la China Zorrilla
4. *(Mujer, 60 años. De la zona)*
 - 1) Mediante WhatsApp
 - 2) Por la programación
5. *(Mujer, 50 años. De La Teja)*
 - 1) Le comentó la tía acerca de la propuesta
 - 2) Le gusta lo artístico
6. *(Mujer, 60 años. De la zona)*
 - 1) Le comentó una amiga acerca de la propuesta
 - 2) Le gusta el arte y la China Zorrilla
7. *(Mujer, 40 años. De la zona)*
 - 1) A través del correo electrónico, redes y WhatsApp
 - 2) Le gusta la propuesta
8. *(Mujer, 50 años. De la zona)*
 - 1) A través del Municipio (pues es concejal vecinal) y mediante WhatsApp y correo electrónico
 - 2) Por su interés en la programación
9. *(Hombre, 50 años. De la zona)*
 - 1) A través del Municipio (pues es concejal vecinal) y mediante WhatsApp y correo electrónico
 - 2) Por su interés en la programación
10. *(Mujer, 40 años. De la zona)*
 - 1) Socia del Centro Cultural Artesano que recibe publicaciones a través de WhatsApp y redes sociales
 - 2) Por su interés en la programación y para socializar
11. *(Mujer, 50 años. De la zona)*
 - 1) A través de WhatsApp y redes del Centro
 - 2) Para socializar y por su interés en la programación

12. (*Mujer, 60 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Por su gusto por la China Zorrilla

13. (*Mujer, 60 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Por su gusto por la China Zorrilla

14. (*Mujer, 50 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Por su interés en la programación. De hecho acudió a todo el ciclo

15. (*Mujer, 50 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Por la programación (concurrió a todo el ciclo)

16. (*Hombre, 50 años. De Piedras Blancas*)
 - 1) A través de Instagram
 - 2) Por su interés en la programación

17. (*Mujer, 50 años. De Piedras Blancas*)
 - 1) A través de Instagram
 - 2) Por su interés en la programación

18. (*Mujer, 70 años. De Sayago*)
 - 1) Mediante la Comisión de Jubilados
 - 2) Por su interés en la programación (concurrió a todo el ciclo)

19. (*Hombre, 60 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Por su interés en la programación

20. (*Hombre, 60 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Por su interés por la programación

21. (*Hombre, 40 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Porque la propuesta es gratuita

22. (*Mujer, 40 años. De la zona*)
 - 1) A través de WhatsApp
 - 2) Porque la propuesta es gratuita

23. (*Hombre, 40 años. De Colón*)
 - 1) A través de Instagram
 - 2) Por la ubicación del CCA y por su interés en la programación

24. (Mujer, 40 años. De Colón)
 1) A través de Instagram
 2) Por su interés en la programación y por la ubicación del CCA
25. (Mujer, 40 años. De Sayago)
 1) A través de Instagram
 2) Por su interés en la programación
26. (Hombre, 40 años. De la zona)
 1) A través de WhatsApp
 2) Por su interés en la programación
27. (Hombre, 50 años. De la zona)
 1) Porque su cuñado le presentó el Centro y ahora recibe la programación mediante WhatsApp
 2) Por su interés en la programación
28. (Mujer, 50 años. De la zona)
 1) Recibe la programación por WhatsApp
 2) Por su interés en la programación
29. (Hombre, 30 años. De Colón)
 1) A una amiga le llega la programación por WhatsApp y, por tanto, le comentó sobre la función
 2) Para salir
30. (Mujer, 30 años. De Colón)
 1) Una amiga le comentó sobre la función, ya que le llega la programación por WhatsApp
 2) Como una forma de salir

10.7.3. Vox pop aplicado a concurrentes de una función paga de los músicos Emiliano y El Zurdo (04/11/2022)

- 1) ¿Cómo se enteró de esta actividad?
 2) ¿Qué lo/a motivó a asistir?
1. (De la zona)
 1) Vio un afiche en la puerta del Artesano y también le contó la hija
 2) Por su interés en el show
2. (De la zona)
 1) A través de un afiche que estaba pegado en la puerta del Artesano y, además, su hija le comentó sobre el espectáculo
 2) Por su interés en el show
3. (De la zona)
 1) Recibió la invitación del evento por WhatsApp
 2) Por su interés en el show

4. *(De la zona)*
 - 1) Vio en la TV que hablaban sobre el evento
 - 2) Por su interés en el show
5. *(De la zona)*
 - 1).A través de la cuenta de Instagram de los artistas involucrados en el show
 - 2) Por su interés en el show
6. *(Antiguo vecino de la zona)*
 - 1) A través de Facebook , por una publicación que compartió su amigo
 - 2) Por su interés en el show
7. *(De la zona)*
 - 1) Su sobrino le comentó sobre la propuesta
 - 2) Por su interés en el show
8. *(De Colón)*
 - 1) A través de la programación mensual que recibe mediante WhatsApp
 - 2) Por su interés en el show
9. *(Del Cerro)*
 - 1) Su madre le pidió que la acompañara
 - 2) Por su interés en el show
10. *(Antigua vecina de la zona)*
 - 1) Mediante Facebook
 - 2) Por su interés en el show
11. *(De Colón)*
 - 1) A través de la programación mensual que recibe vía WhatsApp
 - 2) Por su interés en el show
12. *(De la zona)*
 - 1).A través de la cuenta de Instagram de los artistas involucrados en el show
 - 2) Por su interés en el show
13. *(De la zona)*
 - 1) A través de la programación mensual que recibe mediante WhatsApp
 - 2) Porque siempre acude a los eventos que allí se celebran (exceptuando cine)
14. *(De la zona)*
 - 1).Mediante los afiches pegados en la puerta del Artesano
 - 2) Por su interés en el show
15. *(Antigua vecina de la zona)*
 - 1) A través de la TV
 - 2) Por su interés en el show
16. *(De la zona)*

- 1).Mediante los afiches pegados en la puerta del Artesano
 - 2) Por su interés en el show
17. *(De la zona)*
- 1) Le comentó su pareja
 - 2) Por su interés en el show
18. *(De la zona)*
- 1).A través de la cuenta de Instagram de los artistas involucrados en el show
 - 2) Por su interés en el show
19. *(De Peñarol)*
- 1) Por una sobrina
 - 2) Les gusta Emiliano y El Zurdo y agradecen la oportunidad de verlos en su barrio
20. *(De Peñarol)*
- 1) Por la sobrina de su amiga
 - 2) Les gusta Emiliano y El Zurdo y agradecen la oportunidad de verlos en su barrio
21. *(De La Teja)*
- 1) Por Canal 10
 - 2) Ya los han visto y les encanta
22. *(De Villa Española)*
- 1) Por su amigo que lo vio en Canal 10
 - 2) Ya los han visto y les encanta
23. *(De Villa Española)*
- 1) Por su amigo que lo vio en Canal 10
 - 2) Ya los han visto y les encanta
24. *(De Peñarol)*
- 1) Todos los meses le llega la programación por WhatsApp
 - 2) Le gusta la banda y es asidua al CCA
25. *(De Peñarol)*
- 1) Su amiga recibe la programación por WhatsApp y la invitó
 - 2) Le gusta la banda
26. *(De Peñarol)*
- 1) Recibe por WhatsApp la programación
 - 2) Les gusta la banda
27. *(De Peñarol)*
- 1) Su esposa recibe por WhatsApp la programación
 - 2) Les gusta la banda

28. *(De Peñarol)*

- 1) Lo vio en el perfil de Instagram del CCA
- 2) Le gusta la banda

29. *(De Peñarol)*

- 1) Su esposa lo vio en el perfil de Instagram de Emiliano y El Zurdo
- 2) Sigue activamente a la banda

30. *(De Peñarol)*

- 1) Le llega la programación del CCA por WhatsApp
- 2) Sigue activamente a la banda

31. *(De Barrio Lavalleja)*

- 1) Le llega la programación por WhatsApp
- 2) Le gusta la banda

32. *(De Peñarol)*

- 1) Lo vio en el perfil de Facebook del CCA
- 2) Le gusta la banda

10.7.4. Vox pop aplicado a concurrentes de una función paga de las bandas musicales (05/11/2022)

- 1) ¿Cómo se enteró de esta actividad?
- 2) ¿Qué lo/a motivó a asistir?

1. *(De Aguada)*

- 1) Porque su compañero forma parte de la banda
- 2) Su compañero forma parte de la banda.

2. *(De la zona)*

- 1) Porque tiene una amistad con el cantante
- 2) Su amistad con el cantante

3. *(De la zona)*

- 1) Porque tiene una amistad con el cantante
- 2) Su amistad con el cantante

4. *(De la zona)*

- 1) Porque tiene una amistad con el cantante
- 2) Su amistad con el cantante

5. *(De la zona)*

- 1) Porque tiene una amistad con el cantante
- 2) Su amistad con el cantante

6. *(De la zona)*

- 1) Su hijo forma parte de la banda

- 2) Ver y apoyar a su hijo tocar
7. (*De la zona*)
1) Su hermano forma parte de la banda
2) Ver y apoyar a su hermano tocar
8. (*De la zona*)
1) Su hijo forma parte de la banda
2) Ver y apoyar a su hijo tocar
9. (*De la zona*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
10. (*De Colón*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
11. (*No son de la zona*)
1) A través de su hermano que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su hermano
12. (*De Sayago*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
13. (*De Lezica*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
14. (*De Sayago*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
15. (*De Sayago*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
16. (*De la zona*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
17. (*De la zona*)
1) A través de un conocido que toca en la banda
2) Ver y apoyar a su conocido
18. (*De la zona*)
1) Porque conoce a los artistas

2) Ver y apoyar a sus conocidos

19. (De Lezica)

1) A través de un conocido que toca en la banda

2) Ver y apoyar a su conocido

20. (No es de la zona)

1) A través de un conocido que toca en la banda

2) Ver y apoyar a su conocido

21. (No es de la zona)

1) A través de un conocido que toca en la banda

2) Ver y apoyar a su conocido

22. (De Colón)

1) Trabaja con la banda

2) Trabaja con la banda

23. (No es de la zona)

1) Porque es amigo de los miembros de la banda

2) Ver y apoyar a sus amigos

24. (De Lezica)

1) A través de un conocido que toca en la banda

2) Ver y apoyar a su conocido

25. (De Peñarol)

1) Es amigo del cantante de una de las bandas

2) Venir a apoyar a un amigo

26. (De Peñarol)

1) Porque es amigo de los miembros de una de las bandas

2) Apoyar a uno de sus amigos en su proyecto

Observación: Vino un vecino preguntando qué había hoy en el CCA y se detuvo a observar la cartelera. Al ver que el espectáculo no era gratuito, se fue. Se le consultó si estaba en alguna lista de difusión de WhatsApp y desconocía de su existencia, pero tampoco ingresó a la sala para solicitar su inclusión.

27. (De Colón)

1) Con su pareja conocen a un integrante de una de las bandas

2) Porque conocen a un integrante de una de las bandas y quieren apoyarlo

28. (De Colón)

1) Con su pareja conocen a un integrante de una de las bandas

2) Porque conocen a un integrante de una de las bandas y quieren apoyarlo

29. (De Peñarol)
- 1) Trabaja en la usina cultural de Peñarol (DNC-MEC), donde se gestó una de las bandas
 - 2) Conoce a todos los de la banda y viene a apoyarlos
30. (No son de la zona)
- 1) Su ahijado canta en una de las bandas
 - 2) Apoyar a su ahijado
31. (No son de la zona)
- 1) El ahijado de su pareja canta en una de las bandas
 - 2) Apoyar al ahijado de su pareja
32. (No son de la zona)
- 1) Su ahijado canta en una de las bandas
 - 2) Apoyar a su ahijado
33. (Centro)
- 1) Se enteró por amigos
 - 2) Apoyar el arte
34. (Ciudad Vieja)
- 1) Se enteró por amigos
 - 2) Apoyar el arte
35. (De Lezica)
- 1) Conocen a uno de los componentes de una de las bandas
 - 2) Acompañar a ese conocido

Plan de comunicación Centro cultural Artesano

La comunidad humana existe por lo que los individuos que la conforman tienen en común: una lengua, unos códigos, una cultura, un sentimiento de identidad. No hay comunidad sin comunicación, y ésta existe en la medida que nosotros la podemos formular y expresar, y recíprocamente la podemos aceptar o rechazar. En este sentido, el plan de comunicación se sustenta en un paradigma alternativo, al modelo tradicional de la comunicación (emisor-receptor). Intenta romper la unidireccionalidad de la comunicación.

Entendemos la comunicación como un proceso, un intercambio de sentidos que circulan a través de vínculos establecidos entre las personas, comunidades, colectivos, instituciones etc.

Planteamos la comunicación como una parte constitutiva del hecho social y por ende una parte constitutiva de los procesos sociales que implican un aspecto político, un aspecto epistemológico y un aspecto comunicacional indivisible e imprescindible.

¿Mirar la comunicación o mirar desde la comunicación?

La comunicación como dispositivo y fenómenos mediáticos y tecnológicos, producción de mensajes y productos concretos.

Desde la comunicación, entendida como una práctica social en relación a sujetos como espacio de trabajo sobre la realidad.

Ambas perspectivas son complementarias en el marco de las prácticas sociales y de la cultura.

En este sentido la vida social es un intercambio de relaciones nutridas por el vínculo entre las personas, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura, desarrollo, convivencia y participación ciudadana. Por esta razón es importante que en todas las organizaciones exista un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros de la misma puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan.

Por todo lo mencionado consideramos que todas las instituciones comunican, el desafío implica en darle valor y modelo a la comunicación organizacional.

Un poco de historia del Centro Artesano Peñarol

El centro Artesano está ubicado en bulevar Aparicio Saravia esq. Av. Sayago. Este edificio tiene más de 129 años de historia, se construyó para uso social y cultural de funcionario/as de la empresa de capitales ingleses central de Uruguay Railways (CUR) y sus familias, donde todavía era una villa. Barrio se le dominaría décadas después. Es monumento histórico nacional desde 1975. El inmueble se encuentra en comodato otorgado a la comuna. Asimismo, por lo establecido en el Decreto N° 33524, es un bien de interés Departamental desde setiembre de 2010. El teatro tuvo muchísimos años sin actividad regular a lo que se le sumó un abandono en sus cuidados por lo tanto un obvio deterioro. Luego de varios proyectos, cartas, reuniones y demás el teatro entro en obras para abrir hoy nuevamene sus puertas. Ahora la zona noroeste de Montevideo tiene cuenta con un nuevo lugar para la actividad cultural descentralizada. Dispone de 314 butacas y accesibilidad plena. Es el tercer Centro cultural más grande del país luego del teatro Solís y el Florencio Sánchez,

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe una cultura de participación integración y acción colectiva. ❖ Apoyo de las instituciones y organizaciones sociales ❖ La motivación del barrio ❖ vecinos y vecinas organizados ❖ sentido de pertenencia al barrio Peñarol. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ población con necesidades básicas insatisfechas ❖ índice alto de envejecimiento ❖ Lejanía del centro de la ciudad
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ alta densidad de población ❖ Descentralización cultural ❖ Soporte de profesionales, técnicos, especialistas de la IM. ❖ Nuevos equipamientos técnicos y edificación a nuevo. ❖ en una referencia social y cultural de la zona. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La pandemia, que impida el desarrollo de las actividades. ❖ Resistencia a lo nuevo. ❖ Poco presupuesto destinado al Centro.

Metas y objetivos generales del plan

- plasmar la identidad del Centro artesano
- Que los y las vecinas se apropien del proyecto desde su formulación aportando ideas y comprometiéndose con el cumplimiento de los objetivos.
- Trabajar desde el plan de comunicación para permitir que, los distintos actores del barrio y las organizaciones sociales entiendan su papel como beneficiarios e integrantes activos de los diferentes servicios, planes, programas y actividades que propone el centro.
- Dar a conocer a los vecino/as que el nuevo espacio es un lugar de encuentro, donde todos tienen un lugar sin exclusiones.
- Tener una comunicación asertiva, que transmita la misión, visión y valores del Centro artesano.

Objetivos específicos

- Expresar la identidad del Centro Artesano
- Difundir y dar a conocer la totalidad de los servicios múltiples, actividades, prestaciones y propuestas varias que se brinde en dicho espacio.
- Apuntamos a una comunicación participativa con los diferentes actores de la zona, poniendo énfasis en que ellos son protagonistas y promotores de la comunicación.
- Percibir el plan de comunicación como un conjunto de posibilidades que indudablemente mejoren la calidad de vida de los integrantes del barrio.
- Generar una comunicación única interna y externa del centro.
- Mantener un vínculo permanente con los medios de comunicación locales y masivos para difundir el Centro.
- Sostener una comunicación fluida con las salas culturales, Lazaroff, Goes y la experimental.
- Apoyar a las diferentes eventos sociales, educativos, deportivos y culturales que se realicen en la zona.

Público objetivo

El público objetivo serán las vecinas y vecinos de la zona. Todo/as las personas de la ciudad que abarcan el proyecto, además las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que actúan en la zona (Centro barrio Peñarol, polideportivo, bibliotecas, CAIF, biblioteca, comisión de vecinos, Socat, INAU, Rotary Club, Movimiento Scouts, Clubes deportivos, instituciones educativas, etc.). En definitiva todos los potenciales usuarios de los servicios que brindara el Centro artesano del Municipio G.

Objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales apuntan a lograr una mayor y mejor comunicación de los objetivos planteados. Para ello hay que involucrar la mayor cantidad de actores y a organizaciones sociales. Es de vital importancia detectar y acercar a los referentes de la zona para trabajar en conjunto. De esta manera serán participes activos produciéndose una mejor comunicación y difusión.

Todos los usuarios son potenciales comunicadores, amplificadores de las propuestas, esto exige una comunicación fluida, en permanente actualización y accesibilidad.

Generar materiales diversos, tanto para los espacios de encuentro como para los de circulación, materiales para informar, sensibilizar y reflexionar.

Acciones, actividades, herramientas y estrategias que se utilizarán

- Entregar información adicional (identidad corporativa) a los visitantes del artesano, con el objetivo de presentarnos como una institución con objetivos, valores y funciones.
- Generar una base de datos de las instituciones y organizaciones sociales de la zona para conseguir una comunicación fluida y acertiva.
- Crear una página Web del Centro Artesano, destinada a informar sobre el Centro, además de contener un calendario con toda la información de las actividades y

espectáculos a realizar. Mantenerla actualizada constantemente con fotos e información.

- Instaurar una dirección electrónica donde recibir consultas, sugerencias y denuncias de la ausencia de información.
- Gestionar un formulario para solicitar el espacio por la institución u organización social, interesados en solicitar la sala para una intervención. Luego se generará una reunión con el equipo interesado para gestionar protocolo.

Redes sociales

- Facebook, Twiter, Instagram y Youtube son las principales herramientas para dar a conocer la informacion de forma inmediata y transmitir la identidad del Artesano. Se subirán videos, fotos, historias y el link a través de las plataformas correspondientes.
- Se realizarán listas de difusión de [WhatsApp](#) de los referentes de la zona, organizaciones soliales, instituciones, consejo vecinal, para difundir actividades, eventos, entre otros.

Medios gráficos

- Entre los medios gráficos, es fundamental incluir la creación de un logo para generar la imagen identificadora del centro. También producir baners, afiches, volantes o folletos, todos aquellos elementos gráficos que hagan a la identidad del Centro Cultural Artesano.

Audiovisuales

- Lo visual ha adquirido una enorme importancia como recurso comunicacional. Debe estar adecuada en duración, contenido y al formato donde será difundida. Se debe producir breves spots para ser difundidos en las pantallas de la ciudad, en los monitores que operan en el transporte capitalino, oficinas, salas de espera, ascensores. Además realizar entrevistas, cortos documentales o coberturas de eventos para ser replicados en Tv Ciudad, páginas web, Facebook y las distintas plataformas con las que contemos. Establecer contacto con canales 4,10,12 y TV

Ciudad donde, poder presentar el Centro Artesano, mostrar imágenes con testimonios de aquellos que participaron y han logrado que sus ideas se efectivizarán o estén en proceso puede funcionar como un disparador motivacional para la participación.

- Pasar un speech antes y durante una actividad para dar la bienvenida y marcar pautas de convivencia.

Medios sonoros

- Utilizar las radios comunitarias para la difusión de un spot radial, en él podemos convocar a una actividad o difundir determinada información de interés, el carro parlante también es una herramienta.

Todos los formatos que utilizaremos ya sea spots de radio, audiovisuales o afiches, un periódico de circulación local, un portal de internet, un canal de cable, la radio local, etc, sirven para cumplir el plan de comunicación manteniendo una estética única y representativa del Artesano.

Comunicación interna

Es importante definir la imagen e identidad corporativa que reflejará el centro artesano.

Se debe trabajar en lograr que los visitantes locales y extranjeros se vayan satisfechos y sobre todo hacer que el público visite nuevamente. Por medio de sus buena referencia provoque la llegada de más usuarios a la institución. Realizar visitas guiadas dinámicas, en donde se observe el centro como un lugar acogedor, donde el arte nos permita aprender, conocer y disfrutar a la vez. La comunicación interna es una herramienta estratégica clave para poder cumplir con los objetivos planteado en el plan de comunicación. Todos los funcionarios del centro deben estar al tanto de toda la información y novedades del Artesano. Si no generamos una comunicación interna efectiva seguramente, fallará la comunicación externa. Se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación de

todos los que integramos el Centro Artesano. Debemos fomentar la idea de pertenencia entre los trabajadores e impulsar el trabajo en equipo, para mantener un ambiente laboral calido y comprometido. Para cumplir con estos cometidos utilizaremos las siguientes herramientas:

- Cartelera informativa colocada en un lugar visible.
- Email en la que solo tengan acceso únicamente los miembros de la organización, pudiendo compartir archivos y enviar documentos.
- Crear una agenda mensual en Gmail, donde la gestora/or publique las actividades con toda la información pertinente. De esta manera la diseñadora grafica podrá diseñar las placas correspondientes del evento. Al mismo tiempo todos podremos tener una mejor organización y manejar la misma información para realizar la difusión de la actividad o evento.
- Implementar una reunión semanal con todo el equipo de trabajo del Centro Artesano, con la finalidad de hacer una puesta a punto, evaluar y planificar el trabajo. Mantener una actividad comunicacional activa en la que todos estemos informados de lo que sucede en el centro impide el ingreso de rumores y malos entendidos internos.
- Dar capacitación que permita mejorar el rendimiento laboral, con la finalidad de desarrollar de la mejor manera las habilidades y talentos del equipo en su vida profesional y en la institución, brindando un exelente servicio al publico externo.

Es importante resaltar que dicho plan de comunicación está sujeto a modificaciones y adaptarse según las necesidades del Centro. Se deberá realizar una evaluación trimestral del impacto y resultados comunicacionales.