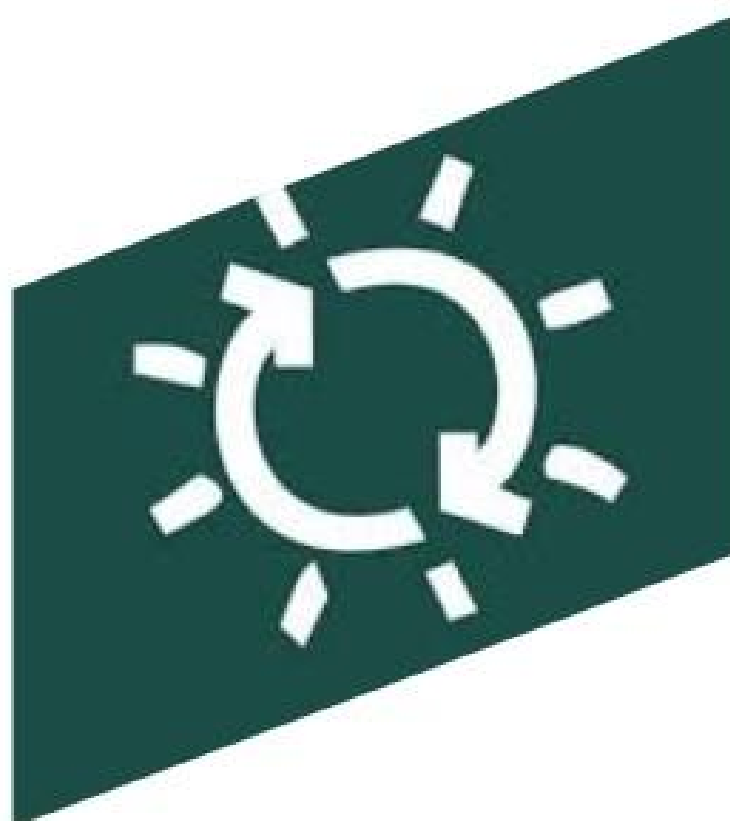


DIAGNÓSTICO

SEMINARIO TALLER
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CEMPRE



NOVIEMBRE 2023

Acosta, Federico c.i 5.062.399-7
Basterech, María José c.i. 3.183.783-2
Perez, Florencia c.i 5.214.821-8
Valverde, Esteban c.i 5.064.619-9

Tutora:
Carolina Echavarría



Índice

1. Introducción	3
1.1 Descripción de la organización	3
1.2 Estructura	4
1.3 Historia	6
1.4 Alianzas	8
2. Definición de problemas	9
3. Preguntas de investigación	10
4. Objetivos	10
5. Marco teórico	11
6. Antecedentes	15
7. Metodología	17
7.1 Técnicas	19
• Revisión documental	19
- Revisión de las páginas web de los socios de CEMPRE	19
- Revisión de las páginas web de los CEMPRE en Latinoamérica	20
- Revisión de la página web de CEMPRE	21
• Entrevistas	21
• Observaciones	21
• Mapa de empatía y propuesta de valor	22
8. Análisis	23
8.1 CEMPRE en la actualidad	24
8.2 CEMPRE a futuro	26
8.2.1 Gestión del conocimiento	26
8.2.2 Público objetivo	29
8.3 La categoría educativa	30
9. Conclusiones	30
11. Cronogramas	34
11.1 Cronograma del diagnóstico	34
11.2 Cronograma trabajo final	36
Bibliografía	38
Webgrafía	39
Anexos	41
Estatutos de CEMPRE	41
Observación	49
Ejercicios Metodológicos	50

1. Introducción

1.1 Descripción de la organización

Compromiso Empresarial Para el Reciclaje - Uruguay, a partir de ahora CEMPRE es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como principal cometido promover la circularidad en los procesos productivos. Su misión es generar sinergias con empresas y organizaciones promoviendo la reducción y el reciclaje de residuos, para continuar el camino de transición hacia una economía circular. Su visión, ser un referente proactivo, facilitador, impulsor de modelos de gestión innovadores, integradores a nivel nacional y regional, apoyado por un grupo de empresas.

Es apropiado aportar la definición de asociación civil que nos brinda García-Marzo (2004) con la finalidad de mostrar la importancia de las mismas en la sociedad: El ámbito de interacciones estructurado en torno a una red de asociaciones y organizaciones que, dentro del orden jurídico, son posibles, gracias al libre acuerdo de todos los participantes, con el fin de alcanzar conjuntamente la satisfacción de determinados intereses y la resolución consensual de posibles conflictos de acción (p.43).

Según su estatuto, la ONG fue fundada el 6 de diciembre de 1996. En el artículo 3 del Papel Notarial de Actuación se habla del objeto social de la organización: “CEMPRE - Uruguay tendrá como objeto la promoción, estudio y difusión del reciclado de residuos sólidos dentro del concepto de administración integrada de los mismos”.

En la actualidad está conformada por trece empresas en calidad de personas jurídicas: Inca, Conaprole, Unilever, Salus, Coca-Cola (Montevideo Refrescos), Bimbo, Danone, Nestlé, L'Oréal, FNC (Fábricas Nacionales de Cervezas), Jhonson a Family Company, Gerda, McDonalds Uruguay y su sede se encuentra ubicada en la calle Brito Foresti 2952.

1.2 Estructura

Si bien la misma la encontramos desarrollada dentro del estatuto, hay que acotar que hay cargos contratados que no figuran dentro de este y se debe, por lo que comenta su Directora Ejecutiva, a que es muy compleja la burocracia para realizar cambios dentro de los estatutos por lo que se le consulta a cada una de ellas las tareas que implican sus cargos.

Asamblea General: reúne a la totalidad de los socios activos. Se reúnen anualmente con la finalidad de reafirmar su compromiso de trabajo y establecer metas y proyectos para el siguiente año. Es convocada por el Consejo Directivo a través de su presidencia.

Consejo Directivo: su competencia es la dirección y la administración de la organización. El mismo se conforma por una elección que se realiza cada dos años entre todas las empresas socias en la que se elige a cinco representantes que pueden ser reelectos por un período más y un presidente sin posibilidad de reelección.

Comisión Electoral: conformada por dos miembros titulares elegidos por la Asamblea General en el año que deben celebrarse elecciones. Su función es fiscalizar el normal funcionamiento de las elecciones, conteo de votos y proclamación de los ganadores.

Comisión Fiscal: compuesta por tres socios y electos al mismo tiempo que el Consejo Directivo. Sus responsabilidades son fiscalizar las inversiones y los fondos sociales, inspeccionar registros. En pocas palabras, fiscalizar todo lo que requiera la Asamblea General.

Cabe señalar que todos estos cargos son honorarios.

Socios: todas las empresas mencionadas con anterioridad que pagan una membresía anual con la cual la organización logra funcionar. Estos son quienes conforman todos los órganos mencionados en dirección, administración y fiscalización.

Socios Honorarios: en palabras de la responsable de Comunicación y Alianzas, es un reconocimiento por parte de CEMPRE hacia aquellas personas que en su momento fueron representantes de las empresas socias y que al día de hoy de forma individual continúan participando de la academia e investigación de la organización.

Socios colaboradores: son empresas que, como la define CEMPRE, aportan a través de determinadas tareas.

Los cargos rentados son desarrollados en la modalidad de part time y son:

Directora Ejecutiva: tareas y responsabilidades de esta: Planificación estratégica; Diseño, gestión y seguimiento de actividades; Relacionamiento con actores públicos y privados vinculados a la temática objeto de la asociación, autoridades y empresas; Ideación, formulación y ejecución de proyectos; Desarrollo y recopilación de información a nivel de empresas y a nivel de actores públicos relevante para la toma de decisiones por parte de los Órganos de la Asociación; Apoyo a emprendimientos e investigación en materia de Gestión de Residuos y Economía Circular; Representación y administración de la asociación en todos aquellos casos que no implique disponer de bienes, contraer obligaciones de carácter pecuniario; Diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos de la organización; Vinculación y representación, relacionadas con la misión de la organización, con organismos internacionales y otras ONG para el diseño y coordinación de acciones conjuntas en pos del cumplimiento de la misión; Actividades de Investigación y divulgación; Estrategia de Comunicación; Plan de Capacitación; Responsable de gestión económica/financiera de la organización en forma conjunta con Contador y asistente administrativa; Control y asignación de recursos.

Comunicación y Alianzas: sus tareas son las siguientes: Reportes a la Dirección Ejecutiva; Elaboración y ejecución de estrategia de comunicación de la organización y sus proyectos, junto a mensajes clave y actores; Responsable de la ejecución y seguimiento de las actividades de comunicación planificadas en la organización, incluyendo el seguimiento de indicadores; Liderar el seguimiento y captación de nuevos socios y alianzas; Trabajar con las empresas socias en temas de comunicación vinculados a la misión de la organización; Liderar asuntos de comunicación interna y externa de la organización; Detectar oportunidades de capacitación generando instancias/talleres con socios u organizaciones estratégicas; Seguimiento de publicaciones en Redes, tareas de difusión en canales propios; Actualización de pagina web (diseño, prensa, nuevo contenido generado a partir de nuevos proyectos); Coordinación general de proyectos relacionados con capacitación de la organización, incluyendo su gestión administrativa y la generación de acuerdos correspondientes; La ejecución del cargo no implica exclusividad, quedando autorizado/a a la intervención en proyectos que gestione la organización.

Responsables de Proyectos: las tareas y responsabilidades del cargo se detallan a continuación: Coordinación general de proyectos de la organización, incluyendo su gestión administrativa y la generación de acuerdos correspondientes; Relevamiento de indicadores relacionados con los diferentes planes de gestión y demás información relevante para la toma de decisiones; Relacionamiento con territorio y mapeo de actores incluyendo diagnóstico sobre los diferentes proyectos; Brindar apoyo en tareas de gestión estratégica y operativa: responsable del diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos de la organización; Desarrollo de proyectos de investigación y generación de conocimiento; Capacitación: generación de contenido sobre las capacitaciones a ser brindadas por la organización; Intervención en formulación de requisitos para la contratación de servicios externos para el desarrollo de proyectos y manejo de presupuestos de los mismos.

Financiamiento: este surge principalmente a través del pago de una membresía anual por parte de los socios que permite cubrir el arrendamiento del local de trabajo, servicios y salarios de los cargos remunerados. Sumado a esto las asociaciones civiles son una unión voluntaria, duradera y organizada de personas, físicas o jurídicas, que aportan bienes y fuerzas en común para alcanzar un fin extra-económico, es decir, sin una finalidad lucrativa (lo cual implica que puede recaudar fondos, obtener ganancias y ampliar su patrimonio para el desarrollo de su objeto).

Por este motivo desde el año 1998 se comienza a buscar financiamiento externo a través de la ejecución de proyectos y actividades permanentes que les permite acceder a fondos concursables.

1.3 Historia

Nuestro interés es realizar un abordaje desde el punto de vista de la academia y la investigación que ha venido desarrollando CEMPRE desde su fundación. No quiere decir con esto que lo que tiene que ver con la parte corporativa de la organización sea de menor importancia, sino que dadas las características de la ONG es pertinente tomar esta arista que estará directamente relacionada con el trabajo de diagnóstico que se presentará.

Desde sus comienzos CEMPRE ha estado interesado en el desarrollo de técnicas y metodologías de trabajo que mitiguen los efectos de la contaminación ambiental por el incremento en el uso de envases plásticos, envases que son utilizados por todas las empresas socias. En el año 1995 se introduce al Uruguay el plástico PET, los envases no retornables, incrementando la cantidad de residuos sólidos de un material que no se tenía hasta entonces en el país. El creciente uso y las

nuevas legislaciones nacionales en torno a estos, hicieron que quienes fueron sus fundadores emprendieran el camino para aportar soluciones a la temática.

La principal impulsora de la fundación de CEMPRE fue Ana Luisa Cantera, quién en ese momento trabajaba para la empresa Coca-Cola Uruguay (Montevideo Refrescos). El estatuto también fue firmado por las siguientes empresas: Ancap, Conaprole, Plásticos Gepax S.A, S.A Molinos Arroceros Nacionales (Saman), S.A Cristalerías del Uruguay, Montevideo Refrescos S.A, Fábrica Nacional de Papel (Fanapel), Conapac S.A, Fleischmann Uruguaya S.A, Sudy Lever S.A, (actualmente Unilever) y McDonalds Uruguay. Desde ese momento trabajaron para elaborar normativas que permitieran una gestión apropiada de estos materiales.

Además, organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), comenzaron a exigir desde 1994 al país mejoras en el tratamiento de residuos sólidos por lo que en el año 1998 CEMPRE presentó el primer manual “Residuos sólidos Urbanos; Manual de gestión integral”, hoy conocido como el manual Girsu.

Desde entonces además de trabajar en proyectos con sus socios, ha desarrollado academia e investigación que progresivamente ubica a CEMPRE como un referente a la hora de formar a las empresas, instituciones y organismos no gubernamentales en el concepto de economía circular que abarca más que el reciclaje de residuos. Como en sus propias redes sociales se muestra desde el área educativa como impulsor en concientizar a la comunidad, a nivel de instituciones públicas y privadas, empresas, gobiernos nacionales y departamentales, acerca de la importancia del reciclaje y de las acciones de gestión integral de residuos. Con este fin, realiza actividades de corte educativo tales como:

- Publicar materiales sobre asuntos relacionados con el reciclaje de residuos sólidos.
- Desarrollar seminarios, presentaciones, cursos y talleres con participantes nacionales y/o extranjeros.
- Formar y mantener una base de datos y una biblioteca que estará a disposición del público interesado en los temas relacionados con el reciclado de residuos sólidos y la administración de los mismos.

Por esa razón se mantiene en permanente contacto e intercambio con instituciones y personas estableciendo canales de comunicación en la cual se genera un fuerte discurso en materia de reciclaje.

Esta sinergia ha logrado que en el transcurso de los años la investigación, el desarrollo y la innovación sean uno de sus principales fuertes. Una demostración visible de sus avances consiste en la obtención del Premio Nacional de Ambiente 2023 a las Organizaciones de la Sociedad Civil, otorgado por el Ministerio de Ambiente, en el marco de la Expo Uruguay Sostenible. El reconocimiento fue entregado por la herramienta “¿Dónde Reciclo?”, aplicación móvil desarrollada junto a Data Uruguay. La misma permite ubicar los puntos de reciclaje por material y por ubicación geográfica de quien la consulta.

El constante desarrollo de las alianzas que se han logrado con otros actores, ha formado un paisaje diverso que se desarrolla en el siguiente apartado.

1.4 Alianzas

Por su línea de trabajo ha creado una amplia red de alianzas dentro y fuera del país. En lo que respecta a Uruguay, trabajan en proyectos en conjunto con sus socios y con no socios en capacitaciones que se brindan con instituciones gubernamentales, empresas privadas, otras ONG, y realizando consultorías. Esto ha logrado incrementar el intercambio de conocimientos con instituciones como: Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), Intendencia Municipal de Canelones (IMC), Intendencia Municipal de Flores, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Educación y Cultura, Consejo Directivo Central (CODICEN), Plan Ceibal, Administración Central de Educación (ANEP), Equipos Consultores. Sistema B, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otros.

A su vez este crecimiento le ha permitido acceder a fondos concursables para ampliar sus capacidades en investigación y academia fortaleciendo su presencia en el medio. Se destacan: Banco Interamericano de Desarrollo, Centro de Cooperación Española/Montevideo, Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), IMM, entre otros.

Fuera de Uruguay las alianzas se conforman con sus homólogos en América: CEMPRE Brasil, CEMPRE Colombia, y CEMPRE Argentina.

2. Definición de problemas

En este apartado se presentan los problemas que se percibieron por el equipo y que luego fueron presentados a la organización para ser validados y poder abordarlos. Durante el proceso de diagnóstico se han experimentado cambios en cuanto a las definiciones de los mismos ya que durante este proceso, la propia organización ha notado que sus requerimientos han ido variado desde la primera instancia de reuniones.

En el primer acercamiento se le planteaba al grupo de trabajo la necesidad de lograr incorporar a la organización más socios para mejorar la sustentabilidad y para ello se requería mejorar la percepción que el público objetivo tenía de CEMPRE. A partir de este punto se han detectado sus reales necesidades y las hemos transformado en problemas a solucionar para contribuir al crecimiento de la organización. Desde la mirada de J. Habermas (1981) las asociaciones civiles son:

Los actores, movidos por la acción comunicativa, no persiguen la consecución de un fin egoísta sino que aspiran a coordinarse a través de actos de entendimiento, haciendo posible el reconocimiento recíproco como sujetos. En otras palabras, las acciones se pueden orientar hacia el éxito, según la lógica instrumental, o hacia la comunicación, según la lógica comunicativa (p.27).

Como tal, una forma de autogestionarse económicamente es a través de la búsqueda de financiamiento y en este aspecto la organización es eficiente. Prácticamente desde sus inicios ha obtenido fondos para solventar los diferentes proyectos que realiza con socios y no socios. Sumado a eso ha generado una basta academia y mantiene observatorios de investigación de forma permanente.

En siguientes encuentros surgieron ideas sobre todo por parte de las funcionarias de la organización en cuanto a lograr unir academia, fondos y calidad de conocimiento, por lo que se definió que para mejorar la sustentabilidad de la organización, más que aportar socios sería interesante y viable trabajar sobre una nueva categoría en educación por la cual CEMPRE canaliza y gestiona sus conocimientos. Esto monetiza la carencia económica por la que en un principio se nos planteaba la necesidad de sumar nuevos socios.

3. Preguntas de investigación

Durante el proceso de investigación, hemos realizado las siguientes interrogantes:

Pregunta principal:

- ¿Cómo se define la nueva categoría de colaboradores educativos para CEMPRE?

Preguntas complementarias:

- ¿CEMPRE cuenta con las capacidades necesarias para crear esta categoría?
- ¿Esta nueva categoría es una oportunidad para gestionar su conocimiento?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la integración de nuevos colaboradores educativos en CEMPRE?
- ¿Cómo pueden aprovecharse las oportunidades para fortalecer la integración entre colaboradores y la organización?
- ¿Cuáles son los principales desafíos de comunicación que enfrentan los nuevos colaboradores al integrarse al proyecto planteado por CEMPRE?

4. Objetivos

Objetivo general

- Indagar sobre las oportunidades de desarrollo en CEMPRE sobre la creación de una nueva categoría de colaboradores educativos.

Objetivos específicos

- Identificar la percepción de los socios hacia la nueva categoría educativa.
- Establecer quién será este público objetivo para el desarrollo del posible Plan Estratégico de Comunicación.
- Reconocer los recursos con los que cuenta la organización para afrontar el proyecto de creación de la categoría.

5. Marco teórico

Para lograr establecerlo resulta necesario plantear los conceptos que lo integrarán ya que son la base misma del diagnóstico y la línea de pensamiento que deseamos trabajar.

Nos basamos en el cambio por el que la organización desea atravesar para crecer en su área educativa.

Estimamos que CEMPRE en su función de asociación civil se encuentra abocada a la educación, investigación y generación de alianzas de forma permanente, en búsqueda de soluciones a la aplicación de la economía circular.

Es pertinente señalar que los beneficios derivados de la gestión de conocimiento pueden considerarse como parte de los activos de una organización, lo que aporta al incremento de su valor en función de cómo se procesa ese conocimiento.

Gestionar el conocimiento es la habilidad de apresar, registrar y cultivar el conocimiento con el objetivo de obtener una ventaja competitiva. Sólo conocimiento carece de utilidad si no se aplica de manera efectiva.

El conocimiento se divide en dos categorías: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito se documenta y se transmite por ejemplo en forma de manual, es la forma apropiada de realizar las tareas que allí se describen. Por otro lado, el conocimiento tácito es intangible por esta razón es más complejo de procesar y comunicar, ya que se basa en experiencias personales y ésta es diferente en cada individuo. Por esto, las organizaciones deben esforzarse por identificar estas experiencias, registrarlas y transformarlas en conocimiento y utilizarlas en su beneficio. (BID, 2013, pp 16-20)

A largo plazo, la lucratividad, la supervivencia y el crecimiento de una empresa no dependen tanto de la eficacia con que pueda organizar la producción de un grupo de artículos ampliamente diversificados, como de la capacidad de la empresa de establecer una o más “bases” amplias y relativamente inexpugnables, desde las cuales pueda adaptarse y extender sus operaciones en un mundo competitivo incierto y cambiante. No es la escala de producción ni tampoco, dentro de

ciertos límites, la dimensión de la empresa el elemento decisivo; lo es más bien la naturaleza de la posición básica que ella puede establecer por sus propios medios (Penrose, E., 1959, p. 151).

Edith Penrose postula que además del recurso humano de las empresas y las funciones que estos cumplen, existen recursos materiales que se adquieren del exterior, a los que identifica como crecimiento externo. El crecimiento interno es el que se va adquiriendo con el tiempo y el que determina la forma de gestión y utilización de recursos. El personal de una empresa u organización es el que decide qué hacer con los recursos, cómo gestionarlos y la mejor forma de aprovecharlos, y Penrose argumenta que este conocimiento del mercado y de la tecnología para administrar y utilizar recursos de la empresa es el que diferencia a las mismas de sus pares, y no la heterogeneidad de los recursos propiamente dichos.

Una forma racional de hacerlo es producir los conocimientos que necesita a través de la inserción en los diferentes niveles en los que ha estado funcionando y la producción de nuevos saberes referidos a los niveles conceptuales que comenzará a trabajar en el nivel educativo. A este proceso se lo conoce como reflexividad y es en la organización, enseñanza y aprendizaje, de manera que pueda renovar tanto sus estructuras como sus esquemas mentales. Para CEMPRE una forma de aprender será gestionar los conocimientos que ha adquirido desde su fundación. Un tipo de crecimiento se basa en aumentar el tamaño o la dimensión como consecuencia de cambios continuos en el interior de la organización. Une los conceptos de diversificación y crecimiento, los relaciona y los trata como consecuentes.

Existen tres tipos de explicaciones para la diversificación en las organizaciones: aprovechamiento de una oportunidad, solución a problemas de demanda, o simple política de la empresa para crecer y expandirse.

Penrose también afirma que a la hora de realizar la planificación del futuro, se plantean dos puntos importantes: la incertidumbre y el riesgo. La incertidumbre se basa en cuánta confianza se tiene en las expectativas depositadas en el futuro, y el riesgo refiere a los efectos posteriores que se pueden generar. Estos dos conceptos influyen en los cambios y limitan la expansión de la organización.

Las ideas para el crecimiento son intuiciones, conocimiento del contexto y situación, y siempre preceden a lo económico. Lo económico se analiza después, para ver si se continúa adelante con los cambios o no.

El conocimiento de los mercados, de la tecnología desarrollada por otras empresas y de los gustos y actitudes de los consumidores son de especial importancia (Penrose, E., 1959, p.88).

La oportunidad productiva de una empresa será reducida en la medida en que su dirección no vea oportunidades de expansión, no desee aprovecharlas o sea incapaz de responder ante ellas. [...]

Tenemos que suponer que una empresa desea siempre encontrar oportunidades y que no se retrasa en aprovecharlas por tener una dirección “anormalmente” incompetente (Penrose, E., 1959, p.37).

Aquel que además de disponer de principios y valores centrales que sirvan como marco de referencia estable, la organización, para crecer, debe estar preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo. Incluso debe reconocer los límites de su propio modelo frente a las nuevas exigencias del contexto [...] debe disponer de capacidad para detectar las diferencias entre su esquema actual y los servicios que debe ofrecer para ser viable (Jorge Etkin, 2006, p.71)

En esta misma línea, Ernesto Gore en su libro *La vida en las organizaciones* (2021), escribe que la demostración de aprendizaje de una organización se basa en innovar, realizar actividades que antes no se realizaban, detectar problemas y solucionarlos, detectar oportunidades y trabajar en el desarrollo de capacidades para no desperdiciarlas. El conocimiento no es solamente información, sino que implica relaciones, vínculos personales, análisis del entorno, expectativas sobre el público externo y sus reacciones a las acciones que realice la organización. No alcanza solo con tener información o conocimientos técnicos personales, sino que hay que articular y coordinar conductas. (pp. 66-67).

En este mismo libro Gore plantea el término *ambidiestría organizacional*, que refiere a “la capacidad de hacer diferentes cosas en distintos momentos o aún simultáneamente” (Ernesto Gore, 2021, p.65). Cambiar, innovar y descuidar las cosas que se llevan a cabo de buena manera en la actualidad puede pensarse como una mala decisión, pero lo realmente erróneo es pensar que el futuro está asegurado y será bueno quedándose en donde estamos sin salir de la zona de confort. La innovación y la ejecución deben coexistir y convivir en la organización.

Ernesto Gore también propone algunos puntos útiles a tener en cuenta en una organización a la hora de encarar un nuevo proyecto, refiriéndose a la gestión de talento y conocimiento. Uno de ellos es el siguiente: “Buscar retroalimentación en diferentes fuentes, sectores de interés y audiencias para generar confianza. Esto permitirá refinar las ideas y construir apoyo, acortando los tiempos para probar y testear sin perder oportunidades debido a demoras.” (2021, La vida en las organizaciones, p.138).

Al momento de pensar a quién se le va a comunicar, tenemos que pensar en los públicos y para este concepto vamos a tener en cuenta lo propuesto por Capriotti (2009). Él dice que los públicos son “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.” (Capriotti, 2009. p 74). Con respecto a esto, vamos a decir que los públicos son aquellos que ya tienen un vínculo o un interés común con la organización y que por ende pueden influir en la misma.

En este sentido, los públicos de una organización son fundamentales ya que son quiénes forman la imagen de ella y es a quiénes se dirige la acción. En relación a esto, la relación que se genera entre la organización con sus públicos es la que luego va a definir la comunicación y planificación que esta tendrá para con ellos. No se puede plantear lo mismo para todos los públicos, sino que hay que conocerlos y determinar si son internos o externos. Es decir, si el público forma parte de la organización porque trabaja allí, estamos diciendo que es interno, por lo que va a tener determinado enfoque; mientras que si estamos hablando con un público externo, la comunicación y el interés son distintos y hay que adaptarlo.

6. Antecedentes

Cuando se comenzó con el relevamiento acerca de información que es pertinente para nuestro trabajo se encontró un trabajo final de grado realizado en la Universidad ORT Uruguay por Lucía Krygier y Natalie Sieradzki llamado: “*Programa de Comunicación Corporativa para CEMPRE-Uruguay*”¹. Esta investigación se hizo en el año 2013 y es de corte cualitativo. Si bien pasó mucho tiempo desde la publicación de esta investigación, se cree que es muy pertinente ya que hay problemáticas que al día de hoy se siguen reiterando. Cabe destacar que el lugar de trabajo de CEMPRE y los integrantes del directorio, no son los mismos que al día de hoy.

La información contenida en dicha investigación, profundiza temas como la identidad corporativa, su relación con los socios, cómo funciona la organización y la comunicación entre los miembros que la conforman. Para ello utilizaron entrevistas en profundidad con los diversos integrantes que en aquel momento conformaban CEMPRE.

Por otro lado, encontramos un libro: “*Reciclaje inclusivo: hacia una economía circular en Colombia*”². En concreto en el punto 6, nos habla de la organización CEMPRE - Colombia, sobre historia, el funcionamiento y cómo la organización fomenta los procesos de reciclaje y economía circular con casos de éxito. Notamos que CEMPRE - Colombia se crea como resultado de las experiencias exitosas en Uruguay y Brasil, que si bien la misión y la visión de la organización es similar a CEMPRE - Uruguay, incluso hay socios que se repiten, pero buscan diferenciarse en algunas cuestiones, por ejemplo: el logotipo, si bien hay relación entre ellos, dejan en claro que son distintas.

Un ejemplo sobre la planificación y administración de la documentación que refiere a la organización es CEMPRE - Colombia, ya que ellos en su página web tienen un espacio de recursos y un apartado sobre la gestión del conocimiento; en ese espacio se puede visualizar lo que ya ha realizado la organización.

Otro ejemplo de gestión de conocimiento puede ser el caso de Greenpeace: es una organización sin fines de lucro que busca la concientización de los problemas medioambientales para de esta

¹ [Trabajo final ORT - "Programa de Comunicación Corporativa para CEMPRE-Uruguay"](#)

² [Reciclaje inclusivo: hacia una economía circular en Colombia.](#)

manera impulsar soluciones acordes a dichos problemas.³ En la página web de Greenpeace España podemos encontrar mucha información acerca de lo que ellos realizan pero más importante aún, se puede indagar sobre documentos, folletos, información en general sobre cómo han gestionado el tema en diversos momentos. La búsqueda es bastante amplia, pero permite seleccionar lo que uno quiere saber por año, tema, entre otros; incluso permite indagar en la versión anterior de la web ya que hay cosas que quedaron allí. Cuenta con ese “archivo histórico”⁴ que nos permite una búsqueda sobre cómo ellos han tratado ciertos eventos y que sirvan de sustento no solo para ellos mismos, sino para aquellos que de alguna manera están relacionados con la temática.

Por último, se encontró una tesis llamada *“Un modelo de sistema de gestión del conocimiento basado en tecnologías de la web semántica aplicado a las ONGS.”* El estudio está realizado desde la óptica de un ingeniero en sistemas que se llama Saúl Elías Flores Tica en Lima, Perú. Su propuesta surge de la necesidad de crear un sistema para la gestión de conocimiento en las ONGs sobre los proyectos realizados y/o en desarrollo.⁵

Este trabajo refleja la pertinencia de almacenar los documentos, información, conocimiento, experiencias que puedan servir de insumo tanto para la organización misma como para otro que pueda interesarle las temáticas estudiadas. En este sentido, el estudio plantea opciones que pueden facilitar a las ONGs y por eso entendemos que puede servirnos como antecedente, ya que vemos que hay gente que trabajó sobre cómo gestionar el conocimiento para este tipo de organizaciones.

³ [Greenpeace España](#)

⁴ [Archivo histórico](#)

⁵ [Tesis Flores - "Un modelo de sistema de gestión del conocimiento basado en tecnologías de la web semántica aplicado a las ONGS"](#)

7. Metodología

Para la realización del diagnóstico, se optó por una metodología de tipo exploratoria y descriptiva.

Cada procedimiento o instrumento de investigación está entrelazado de manera inextricable con las interpretaciones concretas del mundo que tiene el investigador y sus modos. Usar un cuestionario o una escala de actitudes, asumir el papel de observador participante o construir una muestra aleatoria [...] equivalen a aceptar concepciones del mundo que permitan el uso de estos instrumentos para lograr los objetivos fijados. Ninguna teoría o método de investigación [...] se justifican por sí mismos: su eficacia, su propia calificación de instrumentos de investigación [...] dependen en última instancia de justificaciones de tipo filosófico. (Hughes, 1980, p 13).

El abordaje metodológico será mixto. De esta manera se contemplarán tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. En lo que refiere a lo cualitativo, vamos a “utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernandez Sampieri et al. 2014, p 7). Esto nos permite tener un entendimiento más amplio sobre lo que se está investigando, ya que podemos analizar lo recaudado durante todo el proceso. Respecto a lo cuantitativo, será utilizada “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernandez Sampieri et al. 2014, p 4) Hemos podido llevar a cabo las técnicas cualitativas y se desarrolló un formulario de sondeo, para poder realizar un sondeo de opinión acerca de la nueva categoría de colaboradores educativos a los socios actuales de CEMPRE. Este fue respondido por un porcentaje de ellos, y esto se debe a que las funcionarias de la organización nos proporcionaron esa cantidad de contactos.

Variable	Dimensión	Indicador	Medio de verificación
Percepción de los socios hacia la nueva categoría.	- Nivel de conocimiento del proyecto. - Estar de acuerdo con brindar capacitaciones a no socios. - Propuesta de temáticas para las capacitaciones.	Bajo, medio, alto. De acuerdo, en desacuerdo. Cantidad de temáticas propuestas por cada socio.	Entrevista Sondeo Mapa de empatía Propuesta de valor
Descripción del perfil del público objetivo al que apunta la categoría educativa.	- Características propuestas por los socios. - Características propuestas por las funcionarias.	*Buyer persona construido.	Entrevista Sondeo Mapa de empatía Propuesta de valor
Capacidad de la organización para crear la nueva categoría.	- Recursos humanos. - Recursos materiales. - Capital social.	Cantidad de personas disponibles para las tareas. Temas que contienen las capacitaciones. Acuerdos con los socios para potenciar la categoría.	Entrevista Sondeo Mapa de empatía Propuesta de valor

**Buyer persona, o simplemente persona, es un personaje ficticio que se construye a partir de la etnografía de una población (edad, sexo, costumbres, creencias, entre muchas otras), con perfil psicológico, calidades y comportamientos similares. Cabe aclarar que para un mismo producto o servicio, una empresa puede crear diferentes perfiles de Buyer Personas.*

7.1 Técnicas

- **Revisión documental**

Se compartirá la suma de fuentes documentales que se han obtenido con la finalidad de analizar, comparar e investigar en apoyo para este trabajo.

Según Hurtado (2000) la investigación documental es una técnica en la cual se recurre a la información escrita ya sea bajo la forma de datos que pueden ser producto de medición hecha por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio (p. 427).

- **Revisión de las páginas web de los socios de CEMPRE**

Inca Pinturas- No menciona ser socio de CEMPRE. Sí establece que es una empresa responsable en el cuidado de su producto y del medio ambiente, y comparte la declaración de su política de calidad⁶.

Conaprole- No nombra ser socio de CEMPRE. En su apartado de innovación y sustentabilidad hace mención a que ejecuta un correcto plan de manejo de residuos sólidos.⁷

Unilever- No menciona ser socia de CEMPRE. En su página hace una mención internacional de sus políticas de sustentabilidad.⁸

Salus- En su página web no menciona a CEMPRE. hace una mención indirecta a la organización en su facebook en un posteo en el que se refiere a la aplicación móvil “Dónde reciclo” para la disposición final de los envases de plástico⁹.

Coca-Cola- En su página web menciona a CEMPRE, cuando declara que pertenece a la ONG y además recomienda el uso de la aplicación móvil “Dónde reciclo”¹⁰.

Bimbo- En su página de Uruguay no menciona a CEMPRE. En su informe anual, cuenta con políticas medioambientales¹¹.

⁶ [Inca.](#)

⁷ [Conaprole.](#)

⁸ [Unilever..](#)

⁹ [Salus.](#)

¹⁰ [Coca-Cola](#)

¹¹ [Bimbo.](#)

Mcdonald's- En su página de Uruguay no hace referencia a ser socio de CEMPRE¹².

L'Oreal- No se hace mención a CEMPRE como socio¹³.

Nestlé Uruguay- No hace mención a CEMPRE en su apartado de socios y tampoco en su apartado de sustentabilidad¹⁴.

Danone Uruguay- Tiene Facebook en vez de página web. No hace mención a CEMPRE¹⁵.

FNC- Ni en su página web ni en las redes hace mención a CEMPRE¹⁶.

Gerdau- No hace mención a CEMPRE como socio¹⁷.

Johnson SC- No hace mención de ser socio de CEMPRE¹⁸.

Revisión web de las páginas de los socios de CEMPRE. La información recabada indica que solo uno de ellos se identifica como asociado de la ONG de forma directa y el 15% nombra la aplicación móvil "*Dónde reciclo*".

- Revisión de las páginas web de los CEMPRE en Latinoamérica

CEMPRE Argentina- Página web, revisión en academia e investigación¹⁹.

CEMPRE Brasil- Página web, revisión de publicaciones e investigación.²⁰

CEMPRE Chile- Página web, revisión de empresas e innovación²¹.

CEMPRE Colombia- Página web, revisión de gestión de conocimiento y repositorio²².

¹² [Mc Donald's](#)

¹³ [L'Oreal](#)

¹⁴ [Nestlé](#)

¹⁵ [Danone](#)

¹⁶ [FNC](#)

¹⁷ [Gerdau](#)

¹⁸ [Johnson SC](#)

¹⁹ [CEMPRE Argentina](#)

²⁰ [CEMPRE Brasil](#)

²¹ [CEMPRE Chile](#)

²² [CEMPRE Colombia](#)

- Revisión de la página web de CEMPRE

Al momento de analizar la web oficial de CEMPRE, hay noticias que están actualizadas pero otras no y esto dificulta al momento de acceder a las acciones y capacitaciones realizadas con los socios ya que tampoco es accesible. Cuando se ingresa, en la parte del final, menciona los socios pero no está actualizado. Si se busca “socios”, ahí sí aparecen los socios actuales.

La información está, pero dependiendo de lo que se esté buscando es que resulta fácil el acceso o no. Incluso falta información que nosotros sabemos por estar estudiando a la organización pero un externo puede ser que no lo note y se pierde de las acciones que están realizando.

● Entrevistas

Se realizaron 3 entrevistas. Estas fueron a: representante de la empresa GERDAU, que es parte del Consejo y años anteriores además era personal rentado de CEMPRE; a representante de UNILEVER, que además es la presidenta actual de la organización y a una ex secretaria de CEMPRE que ahora es socia honoraria.

El interés de esta técnica utilizada “*es conocer la perspectiva del sujeto estudiado, comprender sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones y sentimientos, los motivos de sus actos.*” (Corbetta, 2007, p.344), de forma que nos permita conocer la percepción de aquellos que pueden darnos insumos para luego pensar y desarrollar la nueva categoría educativa.

● Observaciones

Pudimos concretar 3 instancias de observación. En la primera oportunidad fue en la “*Expo Uruguay Sostenible*” donde la organización estaba participando; la segunda fue por un conversatorio realizado por CEMPRE, que se denominó: “*Conversatorio: Educación ambiental, cambiando la mirada de residuos a recursos*”; y la tercera tuvo que ver con la participación de reunión del Consejo mensual que realiza CEMPRE de manera virtual.

En cuanto a las observaciones, Taylor & Bogard (1987) mencionan que los observadores tienen una metodología, y tal vez uno intereses investigativos generales, los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan [...] entrar en el campo, comprender un escenario único y sólo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios (pp. 32 y 34).

Estas instancias nos permitieron conocer a la organización en diversos escenarios, estando en acción con los socios, con el público general y creando espacios de unión entre otras organizaciones para que exista una vinculación entre las mismas.

- **Mapa de empatía y propuesta de valor**

Estas técnicas fueron creadas por el Dr. en Ciencias Políticas Alexander Osterwalder conocidas como Model Business Canvas en el año 2010, *Generación de modelos de negocio*. En él menciona que “Un modelo de negocio describe el fundamento de cómo un organizador crea, entrega y captura valor” (p.12). En el mapa de empatía se busca describir al posible cliente a través del análisis de seis aspectos relacionados a los sentimientos de los seres humanos. Se realiza a través de preguntas que se le desarrollan con las personas que pertenecen a la organización, con lo cual se logra entender al cliente y la forma de relacionarse con él. Por otra parte la propuesta de valor la define como:

[...]la revolución de la Generación de Modelos de Negocio ha sido concretar el concepto de modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.(Osterwalder, 2014, p.1)

Para poder llevar a cabo esta metodología, coordinamos una instancia presencial con la Directora Ejecutiva, la encargada de Comunicación y Alianzas y la Responsable de Proyectos. Nos interesaba conocer acerca de la percepción que tienen ellas sobre esta nueva categoría de colaborador educativo y para eso, hicimos dos ejercicios: el mapa de empatía que “busca conocer qué conocimientos, actitudes y prácticas tienen los públicos y sus niveles de información, prejuicios, expectativas, demandas hacia la institución, así como la vida cotidiana con la que el proyecto tiene que dialogar”²³ (Calandria, 2018, p 49). Y la propuesta de valor que, según Kotler (2017) es toda mezcla de beneficios por los cuales se ha diferenciado y posicionado de la competencia, la razón por la que sus stakeholders la eligieron.

²³ [Ejercicios metodológicos.](#)

- **Sondeo**

Para Hernandez Sampieri la encuesta va a ser un método de recolección de datos que van a tener como finalidad, la obtención de datos que nos permitan describir situaciones. Hernandez Sampieri et al. (2014). En este sentido, se va a tener una visión sobre aspectos como preferencias, sentimientos, conocimientos de los participantes del cuestionario.

Esta técnica, nos permitió conocer e indagar las intenciones de los socios con respecto a la nueva categoría que va a estar desarrollando CEMPRE. Este sondeo de opinión nos puede adelantar lo que piensan antes de que la nueva categoría sea una realidad, por lo cual es un análisis descriptivo de la situación actual.

Se realizará un formulario on line para que los socios puedan contestar y será de carácter anónimo.

8. Análisis

La recolección del material para el análisis fue realizada sobre la segunda mitad de este semestre. Esto se debe a que los tiempos de CEMPRE marcaron el ritmo de las reuniones y además se comprendió que es parte de la realidad del trabajo de los comunicadores lidiar con este tipo de circunstancias en las que el factor tiempo es disímil entre unos y otros. Sin duda la experiencia resulta enriquecedora dado que al momento de gestionar el marco teórico se hizo sobre el ideal de tiempo con el que se contaba para elaborar el diagnóstico. Por esa razón la metodología que nos interesaba aplicar para la investigación fue variando en base a las posibilidades que surgían de trabajar con los miembros de la organización.

Los ejercicios metodológicos aplicados (mapa de empatía y propuesta de valor)²⁴ fueron fuente de mucha información, ya que se tornaron en su momento en una lluvia de ideas para las funcionarias de la organización que participaron en ellos. Fuimos testigos de la sinergia de trabajo que aplican al retroalimentar sus propios aportes, y se logró apreciar las habilidades blandas con las que estas personas cuentan: la escucha activa, la confianza mutua en que las acciones que realizan como grupo les conduce a los resultados que buscan, “tienen cultura organizacional, que es la percepción común mantenida con los miembros de la organización [...] un sistema de significados compartidos” (Robbins, Hudge, 1998). En este recorrido se ha

²⁴ [Anexos esquemas de ejercicios](#)

corroborado la capacidad de academia con la que cuenta la organización y en las entrevistas es el punto fuerte que destacan.

Las entrevistas y el sondeo a los socios nos permitió acercarnos a la percepción que tienen sobre las actividades que organiza CEMPRE con los no socios. Cuantitativamente el cien por ciento de las respuestas volcaron que es muy positivo el paso que se está buscando dar en la academia.

8.1 CEMPRE en la actualidad

CEMPRE tiene considerado como diferencial (incluso se menciona en el pdf que envía a sus potenciales socios para explicar las condiciones o aspectos importantes de la membresía de 2023) el conocimiento técnico y las capacidades de su personal. Relacionándolo con lo dicho por Edith Penrose, por más que CEMPRE sea una asociación civil sin fines de lucro y no una empresa, podemos ver que dan un paso adelante y se abren a realizar actividades específicas por fuera de sus socios con talleres o capacitaciones.

Esto lo podemos relacionar con los conceptos de riesgo e incertidumbre planteados por Penrose para tener en cuenta previo a una planificación de un cambio o una estrategia. Esto se vió reflejado en el ejercicio de Propuesta de valor que realizamos en conjunto con las integrantes de la asociación civil. En su perspectiva sobre la categoría de colaborador educativo, mencionan como Puntos de dolor la posible debilitación de la estructura de CEMPRE, la cautela sobre qué tipo de certificado se debe otorgar a quienes no son socios, y la competencia que puede surgir con otras organizaciones en cuanto a la temática de las capacitaciones. Estos factores son los riesgos, las consecuencias que pueden tener las acciones que tiene planificadas tomar CEMPRE a corto plazo. Debe plantear una propuesta clara, de valor, diferencial, para que estos riesgos considerados previamente no sean un freno a la expansión y diversificación de la asociación civil.

En cuanto a la incertidumbre, la confianza que se tiene sobre las expectativas generadas, podemos mencionar que no se aprecia ningún aspecto negativo que pueda entorpecer estos cambios. En la Propuesta de valor, en el sector de Ganancias, vemos que las integrantes de CEMPRE tienen confianza en el futuro. Esperan impactar en la interna de la organización, mejorar su reputación, generar nuevos proyectos en conjunto con nuevos actores, crear modelos de negocios en economía circular, entre otras. De todas formas, poniendo en la balanza lo apreciado en este ejercicio metodológico y lo que escuchamos en las reuniones y llamadas que

hemos tenido con la Responsable de Proyectos, Comunicación y Alianzas y la Directora Ejecutiva durante este año, valoramos que el contenido dirigido al compromiso social es el objetivo, la motivación y la principal expectativa que tiene CEMPRE ante las futuras capacitaciones.

Se realizaron entrevistas a dos representantes de las empresas socias de CEMPRE para tener un paneo sobre la percepción que tienen sobre este nuevo enfoque educativo. Creemos que en líneas generales el balance es muy positivo, y que coinciden en muchas ideas.

La representante de GERDAU nos contó que CEMPRE viene realizando capacitaciones sobre gestión de residuos y economía circular hace mucho tiempo. Este año (2023) hicieron una capacitación en GERDAU enfocada en qué se debe comprar, en qué comercio, en qué mercado, los impactos a nivel ambiental de los productos, del transporte de los productos, etc. En resumen, tomar conciencia y prestar atención en aspectos de la cotidianeidad para continuar mejorando los procesos. Siempre está el objetivo de “abrir la cabeza” de las personas a las que se les brinda la capacitación. Estos son comentarios que se tendrán en cuenta al momento de definir la categoría educativa.

Por otro lado, también se entrevistó a una de las socias honorarias, quién mencionó que diseñar y planificar las capacitaciones lleva mucho esfuerzo, y ejemplificó con su experiencia personal en el año 2003, (siendo ella la primera Secretaria Ejecutiva de CEMPRE) que demoró dos años en armar el curso. Dijo que CEMPRE debería hacer alianzas para llevar adelante todo lo que conllevan las capacitaciones, y profundizó comentando que en su opinión, una de las alianzas debería ser con una organización que se encuentra actualmente dictando capacitaciones sobre plásticos en conjunto con el LATU, pero no recuerda su nombre (CTplas por lo que pudimos investigar).

Podemos ver que en las entrevistas se coincide en tres puntos claves: contenido, recursos y que CEMPRE cuenta con la academia necesaria para llevar a cabo la tarea.

Los contenidos, por más que puedan variar mínimamente, mantendrían la esencia que siempre caracterizó a CEMPRE: capacitar buscando el objetivo del compromiso social. Sentar las bases, enseñar primeramente los contenidos básicos pero primordiales para comenzar a entender los procesos y poder generar cambios. Brindar conocimientos que modifiquen el accionar cotidiano y clarifiquen en qué se basan los procesos, dónde comienzan, dónde terminan, quién es responsable, cuál es el costo, las consecuencias. Cuando una persona entiende esto, puede

empezar a realmente influir y aportar su parte para un desarrollo sustentable. El objetivo es que las personas tomen conciencia, que les llegue el mensaje.

8.2 CEMPRE a futuro

8.2.1 Gestión del conocimiento

Consideramos que será un acuerdo diferente, en el que CEMPRE se enfocará en la línea educativa, en capacitar y realizar alguna acción puntual con una empresa u organización de forma remunerada. De esta manera, destinarán tiempo, recursos y conocimiento profesional a capacitar, y a su vez ampliarán el espectro de empresas y organizaciones públicas y privadas con las que se relacionarían. Los resultados del sondeo realizado con los socios vuelca que el cincuenta por ciento está de acuerdo con la propuesta de la nueva categoría educativa y el otro cincuenta por ciento está muy de acuerdo.

A esto hay que sumarle que sería una nueva fuente de ingresos. CEMPRE está planificando cómo seguir desarrollando su ámbito educativo capacitando eventualmente a integrantes de otras organizaciones y realizando acciones puntuales con estas. En este sentido, las funcionarias de CEMPRE nos han expresado en reuniones que tienen que ser cuidadosos con los límites que se establecerán en esta nueva etapa, diferenciando las actividades de las futuras capacitaciones con las actividades y proyectos que ejecutan con sus socios. Aquí se entra en la disyuntiva de continuar en la misma posición, buscando fondos públicos o privados y no más de eso, o innovar y abrirse a más públicos, pensando en nuevas experiencias, aprendizajes, ingresos, entre otros aspectos positivos.

Pero a su vez en el sondeo y entrevista a los socios pudimos establecer en el total de las respuestas, que están dispuestas a colaborar con la planificación de las mismas, entendiendo que su participación colaborará a establecer dichos límites. Entra a funcionar la *ambidiestría organizacional* que mencionamos en el marco teórico, término elaborado por E. Gore (2021):

“Lo ideal es aprender a generar organizaciones donde, independientemente de su tamaño, la capacidad de innovación y de ejecución no sean excluyentes, sino simultáneas” (p.65).

CEMPRE postuló a un llamado RIDE (Respuestas Innovadoras a Desafíos Estratégicos) de INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional) y quedó seleccionada. Esto implica que recibirá fondos de INEFOP para capacitar en distintas etapas durante un

determinado lapso de tiempo a integrantes de organizaciones, para que luego estos puedan enseñar lo aprendido (sería una formación de futuros formadores). A esto, dentro de lo que implica el llamado RIDE, se le suman acciones/actividades a realizar más adelante en el tiempo.

CEMPRE debe aprovechar justamente esta oportunidad para probar y poner en práctica los aspectos e instancias que desea desarrollar en un futuro por su propia cuenta con lo que serían los “colaboradores de acciones” (la categoría aún no cuenta con un nombre definido, manejamos en el documento todas las variantes con las que se le refiere). Este llamado no solo le permitirá darse a conocer y probar cosas para pulir luego, sino que además le dejará una base de datos grande de personas y organizaciones que pueden transformarse, dependiendo de la estrategia y la propuesta de CEMPRE, en “colaboradores de acciones”. En concordancia con este concepto Etkin menciona:

Creo que el crecimiento tiene que ver con la coexistencia de procesos de colaboración y competencia en la organización. Considero la competencia no en el sentido de ganar o ganar, sino de hacer lo mejor posible según las reglas de juego acordadas [...] Me parece esencial que las diferencias en la organización se reconozcan como parte del pluralismo creativo y no como un obstáculo a la gestión (2011, pp. 33-34).

En esta misma línea, una socia honoraria nos contó en su entrevista que los primeros cursos para concientizar sobre desarrollo sustentable fueron sobre gestión de residuos y se dictaron en 2003 de la mano de UNIT. Estos cursos fueron pensados para formar a funcionarios/técnicos de la Intendencia en gestión de residuos. Según esta socia, lo principal para estas nuevas capacitaciones sería brindar el conocimiento sobre qué materiales son reciclables. Entender quién paga la gestión de residuos para empezar a tomar otras precauciones. Quién es responsable, quién asume. Aparte, mencionó que también son importantes otras temáticas como inculcar el significado de “compostar”, formar sobre maquinarias, y salud laboral.

La presidenta de CEMPRE nos dijo que le parece una muy buena idea llegar a los no socios, y cree que la asociación civil tiene las herramientas, y es uno de sus fuertes, para diferenciarse en el ámbito educativo: “yo creo que la fortaleza de CEMPRE es todo ese conocimiento y toda esa capacidad de intercambiar y de traer todos esos datos a la parte teórica, a la realidad teórica de los temas”. Aquí se refiere al conocimiento, a la recolección de material, a los contactos del exterior y la capacidad de articulación. También mencionó que aporta que se capacite a personas

sin conocimientos previos, ya que surgen muchas ideas y preguntas interesantes, y que un tema primordial a tratar es el de la economía circular.

Este tema también lo pudimos poner sobre la mesa en la entrevista que le realizamos a la socia honoraria. En su respuesta a nuestra pregunta sobre los contenidos que recomendaría para estas capacitaciones, notamos que ella piensa que los aspectos principales y los que deberían tratarse primero son los que ayudan a tomar conciencia, los que promueven justamente el compromiso social.

Un aspecto fundamental en el que hay que detenerse es el de los recursos disponibles. La representante de GERDAU opina que van a tener que organizar los recursos humanos para poder cumplir con todas las tareas que se agregan en esta nueva etapa, sobre todo consultas, pagos, entre otras, y esto lo comenta desde su experiencia propia ya que antes de pertenecer a esta empresa se desempeñaba como funcionaria part time en CEMPRE, por lo que este aporte es muy valorado. Aseguró que la solución tiene que ser agrandar el equipo. También mencionó que INEFOP va a ayudar en la comunicación de las capacitaciones y talleres del llamado RIDE. Aquí hay que tener en cuenta que será solo para las actividades que se realicen en el marco del proyecto en el que quedó seleccionada CEMPRE.

En esta misma línea, la presidenta de CEMPRE aporta concordancia con lo declarado por la representante de Gerdau. Dijo que no pueden ser ellas solas (aludiendo a las tres funcionarias part time) las que lleven a cabo los cursos y talleres, sino que debe haber más gente involucrada, y que no deben lanzar esta nueva categoría a demanda, porque generaría gran desorganización y más consumo de tiempo. Deben planificar algo formal.

Los recursos disponibles de CEMPRE hoy en día son los suficientes, pero esta nueva etapa conlleva mucho más dedicación y se requerirán más. No solo se debería agrandar el equipo para ejecutar los cursos y talleres, sino que también para planificar, gestionar los conocimientos que desean transmitir, comunicar, llevar el día a día de logística, pagos, entre otros. El aprovechar las alianzas que tiene y crear nuevas es parte de la solución. Analizando algunas de las respuestas, vemos que hay coincidencia en los contenidos a tratar. Vuelve a aparecer sobre la mesa la reciclabilidad de los materiales, los conceptos básicos de economía circular, los actores principales de la cadena y sus relaciones, clasificación, mecanismos de valoración. Aquí deberíamos detenernos en los conceptos de economía circular y en los actores de la cadena: estas temáticas son las que darán un paneo general y ayudarán a concientizar a los capacitados.

Vale mencionar también que ambas creen pertinente esta nueva categoría de colaboradores, y la consideran una necesidad para la asociación civil actualmente.

Uno de los socios mencionó en una respuesta, a una pregunta que planteaba aspectos positivos y negativos de la categoría, que consideraba negativa la cantidad de tiempo que puede llegar a conllevar esta etapa, por lo que se debería contratar una coordinadora para el proyecto. Más allá de a quién contratar o en qué área hacerlo, vemos que se plantea la necesidad de rever la estructura de recursos humanos para organizarla y agrandarla.

8.2.2 Público objetivo

A través del recorrido de los ejercicios metodológicos (el sondeo y las entrevistas) se apreciaron las coincidencias de las participantes, pues no sólo quieren trabajar a futuro con el mismo público con el que han venido forjando alianzas, compartiendo proyectos y actividades, sino que además ven como potencial público más actores públicos y privados. Han mencionado en las respuestas que desean incursionar en el ámbito de la enseñanza, que es un área que han venido postergando porque se habían dedicado a otras áreas más empresariales. En otras palabras, sigue mejorando con el público actual, pero al tener la determinación de crecer se ve en la necesidad de explorar nuevos territorios. Inevitablemente en este aspecto se busca un posicionamiento público. CEMPRE quiere ser referente en lo que tiene que ver con políticas de economía circular.

Para este análisis se indaga para establecer un perfil del público como lo representa Calandria en estas palabras: “Se busca conocer qué conocimientos, actitudes y prácticas tienen los destinatarios y sus niveles de información, prejuicios, expectativas, demandas hacia la institución, así como la vida cotidiana con la que el proyecto tiene que dialogar”.(2019, p.49)

Utilizamos el mapa de empatía con las funcionarias de CEMPRE, responsables de la idea de la categoría educativa, para intentar descifrar las características generales de a quiénes se les va a comunicar, cómo se les comunicará y con qué mensajes se hará. Se aprecia el interés que han demostrado en incorporar a los públicos primarios con los que ya cuentan, siendo estos todos los que han colaborado o participado de las capacitaciones, proyectos y actividades en conjunto. Dado que con estos ya aportan conversaciones que generan cambios y exploran nuevas normativas, fortalecieron sus alianzas a través de los emprendimientos que han realizado con ellos. Han aumentado la confianza mutua, el interés y la necesidad de trabajar juntos.

A consecuencia de trabajar con estas instituciones y organizaciones públicas y privadas, se está generando la posibilidad de captar a quienes a su vez trabajan con este público primario.

Acrecentar las redes de participación, aprovechar las nuevas configuraciones que se presentan. Así lo mencionan Ferrari y Franca; “Esto requiere de las organizaciones el conocimiento de sus públicos [...] la promoción de una relación consciente pues los públicos son, a la vez, sujeto y objeto de influencia” (2011, p.118).

8.3 La categoría educativa

Con lo expresado anteriormente, apreciamos que CEMPRE está preparado para dar academia, tiene los recursos, los conocimientos y el apoyo de los socios hacia las funcionarias de la organización, quienes son las que llevarían a cabo la misma. La exposición pública que tuvo la organización este año ha sido positiva con el lanzamiento de la aplicación móvil “Dónde recicló” y por este proyecto la obtención del premio Nacional de Ambiente 2023 a las organizaciones de la Sociedad Civil, y participación en proyectos con Ministerios, Instituciones e Intendencias.

9. Conclusiones

En este periodo que hemos trabajado con la organización y en base a las metodologías utilizadas, se ha podido analizar la situación sobre la creación de una nueva categoría dentro de CEMPRE que tendría como cometido un espacio donde se pueda gestionar el conocimiento y que pueda ampliarse hacia un nuevo público.

Las investigaciones realizadas nos permitieron, no solo analizar la situación de la organización frente a la creación de esta nueva categoría, sino que además fijar recomendaciones que servirán como insumo en un futuro cercano. Teniendo en cuenta las entrevistas y el sondeo que se realizaron, se destaca el apoyo por parte de los socios hacia este nuevo proyecto. Respecto a esto, estuvieron de acuerdo con la nueva apertura de un espacio distinto en la organización, y además mostraron disponibilidad e interés para colaborar con las capacitaciones y en todo aquello que pueda ser de utilidad en este proyecto.

En suma, podemos decir que sería una gran oportunidad para la organización, ya que sería apostar por su crecimiento para seguir generando alianzas y gestionar el conocimiento obtenido en capacitaciones y acciones.

Para pensar en el futuro, se realizaron algunas recomendaciones con el fin de poder seguir trabajando sobre la temática y poder profundizar en lo referente a la creación de la nueva categoría de colaboradores.

Agradecemos la disponibilidad de CEMPRE y sus socios por los espacios de encuentro que nos permitieron poder llevar a cabo este diagnóstico.

10. Recomendaciones

Creación de nueva categoría

Luego de haber estado en comunicación con la organización y de acuerdo a los intereses de la misma, vemos que la creación de una nueva categoría dentro de CEMPRE es aprovechar los recursos que tienen y permite una mejor gestión de conocimiento que actualmente existe.

Aprovechar y estimular lo realizado por la organización en favor de otros es muy pertinente, incluso al momento de consultar a los socios, que manifiestan que es una gran oportunidad de desarrollo. En este sentido, habría que crear la categoría, definirla y difundirla para que llegue al público objetivo. La pertinencia de la nueva categoría refiere a que hay interés por parte de las organizaciones de trabajar con CEMPRE en acciones puntuales o capacitaciones pero no ser un socio. En este sentido vemos una oportunidad de desarrollo para poder generar y transmitir el conocimiento que CEMPRE posee.

Nombre de la nueva categoría

Es importante definir cómo va a llamarse la nueva categoría a desarrollarse por CEMPRE, ya que durante todo el recorrido del diagnóstico ha variado dicho nombre. El mismo fue denominado en primera instancia como “socio educativo”; nombre que nos pareció interesante pero podía confundirse con los socios mismos de la organización. En una de las reuniones, surgió el nombre de “colaboradores educativos” y así nos hemos referido a la categoría pero no hay certezas de que esto sea algo definitivo, por lo cual, vemos que es razonable definir el nombre para poder referirnos a la categoría de forma correcta.

Página Web

Organizar la información contenida en la web acerca de las capacitaciones y acciones realizadas. Para este punto, se recomienda realizar la gestión con la persona que actualmente se encarga de actualizar la página web de CEMPRE o bien contactar a un ingeniero en sistemas que pueda ayudar a que la documentación esté accesible sin tener que indagar tanto en la web. Es decir, que haya un espacio específico hacia dónde uno pueda dirigirse cuando busca lo que ha hecho CEMPRE con sus socios. En este punto puede tomarse de ejemplo la página web de Greenpeace - España o bien la web de CEMPRE - Colombia ya que como bien dice Flores (2007) en su trabajo de grado, es pertinente dicha gestión para que las organizaciones puedan tener contenido todo lo que han realizado en un espacio óptimo.

Es importante agregar que dentro de la página web estará contenida toda la información que refiera a la nueva categoría. También se debe proporcionar un contacto específico para quienes consulten por esto, que no se mezcle con CEMPRE mismo. De esta manera se puede diversificar lo que es propio de la organización y este nuevo espacio a desarrollarse.

Capacitaciones

Entendemos que la modalidad en que se dictarán las capacitaciones serán híbridas, por lo que es apropiado definir el tipo de espacio virtual que se le destinará al desarrollo de las mismas. En relación a esto, nos referimos a qué información se va a incluir dentro de la página web para que esté accesible al público objetivo. Brindar un especial cuidado en la elección de la temática que se elegirá para el desarrollo de estas capacitaciones; en tal sentido, aplicar la innovación y no recaer en temáticas que ya están siendo desarrolladas por otras organizaciones que también brindan este tipo de capacitaciones. Esto fue mencionado por la socia honoraria, en donde nos manifestó la importancia de crear valor agregado a este nuevo emprendimiento de CEMPRE.

Equipo de trabajo

Englobando estas recomendaciones sería apropiado que la asociación civil conforme un equipo de trabajo que se encargue de abarcar todas las actividades que conlleva este nuevo espacio. En este sentido, que pueda atender las nuevas responsabilidades que esta categoría requiere y que no altere el normal funcionamiento de la organización en la atención hacia sus socios. Incluso teniendo en cuenta los proyectos que continuarán desarrollándose en paralelo a la gestión de la nueva categoría.

11. Cronogramas

11.1 Cronograma del diagnóstico

Actividades	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov
Primer encuentro con la organización (presencial)	26/05						
Solicitud de materiales (WhatsApp)		05/06					
Reunión equipo docente (Zoom)		05/06					
Solicitud de minuta por parte de CEMPRE		06/06					
Derivamos minuta a la tutora		08/06					
Devolución de minuta por parte de la tutora		09/06					
Envío de minuta a CEMPRE		11/06					
Visita a Expo Uruguay Sostenible		11/06					
Reunión con tutora		29/06					
Reunión con CEMPRE		30/06					
Búsqueda de antecedentes			21/07				
Planteo de problema a tutora sobre tesis hallada (Zoom)			21/07				
Respuesta por parte de encargado del curso (Email)			25/07				
Inicio de brainstorming			26/07				
Reunión de equipo (Meet)			30/07				
Reunión de equipo (Meet)			31/07				
Reunión con tutora (Meet)				01/08			
Respuesta de CEMPRE por tesis hallada (Email)				02/08			
Reunión fallida con CEMPRE				09/08			
Reunión fallida con CEMPRE				11/08			
Reporte a tutores sobre reuniones fallidas (Email)				11/08			
Reunión con tutora (Zoom)				14/08			
Consulta a CEMPRE para marco teórico (Email)				15/08			

Respuesta de CEMPRE solicitando reunión (Email)				16/08			
Intercambio entre CEMPRE y miembro del grupo (Llamada)				17/08			
Reunión de equipo (Meet)				18/08			
Reunión con tutora (Meet)				23/08			
Envío de propuesta a tutora (Email)				28/08			
Envío de propuesta a CEMPRE (Email)				30/08			
Reunión de equipo (presencial)				31/08			
Envío de reporte a tutora (Email)					01/09		
Reunión de equipo (presencial)					04/09		
Respuesta de CEMPRE sobre coordinaciones (Email)					06/09		
Reunión de equipo (Meet)					07/09		
Asistencia a Conversatorio de CEMPRE (presencial)					08/09		
Solicitud de reuniones a CEMPRE (Email)					11/09		
Reunión con equipo de CEIBAL y tutora					18/09		
Asistencia a reunión de consejo de CEMPRE (Zoom)					21/09		
Reunión de equipo (Zoom)					23/09		
Reunión de equipo (presencial)					25/09		
Recordatorio de entrevista y solicitud de contrato de confidencialidad a CEMPRE (Email)					26/09		
Entrevista con Mariana Medina (GERDAU) socia de CEMPRE						03/10	
Entrevista con Maria De Dios presidenta de CEMPRE						05/10	
Entrevista con Luisa Arocena (socia honoraria)						20/10	
Presentación de avances de diagnóstico (FIC)						24/10	
Reunión de equipo con tutora (Zoom)						26/10	
Envío de encuesta para CEMPRE (Email)							13/11
Respuesta de CEMPRE con contactos para encuesta							15/11
Entrega final de diagnóstico							26/11

11.2 Cronograma trabajo final

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Control y seguimiento				
Creación de nueva categoría				
Reunión para revisar las observaciones sobre nuestro diagnóstico				
Reunión con CEMPRE para contemplar posibles avances				
Definir la nueva categoría dentro de CEMPRE y crearla				
Selección de público objetivo				
Definir contenido para realizar publicidad sobre capacitaciones y acciones				
Nombre de la nueva categoría				
Lluvia de ideas sobre posibles nombres				
Reunión con CEMPRE para intercambiar ideas				
Selección del nombre				
Página Web				
Definir contenido y ubicación dentro de la página web de CEMPRE				
Reunión con CEMPRE para intercambio de ideas con respecto a la organización de los ítems				
Implementación de contenido web y difusión accesible sobre capacitaciones y acciones				
Capacitaciones				
Lluvia de ideas sobre posibles lugares para la ejecución				
Conversar con CEMPRE sobre disponibilidad y agrado de los lugares				
Seleccionar locación para el desarrollo de las capacitaciones				
Contenido definido por CEMPRE para implementar y organizar				



Equipo de trabajo				
Evaluación para la conformación de equipo o persona asignada para llevar a cabo la nueva categoría.				
Capacitación al personal que conformará el equipo de trabajo				

Bibliografía

- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina. Fundación UNIR, Bolivia.
- BID (2013). Comunicación estratégica y gestión del conocimiento en los proyectos DEL. www.formin.org.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Ed. Libros de la Empresa (Santiago, Chile)
- CEMPRE Uruguay, (1998), Manual Girsu, Talleres gráficos, Montevideo.
- D.García-Marzá, (2004) Ética empresarial, del diálogo a la confianza. Editorial Trotta, Madrid.
- Corbetta, P. (2007) Metodología y Técnicas de Investigación Social. Madrid: McGraw Hill.
- Etkin, J., (2006). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Ferrari, M. y Franca, F., (2011). Sinopsis de Relaciones Públicas. La crujía ediciones. Buenos Aires.
- Gore, E., (2021). La vida en las Organizaciones. Management. Conocimiento. Buenos Aires.
- Habermas, Jürgen (1987). Teoría de la acción comunicativa [1981]. Taurus, Madrid.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio. María del Pilar (2014). Metodología de la investigación (6° ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hughes, J.A. (1980). The Philosophy of Social Research, New York, Logman.
- Hurtado, J., (2000). Metodología de la investigación Holística, SYPAL, UTC, Colombia.
- Kotler, P. (2017). Fundamentos de Marketing, Pearson Educación de México, México.
- Osterwalder, A., (2014). Diseñando la propuesta de valor, Jhon Wiley & Sons Inc, Estados Unidos.
- Penrose, E. (1959). La teoría del crecimiento de la empresa. John Wiley & Sons. New York.
- Robbins, S., Hige, T., (2013). Comportamiento Organizacional, 15 edición, Pearson, Mexico.

Webgrafía

- CEMPRE Argentina. Recuperado de <http://www.cemprearg.org/sitio/>
- CEMPRE Brasil. Recuperado de <https://cempre.org.br/>
- CEMPRE Chile. Recuperado de <https://www.paiscircular.cl/tag/cempre-chile/>
- CEMPRE Colombia. Recuperado de <https://cempre.org.co/>
- Conaprole, innovación y sustentabilidad, recuperado de <https://www.conaprole.uy/institucional/sustentabilidad-e-innovacion/>
- Danone Uruguay. Recuperado de https://www.facebook.com/danoneuruguay/?locale=es_LA
- Flores, S. (2007) Un modelo de sistema de gestión del conocimiento basado en tecnologías de la web semántica aplicado a las ONGS. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14858/Flores_ts.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- FNC. Sustentabilidad. Recuperado de <https://www.fnc.com.uy/site/sustentabilidad>
- Gerdau. Sustentabilidad y compromisos. Recuperado de <https://www.gerdau.com.uy/pagina-basica/gestion-ambiental>
- Greenpeace España. Recuperado de: <https://es.greenpeace.org/es/>
- Johnson SC, Sustentabilidad y compromisos. Recuperado de <https://www.whatsinsidescjohnson.com/uy/es/responsibility>
- Krygier, L., Sieradzki, N. (2013) Programa de Comunicación Corporativa para CEMPRE-Uruguay. ORT, Montevideo. Recuperados de <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/2974/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- L'Oreal, compromiso de sustentabilidad. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-planet/>
- Mc Donald's, políticas de sustentabilidad. Recuperado de <https://www.mcdonalds.com.uy/nosotros/compromiso>
- Nestlé, socios y políticas de sustentabilidad. Recuperado de <https://www.nestle.com.uy/>
- Pinturas Inca, declaración de políticas de calidad, recuperado de <https://www.inca.com.uy/es/acerca-de-nosotros>
- Salus, mención a “donde reciclo”, recuperado de <https://www.facebook.com/SalusUruguay/>



- Unilever, página de sustentabilidad, recuperada de <https://www.unilever-southlatam.com/our-company/#:~:text=Queremos%20mejorar%20nuestro%20planeta%20y.a%C3%B1os%2C%20y%20planeamos%20seguir%20si%C3%A9ndolo>.
- Zamora, A., et al., (2022), Reciclaje inclusivo: hacia una economía circular en Colombia. Universidad del Rosario. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/items/afdaf594-e403-4a27-893c-5c263e81bdd2>



Anexos

Estatutos de CEMPRE

PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN.

Ev N° 058478

ACTA N° 1... En Montevideo, el 6 de diciembre de 1996, los firmantes, reunidos bajo la Presidencia y Secretaría que se establecen, en el documento que sigue, deciden fundar una Asociación Civil, que se registrará por los siguientes estatutos...

siguiente 2

ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN CIVIL "COMPROMISO EMPRESARIAL PARA EL RECICLAJE - URUGUAY" (CEMPRE- URUGUAY).

CAPITULO I
CONSTITUCION Y OBJETO

Art. 1. (Constitución y nombre). Por el presente, se constituye una asociación civil sin fines de lucro, denominada " COMPROMISO EMPRESARIAL PARA EL RECICLAJE - URUGUAY " que se identificará con la sigla CEMPRE - URUGUAY.-

Art. 2. (Sede). CEMPRE - Uruguay tendrá sede en la ciudad de Montevideo, pudiendo instalar oficinas, sucursales o filiales en cualquier parte del territorio nacional, previa resolución favorable del Consejo Directivo.-

Art. 3. (Objeto social). CEMPRE- Uruguay tendrá como objeto la promoción, estudio y difusión del reciclado de residuos sólidos dentro del concepto de administración integrada de los mismos.- Podrá realizar toda actividad tendiente a tal fin, entre las que se destacan las descriptas en el artículo siguiente, siendo esta enunciación a vía de ejemplo, sin que se deba entenderse taxativa la misma.-

Art. 4. (Actividades). Las actividades podrán ser: A) EDUCATIVAS. a) Publicar materiales sobre aquellos asuntos relacionados con el reciclaje de residuos sólidos para promover la toma de conciencia sobre el tema entre instituciones públicas y privadas, Empresas, Gobiernos Nacionales y Departamentales; b) Desarrollar actividades educativas incluyendo seminarios, presentaciones, cursos y talleres con panelistas nacionales y/o extranjeros; c) Formar y mantener una base de datos y una biblioteca que estará a disposición del público interesado en todos los temas posibles relacionados con el reciclado de residuos sólidos y la administración de los mismos.- B) VINCULARES. a) Promover la creación de canales de comunicación eficaces en materia de reciclado de residuos sólidos entre las industrias, comunidad científica, autoridades gubernamentales, instituciones públicas y privadas y el público en general; b) Mantener un intercambio de información con instituciones similares.- C) INVESTIGACION. En colaboración con instituciones públicas y privadas, empresas, organismos no gubernamentales (ONGs), Universidades, centros de investigación y educación y Gobiernos nacionales y departamentales, CEMPRE- Uruguay llevará a cabo lo siguiente: a) Promover y coordinar programas de investigación sobre nuevas y mejores técnicas de reciclaje de residuos sólidos; b) Promover proyectos de reciclado de residuos sólidos adecuados a las diferentes realidades que existan en nuestro país; c) Cooperar en el desarrollo de mercados y de estrategias de marketing para la reutilización efectiva y de máximo valor agregado de materiales reciclables.-

CAPITULO II
DE LOS ASOCIADOS

Art. 5° (Asociados). CEMPRE- Uruguay estará integrada por Empresas, personas jurídicas, públicas y/o privadas, que por el tipo de actividad que desarrollen, encuadren en las provisiones del art. 8 del presente y por las personas físicas, que con el carácter de socios honorarios sean designados por la Asamblea General en la forma que se especificará.- La calidad de socio fundador o activo pertenecerá a la persona jurídica, quien comunicará a CEMPRE- Uruguay la o las personas físicas que actuarán como sus representantes, reputándose vigente dicha representación hasta que se notifique por fax, carta con acuse de recibo, telegrama coleccionado u otra forma auténtica, la revocación o designación de nuevos representantes.- Asimismo en el caso de designación para ocupar cargos en los órganos de Administración o control de la Asociación, el cargo le corresponderá al Asociado quien designará a la persona física que lo ejercite, pudiendo en cualquier caso proce-



PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN

Ev N° 058479

0 Sigue hoja 4

3

una Asociación Civil y las facultades de quién invoca su representación.- Asimismo deberá designarse, la o las personas física que habrá de representar a la solicitante ante CEMPRE- Uruguay, su forma de ejercicio y la Dirección y número de fax donde cursar válidamente las comunicaciones, todo lo cual se reputará vigente mientras no comunique a la Asociación su modificación.- El Consejo Directivo procederá a notificar a los Asociados, por fax, telegrama teletipado, carta con acuse de recibo u otra forma auténtica, la pretensión de ingreso del solicitante.- Los Asociados dispondrán de 15 días hábiles contados desde el siguiente al de haber recibido la notificación, para plantear sus observaciones por escrito ante el Consejo Directivo.- En el futuro y por resolución unánime del Consejo Directivo que será notificada en la forma precitada a los Asociados, podrá sustituirse esta forma de notificación por aviso que se coloque en lugar visible de la Sede Social de la Institución por un plazo de 15 días corridos, vencido el cual comenzará a correr el plazo de oposición referido precedentemente.- b) Vencido el plazo referido el Consejo Directivo deberá expedirse en forma expresa sobre la solicitud de admisión.- c) Aprobada la solicitud de ingreso y abonada la primera contribución por la solicitante, esta pasará a integrar la asociación en calidad de socio suscriptor, con los derechos que estos Estatutos le reconocen.-

Art. 12 (Sanciones a los Asociados). Los socios podrán ser expulsados o suspendidos conformes a los siguientes principios: A) Será causa de expulsión de la entidad la realización de cualquier acto o la omisión que importe un agravio relevante a la Institución o sus autoridades o a los principios morales que deben presidir las actividades de la Asociación o el desacato reiterado a las resoluciones de sus autoridades.- La expulsión podrá ser decretada por el Consejo Directivo por voto conforme de dos tercios (2/3) de sus integrantes.- El asociado dispondrá de un plazo de 15 días, perentorios e improrrogables, a partir del siguiente al de la notificación, para recurrir por escrito fundado, para ante la Asamblea General que será convocada especialmente a tal efecto por el Consejo Directivo, para fecha no posterior a los 15 días siguientes a la interposición del recurso.- La Asamblea resolverá conforme al régimen general de mayorías previsto en el artículo 15° y en todo caso que no se alcance el quórum de funcionamiento o no se expida directamente se tendrá por denegado el recurso, quedando firme la resolución del Consejo Directivo.- La interposición del recurso no tendrá efecto suspensivo, pudiendo siempre el Consejo Directivo revocar su propia decisión de expulsión por contrario imperio.- B) Será causa de suspensión, hasta por un máximo de 6 meses, la comisión de actos o la omisión que importe un agravio a la Institución o a sus autoridades o a los principios morales sustentados o el desacato a resoluciones de las autoridades sociales que a juicio del Consejo Directivo no den lugar a la expulsión.- La suspensión será aplicada por decisión de simple mayoría de integrantes del Consejo Directivo y podrá ser recurrida en la misma forma establecida en el apartado anterior.- C) Será causa de suspensión automática, hasta que se efectúen los pagos correspondientes, la falta de pago de los aportes señalados en el ítem 1° del artículo 3 de este estatuto.- No obstante, el Consejo Directivo podrá conceder prórroga hasta de sesenta días.- El atraso reiterado en el pago de los referidos aportes será causa de expulsión del Asociado.- Antes de adoptar decisión sobre suspensión o expulsión de un socio, el Consejo Directivo deberá dar vista de las actuaciones al interesado por el término de 30 días corridos, perentorios e improrrogables, dentro de cuyo plazo el socio podrá articular su defensa y presentar sus probanzas; la resolución a recaer deberá ser fundada.- D) La suspensión o expulsión será comunicada al Asociado afectado y demás miembros de la Asociación por fax, telegrama teletipado, carta con acuse de recibo, correo o cualquier medio reconocido de comunicación, salvo en el caso de suspensión automática.-

4

En todos los casos, el socio sometido a las circunstancias a que se refiere este artículo, tiene derecho al respeto de su honra y al reconocimiento de su dignidad y se presumirá su inocencia mientras no se compruebe su culpabilidad mediante fallo fundado, dictado con las garantías del derecho a la defensa, en la forma y condiciones consagradas en estos estatutos.-

Art. 13 (Desvinculación voluntaria). La desvinculación voluntaria del socio, deberá ser comunicada por escrito al Consejo Directivo, con una antelación de 3 meses al momento en que se hará efectiva.-

Art. 14 (Responsabilidad). Los socios no responderán ni solidariamente ni subsidiariamente por las obligaciones contraídas por la Asociación.-

CAPITULO III ASAMBLEA GENERAL

Art. 15 (Competencia, quórum y régimen de mayorías). La Asamblea General, actuando conforme a lo establecido en estos estatutos, es el órgano supremo de CEMPRE - Uruguay.- Estará constituida por todos los asociados que tengan derecho a participar en la misma y que no estén suspendidos en su calidad de socios.- Adoptará cualquier decisión de interés social, ajustándose a la normas estatutarias, legales y reglamentarias.- Para sesionar deberá contar, en primer llamado, con la presencia de 2/3 (dos tercios) del total de socios habilitados y en segundo llamado, una hora más tarde, podrá sesionar válidamente con la presencia de 1/3 (un tercio) del total de socios. En el caso que tampoco se obtuviera quórum en la segunda convocatoria, se prorrogará por un plazo de 15 días, sesionando en este caso con los presentes.- Fuera de los casos en que se requiera un quórum especial de votación, la Asamblea resolverá por mayoría simple de presentes.-

Art. 16 (Carácter y Convocatorias). Las Asambleas serán Ordinarias o Extraordinarias.- Deberán ser convocadas por el Consejo Directivo con 15 (quince) días de anticipación por comunicación dirigida a los asociados por fax, telegrama coleccionado, nota con acuse de recibo escrito en la misma o cualquier medio fehaciente de comunicación, indicando orden del día, lugar, día y hora de sesión.- Dentro del plazo de 3 días siguientes al de haber recibido la comunicación, cada asociado podrá proponer al Consejo Directivo, la inclusión de temas a ser considerados por la Asamblea, debiendo en este caso el Consejo Directivo comunicar a los distintos Asociados, en un plazo de 48 horas de haber recibido la petición, la ampliación del orden del día de la Asamblea a la que se convoca.- Las Asambleas serán presididas por el Presidente del Consejo Directivo de CEMPRE - Uruguay y en ausencia o imposibilidad de este, por uno de los integrantes del Consejo Directivo, designado por el propio Consejo y por un Secretario ad-hoc designado por la propia Asamblea.- Para participar en las Asambleas será necesario que los socios acrediten la personería e identidad de sus representantes en la forma que se reglamente, que firmen un libro especial de asistencia llevado al efecto y que no se encuentren suspendidos en razón de lo dispuesto por los literales B) y C) del artículo 12.-

Art. 17. (Asamblea Ordinaria). La Asamblea Ordinaria se realizará una vez por año, dentro de los 60 días siguientes al cierre del ejercicio económico y tratará la memoria anual y balance que presentará el Consejo Directivo, así como todo otro asunto que se hubiere incluido en el Orden del día y cuando corresponda designará a la Comisión Electoral.-

Art. 18. (Asambleas Extraordinarias). La Asamblea General Extraordinaria podrá ser convocada por el Presidente del Consejo Directivo, por tres integrantes del mismo o por decisión de la Comisión Fiscal o de la Comisión Electoral o a pedido del 10 % de los

PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN.

Ev N° 058480

Siguiera 6

5

Asociados hábiles para integrarla.- En estos tres últimos casos, el Consejo Directivo deberá efectuar el llamado dentro de los 8 días siguientes y para fecha no posterior a los 15 días a partir del recibo de la petición.-
Se requerirá una Asamblea Extraordinaria para tratar los siguientes temas:

- A) Modificación de los Estatutos de CEMPRE - Uruguay.-
- B) Disolución de la entidad.-
- C) Destitución de miembros del Consejo Directivo, Comisión Fiscal y/o Comisión Electoral.-
- D) Creación o modificación de contribuciones especiales extraordinarias de los socios con fijación del período de de la misma que no podrá ser mayor a dos (2) ejercicios.-
- E) Contraer obligaciones superiores a cinco veces el promedio mensual de recaudación ordinaria de los últimos doce meses.-
- F) Adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles.-
- G) Intervenir como órgano de alzada en los recursos interpuestos contra resoluciones de Consejo Directivo relativas a expulsión de socios.-

En los casos previstos en los literales A) a E) inclusive se requerirá una mayoría de 3/4 de socios habilitados para votar y en el supuesto de disolución, se deberá cursar aviso previo al Ministerio de Educación y Cultura, con una antelación mínima de 3 días a la realización del acto.- En los casos previstos en los literales F) y G), la votación estará sujeta al régimen general de mayorías previsto en el artículo 13.- En los casos de los literales C) a F) inclusive, se deberá contar previamente con la resolución favorable del Consejo Directivo, con las mayorías previstas en el artículo 21.-

CAPITULO IV
CONSEJO DIRECTIVO

Art. 19. (Competencia). El Consejo Directivo es el órgano de Dirección y Administración de CEMPRE Uruguay.- Estará compuesto por 5 (cinco) miembros electos por un período de 2 (dos) años, pudiendo ser reelectos, con la única limitación respecto del transcurrir un nuevo período para volver a ocupar dicho cargo.- Los miembros del Consejo deberán ser socios activos y/o fundadores y se mantendrán en el desempeño de sus funciones hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos, quienes indicarán formalmente a su representante en el mismo.- La elección de miembros del Consejo se efectuará según el procedimiento establecido en el art. 31 conjuntamente con una lista de suplentes preferenciales.- El Presidente será quien encabece la lista más votada.-

Art. 20 (Representación) La representación legal de la Asociación será ejercida por el Consejo Directivo, quien actuará por intermedio de su Presidente conjunta o indistintamente con uno cualquiera de los Consejeros titulares sin perjuicio de la facultad del otorgamiento de poderes especiales a terceros.- En caso de ausencia definitiva del Presidente del Consejo Directivo, una vez integrado este con el suplente correspondiente, se designará un nuevo Presidente que actuará válidamente hasta la primera Asamblea General.- Esta Asamblea confirmará o rectificará esta decisión.- Igualmente en caso de agotarse la lista de suplentes, los vacantes que se produzcan en el Consejo Directivo serán llenados con miembros designados directamente por este quienes permanecerán en sus cargos hasta la primera Asamblea General que se realice, la que adoptará resolución definitiva al respecto.-

Art. 21. (Competencias) El Consejo Directivo tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y disposición, pudiendo en consecuencia llevar a cabo todos los actos jurídicos y

PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN.



Ev N° 058483



Signe hoja 8

Art. 27. (Designación y atribuciones).- La comisión Electoral estará integrada por dos miembros titulares.- Será elegida por la Asamblea General Ordinaria, en los años que correspondan efectuar elecciones conjuntamente con igual número de suplentes preferenciales.-

Esta Comisión tendrá a su cargo todo lo relativo al acto electoral, así como la realización del escrutinio y determinación de sus resultados y de los candidatos triunfantes.- Tiene facultades para llamar a Asamblea Extraordinaria en caso de irregularidades graves en la elección.- La misma cesará en sus funciones una vez que los nuevos integrantes del Consejo Directivo y Comisión Fiscal hayan entrado en posesión de sus cargos.-

CAPITULO VI
COMISION FISCAL

Art. 28. (Integración y mandato).- La comisión Fiscal estará compuesta por tres (3) miembros titulares, quienes durarán dos años en sus cargos y serán elegidos simultáneamente con la elección de Consejo Directivo, pudiendo ser reelectos hasta por dos períodos más.- Sus miembros no podrán ser al mismo tiempo titulares ni suplentes del Consejo Directivo.-

ART. 29. (Atribuciones).- Son facultades de la Comisión Fiscal:
a) Solicitar al Consejo Directivo la convocatoria de Asamblea Extraordinaria o convocarla directamente en caso que aquel no lo hiciera o no pudiese hacerlo.-
b) Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones, en cualquier tiempo.-
c) Inspeccionar en cualquier momento los registros contables u otros aspectos del funcionamiento de la institución.-
d) Verificar el balance anual, el que deberá aprobar u observar fundamentado antes de su consideración por la Asamblea General.-
e) Asesorar al Consejo Directivo cuando ésta se lo requiera.-
f) Cumplir cualquiera otra función inspectiva o de control que entienda conveniente o lo cometa la Asamblea General.-

CAPITULO VII
PATRIMONIO DE LA ASOCIACION

Art. 30. (Composición). El patrimonio de la Asociación estará constituido por:

- a) Los aportes ordinarios de los Asociados que el Consejo Directivo establezca con carácter general;
- b) Las contribuciones de origen público o privado y las donaciones y legados a favor de la misma;
- c) Todo aporte extraordinario a cargo de los asociados que la Asamblea General establezca de acuerdo con la naturaleza de la institución.-
- d) Los bienes y derechos que la Asociación adquiera a cualquier título.-

Los recursos patrimoniales de la Asociación serán destinados al sostenimiento, actividad y desarrollo de la Asociación.-

CAPITULO VIII
ELECCIONES

ART. 31. (Oportunidad y requisitos).- El acto electoral para miembros del Consejo Directivo y de la Comisión Fiscal se efectuará cada dos años, dentro de los treinta días siguientes a la celebración de la Asamblea General correspondiente.-

El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas ante la Comisión Electoral con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección.-

Deberán formularse listas separadas para el Consejo Directivo y

8

actualizado hoja 7

La Comisión Fiscal, con indicación del candidato a la Presidencia del Consejo Directivo.-

Para ser admitida una lista deberá contener la firma de los candidatos.-

Los cargos serán distribuidos por el sistema de representación proporcional.-

Para proclamar los candidatos triunfantes y darles posesión de sus cargos, se integrarán en comisión general la Comisión Electoral y la Directiva saliente.-

Los grupos de socios que presenten listas electorales podrán designar un delegado por cada una, para que controle el acto electoral y el escrutinio.

CAPITULO IX DISPOSICIONES GENERALES

Art. 32. (Gratuidad). Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la asociación tendrán carácter honorario.-

Art. 33. (Disolución). En caso de disolución de la asociación, los bienes que existieran serán destinados al INAMU.-

Art. 34. (Ejercicio económico).- El ejercicio económico de la Institución se cerrará el 31 de diciembre de cada año.-

Art. 35. (Limitaciones especiales).- Esta asociación excluye de sus propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos.- Especialmente se establece que para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumo, o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes.-

Art. 36. (Incompatibilidad). Es absolutamente incompatible la calidad de empleado o dependiente de CEMPRE-Uruguay con:

A) La calidad de representante designado por la Empresa para ocupar un cargo electivo de la Institución.-

B) La calidad de empleado o dependiente de cualesquiera de las Empresas asociadas.-

C) La calidad de cónyuge o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los representantes de los Asociados.-

D) La calidad de socio honorario o miembro de la Asociación en General.-

Art. 37. (Prohibición especial). Le queda especialmente prohibido a los Asociados utilizar el nombre de la Asociación o el logo de CEMPRE - Uruguay en su publicidad o en los envases de sus productos.-

Art. 38. (Casos no previstos).- En todo aquello no previsto por estos Estatutos será resuelto por el Consejo Directivo.-

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ART. 39. (Primer Consejo Directivo y Fiscal).- El primer Consejo Directivo y la primera Comisión Fiscal, que deberán actuar hasta el primer acto electoral, estarán integradas en la siguiente forma: COMISION DIRECTIVA: CONAPAC, CONAPROLE, FEISCHMANN URUGUAY S.A., GAUCHITO DE ORO (Mc Donald's) SUBY-LEVER S.A. MONTIVIDEO REFRESCOS S.A.-COMISION FISCAL: ANCAP, CRISTALERIAS DEL URUGUAY, SAMAN S.A., PLASTICOS GEPAX, FANAPEL.-

ART. 40. (Gestores de la Personería Jurídica).- Los señores Rosita SCHANDY y Jorge ENCRY, con documentos de identidad N° 1.464.271.6 y 1.532.193.4 quedan facultados para que actuando conjuntamente ante el Poder Ejecutivo, obtengan la aprobación de estos estatutos y el recono-

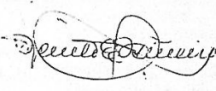


PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN.

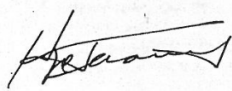
Ev N° 058484

9

cimiento de la personería jurídica de la institución, con atribuciones además, para aceptar las observaciones que pudieran formular las autoridades públicas a los presentes estatutos y para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieran corresponder. Se lee y otorga en Montevideo, el día 6 de diciembre de 1996

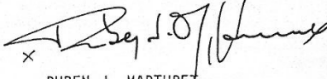
x 
Sr Roberto PIREIRO
ANCAP

x 
Sr Ariel AVELINO
PLASTICOS GEPAX S.A

x 
Sr Hugo FERNANDEZ
CONAPROLE

x 
Sr Conrado TANGARI
S.A MOLINOS ARROCEROS NACIONALES
(SAMAN)

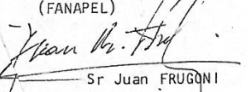
x 
Sr Jose GERAR
S.A CRISTALERIAS DEL URUGUAY

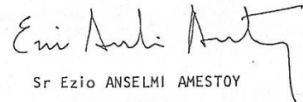
x 
RUBEN J. MARTURET
MONTEVIDEO REFRESCOS S.A
P. SUDY LEVER S. A.

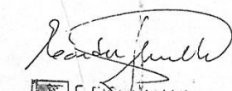
x 
Sr John BIRD
S.A CRISTALERIAS DEL URUGUAY

x 
Sr Egon SUDY

x 
Sr Carlos RODRIGUEZ
FABRICA NACIONAL DE PAPEL
(FANAPEL)

x 
Sr Juan FRUGONI
FLEISCHMANN
URUGUAYASA

x 
Sr Enzo ANSELMI AMESTOY
CONAPAC S.A

x 
Sra Edith ARMANETTI

x 
Jose Walter GONZALEZ ROCHA
CONAPAC S.A

x 
Sr Enrique Karawacki
PLASTICOS GEPAX S.A

PAPEL NOTARIAL DE ACTUACIÓN



Ev N° 058486



ESC. AGUSTINA INES MERCANT SAPRIZA - 137827

Sobre el mismo se decide:

que se incorpore a la lista de actividades vinculares con prioridad uno, la realización de una campaña de captación de socios para la Asociación, dentro de las actividades educativas, modificar el objetivo de las mismas en el sentido de ir hacia el público universitario, en lugar del público escolar o infantil. Sobre las demás actividades no hay objeciones, recomendándose la realización de un cronograma más ajustado.

Respecto al punto 6°), se fija como fecha de la próxima Asamblea General Ordinaria el penúltimo miércoles del mes de febrero del año 2000. Los temas que se tratarán en la misma serán: el balance económico del año 1999, y los avances en el Plan 2000.

Siendo las 13 horas 30 minutos se levanta la sesión.-

por Sudy Lerer SA

CONRADO TANGARI
POR SAMAN

por Leonardo's Orofury

MARIA ISABEL HERRERA
FLEISCHMANN URUGUAYA S.A.

por MONTEVIDEO REFRESCOS S.A.

POR CONAPROLE

por Plásticos Grepax S.A.

Observación

11/06/23 Visita a Expo Uruguay Sostenible

Sobre el mediodía, una de las integrantes del equipo se hace presente para hacer un recorrido general; visitar el stand de CEMPRE, conversar si se encuentran algunas de las personas que allí trabajan: la Directora Ejecutiva, Comunicación y Alianza y la Responsable de Proyectos.

CEMPRE acaba de obtener el primer Premio Nacional de Ambiente 2023 a las Organizaciones de la Sociedad Civil, otorgado por el Ministerio de Ambiente, en el marco de la Expo Uruguay Sostenible. El reconocimiento fue entregado por la herramienta “¿Dónde Reciclo?”, desarrollada junto a Data Uruguay.

Llegando al lugar no se encuentran ninguna de ellas por lo que se toma una foto del stand y se

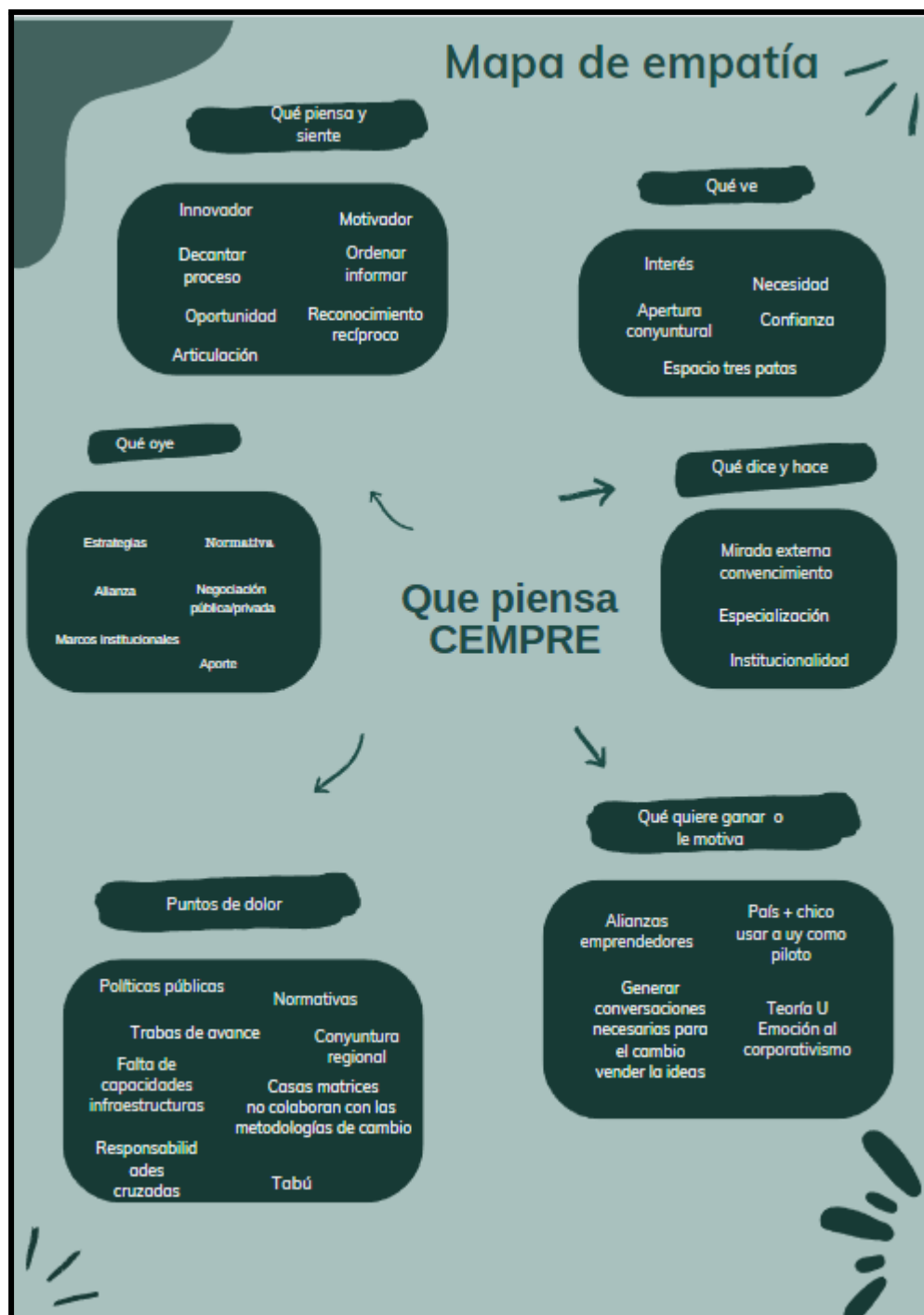


observa quiénes acuden y se relacionan con la persona que allí se encuentra representando a la organización. Como se puede observar en la foto, en primer lugar se encuentra la estatuilla del premio. La gente que circula por la feria observa con atención las paredes a los lados del stand, hay juegos interactivos, en ellos hay que colocar los residuos en sus lugares correspondientes. Quién allí se encuentra explica la dinámica del juego e invita a realizarlo. De frente se encuentra una pantalla que detalla en qué consiste la app “¿Dónde Reciclo?” La forma de instalarla, incluso hay códigos QR gigantes para facilitar la misma, cómo fue desarrollada, qué fines llevan los residuos que en cada lugar

son depositados, un recurso muy interesante que capta la atención de los que por allí transitan. Se estimula con folletería a tomar pequeñas acciones cotidianas y domiciliarias en el reciclado de residuos y se reseña a modo de difusión el concepto de economía circular. Esta folletería cuenta con diferentes direcciones web a las cuales acceder para interiorizarse más en el tema. Luego de una hora se da por cerrada la observación.

Ejercicios Metodológicos

Mapa de empatía



Propuesta de Valor

