

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
Licenciatura en Comunicación Social

Tesina final

**ENTRE LA TERRITORIALIDAD Y EL QUEHACER
SOCIOEDUCATIVO.**

Análisis comunicacional situado: El caso del Centro de Educación
Integral “Los Rosales”, Montevideo, Uruguay.

Alumna: Berdinelli, Anabella Dara
Email: berdinellianabella@gmail.com

Directora: Daneri, Mariela

Rosario, Santa Fe, 2024

Resumen

Esta tesina surge de un cuestionamiento profesional dentro de mi ámbito laboral actual. Como responsable del departamento de Comunicación en Los Rosales, Centro de Educación que opera en zona de contexto y busca ser referente en el barrio donde se encuentra, comencé a plantearme interrogantes como: esta organización ¿establece vínculos con su entorno? Y si es así, ¿Cómo lo hace? ¿Reconoce y comprende las particularidades y diferencias del territorio con el que se vincula? ¿De qué manera la comunidad percibe su presencia?, ¿cómo ve su labor?

Este cuestionamiento no fue solo teórico, sino que la práctica diaria me llevó a reflexionar si las acciones y comunicaciones de la organización reconocían a un “otro”, y si ese “otro” se reconocía interpelado y acogido por dichas acciones y comunicaciones.

En síntesis, esta tesina busca analizar dichas interacciones con el objetivo de dar un aporte a la Organización Los Rosales y también, reflexionar acerca de mi propio quehacer profesional.

Palabras claves

Territorio – Comunicación – Vínculos – Organización – Socioeducativo – Complejidad – Institución – Barrio.

Índice

Palabras claves	2
Índice	3
Área temática	5
Introducción: Espacio de referencia institucional	5
Situación problemática	7
Objetivos	9
Objetivo general:.....	9
Objetivos específicos:.....	9
Marco teórico	10
Hacer comunicación hoy	12
Comunicación en las Organizaciones de la Actualidad	12
Últimos puntos.....	14
Marco metodológico	15
PRIMERA PARTE	17
Caracterización de la Organización y trayectoria histórica	18
Origen de Los Rosales.....	18
Estructura jerárquica.....	20
Entramado de actores	21
Descripción del Departamento de Comunicación y de las funciones	30
Reconocimiento del lugar que ocupa el Departamento de Comunicación	30
Rol del Departamento de Comunicación en la Institución	30
SEGUNDA PARTE	34
Diagnóstico	35
Justificación de la muestra	35
Los Rosales y el personal	40
Los Rosales y la comunidad	43
Los Rosales y la comunicación:	46
Como un espejo de las dinámicas internas, nos encontramos con el afuera	47
Los Rosales: 32 años de historia y algunos cambios.....	50
CONCLUSIÓN	53
Comunicación: “Espacio y momento relacionante”	54

Bibliografía:	56
Anexos:	57
Entrevistas.....	57
Repositorio documental:	58

Área temática

La comunicación desempeña un papel esencial en la construcción de identidad, conocimiento y significados dentro de las organizaciones, generando cambios internos y en su relación con el entorno circundante.

Este análisis se centra en analizar la estructura y dinámica del Centro de Educación Integral Los Rosales -ubicado en el Barrio Casavalle, Montevideo, Uruguay- con el propósito de reflexionar sobre la vinculación de la organización con su entorno. Y a su vez, dar un aporte que enriquezca estrategias destinadas a fortalecer dicho vínculo.

La revisión organizacional abarcará los siguientes aspectos, incluyendo la historia, misión, estructura interna y programas implementados a lo largo de más de 30 años. El análisis institucional se orientará a comprender la interacción entre la institución y su entorno, identificando cuáles son las necesidades e intereses que pueden acercar a uno del otro.

A partir de los resultados del análisis institucional, se concluirá aportando líneas estratégicas de comunicación que les permitan continuar abordando los desafíos y potenciar las fortalezas de Los Rosales. Estas herramientas se presentarán como propuestas prácticas y aplicables en el día a día del Centro. Considerando los recursos disponibles y maximizando su impacto en la consecución de los objetivos institucionales.

Introducción: Espacio de referencia institucional

El Centro de Educación Integral Los Rosales se encuentra ubicado en el barrio Casavalle, en la periferia de Montevideo, Uruguay. Esta zona es reconocida por su gran situación de vulnerabilidad, con elevados índices de pobreza, según datos del último Censo de Población, Hogares y Viviendas 2011¹. Algunas cifras significativas muestran que el 48% de los hogares de la zonas cuentan con los requisitos del AFAM-PE² y el 22% elegibles para TUS³. Estos porcentajes son muy superiores a los registrados para el total país (19% y 6% respectivamente).

¹Censo de Población, Hogares y Viviendas 2011: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/datos-y-estadisticas/estadisticas/censo-2011>

² AFAM-PE Requisito: Mujeres embarazadas (prenatal), niños/as y adolescentes menores de 18 años o personas en situación de discapacidad, que integren hogares en situación de vulnerabilidad socioeconómica, o estén en atención de tiempo completo en establecimientos del INAU o en instituciones en convenio con dicho instituto.

³ TUS Requisitos: Hogares que se encuentren en situación de vulnerabilidad socio económica extrema, definidos estos como los 60.000 hogares (primer veintil) de menores ingresos per cápita.

Los Rosales es un proyecto socioeducativo con más de 30 años de trayectoria. Comenzó su labor social con la construcción de un Centro educativo en el que inicialmente atendería a bebés de 0 a 24 meses de edad. En un primer momento, convocado por familias del mismo barrio, intentaba brindar soluciones y atención para los problemas de viviendas.

Su crecimiento fue acelerado por la alta demanda. En poco tiempo, abre caminos hacia la posibilidad de dar educación formal para aquellas mujeres que quieran terminar el colegio secundario. También, contaba con talleres de guardería, de diseño de vestimenta, de carpintería, asistencia social, jurídica y médica.

Actualmente su propuesta de atención se ha ampliado llevando a cabo cinco programas que abarcan las distintas etapas de la vida: CAIF (permanece su atención a bebés de 0 a 24 meses) Club de niñas (alumnas que asisten después de su jornada escolar, como complemento a la educación formal), Colegio primario y secundario (con enfoque tecnológico), Educación continua (para mujeres de 18 a 40 años con inserción laboral) y Club de Abuela (espacio recreativo para mujeres adultas mayores).

Su enfoque tecnológico y su mirada en la atención femenina, intenta dar respuesta a dos situaciones que se presentan como obstáculos en el mundo laboral actual y en particular en el contexto de Los Rosales: la mujer es más que un ama de casa y la industria tecnológica se encuentra en auge con pocos cupos femeninos. Por lo tanto, su misión actual viró y se centra en empoderar a la mujer, proporcionándole herramientas para el desarrollo de proyectos de vida e inserción en el mercado laboral y en particular el tecnológico.

En este contexto se planea analizar los modos de vinculación entre el Centro Educativo y el barrio Casavalle.

Situación problemática

Actualmente, quien lleva a cabo esta tesina de grado forma parte del equipo de trabajo en Los Rosales, específicamente en el rol de Responsable de Comunicación. Esta posición admite una observación directa, que tiene como consecuencia el permitirse un cuestionamiento sobre las formas en que se establece el relacionamiento entre el Centro Educativo y la comunidad de Casavalle. A partir de esta experiencia in situ, surge una pregunta que dará comienzo al proceso de investigación: ¿El entorno identifica a la institución como un agente referente?

Desde una primera aproximación, se podría poner énfasis en el "lenguaje", en las formas en que se construyen o no los diálogos entre ambas partes. Según Maturana, "el lenguaje se constituye cuando se incorpora al vivir". El autor subraya que "las palabras que usamos no solo revelan nuestro pensar, sino que proyectan el curso de nuestro quehacer" (2001: pág. 64). En este sentido, el análisis del lenguaje es clave para analizar cómo se configuran las relaciones entre el Centro y la comunidad.

Además, es pertinente explorar si existen procesos de acercamiento entre ambos actores, evaluando cómo se establecen estas dinámicas y cómo influyen los diferentes "habitus" en juego. Los "habitus", entendidos como sistemas de disposiciones que guían las prácticas de los individuos, que pueden mediar en la forma en que se construyen las interacciones y en cómo estas son tomadas por la comunidad. En palabras de Bourdieu [1980]:

“Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen habitus, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente "reguladas" y "regulares" sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta”[Pág. 86].

El análisis propuesto se centra en examinar cómo las dinámicas entre el territorio y el Centro Educativo se articulan desde una perspectiva comunicacional, para evaluar si existen o no barreras en la relación entre dichos actores para luego hacer aportes que

contribuyan en el fortalecimiento de la integración y participación de la comunidad en los objetivos establecidos por la Institución.

Objetivos

Objetivo general:

1. Analizar la interacción y los procesos comunicacionales entre el Centro de educación integral los Rosales y el barrio Casavalle.

Objetivos específicos:

1. Describir cómo está compuesto Los Rosales, su trayectoria y sus propuestas.
2. Identificar cuáles son los actores sociales que componen la institución y sus interacciones.
3. Reconocer el rol y la función del Departamento de Comunicación y qué funciones desarrolla el profesional de la Comunicación.
4. Realizar un diagnóstico de las estrategias vinculares entre la institución y la comunidad de Casavalle, desde la perspectiva Comunicacional.

Marco teórico

El presente trabajo se enmarca en la teoría de la Comunicación Estratégica (CE) como base de análisis para la organización estudiada, el Centro de Educación Integral Los Rosales.

La Comunicación Estratégica parte de la perspectiva Compleja, poniendo en el epicentro a la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad.

Tal como explica Morín: "(...) La sociedad es producida por las interacciones entre individuos, pero la sociedad, una vez producida, retroactúa sobre los individuos y los produce. (...) La idea recursiva es, entonces, una idea que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y auto-productor."

A partir de este punto, según Sandra Massoni: "Se trata entonces de asumir que la comunicación rebasa en mucho a la enunciación y que por eso su operación no puede seguir centrándose sólo en las narrativas" [Massoni, 2018: pág. 90]. Desde el modelo de la CE entendemos a la comunicación como "espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural y, por lo tanto, como espacio clave para pensar sus bloqueos y contradicciones" [Massoni: 2011, 2013, 2016]. Nos permitimos pensar la comunicación como un acto vivo.

Retomando a Edgar Morin: "...la complejidad aparece allí donde el pensamiento simplificador falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción, precisión en el conocimiento. Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar, pero rechaza las consecuencias multilantes, reduccionistas, unidimensionalizantes y finalmente cegadoras de una simplificación que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad".

Entendemos por matriz sociocultural: "autodispositivos colectivos que nos permiten atender a la especial modalidad de vinculación que los actores tienen con los diferentes componentes del problema que aborda la estrategia, a partir de reconocer sus trayectorias, sus lógicas de funcionamiento" [Massoni, 2016: 152].

Es necesario subrayar que, tomando a Guatari [1992], "una persona ya constituye un "colectivo" de componentes heterogéneos. Un fenómeno subjetivo hace referencia a territorios personales (el cuerpo, el ser) pero, al mismo tiempo, a territorios colectivos y

asimismo vinculares (la familia, la comunidad, el grupo étnico). Y a eso deben añadirse todos los procesos de subjetivación encarnados en el habla, la escritura, la informática y la tecnología” [pág. 5].

Esto requiere de reconocer y aprehender los territorios que habitan los sujetos sociales y sus vivencias, que no se trata sólo del territorio geográfico, sino de una experiencia colectiva, permeada por las emociones, los sentimientos, los símbolos, los anhelos y los sueños, lo que hace que el sitio que se habita se convierta en una parte de sí mismos y, en alguna medida, en parte de su identidad personal y social. Por tanto, es preciso construir mecanismos que permitan “alzar el oído”; poner en entredicho las concepciones previamente adquiridas y reconocer el lenguaje de los “actores sociales” involucrados.

Siguiendo con la idea de Maturana: “El lenguaje es un operar en coordinaciones consensuales de coordinaciones de acciones consensuales” [Maturana, 2001: pág. 9]. “Los seres humanos somos lo que somos en el serlo, es decir, somos conocedores y observadores en el observar, y al ser lo que somos, lo somos en el lenguaje. Es decir, no podemos dejar de notar que los seres humanos somos humanos en el lenguaje, y al serlo, lo somos haciendo reflexiones sobre lo que nos sucede” [Maturana, 2001: pág. 18].

Al involucrar en la Estrategia de Comunicación a diversos actores sociales, que parten de diversos territorios con matrices socioculturales diferentes, se vuelve indispensable tener claro que, parafraseando a Maturana, en su descripción de lo que sucede se junta el explicar con la experiencia que se quiere explicar y en este punto se encuentran en el epicentro las diferencias.

Otro punto a tener en cuenta es que es vital entender que entre cada uno de los actores sociales existen pujas de poder, de necesidad y deseos que deben ser tenidas en cuenta para lograr diseñar estrategias que permitan hallar puntos de encuentro que aporten al cambio, para lo que fueron creadas.

Cabe destacar que, como menciona Foucault: “Mientras el sujeto humano está inmerso en relaciones de producción y de significación, también se encuentra inmerso en relaciones de poder muy complejas” [Foucault 1996: pág 7].

Como fenómeno fluido, implica pensar a la comunicación en relación a su aporte al cambio y la transformación, superando así las categorías binarias de las ciencias sociales. Según Massoni, “En la comunicación estratégica, el énfasis se desplaza

entonces desde la descripción hacia el 'poner en común' en relación a un objeto de transformación que se define a partir de lo situacional y en el marco de lo fluido" [Massoni, 2007: pág. 46].

Hacer comunicación hoy

Cabe preguntar cuál es el modo de hacer comunicación en la actualidad. Como expresa Sandra Massoni en su libro "Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires": "La comunicación en un mundo fluido es una consideración del devenir como la transformación constante en la que los seres humanos vivimos. Implica la búsqueda y la exploración de lo comunicacional en tanto modalidad dinámica del vínculo intersubjetivo sociocultural rebasando el saber clásico en torno a la comunicación" [pág. 182].

En concordancia con estos planteos teóricos y para superar el enfoque que reduce la comunicación a la difusión, nos interesan los aportes que realiza la Teoría de la Comunicación Estratégica y su correlato metodológico: la Investigación Enactiva en Comunicación, la cual plantea algunos desplazamientos respecto de los modos tradicionales de hacer comunicación, aportando un marco teórico-metodológico específico.

La comunicación estratégica es una teoría fundada por Sandra Massoni en su tesis doctoral que inaugura una nueva forma de conceptualizar la comunicación como un fenómeno complejo, histórico, situacional y fluido, donde "el encuentro es el núcleo de la mirada específicamente comunicacional, y las estrategias, dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional" [Massoni, 2003, 2011, 2016].

Comunicación en las Organizaciones de la Actualidad

Al mismo tiempo que la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información se instalan en las dinámicas de interacción de las personas, mutan las formas de hacer comunicación en las organizaciones, generando una ruptura en lo que hasta ahora se entendía como "Organización Tradicional".

En palabras de Rafael Echeverría: "Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen estallar la vieja estructura jerárquica de la organización piramidal, donde la comunicación fluía en forma ascendente desde la pirámide, siempre hacia los supervisores y nunca en forma horizontal. (...) Los procesos ligados a la estructura

tradicional de la empresa comienzan a ser ineficientes. Se vuelve obsoleta la estructura de la empresa tradicional con el advenimiento de las nuevas tecnologías” [pág. 42].

Las organizaciones y la relación que los sujetos sociales tienen con ellas se vuelven tan complejas que obliga a los profesionales de la comunicación a dar un giro en su quehacer, abriendo un nuevo horizonte de oportunidades.

Como señala Sandra Massoni: “Este comunicador huye de la condición de intermediario –el que cree que sabe y habla desde afuera– para abrazar las mediaciones –escucha, está adentro, habita. Se mueve en los bordes, las articulaciones, las interfaces, porque es ahí donde el encuentro afecta y acechan los sentidos” [Pág. 2].

Es importante tener en cuenta el aporte de Flores en “Creando Organizaciones para el Futuro”, quien señala que “(...) la comunicación y la organización están totalmente ligadas, que la organización permite o no la comunicación, y que la organización se realiza a través de la comunicación” [pág. 3].

Dice Longo: “Nuestra crítica fundamental es a un modelo que subsume lo comunicacional a mera transmisión de información, o a aportes que permiten mejorar una situación. Desde esta perspectiva, entonces, deberíamos entender que la comunicación necesariamente rebasa todo proceso social/cultural, y por lo tanto, toda planificación no puede reducir su presencia a técnicas aisladas, sino que debe ser parte de la concepción original del proyecto” [pág. 9].

Acordamos con Washington Uranga cuando plantea que la gestión y la comunicación son cuestiones inseparables en la vida organizacional. El autor sostiene que “hablamos de la gestión como un proceso integral. La secuencia diagnóstico-planificación-organización-evaluación habla de funciones de un proceso que se integra en la gestión” [pág. 5].

Tal como nos señala Freire: “Para que el acto comunicativo sea eficiente, es indispensable que los sujetos, recíprocamente comunicantes, estén de acuerdo. Esto es, la expresión verbal de uno de los sujetos tiene que ser percibida, dentro de un cuadro significativo común, por el otro sujeto” [Freire, 1985: pág. 75].

Últimos puntos

Esta tesina se desarrolla desde este enfoque, pretendiendo poner en práctica algunas de las herramientas y técnicas de análisis de la Comunicación Estratégica, con el objetivo de concluir proponiendo posibles herramientas de transformación que permitan reforzar la relación entre la organización y su contexto.

En palabras de la autora: “Las estrategias de comunicación son dispositivos de diseño, en tanto modalidad de investigación enactiva centrada en acompañar procesos de cambio social conversacional operando en el vínculo micro-macro social de generación de conocimiento para la innovación” [Massoni, 2011, 2013].

“No existe realidad social universal válida para todos los hombres, sino que existen múltiples realidades como múltiples y diversos son las perspectivas con los que los hombres perciben e interpretan los hechos sociales” [Corbetta, 2007: pág 26].

Por lo tanto, los comunicadores podemos aportar al cambio social desde este componente estratégico, entendiendo que es a través del reconocimiento de la diversidad presente en la situación que se abre la posibilidad de diseñar estrategias como mapas dinámicos para orientar las acciones hacia la transformación deseada.

Marco metodológico

El enfoque metodológico que se utilizará en el presente trabajo será el enfoque cualitativo, siguiendo la definición de métodos cualitativos de la investigadora Vasilachis de Gialdino “(...) en los métodos cualitativos se actúa sobre contextos “reales” y el observador procura acceder a la estructura de significados propias de esos contextos mediante su participación en los mismos” [Pág. 31].

En dicho trabajo se busca analizar la interacción y los procesos comunicacionales entre el Centro Educativo Los Rosales y el territorio. Teniendo en cuenta que “la investigación cualitativa, depende (...) fundamentalmente de la observación de los actores en su propio terreno y de la interacción con ellos en su lenguaje y con sus mismos términos” [Pág. 59] se utilizará la fenomenología para interpretar la interacción de los actores que asisten al centro y los que eligen no hacerlo a partir de una serie de métodos:

- Análisis de la historia de la Institución:

El análisis de la trayectoria histórica, será el punto de partida para reconocer las huellas de racionalidad que se fue construyendo a lo largo de la vida de la ONG.

- Recolección de archivos documentales:

A partir de la construcción de un corpus documental que contenga los diferentes trabajos que se fueron realizando comunicacionalmente hasta la fecha (brief, redes sociales, etc), se analizará la naturaleza de la racionalidad con que fueron construidos y el fin de su difusión; permitiendo interpretar la perspectiva comunicacional adoptada por la institución y el análisis lingüístico de texto. Además, se tendrán en cuenta los canales de comunicación que se implementan para mantener la comunicación con el entorno, desde la mirada estratégica de la comunicación.

- Entrevista en profundidad:

A partir de esta técnica nos acercamos a los diferentes grupos que componen la institución, su beneficiario y quienes coexisten en el barrio. Se hará foco en recoger datos descriptivos y el lenguaje implementado.

A partir de veintidós entrevistas en profundidad (realizadas a tres directoras de área/programa, dos maestras, dos personas del servicio, dos educadoras, cinco alumnas, dos familias del centro y seis personas que no pertenecen al centro) se buscará obtener las diferentes perspectivas de relacionamiento entre la institución y el

territorio, haciendo un esfuerzo por interpretar desde la mirada fenomenológica, “ideas, sentimientos y motivos internos”⁴.

- Análisis de datos recolectados:

Posteriormente se arribará al análisis de los resultados obtenidos por medio del análisis del discurso para interpretar la evidencia empírica construida.

Con respecto a las entrevistas se procederá a: Identificar temas y patrones recurrentes; se aplicará el análisis narrativo para explorar las historias personales y colectivas; se usará el análisis de la conversación para entender las dinámicas de interacción y se empleará el análisis crítico del discurso para identificar relaciones de poder y desigualdades entre la institución y su territorio.

Por último, se interpretarán los datos desde una perspectiva sociolingüística, considerando cómo el lenguaje refleja y construye la identidad social y las relaciones de poder. Para finalizar se realizarán esfuerzos para arribar a conclusiones sobre la interacción y los procesos comunicacionales entre el Centro Educativo Los Rosales y el territorio.

⁴ [“Las fuerzas que mueve a los seres humanos como seres humanos y no simplemente como cuerpos humanos... son “materia significativa”. Son ideas, sentimientos y motivos internos” Taylos y Bodgan, Página 16. Introducción a los métodos cualitativos de investigación.]

PRIMERA PARTE

Caracterización de la Organización y trayectoria histórica

Origen de Los Rosales

A continuación se relatará la trayectoria histórica de Los Rosales. Este es un punto de partida que contribuirá con el diagnóstico comunicacional, partiendo de la concepción de que la comunicación es un fenómeno, en términos de Sandra Massoni, necesariamente histórico, complejo, situacional y fluido [2016: pág. 182].

Los Rosales es un Centro educativo ubicado en Casavalle, dentro del departamento de Montevideo en Uruguay. Inició su labor social en el año 1992 como Centro habilitado, a demanda de familias del Barrio.

En 1989 las primeras actividades fueron iniciadas por estudiantes que comenzaron a visitar el Barrio. Allí buscaban acompañar las necesidades planteadas por las familias de la comunidad y ofrecían apoyo escolar, consultorio jurídico y atención médica.

Para continuar con esta iniciativa, en 1992 se adquiere un terreno, en el que se construyó el primer edificio de los que hoy conocemos como “Los Rosales”. En 1993 gracias a las 300 firmas juntadas por las estudiantes y los beneficiarios, se inaugura el centro educativo que llevó de nombre Centro para el Apoyo al Desarrollo Integral (“CADI”). Contó con guardería, taller para madres de diseño de vestimenta, taller de carpintería, asistencia social, jurídica y médica; abriendo sus puertas a un preescolar que inicia con 34 niños.

Entre 1994 y 1999, se firman dos convenios con el Organismo paraestatal, “INAU”⁵, con el objetivo de abrir un Centro de Atención a la Infancia y la Familia “CAIF” y un Club de Niñas. El primero tenía el objetivo de atender a bebés, niños y niñas de 0 a 3 años de edad, con atención mixta. También, empieza el Club de Abuelas, destinado a adultos mayores; un espacio de diálogo y distracción.

En el 2006 se firma el convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo y se funda el Politécnico de Formación Laboral. Este espacio buscaba capacitar a las adolescentes de 16 a 20 años en: administración y testing de desarrollo software. En cuanto a la vinculación con el barrio, en los próximos 9 o 10 años Los Rosales estuvo involucrada con la “RED Casavalle”, la cual involucraba a la mayor parte de las instituciones de la

⁵ El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay es el organismo rector en materia de políticas de infancia y adolescencia en Uruguay con el cometido de promover, proteger o restituir los derechos de los niños y adolescentes.

zona. En 2015, el Politécnico cierra sus puertas, dejando solo la posibilidad de brindar cursos esporádicos junto a otros institutos de formación y de ir poco a poco rompiendo vínculos con la “RED Casavalle”.

Además, se amplía el convenio con INAU y comienza “Experiencias Oportunas”, una sección del plan CAIF que tiene como objetivo acompañar a las mamás embarazadas y los primeros pasos de los bebés de 0 a 2 años en su desarrollo psicomotricista y nutricional. En 2010 se amplía el cupo del Club de Niñas, aumentando la atención a 88 niñas y nuevamente vuelve a ampliarse en el 2014 y 2022 alcanzando actualmente a 170 alumnas.

En el año 2013 se realizan obras edilicias, gracias al apoyo de la Embajada del Japón, haciendo posible adquirir más salones y un nuevo comedor. A partir de 2015 comienza un período de crecimiento exponencial. A pedido de las familias que concurrían a los programas de atención, abre sus puertas el colegio Los Rosales, para así poder darle continuidad al Centro CAIF. Se comenzó con inicial de 4 y 5 años y 1º de primaria, enfocado en niñas y mujeres. A la fecha cuenta con el ciclo completo de primaria. Este nuevo ciclo tuvo de nombre “Colegio Los Rosales”, creando una marcada diferencia con lo ya construido ya 22 años atrás.

Cabe destacar que, hasta la fecha la **misión** de “CADI” era: Promover y apoyar a las familias en situación de riesgo social de las zonas de Casavalle y Manga, a través de la inserción educativa, laboral y comunitaria de las mujeres. Mientras que la **visión** era: Trabajar por una sociedad más equitativa, en la que sin importar las circunstancias geográficas y sociales en que nacen, todas las personas tengan la oportunidad de desarrollar sus potencialidades.

Como si fuera poco en la trayectoria de la Institución, saliendo de la pandemia en el 2021, se inaugura el nivel secundario (o Liceo) con orientación tecnológica y habilitado por UTU (Universidad de Trabajo del Uruguay).

En los últimos 3 años, lograron:

- La apertura del Centro de Orientación y Formación “COF” para las familias que asisten al centro, como unidad terapéutica, que tiene como objetivo fortalecer los vínculos familiares potenciando las virtudes y gestionando los conflictos, y también disminuir la posibilidad de deserción escolar en los alumnos del centro.

- Inició un nuevo espacio para adolescentes de 13 y 14 años llamado “Club el Farol”, que busca fomentar el desarrollo de valores que posibilite la convivencia, por medio de dinámicas lúdicas acorde a la edad.
- Abrir un espacio de atención para las alumnas de manera individual con un equipo técnico que de contención psicológica y pedagógica, evitando la deserción escolar.

A partir de la apertura del Liceo, en el 2022 y a sus 30 años de trayectoria, comienza un proceso por unificar la imagen del Centro bajo el nombre de “Los Rosales, Educación Integral en Casavalle”. La motivación para iniciar con dicha unificación fue que al abrirse el Colegio, con el nivel primario, el reconocimiento de la Organización se ve fragmentado bajo el “área pública” con los convenios de INAU y por otro lado, el “sector privado”. Si bien el comienzo del Colegio fue a pedido de las familias que asistían al CAIF -según lo que cuentan los directivos del centro- el personal en general no logró identificarse con la totalidad de la misión, que en definitiva es la misma. Así como también, el reconocimiento de su imagen, a nivel local y nacional, se vio con gran dificultad por los cambios que sufrió en su crecimiento.

En resumen, el centro hoy tiene 32 años de trayectoria socioeducativa. Atiende a 811 familias de Casavalle, por medio de 7 programas educativos, que buscan acompañar todo el ciclo vital de 0 a 99 años de edad.

Es preciso mencionar que, a partir de la apertura del Liceo tecnológico y en busca de unificar la imagen institucional bajo el paraguas de “Los Rosales, educación integral en Casavalle”, se modifica la **misión** a: “Promover y apoyar a las mujeres y sus familias a través de la inserción educativa, laboral y comunitaria, sin importar las circunstancias geográficas y sociales en la que nacen”, mientras que la **visión** del centro es: Trabajar por una sociedad más equitativa, donde las familias tengan la oportunidad de desarrollar al máximo sus potencialidades”.

Estructura jerárquica

La Organización “Los Rosales” cuenta con un organigrama de una cabeza supervisora, a cargo de los directores y responsables de las áreas y programas del Centro. (Tabla 1)



⁶Tabla 1: Organigrama.

El funcionamiento de Los Rosales se dispone de la siguiente manera: los programas, con correspondencia vertical, son los que directamente atienden a los niños. En el caso de las áreas, trabajan de manera horizontal y están a plena disposición de los programas. Tal como se puede observar en la tabla 2.



Tabla 2: Tabla de funcionamiento.

Entramado de actores

Cada uno de los actores sociales se inscribe dentro de una matriz sociocultural en relación a la problemática situacional que se analiza y su visión de la misma. Entendiendo por matriz sociocultural como el “esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social. (...) Una matriz sociocultural es un dispositivo colectivo que programa en cada grupo un sistema de percepción-acción” (Massoni, 2023: 95)

De esta forma se puede entender que cada sector tienen una lógica por medio de la cual opera, con conceptualizaciones distintas; pero no se piensan unas separadas de las otras, por el contrario, tal como nos explica Sandra Massoni y Mascotti, es en el cotidiano de la comunicación que cada actor pone en juego su bagaje sociocultural.

⁶ Anexo 1: Organigrama ampliado

Por esta razón resulta pertinente identificar el entramado de actores que de una forma o de otra, se involucran con la situación problemática, para reconocer la posibilidad de agencia que puedan tener en relación.

a. Actores según posición dentro del Centro:

2- Equipo directivo:

- a. Director general.
- b. Director de proyectos educativos: Los proyectos educativos se encuentran dentro del organigrama de manera vertical, entre sí tienen una relación, pero no necesariamente. Cada directora de proyecto es la cabeza encargada de organizar al interior del programa, y también de bajar la misión y visión de la institución a cada uno de los que integran dicho proyecto.
 - o Directora general del nivel secundario (Liceo tecnológico).
 - o Directora general del nivel primario.
 - o Directora general de CAIF.
 - o Directora general de Club de Niñas.

b.1) Intereses:

- Acompañar un desarrollo que tenga en cuenta todas las dimensiones de la vida.
- Estimular el empoderamiento de las alumnas y los alumnos, ofreciendo la posibilidad de acceder a capacitaciones innovadoras. Y también, espacios de contención profesional, que atiendan las necesidades en su totalidad.
- Fomentar las habilidades sociales y emocionales de niños y niñas, por medio de entornos de aprendizaje seguros y con atención de profesionales de la salud.
- Evitar la deserción educativa y, mejorar la calidad y el rendimiento académico.

Necesidades:

- Recursos adecuados para la atención y el cuidado de niños, niñas y adolescentes.
- Capacitaciones que permitan atender las necesidades que se demanda en el aula.
- Recursos para actividades extracurriculares y recreativas.
- Personal capacitado para la atención y el desarrollo infantil y juvenil.
- Apoyo comunitario.

- Recursos tecnológicos y didácticos avanzados.
- Espacios de aprendizaje y desarrollo colaborativo.
 - c. Directoras de áreas transversales a todos los proyectos educativos: Las áreas dentro del organigrama se organizan de manera horizontal y son quienes apoyan a todos los proyectos educativos.
 - o Directora de recursos humanos y, administración y servicios.
 - o Directora de finanzas.
 - o Directora de desarrollo corporativo.
 - o Directora de orientación y formación del personal.
 - o Directora de comunicación y marketing.
 - o Departamento jurídico.

c.1) Para definir el interés y las necesidades de quienes conforman el equipo directivo de manera horizontal en las tareas que realizan, tuve la necesidad de dividir al menos en tres sub grupos de actores sociales de la siguiente manera:

- Sub grupo 1)
 - o Director de recursos humanos, administración y servicios generales.
 - o Director de finanzas.

Intereses:

- Gestión eficiente de los recursos humanos y materiales.
- Desarrollo de estrategias de presupuesto y planificación financiera.
- Implementación de control de los recursos.
- Bienestar del personal, en cuanto a su desarrollo profesional como laboral.
- Optimización de procesos de trabajo y búsqueda de eficiencia laboral.
- Implementación de políticas y procedimientos administrativos.

Necesidades:

- Herramientas y sistema de gestión material y humano.
- Acceso a la información y análisis del sistema financiero.
- Formación de técnicas de procedimientos optimizados.
- Colaboración con las áreas de trabajo para una administración y gestión integrada.
- Recursos para el mantenimiento y mejora de infraestructura edilicia.

- Sub grupo 2)
 - Director de desarrollo corporativo.
 - Director de comunicación y marketing.

Intereses:

- Diseño e implementación de estrategias de captación de fondos, por medio del marketing y por medio de relaciones públicas.
- Fortalecimiento de la imagen y reputación institucional.
- Organización de eventos de recaudación de fondos.
- Gestión de presencia digital.

Necesidades:

- Recursos para desarrollar campañas, gestionar eventos y mantener la imagen institucional.
- Capacitación en uso de herramientas de marketing y captación de fondos.

- Sub grupo 3)
 - Directora de Orientación y Formación.
 - Departamento jurídico.

Intereses:

- Formar con herramientas y acompañar a los educadores en su desempeño en la atención de niños, niñas y adolescentes.
- Acompañar y atender las necesidades de las familias que asisten al centro.
- Procurar brindar espacios de reflexión y crecimiento personal y profesional.

Necesidades:

- Recursos económicos para sostener programas de orientación y apoyo, tanto a las familias como al personal del Centro.
- Colaboración con docentes y familias para un apoyo integral.

3- Equipo Maestras: El equipo de maestras tienen como función plantear e implementar el proyecto pedagógico al alumnado. Según el proyecto educativo cada maestra desempeña una tarea diferente. Por ejemplo: en el caso de club

de niñas y CAIF, las maestras diseñan el programa pedagógico y supervisan que las educadoras, con el apoyo de las volantes, implementen dicho programa. En el caso de nivel secundario y primario, son las encargadas en primera persona de diseñarlo e implementarlo.

Dentro del equipo de Maestras, se encuentran las Educadoras y las volantes, que si bien no son las encargadas de desarrollar el plan pedagógico que se implementa en el aula, son quienes llevan a cabo dichos programas. Por esta razón, comparten en gran medida los intereses y las necesidades.

Intereses:

- Fomentar el desarrollo integral de las niñas y los niños, incluyendo aspectos cognitivos, emocionales y sociales.
- Asegurar la alta calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- Obtener recursos económicos para asegurar la alta calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- Fomentar el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y analítico.
- Promover la participación en actividades extracurriculares para el desarrollo integral de los estudiantes.

Necesidades:

- Recursos y materiales educativos adecuados y actualizados.
- Aulas y espacios escolares adecuados para las actividades educativas.
- Respaldo institucional para la implementación de programas pedagógicos.
- Apoyo y colaboración de otros profesionales de la educación y la comunidad escolar.
- Servicios de orientación y apoyo emocional para estudiantes.

4- Equipo de servicios generales.

- a. Servicio de cocina.
- b. Servicio de limpieza.

Intereses:

- Aportar al desarrollo y bienestar de los niños, niñas y mujeres que asisten al centro, por medio del aporte nutricional y la higiene de los espacios edilicios.

- Implementar prácticas sostenibles para asegurar cocinar para 700 personas y limpiar un edificio con capacidad para 700 personas.

Necesidades:

- Contar con los materiales necesarios tanto para cocinar como para limpiar.
- Apoyo adecuado en tareas auxiliares para asegurar un flujo de trabajo eficiente.
- Un ambiente de trabajo seguro y condiciones laborales justas.
- Equipos de protección adecuados para realizar las tareas de limpieza.
- Respaldo de la administración en la implementación de prácticas de limpieza y en la adquisición de recursos necesarios.
- Comunicación clara y abierta sobre las necesidades y desafíos del equipo de limpieza

a.2) Personal:

Actualmente el Centro cuenta con 115 empleados, entre ellos personal docente y no docente. Además, 17 asisten voluntariamente de forma periódica, quienes cumplen tareas educativas como por ejemplo: dan clases de inglés y formación ética, hacen actividades lúdicas complementarias a las clases formales y 5 voluntarios puntuales que dan charlas formativas para padres, educadores y niñas. (Revisar con dirección)

a.2) Distinción del personal según su proveniencia:

De la totalidad del personal que asiste al centro el 30% son del barrio, algunos familiares entre sí y ex alumnos, otros su primer contacto fue como “empleado”/voluntario. El resto provienen de diferentes barrios de Montevideo, entre ellos Carrasco, el Prado, Aguada, entre otros.

Esta distinción, sin ánimos de discriminar de manera socioeconómica, permite hacer una lectura de los territorios con los que cuentan las diferentes personas que trabajan en Los Rosales.

Cada uno de los barrios mencionados anteriormente, de quienes se compone el 70% del personal, están en una posición media/alta. Cabe destacar que según, que cada territorio habitado por diferentes comunidades, cada uno de los diferentes modos de adoptar la moda, los hábitos, costumbres y formas de apropiar la cultura, generan

diferencias en las maneras de aprehender la relación con la institución; más allá del mero ejercicio laboral.

Cabe destacar esta distinción, entre el conjunto del personal y su proveniencia, dado que son quienes fortalecen y reproducen la posibilidad de “vínculo” entre la institución social y el barrio.

b. Familias del centro:

Actualmente el centro atiende a 811 familias de Casavalle. Las familias tienen como primera necesidad asegurar una educación que dote a los alumnos de herramientas que permitan alcanzar herramientas aptas para una inserción laboral actual.

Dado el alto índice de vulnerabilidad en Casavalle, muchas familias buscan en Los Rosales no solo un espacio educativo sino también un apoyo en términos de asistencia emocional, social y hasta en algunos casos, jurídica.

Intereses:

- Asegurar que sus hijos adquieran competencias y habilidades que les permitan acceder al mercado laboral.
- Currículos que incluyan formación académica y técnica.
- Programas de apoyo psicológico y emocional para estudiantes y familias.
- Ayuda en cuestiones primarias como alimentación, vestimenta y vivienda.
- Acceso a asesoría legal para resolver problemas relacionados con la vivienda, el empleo y derechos sociales.

Necesidades:

- Alto grado de contención emocional. Necesidades sociales, educativas y jurídicas.
- Acceso a libros, computadoras y otros materiales didácticos.
- Psicólogos y trabajadores sociales disponibles para brindar apoyo emocional y psicológico.
- Facilidad para llegar al centro educativo.

c. Alumnos:

Teniendo en cuenta los seis programas educativos del centro, los alumnos que asisten tienen una edad de 0 a 3 años (CAIF) 4 a 12 años (Primaria Escolar) 13 a 16 años (Secundaria escolar).

En este apartado, se podrían sumar las abuelas, que si bien no cuentan con un espacio formal de educación, asisten al Club de abuelas y tienen un momento de reflexión, diálogo y talleres de aprendizaje práctico de manualidades. Ellas se enmarcan en la tercera edad, de 60 a 99 años.

Los alumnos viven en Casavalle y barrios aledaños. El nivel de ingreso de sus familias es medio o bajo. Cuentan con padres/tutores de empleos informales o formales de baja remuneración. La mayoría de los hogares tienen más de 4 residentes⁷. Dicha información fue relevada por los equipos técnicos de los programas.

Las necesidades educativas de los estudiantes, en su mayoría son las siguientes: apoyo académico, espacios de desarrollo emocional y social, acceso a recursos tecnológicos. Además, quienes asisten buscan tener un entorno educativo seguro y de apoyo, lograr una educación integral que mejore las oportunidades presentes y futuras.

d. Ex alumnos:

Para empezar a hacer la descripción del perfil de las alumnas ya egresadas del Centro educativo, es primordial aclarar que finalizaron su paso por la organización en el 2012, es decir, que actualmente esas chicas tienen 28 años de edad. Además, el programa no volvió a abrir la inscripción a próximas generaciones, es decir que estuvo solo en funcionamiento 8 años y luego terminó.

Para poder analizar el perfil de estas alumnas analizaremos sus intereses presentes. Actualmente cuentan formación técnica en áreas como informática, administración y oficios técnicos y capacitación en habilidades laborales específicas. En algunos casos, salieron del politécnico con una pasantía en empresas tecnológicas y hoy siguen trabajando en dichas empresas.

⁷ Anexo 2: Informes realizados por los programas de Los Rosales, a las familias que asisten del Barrio.

Sus necesidades e intereses se circunscriben en mejorar oportunidades de empleo a través de la formación técnica y continuar con estudios superiores o formación adicional.

Sus prioridades son: la importancia de la educación como herramienta de cambio y movilidad social, experimentado en primera persona; deseo de contribuir a la mejora de su comunidad y fuerte sentido de responsabilidad y esfuerzo personal.

e. Consejo de administración:

Quienes hacen parte del consejo de administración tienen la edad de 40 a 60 años. Pueden ser tanto hombre como mujeres.

En su mayoría son profesionales con una fuerte tendencia al liderazgo y la gestión de proyectos. Tienen la capacidad de guiar e inspirar con un gran objetivo estratégico, excelentes habilidades de comunicación para interactuar efectivamente con diversos grupos de interés.

Las personas que conforman el consejo, sienten un alto compromiso con la comunidad, un fuerte sentido de responsabilidad social y mejora de los sectores vulnerables de la ciudad, en particular de Casavalle.

Ellos, creen que la educación es el camino para mejorar las situaciones de personas en situación de vulnerabilidad, por esto planifican e intervienen en el funcionamiento del Centro. Fomentan un ambiente inclusivo y diverso que respete y valore las diferencias individuales.

f. Voluntarios:

Voluntarios son aquellos cuya franja etaria es diversa, es decir, desde estudiantes de colegio hasta profesionales y jubilados. Son aquellos que tienen un gran deseo por contribuir positivamente a la comunidad y ayudar a mejorar las condiciones de vida de niños y familias. En particular de Casavalle.

Los voluntarios buscan en estas experiencias, oportunidades de crecimiento personal a través del servicio comunitario. En particular aquellos que están en el centro, sienten un fuerte compromiso con la misión y los valores de Los Rosales.

Buscan como beneficio y recompensa un sentimiento de logro y satisfacción personal al contribuir al bienestar de la comunidad.

Descripción del Departamento de Comunicación y de las funciones

Reconocimiento del lugar que ocupa el Departamento de Comunicación

El “comunicador huye de la condición de intermediario –el que cree que sabe y habla desde afuera– para abrazar las mediaciones –escucha, está adentro, habita. Se mueve en los bordes, las articulaciones, las interfaces, porque es ahí donde el encuentro afecta y acechan los sentidos” [Sandra Massoni, 2016: Pág. 2]. Es a partir de esta clave que vamos a reconocer el lugar que ocupa y las funciones que desarrolla el Comunicador en la Organización estudiada.

Según el organigrama planteado por la institución, el departamento de comunicación se ubica de manera transversal a toda la institución, involucrándose en cada uno de los programas que se llevan a cabo en el centro.

Para comenzar, se podría indagar desde qué concepción emerge el rol del comunicador en el Centro, teniendo en cuenta que la comunicación es interacción social, “mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción que también es colectivo y que va generando claves de lectura comunes” [Uranga, 2007:4].

Para reconocer el grado de involucramiento que dicho departamento tiene con respecto a la institución, es preciso, reconocer: cómo surgió y actualmente cómo está compuesto, el rol que juega, las actividades que lleva a cabo, el modo en que son ejecutadas y los desafíos que enfrenta.

Rol del Departamento de Comunicación en la Institución

Conversando con los directivos de Los Rosales, manifestaron que el departamento de comunicación surge por la necesidad de tener concentrada en una persona, o sector, las actividades de ejecución de piezas gráficas, establecer el contacto y las comunicaciones con y colaborar con la dirección en caso de necesitar apoyo en la ejecución de eventos o proyectos. No siempre la persona encargada era un profesional en comunicación, en algunos casos, debido a los presupuestos que se manejaban o a los tiempos que apremiaban, no estaba la posibilidad de sostener a un profesional en el área.

Por otro lado, como dato no menor a tener en cuenta, Los Rosales nace siendo “CADI” y con tan solo 2 programas estatales. En 2015 abre las puertas el Colegio, bajo una nueva marca, “Los Rosales”. Parafraseando a Anabela Nuñez⁸, - psicóloga laboral y ex coordinadora de comunicación- Esto generó doble identidad con respecto a los integrantes del centro, además de saberse unos “CADI” y otros “Los Rosales”, uno era estatal mientras que el Colegio era privado. Sin querer, esto generó rispideces entre quienes formaban parte de los equipos.



El nacimiento de este nuevo sector, trajo aparejada la necesidad de tener más visibilidad, propio de ser un nuevo programa con cuya subsistencia dependía de benefactores. Tal es así, que la comunicadora que trabajó durante 3 años se encargó de marcar la presencia de “Los Rosales”, de manera que se dedicaba casi exclusivamente a esta marca. Esta dinámica institucional fue sostenida por 7 años.

Con la llegada de la pandemia, se cortan todos los esfuerzos de comunicación y se busca sobrevivir, intentando establecer formas de llegar al público y mostrar las iniciativas del Centro, en búsqueda de donaciones que les permita atender la situación.

Entre el 2021 y 2022 se comienza a plantear la necesidad de unificar marca y criterio. Puesto que la inauguración del Liceo Tecnológico, y por medio de una agencia publicitaria asesora, surge la unificación de la imagen bajo el nombre de “Los Rosales,

⁸ Anexo 3: Entrevistada Anabela Nuñez – Psicóloga labora, parte del equipo de Desarrollo Corporativo, ex encargada de Comunicación.

educación integral en Casavalle”, como paraguas del “Colegio Los Rosales, Liceo Los Rosales (Colegio Secundario)” y “CADI”.



La psicóloga, con amplia trayectoria en la institución, desde diferentes roles por 10 años, cuenta lo siguiente:

“Yo vi durante todos esos años que se hicieron muchas cosas, se cambiaron muchos diseños, se pensó varias veces los logos, la estrategia, la comunicación, y se siguió cambiando. Se contrató un asesor que después era más para un asesor general, pero que sugirió nuevos logos y demás, y después eso quedó por la mitad por la pandemia, entonces como que siempre se hizo mucho esfuerzo que después quedaba, al no estar pensado tan estratégicamente, quedaba por el camino y se volvió a arrancar al poco tiempo con otra idea, con otra, y hacer todo de nuevo”⁹

También es relevante mencionar que la psicóloga destaca que, al decidir alinear todas las actividades bajo el nombre de "Los Rosales Educación Integral", se fortaleció significativamente el departamento de comunicación. Este fortalecimiento abarcó tanto la visibilidad externa como los proyectos de recaudación de fondos, sin descuidar lo que ocurre internamente en la organización.

Actualmente, Los Rosales, cuenta con una persona de Comunicación, encargada de llevar a cabo todas las acciones relacionadas al área. El Rol que juega, no se ha modificado desde su surgimiento: realiza las publicaciones en redes sociales, establece los contactos con la prensa, solicitado por dirección, genera piezas gráficas y audiovisuales, ejecuta los eventos solicitados.

Es preciso considerar que algunos de los programas que funcionan en el centro consideran la presencia del comunicador para cosas relacionadas con la praxis, pero se da en momentos de extrema necesidad, preparar una entrevista para la prensa, o redacta un proyecto puntual.

⁹ Anexo 3: Entrevistada Anabela Nuñez – Psicóloga labora, parte del equipo de Desarrollo Corporativo, ex encargada de Comunicación.

De esta manera es justo preguntar cómo se podría pensar el quehacer comunicacional de una manera en la que posibilite el fortalecimiento institucional y la relación con la comunidad, teniendo en cuenta el lugar que ocupa actualmente.

El centro educativo, como ya mencionamos anteriormente, se mantiene por fondos de los convenios estatales y por benefactores. Se podría decir que la gestión del mismo es semiprivada. De esta manera, se podría abrir otro interrogante que es, si la Comunicación es punto de encuentro, como se ve descrito el rol del comunicador, ¿De qué forma se establecen acciones que posibiliten ese encuentro, ayudando a “desarrollo corporativo”?

Si bien no es objetivo de este trabajo adentrarse en este tema, sería interesante en otra instancia revisar el modo en que dialogan ambos departamentos y reúnen esfuerzos tanto para colaborar con la recaudación de fondos, como para generar mayor visibilidad.

SEGUNDA PARTE

Diagnóstico

Para comenzar con el diagnóstico de la situación actual y del relacionamiento de la Organización con la comunidad, es preciso tener en cuenta, que tal como nos sugiere Flores, “la comunicación y la organización están totalmente ligadas, que la organización permite o no la comunicación, y que la organización se realiza a través de la comunicación”. [Fernando Flores, 1994: Pág 3].

Es a partir de este punto que comenzaremos a desgranar alguna de las principales aristas que entran en juego en dicha relación, teniendo en cuenta los datos recolectados, como ser la historia de la institución, archivos documentales y las entrevistas en profundidad, sin descuidar la pregunta que nos trajo hasta este punto “El entorno, ¿identifica a la institución como agente referente?”.

Justificación de la muestra

Una de las principales técnicas implementadas fue la entrevista en profundidad. Tomando a Frutos, esta elección se justifica porque “en el diálogo de la entrevista están presentes los esquemas interpretativos de ambos sujetos. Aparecen enunciados que, entre otras cosas, expresan un tipo de relación interpersonal que se da entre ambos” [Frutos, 1997: pág, 8].

Ahora bien, es preciso explicar la razón detrás de la selección de dicha muestra. Teniendo en cuenta que el objetivo de este estudio es analizar la interacción entre el Centro Educativo Los Rosales y la comunidad del barrio Casavalle en Montevideo, dicha muestra incluirá al personal del centro, alumnos, familias, así como a personas del barrio que no tienen ninguna vinculación con el Centro Educativo Los Rosales. Estos grupos representan a los actores principales en los procesos comunicacionales de la institución y son cruciales para entender las dinámicas de interacción con la comunidad.

Se ha procurado que sea diversa y que refleje la variedad de experiencias y perspectivas presentes. Esto abarca a personas de diferentes edades, roles y niveles de participación en el centro. Se han seleccionado veintidós entrevistados: tres directoras de área/programa, dos maestras, dos personas del servicio, dos educadoras, cinco alumnas, dos familias del centro y seis personas que no pertenecen al centro.

De estos veintidós entrevistados, diecisiete pertenecen a la Organización, es decir que de base comparten la experiencia de asistir a un mismo Centro Educativo. Otro de los motivos fue obtener una mirada desde toda la línea jerárquica de la Organización, desde

los directivos hasta los que se encuentran “en primera línea” frente a las familias y las niñas, niños y mujeres. Además, se procuró que como mínimo, de cada área, sean dos. Esto tuvo como objetivo aportar pluralidad desde un mismo rol.

Por último, los seleccionados que hacían parte de la comunidad, pero no de Los Rosales, fueron elegidos teniendo en cuenta que: si o si debían vivir en un radio de 1 kilómetro a la redonda, tuvieron contacto en algún momento de sus vidas con la Organización o conocían a alguien que participaba, trabajaban activamente en Organizaciones vecinas. De esta forma, con el mismo criterio que la selección de quienes si pertenecen, se tomaron dos personas de cada uno de los casos anteriores mencionados: dos personas tuvieron algún contacto, dos personas trabajan activamente con Organizaciones vecinas y dos personas solo la conocen.

La inclusión de estos grupos en la muestra permitirá abordar de manera integral los objetivos específicos del estudio, como la identificación de las dinámicas comunicacionales y las percepciones sobre la interacción entre la institución y la comunidad. Su diversidad y relevancia permitirán un análisis que proporcionará datos sustanciales para la presente tesina.

Situación actual y relacionamiento de la Organización con la comunidad de Casavalle

Para comenzar con el diagnóstico de la situación actual de Los Rosales, partiremos haciendo mención de la importancia que tiene en una Organización tener clara la **identidad institucional**. Esta se revela en la misión, visión y valores, que son el prisma por el cual se codificarán los patrones de comportamiento. Entendemos a la identidad como “la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con **los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones** que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa” [Brandolini y Gonzalez Brigolini, 2008: pág. 16].

Tomando a Villafañe en su libro "Gestión profesional de la imagen corporativa", identifica que existen tres componentes fundamentales que constituyen la identidad institucional: la historia de la organización, la cultura y el proyecto organizacional. Estos elementos son estructurales y fundamentales para la organización, ya que definen su esencia y la manera en que se proyecta tanto interna como externamente.

Además de los tres componentes, están los denominados: *atributos de identidad*, entre los cuales se encuentran: los atributos permanentes, los atributos que definen la

estrategia y los atributos asociados a la cultura corporativa. En este análisis, nos centraremos en los atributos que definen la estrategia, que incluyen la visión estratégica, la misión y el proyecto organizacional. Estos son los elementos que guían a la organización hacia sus objetivos y que deberían ser claramente comunicados y comprendidos por todos los miembros de la institución.

Tal como se manifiesta en su portal web, sitio de público acceso, la visión y misión de Los Rosales, es la siguiente:



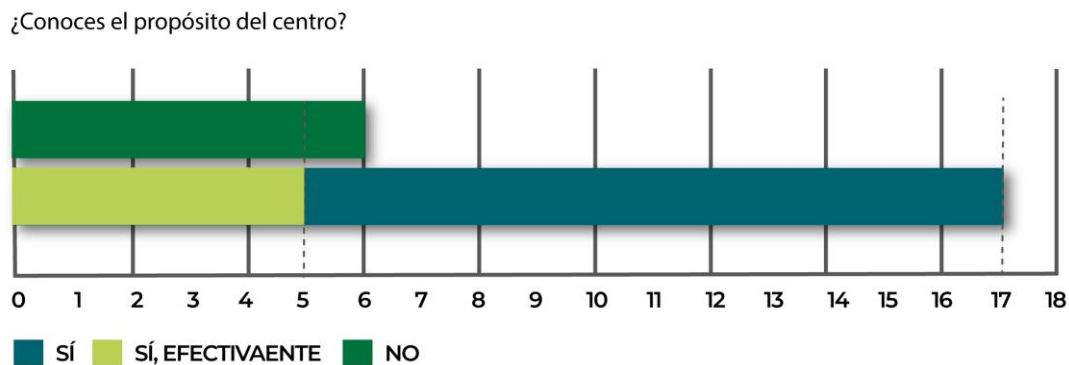
Al margen de reconocer si la visión y la misión están bien formuladas, es preciso tener en cuenta que tal como nos propone el autor “la visión nos dice qué queremos llegar a ser y la misión nos indica cómo lograrlo”. De esta forma, el autor argumenta que si una organización no define ni comunica claramente su visión y misión, está asumiendo una desventaja significativa en la que merma en el liderazgo:

- Los líderes pueden perder efectividad porque no tienen una dirección clara que seguir o comunicar.
- Presentan un desperdicio de energía corporativa: Sin una visión y misión claras, los esfuerzos de la organización pueden estar desorganizados, y la energía de sus miembros se dispersa en diferentes direcciones, por no tener un objetivo común
- Dificultad para alinear a los miembros con un proyecto común: Sin un propósito claro, es difícil que todos los miembros de la organización trabajen juntos hacia un objetivo compartido.

Además, expresa que existe algo todavía peor:

“«la banalización»: cuando se recurre a tópicos vacuos y carentes de sentido por el carácter excesivamente genérico de sus metas y de los instrumentos para lograrlas, las declaraciones bienintencionadas pero desconectadas de la realidad de la empresa o, simplemente, la apelación o el recurso a un futuro que parte del error de confundirse con el presente”.

Por esto, concluimos que “misión y visión”, son un espejo de la identidad organizacional, adaptados a los desafíos contemporáneos y a la visión de futuro que proyecta. Es así que llegamos a la primera pregunta del cuestionario realizado a los entrevistados para el presente trabajo: “¿Sabes cuál es el propósito del centro?”, los resultados fueron los siguientes:

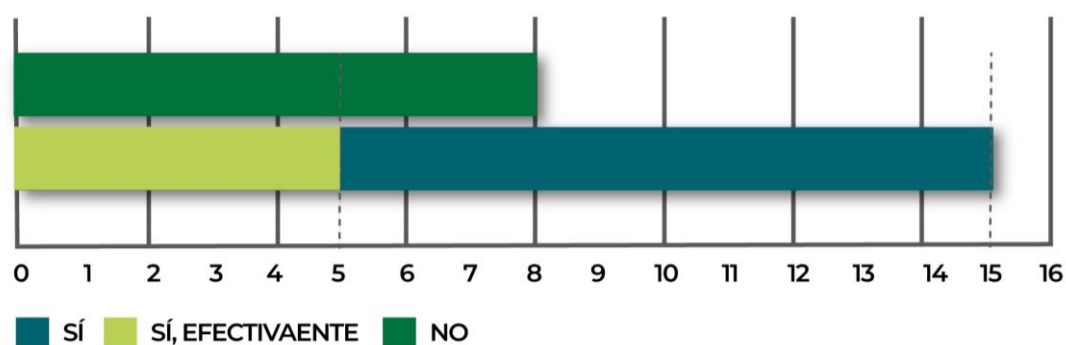


Gráfica 1: Pregunta 1) de la entrevista

De los veintidós entrevistados, seis no conocen el propósito del centro y 16 dicen sí conocerlo. Sin embargo, a la segunda pregunta “¿Cuál es el propósito del centro?”, solo 5 personas respondieron efectivamente. Esto sugiere que, incluso entre los miembros de la organización, hay una falta de claridad y comprensión sobre la misión y los objetivos de Los Rosales.

Esta falta de reconocimiento puede evaluarse como una barrera significativa, ya que la inconsistencia en el conocimiento interno afecta la cohesión y el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización, limitando la efectividad de sus esfuerzos colectivos. Esto también puede estar impidiendo que Los Rosales logre una comunicación efectiva y una integración plena con la comunidad de Casavalle, limitando su capacidad para alcanzar sus objetivos y generar un impacto significativo.

La segunda pregunta fue: “¿Conoces todas las propuestas del centro?”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica 2: Preguntas de la entrevista

Del total de la muestra, ocho respondieron que no conocen todas las propuestas del centro y quince personas que sí. Pero, a la tercera pregunta “¿Cuáles son estas propuestas?”, solo cinco personas respondieron efectivamente. Esto deja ver que incluso aquellos directamente involucrados con la institución no tienen claras todas las propuestas de la organización.

Algunas de las contestaciones obtenidas:

“Puede ser que: CADI, CAIF, Club de Niñas y colegios” (Alumnas del Colegio Secundario)¹⁰

“Los programas son, Club Abuelas, Club de Niñas, CAIF, Liceo y Colegio” (Leticia, educadora del Club de niñas) ¹¹

Los 6 entrevistados que no tenían contacto con Los Rosales y que no conocían las propuestas del centro representan una porción significativa de la muestra, sugiriendo una falta de comunicación efectiva de las posibilidades que tienen para “acompañar la educación” de la comunidad externa. Si las familias, que son las principales beneficiarias y no conocen las propuestas del centro, es difícil que se genere el impacto deseado en Casavalle.

La misión de Los Rosales es “acompañar una educación integral, en la que niños, niñas y mujeres puedan desarrollar sus potencialidades”, y “educar y fortalecer a las familias

¹⁰ Anexo 4: Entrevista Abril Rivas, Lucía Dagnino y Emily Milan – Alumnas del Colegio Primario.

¹¹ Anexo 5: Entrevista Leticia Marquez – Educadora de Club de niñas.

para generar impacto en Casavalle”. La falta de conocimiento sobre las propuestas del centro, tanto interna como externamente, socava esta misión.

Para ser un foco de acompañamiento y apoyo, es esencial que quienes forman parte de Los Rosales —cuerpo docente y no docente, voluntarios, alumnos y ex alumnos— conozcan y comprendan las propuestas del centro. La falta de información básica impide que el centro logre su objetivo de generar un impacto significativo en la comunidad. Además, si el objetivo del centro es generar sentido de pertenencia y ser “referente” para Casavalle, es crucial que involucre a toda la comunidad en sus iniciativas, lo cual requiere una buena comunicación desde la institución hacia afuera.

Los Rosales y el personal

Ahora bien, cabe preguntarse si el desconocimiento del propósito del centro afecta de manera directa el sentido de pertenencia con el mismo, o si el desconocimiento de todas las actividades que se realizan influye en la forma en la que se relacionan con la institución, por un lado, y por el otro, cómo los que no pertenecen a la misma, la ven.

Retomando una entrevista realizada a la directora general del centro, afirma que “tenemos muy poca rotación”¹², y agregó que “en un porcentaje muy alto, nuestro personal alcanza su jubilación trabajando en Los Rosales”, se indagó sobre el clima laboral del centro y la relación con las familias que asisten.

La directora del Colegio Secundario, ante la pregunta de “¿Cómo describirías tu relación con otros padres y el personal de Los Rosales?” expresó: “Tienden a que sean vínculos cercanos, de cariño, de acompañar, de estar atentos. Obvio que esto es muy idílico, no todos tenemos vínculos cercanos, pero creo que con los desafíos propios de muchas mujeres trabajando, hay rispideces, pero siempre prima el hecho de estar atentos, de tener un trato cordial y amable”¹³.

La coordinadora de Orientación y Formación señaló: “La gente que llega a trabajar acá, lo mueve la vocación. Entonces, si vos estás en una institución donde la gente tiene vocación de servicio y viene a trabajar movido por algo más que lo trasciende, eso genera un buen ambiente laboral”¹⁴.

¹² Nota del diario “Búsqueda” a Paola Terra <https://www.búsqueda.com.uy/Secciones/Los-Rosales-en-Casavalle-proyecto-reaviva-el-debate-sobre-los-colegios-segregados-uc60636>

¹³ Anexo 6: Entrevista Inés Flores – Directora del Colegio Secundario.

¹⁴ Anexo 7: Entrevista Victoria Osta – Coordinadora de Orientación y Formación.

Estas respuestas permiten analizar que, a pesar de la ausencia de conocimiento claro sobre la misión y los programas de Los Rosales, existe un buen clima laboral entre el personal. Es importante recordar que del total del personal de Los Rosales, un 30% son del barrio y de este 30%, un 25% fueron parte de la historia del Centro, es decir, participaron como beneficiarios de la Organización asistiendo a programas como “Politécnico”, CAIF o Club de Niñas.

Siguiendo con el análisis, la cocinera del Centro afirmó: “Hay personas con las cuales yo tengo más trato, porque obviamente están dentro de mi sector, como hay personas que no. Pero evidentemente que el nexo o el ambiente de trabajo es bueno. Es lindo. A veces también tenés momentos de roces. Indudablemente. Porque hay situaciones que te desbordan. Hay cosas a mejorar.” Y continuó: “Pero yo creo que siempre se está trabajando en pos de mejorar. Desde uno como persona, como ser humano. El Centro se preocupa también por mejorar esas situaciones. Desde capacitaciones. Desde cosas que el centro hace para que se mejore ese diálogo y esa comunicación. Yo lo valoro mucho eso. Me gusta que hagan ese tipo de capacitaciones. Porque nos ayuda mucho a nosotros también. Y a mejorar esas cosas que de repente se crean conflictos. Y el hecho de hablar también. Y de poder compartir lo que te pasa”.¹⁵

Por otro lado, una de las familias entrevistadas expresó: “Me parece que la gente de los Rosales nos está brindando un servicio a nosotros y nosotros tendríamos que de alguna manera tratar de hacer ese servicio más fácil y que sea algo recíproco, ser súper respetuoso con la gente que está tratando a nuestros hijos. Yo trato de que sea lo mejor y lo más provechoso para la otra parte, que también está bueno que reciba algo bueno para poder desempeñar sus funciones de la mejor manera”.¹⁶

Existe una cultura de trabajo que coincide con lo que se propone y se ve reflejado en los patrones de comportamiento, los cuales se relacionan directamente con los valores propuestos por el centro (optimismo, respeto, comprensión, adaptabilidad, orden, responsabilidad activa y compañerismo). Los valores de las instituciones o empresas son los que generan cohesión y sostenimiento en las organizaciones. Como menciona Brandolini y Gonzalez Frigoli: “Los valores expresan aquello a lo que damos importancia. Ellos nos permiten priorizar, distinguir lo bueno de lo malo. Así, nos ayudan a discernir y a excluir ciertos cursos posibles de acción. A través de los valores, filtro determinadas posibilidades de acción y restrinjo el ámbito de mi comportamiento. Al conocer los

¹⁵ Anexo 8: Entrevista Lina – Cocinera de Los Rosales.

¹⁶ Anexo 9: Entrevista Eros – Papá de CAIF.

valores de una persona, su comportamiento se hace más predecible y menos incierto. Los valores refuerzan el efecto regulador impuesto por las normas” [pág 16].

En contraste con lo mencionado anteriormente y lo que nos ofrecen las estadísticas de las respuestas “sí/no” acerca del propósito y de los programas, dichos enunciados permiten concluir que existe una cultura organizacional sólida, basada en valores claros y compartidos, que puede compensar la falta de conocimiento específico del propósito del Centro. Los comportamientos alineados a estos valores refuerzan el sentido de pertenencia y el compromiso tanto del personal como de las familias.

De igual modo, cabe preguntarse si este sentido de alineamiento del personal del Centro con lo propuesto por la institución tiene que ver con la misión, visión y valores, se relaciona más con lo que mencionaba la coordinadora de orientación y formación: “La gente que llega a trabajar acá, lo mueve la vocación”.

En este punto, vale la pena mencionar la importancia que tiene en una organización tener clara la identidad institucional. Esto se devela en la misión, visión y valores. Estos tres puntos, son el prisma por el cual se codificarán los patrones de comportamiento. Entendemos a la identidad como “la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa”. [Brandolini y Gonzalez Brigolini, 2008: pág 16]

Tal como afirma Rafael Echeverría “Si considero que estoy informado de lo que está pasando en el ámbito en el que me desenvuelvo, actuaré con un nivel de confianza mucho mayor que si lo hago sintiendo que no dispongo de la información importante”. [pág 62]

En cuanto a las familias, la directora del liceo evalúa la situación afirmando: “cuando se invita, participan bastante activamente. Siempre hay muy buena participación. En liceo hay menos participación, pero me parece que es porque como las chicas son más grandes es como que se las puede dejar “más solas”, pero si se proponen actividades, participan. No veo que hay tanta barrera.”

Hasta este punto, se puede afirmar que, al interior de Los Rosales y en relación a los beneficiarios, efectivamente cumple con el compromiso que los llevó a trabajar en Casavalle. Esto se refleja tanto en la relación con las familias como en el trato entre el personal. En términos comunicacionales, se puede alegar que tanto el personal como

los beneficiarios del centro tienen una clara identificación con Los Rosales. Esto se reafirma con la entrevista hecha a la familia de CAIF, Florencia y Horacio, quienes expresaron que, aunque son muy nuevos, sienten desde el primer momento la cercanía con las maestras y educadoras¹⁷.

Los Rosales y la comunidad

“Te voy a decir algo que es más de mi visión, también lo he compartido con algunos conocidos del barrio, hay veces que las instituciones no usan el mismo idioma que el que se habla o que la institución tenga determinados códigos que es difícil que les lleguen a las familias” (Fernando Harauilara – Habitante de Casavalle, hijo de los Ex caseros de Los Rosales)¹⁸

Esta acotación del entrevistado Fernando, ex Casero de Los Rosales, y habitante de Casavalle, es clave. La pregunta que tendría lugar acá es si verdaderamente el Centro Educativo establece los códigos del lenguaje que el barrio usa, para comunicarse. Pero antes bien, cabe preguntarse si se comunica.

La coordinadora de Orientación y Formación expresó: “Yo creo que en algún caso la barrera (para que las familias se relacionen o asistan al centro) puede ser no conocer del todo lo que la familia necesita” y agregó: “Para nosotros como institución, creo que tendríamos que buscar más estrategias para saber qué es lo que necesita la familia de Casavalle. De ese modo, derribas la barrera y la familia va a llegar”.

Siguiendo con la idea de Maturana: “El lenguaje es un operar en coordinaciones consensuales de coordinaciones de acciones consensuales” [2001: pág. 9]. De esta manera, se entiende que para lograr que las coordinaciones de acciones se establezcan de manera consensuada, antes es preciso que lo que represente el lenguaje, sea para las dos partes lo mismo.

Este es un punto a tener en cuenta a la hora de establecer la comunicación con el barrio. Que todo lo que se diga, desde la organización, sea teniendo en cuenta la territorialidad que se habita, para que sea efectivo para la comunidad. Es decir, establecer los medios y el modo de manera efectiva. Pero además, retomando lo mencionado por la coordinadora de orientación, que esté enmarcado en necesidades e intereses propios del actor social al que estoy queriendo llegar.

¹⁷ Anexo 10: Entrevista Horacio y Florencia – Papás de un alumno de CAIF.

¹⁸ Anexo 11: Entrevista Fernando Harauilara – Habitante de Casavalle, hijo de los Ex caseros de Los Rosales

A este punto, tiene sentido preguntarse si la comunidad se relaciona con Los Rosales. Para abordar este cuestionamiento, Laura Olivera, habitante del barrio Casavalle, afirma que “los que van, están muy conformes, pero los que no participan no saben nada, no se acercan porque no conocen. Porque no tienen información”¹⁹ Silvana y Micaela, habitantes del Barrio y trabajadoras de Sacude, Club de Casavalle, contestaron lo siguiente: “Los Rosales siempre, por lo menos yo lo veo como algo más aislado, si bien está mucho más cerca que el impulso, lo veo como más aislado”²⁰.

Estas fueron las respuestas de las entrevistadas de Casavalle, en relación a Los Rosales. Poniendo en diálogo los diferentes datos obtenidos, Fernando dio una reflexión que se considera puede explicar el “porque” de estos comentarios: “los primeros años 15 años una comunidad con una identidad muy fuerte y después se sustentó en esa comunidad algo medio endogámico son conocidos de los que iban antes familiares o amigos y creo que la estrategia siempre ha sido un poco aislacionista en ese sentido y ahí sí critico por ejemplo la vinculación con las otras estructuras institucionales”.

Es probable, que la falta de infraestructura, también mencionada como barrera para el acercamiento de las familias, dado que como consecuencia se vuelve una dificultad para convocar con mayor frecuencia a las familias, provocó que con el paso del tiempo la institución sea cada vez más cerrada sobre sí misma generando un alejamiento con el deseo de ser “referentes del barrio”. Pero también pudo haberlo hecho la falta de estabilidad en la dirección, tema también mencionado por el personal entrevistado de Los Rosales: “En estos 11 años la estructura y el organigrama ha cambiado mucho. La directora –general- en 4 años ha cambiado mucho”. (Inés Flores, directora del Colegio Secundario).

Aparejado con esto, se duplicó la atención en los últimos 10 años. De 482 alumnos, se pasó a atender a más de 800, con la apertura del Colegio y los programas de educación no formal. Además, hubo cambio de imagen y de nombre.

En esta instancia se podría decir que, las dificultades en cuanto a lo edilicio, la falta de estabilidad estratégica, el crecimiento exponencial y el cambio de nombre, provocaron una ruptura en el lazo de relacionamiento con la Comunidad. Provocando un desconocimiento con respecto a la institución y generando cada vez más alejamiento.

¹⁹ Anexo 12: Laura Olivera – Habitante de Casavalle.

²⁰ Anexo 13: Entrevista a Silvana y Micaela – Habitantes de Casavalle y trabajadoras del Club SACUDE.

Hay un punto más a tener en cuenta: ¿desde qué perspectiva se establece dicha relación? No podemos ignorar a Michel Foucault cuando menciona que "poder y saber se articulan en el discurso. Los discursos son elementos tácticos en el campo de relaciones de fuerza (...) En toda sociedad, la producción del discurso es a la vez controlada, seleccionada, organizada y redistribuida". Esta cita nos lleva a reflexionar sobre cómo las relaciones de poder se manifiestan en el ámbito de la comunicación dentro de Los Rosales, influyendo en la dinámica de interacción con la comunidad de Casavalle.

Analizando los enunciados establecidos, la expresión "cuando se invita" puede relacionarse con la percepción de poder que subyace en las interacciones. Fernando, un entrevistado, mencionó: "¿Hasta qué grado de igualdad se quiere llegar? Porque si no, uno puede ver, bueno, estamos arriba, somos parte de esta organización, estamos ayudando a estos que están abajo, les permitimos participar, pero ya si quieren ser parte de nosotros, es otra cosa, ¿entendés?". Es notoria una tensión en la percepción de igualdad y poder dentro de la relación entre Los Rosales y la comunidad, sugiriendo una posible barrera en la integración plena y equitativa.

Vale la pena considerar que la respuesta del párrafo anterior fue hecha por un habitante del barrio, es decir, por un externo a Los Rosales. Desde esta perspectiva, se puede entender que la percepción externa de la institución es que existe una relación jerárquica, donde Los Rosales se posiciona en un rol superior al de la comunidad a la que asiste. Esto queda reflejado en la expresión "estamos ayudando a estos que están abajo", sugiriendo una dinámica de poder que puede generar sentimientos de dependencia o inferioridad en la comunidad. Esta visión se alinea con la teoría de Foucault sobre el poder y el saber, antes mencionada.

Es crucial considerar que, aunque el personal de Los Rosales expresó claramente su intención de "nada más lejos que de tener la verdad absoluta" para en realidad trabajar colaborativamente, los modos de expresarse pueden generar controversias y percepciones de desigualdad. Dichas percepciones pueden provocar desacuerdos en las relaciones de identificación y pertenencia, afectando la efectividad de las iniciativas del centro.

Los Rosales y la comunicación:

¿Cómo es la comunicación en Los Rosales?

Retomando a Sandra Massoni, la comunicación es un “espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural y, por lo tanto, como espacio clave para pensar sus bloqueos y contradicciones” [Massoni, 2011, 2013, 2016]. Nos permitimos pensar la comunicación como un acto vivo, de encuentro intersubjetivo en el que interactúan sujetos con diferentes vivencias. Carmen Carretón Ballester e Irene Ramos Soler [2009] afirma que las organizaciones se pueden considerar como sistemas de individuos interactuando, inmersos en un proceso activo de creación y re-creación de la organización por medio de la comunicación.

La Coordinadora de Orientación Familiar afirmó que, “Creo que hay muchos aspectos dentro de la comunicación que hay que mejorar. Y esto de tener más claras las líneas jerárquicas y a quién referirse, más claros esos procesos, me parece que mejoraría mucho. Indudablemente esto afecta el clima laboral”. Agregó: “No están claros los canales. También hay como un movimiento, una rotación de funciones bastante seguida, me da la impresión, o como reformulación de cargos. Como reformulación, un día la encargada de hacer tal cosa es una persona, otro día otra. En la diaria me parece que cambia algunas cosas que son importantes. No servicio, por ejemplo. Que vos decís, fulana siempre se encarga de lo mismo, me refiero más como a los cargos directivos”

Desde esta perspectiva, es crucial comprender la necesidad de un intercambio continuo entre los diferentes actores que forman parte de Los Rosales. La claridad interna de los modos en los que a los funcionarios y beneficiarios, pueden recurrir tanto en la diaria como en lo extraordinario, es crucial para establecer una sólida cultura de bienestar. No basta solo con que las familias puedan acceder a una reunión con los directores, o los técnicos tener buena recepción de parte de las familias, tal como lo menciona Leticia, trabajadora social del Club de niñas: “De forma individual expresan bastante [sentirse a gusto con la institución]. Por llamadas telefónicas también te lo dicen. En eso hay una comunicación permanente. Bueno, de hecho en Whatsapp también. Hay contacto por Whatsapp, mensajes y por entrevistas individuales”. Si bien este contacto es fundamental, esto debe expresarse también con respecto al personal. De lo contrario, se corre el riesgo de aceptar superficialmente la idea de que en el centro “Sí, yo pienso

que se ve muy el clima laboral, se ven las reuniones de equipo, los festejos de cumpleaños”, como menciona Rosario Orive, Coordinadora del Club de Niñas.

Para evitar esta percepción limitada, es fundamental reconocer que “la comunicación interna es la base para una única comunicación externa”. Como señalan Carmen Carretón Ballester e Irene Ramos Sole, los programas de relaciones públicas internas deben ser continuos y proactivos, dado que los empleados son un público activo de comunicación. Este colectivo necesita información no solo sobre lo que debe hacer, sino también sobre el porqué y el para qué de sus tareas. No basta con desarrollar acciones puntuales de comunicación que solventen dudas o satisfagan intereses concretos [Carretón Ballester y Ramos Sole, 2008: pág 12].

La comunicación en Los Rosales debería actuar como un puente que no solo transmita información, sino que también facilite la interacción y el encuentro entre los diversos actores involucrados. Sin embargo, la unilateralidad y la falta de bidireccionalidad parecen estar limitando esta función relacional. La comunicación interna no solo debería reflejar la realidad organizacional, sino también crear y reforzar continuamente esa realidad a través del discurso y las interacciones entre sus miembros. Como señaló Victoria Gómez, maestra del programa CAIF, “existe una falta de conocimiento entre el personal y faltan instancias de intercambio”.

En este contexto, es pertinente considerar las prácticas actuales de comunicación dentro del Centro Educativo, como el uso de un boletín institucional meramente informativo y un grupo de WhatsApp con respuestas restringidas. Estas herramientas, tal como se describen, parecen estar más orientadas a la transmisión de información que a la construcción activa de una comunidad organizacional. Esto limita el potencial de la comunicación para convertirse en un proceso bidireccional y participativo, necesario para fortalecer la cohesión interna y proyectar una imagen sólida hacia el exterior.

Como un espejo de las dinámicas internas, nos encontramos con el afuera

Laura Olivera, a la pregunta ¿Cómo describirías la relación entre Los Rosales y la Comunidad?, contestó: “Más información – Se sabe muy poco sobre Los Rosales. Solo unos pocos que lo integran o los que saben porque alguien les dijo. No hay información. Es más hay gente que no sabe que existe” y poniéndola en relación con Fernando Haraualla, que expresó: “Hay mucha crítica por desconocimiento”.

La comunicación externa de Los Rosales, es un indicador de cómo esta identidad se construye y se proyecta a través de sus interacciones internas y externas. A partir de la teoría de la comunicación estratégica de autores como Sandra Massoni y de la visión organizacional de Carmen Carretón Ballester e Irene Ramos Soler [2009], se puede observar que la manera en que una organización se comunica hacia afuera está profundamente influenciada por las dinámicas internas. En Los Rosales, esta conexión es evidente al analizar tanto los testimonios de miembros de la comunidad como las prácticas de comunicación utilizadas dentro de la institución. Sin fortalecimiento y canales de comunicación abiertos se llegan a conclusiones superficiales como "(El centro) es referente y todos lo conocen" [Rosario Orive, Coordinadora del Club de Niñas]. Pero también, la mirada del centro es: (Con respecto a la relación con el barrio) "Semi abierta (...) Creo que si bien nos conocen, todavía hay un montón de vacíos".

Una de las primeras observaciones que emerge, del análisis de la comunicación externa de Los Rosales, es la desconexión entre la institución y la comunidad a la que se dirige. La falta de un intercambio significativo dentro de la organización no solo afecta la cohesión interna, sino que también limita la capacidad de la organización para proyectar una imagen coherente y efectiva hacia el exterior. Laura Olivera, al responder sobre la relación entre Los Rosales y la comunidad, evidencia esta desconexión, poniendo de manifiesto una grave deficiencia en la estrategia de comunicación externa de la institución. La falta de visibilidad y de conocimiento sobre lo que realmente ocurre dentro de Los Rosales sugiere que la comunicación externa no está siendo efectiva en alcanzar a su público objetivo. Esta percepción de invisibilidad externa puede estar directamente relacionada con la unilateralidad de la comunicación interna, donde la información fluye en una sola dirección sin permitir un verdadero diálogo o intercambio entre los diferentes actores.

La crítica de Fernando Haraualla refuerza esta idea, haciendo evidente que la falta de información clara y accesible, contribuye a generar malentendidos y percepciones negativas en la comunidad. Retomando a Carmen Carretón e Irene Ramos Soler [2009], si la comunicación es deficiente, la realidad percibida tanto dentro como fuera de la organización se verá afectada, llevando a una disonancia entre lo que la organización pretende ser y cómo es realmente percibida por la comunidad.

Además, la percepción de la comunidad, como lo expresa el club SACUDE, es que "Los Rosales no está comunicando de manera efectiva sus servicios, objetivos y el acompañamiento que ofrece" de esta manera expresaron que deberían "Abrir un poco

más de qué trata a los Rosales, hacer como más difusión de qué trata estos servicios, de su objetivo, de todo el acompañamiento este que nos estás contando, que nosotros no teníamos ni idea". Este comentario subraya la necesidad de que Los Rosales amplíe su comunicación hacia afuera, no solo para informar, sino para involucrar activamente a la comunidad en su misión. Esto requiere una estrategia de comunicación que vaya más allá de la simple transmisión de información, incorporando elementos de interacción y retroalimentación que permitan a la comunidad comprender y participar en los objetivos de la institución.

Como resultado, la institución nota una clara repercusión directa en la manera en que es percibida externamente. Teniendo en cuenta lo antes mencionado por los autores referentes en este diagnóstico, cualquier debilidad en la estructura interna de comunicación se reflejará inevitablemente en la comunicación externa. En Los Rosales, la falta de interacción significativa dentro de la organización, donde los empleados reciben información sin comprender plenamente el porqué y el para qué de sus tareas, se manifiesta en una falta de claridad y cohesión en la manera en que la institución se presenta ante la comunidad.

La vinculación con otros actores institucionales también emerge como una necesidad urgente. La falta de relación con otras instituciones en el barrio, como lo mencionan los entrevistados, limita la capacidad de Los Rosales para ser un referente en la comunidad. La participación en redes comunitarias y la colaboración con otras organizaciones permitirían a Los Rosales ampliar su alcance y su impacto, fortaleciendo su presencia en la comunidad y mejorando su capacidad para cumplir con su misión de "acompañar a niños, niñas y mujeres en su tarea de educar y fortalecer a las familias". Además, uno de los entrevistados señala que la barrera puede ser "no conocer del todo lo que la familia necesita", indicando un desconocimiento crucial entre las necesidades de la comunidad y las percepciones de la organización.

Tal como mencionan los entrevistados: "La vinculación con otros actores institucionales. Salir de la órbita interna, es muy grande pero puede enriquecer mucho". Por otro lado, las trabajadoras del Club SACUDE afirmó que, "nunca tuvimos relación con los Rosales y es poco lo que conocemos desde la institución" (...) "No, capaz que esto, nosotros si bien participamos de redes con otras instituciones, capaz que estaría bueno eso, la participación de los Rosales en redes institucionales, con instituciones, por ejemplo, nosotros estamos en el nodo de La Gruta, donde participan los pinos, donde participan los centros educativos, tanto los formales como informales, y nosotros ahí conocemos

un poco más la propuesta y los objetivos que tienen esas instituciones. Capaz que estaría bueno que los Rosales, obviamente eso depende también de los actores institucionales y también los tiempos que tienen cada institución, la participación creo que ahí es como un recurso sumamente importante para la difusión tanto de la propuesta y no solamente para la comunidad en sí, para los vecinos y vecinas, sino también para el resto de las instituciones”.

Cabe destacar, que si bien esto no se da en todos los casos, algunos integrantes de la institución lo reconocen. Esto expresó Victoria Gómez, maestra de CAIF: “Para generar este sentido de identidad, de pertenencia, necesitamos generar reconocimiento en la comunidad” (...) “Salir al barrio, conocer los emprendimientos de las familias y hacer un fin de semana, un sábado una feria de emprendedores y permitir que las familias de la comunidad, no solamente las que asisten a los rosales, muestre las cosas que hacen”

Además, las propias familias del Centro, reconocieron que [¿Crees que hay barreras para que se acerquen las familias al centro?] “Creo que hay falta de información” Eros, papá de CAIF. Esto va en consonancia con lo que dijo la coordinadora de Orientación y Formación, Victoria Osta: “La barrera (para que las familias se relacionen o asistan al centro) puede ser no conocer del todo lo que la familia necesita”

Volviendo a las entrevistas, desde esta perspectiva multifocal, se puede identificar un denominador común: en Los Rosales existe una ausencia de comunicación efectiva entre todos los actores sociales vinculados al centro y también con aquellos con quienes comparten intereses y necesidades.




Los Rosales: 32 años de historia y algunos cambios

Para concluir el diagnóstico de la situación actual y del relacionamiento de la Organización con la comunidad de Casavalle, se analizarán algunas piezas gráficas utilizadas en la difusión de Los Rosales. Este análisis es fundamental para entender cómo la organización se comunica, y cómo estos esfuerzos impactan en su identidad y en su relación con la comunidad.

En primer lugar, es crucial destacar que Los Rosales enfrenta desafíos no solo en la comunicación interna de su visión y misión, sino también en la manera en que estas se proyectan hacia el exterior. Esta problemática es evidente en la forma en que la organización se presenta en sus redes sociales, las cuales, en la actualidad, se han convertido en plataformas clave para el reconocimiento y la visibilidad de cualquier institución. Las redes sociales no solo son herramientas de difusión, sino también

espacios donde se construye y refuerza la imagen institucional. Por lo tanto, comunicar de manera clara y efectiva "a dónde queremos llegar y cómo" es esencial para mantener la coherencia y la efectividad de la imagen que Los Rosales proyecta.

Esto se puede observar a continuación en sus redes sociales.

	
<p>(Instagram https://www.instagram.com/lo...)</p>	<p>(Página web: https://losrosales.edu.uy/)</p>
	
<p>(LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/losr...)</p>	

Los documentos de presentación, como los folletos y el material de archivo digital, también desempeñan un papel crucial en la comunicación de la identidad de Los Rosales. Estos materiales deben seguir una línea clara y unificada que refuerce la misión y la visión de la organización. Sin embargo, al igual que con las redes sociales, se detecta una falta de cohesión en estos documentos, lo que genera confusión tanto entre los miembros de la comunidad interna como entre los actores externos. Esta inconsistencia en la comunicación no solo debilita la capacidad de Los Rosales para consolidar su identidad, sino que también puede afectar negativamente la percepción que el público tiene de la organización.

La coherencia en la comunicación es esencial para cualquier organización, ya que permite construir una imagen sólida y confiable. En el caso de Los Rosales, la falta de una estrategia clara y unificada en la difusión de su visión y misión no solo puede llevar a la confusión, sino que también pone en riesgo la certeza de su mensaje. Una comunicación inconsistente puede dar lugar a malentendidos y percepciones erróneas, lo que a su vez puede afectar a la organización en cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos.



²¹ Anexo 13: Presentación institucional.
²² Anexo 14: Presentación institucional 2.
²³ Anexo 15: Propuesta de colaboración.
²⁴ Anexo 16: Propuesta de colaboración 2.

CONCLUSIÓN

A partir de mi posición como futura profesional, responsable de Comunicación en la Organización y desde la lupa de cada uno de los autores con los cuales, a lo largo de mi carrera, edificué mi “caja de herramientas teórica”, me aproximé a un análisis - comunicacional y situado- de la vinculación actual de Los Rosales con el barrio en el que se encuentra.

De dicho análisis, observé que: la presencia de la Organización "Los Rosales" ha sido un valioso aporte para Casavalle, tal como lo han afirmado los participantes del Centro. Sin embargo, su acelerado crecimiento en los últimos 10 años ha provocado una transformación significativa, duplicando su alcance y ampliando su impacto.

Este crecimiento ha tenido como contrapartida un desdibujamiento de lo que “Los Rosales” significaba para Casavalle, lo que ha generado la necesidad de repensar tanto la identidad de la organización como sus modos de comunicación, tanto internamente como con la comunidad local.

A partir de las entrevistas realizadas, los aportes del repositorio documental y la trayectoria institucional, han surgido varias dificultades. A continuación, mencionaré tres de ellas que considero relevantes:

- Primera dificultad: Misión y visión. El rápido crecimiento y los cambios frecuentes en la dirección han generado dificultades tanto internas como externas para reconocer claramente qué es "Los Rosales", qué hace y cómo lo hace en Casavalle.
- Segunda dificultad: Vínculo con la comunidad. El desarrollo de "vicios endogámicos" entre la organización y las familias tradicionalmente participantes ha provocado un distanciamiento con las realidades actuales de la comunidad local, limitando la capacidad de la organización para responder a nuevas demandas.
- Tercera dificultad: Desconocimiento de las necesidades comunitarias. Existe un desconocimiento empírico de las necesidades e intereses presentes en la comunidad, lo que cuestiona el objetivo de "Los Rosales" de ser un referente en el barrio. Comprender las demandas de la comunidad es esencial para generar espacios de interacción adecuados y construir conclusiones basadas en la realidad.

En suma, es necesario revisar de manera conjunta y transversal lo que "Los Rosales" es, es en Casavalle y es para Casavalle, reconociendo el nuevo contexto en el que se encuentra la institución y sus posibilidades futuras.

Comunicación: “Espacio y momento relacionante”

El crecimiento exponencial de "Los Rosales" exige revisar y consolidar su propósito, misión y visión. Este ejercicio les aportará mayor claridad, además de que les permitirá establecer lazos sólidos tanto dentro de la organización como con la comunidad de Casavalle. Es crucial construir puentes de intercambio con la comunidad, reconociendo el territorio como un espacio de vinculación basado en relaciones y conexiones significativas. Pero partiendo de reconocer quién soy, como me adapto al contexto, al cambio y cómo dialogo reconociendo a los diferentes públicos.

Estas declaraciones deben ir más allá de ser meras aspiraciones, convirtiéndose en guías concretas y alcanzables que orienten cada decisión y acción dentro de la organización. La misión y la visión deben transformarse en principios vivos que permeen toda la estructura institucional. Esta revisión debe socializarse con todos los miembros del Centro Educativo. Solo con esta claridad y coherencia en la comunicación se podrá construir una institución sólida que responda a los intereses y necesidades de todos los actores involucrados. En línea con normativas internacionales como la ISO 9001:2015, es fundamental definir y comprometer a todos los miembros de la organización con sus roles y la dinámica institucional. Esto representa un gran desafío para "Los Rosales" en su esfuerzo por responder a las necesidades del barrio.

Una vez definidos el "dónde queremos ir" y el "cómo lo queremos y podemos hacer", será necesario desarrollar estrategias de comunicación que permitan interactuar con los diferentes actores y socializar estos propósitos. La comunicación estratégica y la sensibilización serán esenciales para garantizar la comprensión y el apoyo a las propuestas, beneficiando a las familias, a la comunidad y aumentando la visibilidad de la organización. Tal como afirman las autoras de “Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna” [2009]: "La gestión de la comunicación como una estrategia dentro de las organizaciones sociales (OS) es cada vez más necesaria y relevante dentro del sector no lucrativo. Las organizaciones sociales juegan un papel muy importante al comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad".

Estos resultados sugieren que el diálogo puede desarrollar un sentido de pertenencia y fomentar la participación. Reconociendo al otro en un mutuo reconocimiento, se abre la

posibilidad de crear relaciones que permitan desterritorializar y reterritorializar. Aunque las diferencias en las perspectivas de vida pueden volver compleja la relación, si no se abre a la posibilidad de diálogo, se complejiza el reconocimiento del “otro”. Superar estas dificultades a través de estrategias integradas de comunicación puede fortalecer la identidad institucional y aumentar el impacto de sus esfuerzos en Casavalle.

Teniendo en cuenta el presente trabajo, diagnóstico y analítico, con el objetivo de avanzar en mejorar las estrategias comunicacionales, se sugiere que “Los Rosales” adopte un enfoque bidireccional que no solo informe sobre sus logros y programas, sino que también escuche y responda activamente a las necesidades actuales de la comunidad. Esta clave, permitirá seguir mapeando a quienes se está dirigiendo y cómo lo está percibiendo, generando coherencia entre el “SER”, “HACER” y “DECIR”. De este modo se apuntará a consolidar una relación duradera, compartida y respaldada, con todos los actores involucrados, fortaleciendo a la Organización como un referente socioeducativo en la comunidad.

Bibliografía:

BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín: (2008) *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* 1ª ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía

BOURDIEU, Pierre: (1980) "Estructuras, habitus, prácticas" en *Él sentido práctico* Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina SA, 2007

CARRETÓN BALLESTER, Carmen y RAMOS SOLE, Irene: (2009) "Líneas de investigación en comunicación interna" en *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante, España: Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L

CORBETTA, Piergiorgio: (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.

ECHEVERRÍA, Rafaela: (2006) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación* 1º ed. 3º reimp. – Buenos Aires: Granica.

FREIRE, Paulo: (1984) *Extensión o comunicación: la concientización en el medio rural* 13º ed. – Ciudad de México: Siglo XXI Editores S.A

FRUTOS, Susana: (1997) "La entrevista en la investigación social" en Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación - Año 1996/97 - Volumen 2, Rosario, Santa Fe, Argentina.

FLORES, Fernando: (1994) *Creando Organizaciones Para El Futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

FOUCAULT, Michel: (2005) *El orden del discurso*. 2º ed. Buenos Aires: Tusquets

Guatari

DREYFUS Hubert y RABINOW Paul: (1988) *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Universidad Autónoma de México, México. Entrevista a Foucault: "El sujeto y el poder".

MATURANA, Humberto: (2001) "Cuarta parte" en *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Décima Edición 2001 - Chile: Ediciones Dolmen Ensayo

MASSONI, Sandra: (1996) "Un comunicador en el mundo" en "Medios y enteros". Publicación especial de la Asociación de Graduados en Comunicación Social.

MASSONI, Sandra: (2016) “Reseña” en *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito Ecuador: Ciespal.

LONGO, Verónica Beatriz: “La inherencia de la comunicación en la planificación”. *AVATARES de la comunicación y la cultura*. Ensayo 12/2013. Medio digital.

TAYLOS Steven J. Y BODGAN Robert: (1987) *Introducción a los métodos*. 1° ed. 2° Reimp. Barcelona: Paidós

URANGA, WALTER: (1999) *Introducción a la planificación de procesos comunicacionales*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones UNLP.

URANGA, Washington: “La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional” *Semana de Comunicación en las Organizaciones*, Rosario (Argentina) 24 al 27/08/2004.

VASILACHIS DE GIALDINO, Irene: (1992) *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de America Latina.

VILANOBA, Nuria: (2009) “Desterritorialización”, en *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericano*. México: Siglo XX Editores.

VILLAFANE, Justo: (1999) “Identidad imagen y cultura organizacional” en *La gestión profesional de la imagen corporativa*. c. 1 – España: Editores Pirámide.

Anexos:

Anexo 1: [Organigrama ampliado 2024.](#)

Anexo 2: [Informe de situación actual de las familias que asisten al barrio.](#)

Entrevistas

Anexo 3: [Entrevista Anabela Nuñez – Psicóloga laboral, ex departamento de Comunicación.](#)

Anexo 4: [Entrevista Abril Rivas, Lucía Dagnino y Emily Milan – Alumnas del Colegio Primario.](#)

Anexo 5: [Entrevista Leticia Marquez, Leticia y Rosario Orive – Club de niñas.](#)

Anexo 6: [Entrevista Inés Flores – Directora del Colegio Secundario.](#)

Anexo 7: [Entrevista Victoria Osta – Coordinadora de Orientación y Formación.](#)

Anexo 8: [Entrevista Lina – Cocinera de Los Rosales.](#)

Anexo 9: [Entrevista Eros – Papá de CAIF.](#)

Anexo 10: [Entrevista Horacio y Florencia – Papás de un alumno de CAIF.](#)

Anexo 11: [Fernando Haraullara – Habitante de Casavalle, hijo de los Ex caseros de Los Rosales](#)

Anexo 12: [Laura Olivera – Habitante de Casavalle.](#)

Anexo 13: [Entrevista a Silvana y Micaela – Habitantes de Casavalle y trabajadoras del Club SACUDE.](#)

Anexo 14: [Entrevista Victoria Gómez – Maestra CAIF.](#)

Anexo 15: [Entrevista Dina Rodríguez – Equipo de Cocina.](#)

Anexo 16: [Entrevista José Dardanelli – Dueño del mercado de al lado de Los Rosales.](#)

Anexo 17: [Alma e Isabella - Alumnas del Liceo Tecnológico.](#)

Anexo 18: [María José Francia - Educadora de CAIF.](#)

Anexo 19: [Marta – Kiosco ambulante de Casavalle.](#)

[Repositorio documental:](#)

Anexo 17: [Presentación institucional.](#)

Anexo 18: [Presentación institucional 2.](#)

Anexo 19: [Propuesta de colaboración.](#)

Anexo 20: [Propuesta de colaboración 2.](#)