

A DESATAR LA COMUNICACIÓN DE LAS REDES

**LA EXPERIENCIA DE LA RED
DE JARDINES MATERNALES COMUNITARIOS FOC**

CONCURSO NACIONAL DE PUBLICACIONES

*“Recuperando los Saberes de las Organizaciones
de la Sociedad Civil”*

A DESATAR LA COMUNICACIÓN DE LAS REDES

**LA EXPERIENCIA DE LA RED
DE JARDINES MATERNALES COMUNITARIOS FOC**

Cesar Perri y Marisa Pignolo



Diseño: Ana Uranga B.
Corrección: Jorge Galeano

© Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

El material incluido en esta publicación puede ser reproducido total o parcialmente ya sea con medios mecánicos o electrónicos siempre que cite la fuente y el autor del mismo.

El contenido refleja las opiniones de los autores, y no necesariamente las del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), ni de las instituciones que financian y promueven estos materiales.

Impreso en Argentina

Marzo 2008

AUTORIDADES

Presidenta de la Nación: Dra. Cristina Fernández de Kirchner.

Presidenta Honoraria del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS): Dra. Alicia Margarita Kirchner.

Secretaria Ejecutiva del CNCPS: Dra. María Matilde Morales.

Coordinador Técnico del CNCPS: Dr. Eduardo Mario Bustos Villar.

Coordinadora General del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad: Lic. Beatriz Orlowski de Amadeo.

Equipo Técnico del Proyecto: Prof. Elizabeth Iñiguez, Lic. Julieta Hantouch, Lic. María Andrea Vidales.

Representante Residente en la Argentina de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón: Ing. Toshiaki Furuya.

Coordinadora del NGO-JICA Japan Desk Argentina: Lic. María Florencia Zaia.

JURADO DEL CONCURSO

Categoría Participación Social y Ciudadanía: Lic. Graciela Di Marco.

Categoría Voluntariado: Prof. Oscar García.

Categoría Comunicación en Redes: Lic. Alberto Quevedo.

GANADORES DEL CONCURSO

Asociación Civil Núcleo Patagónico: Lic. Paula Gabriela Núñez,

Lic. Ricardo Daniel Fuentes y Lic. María Gabriela Vallecillo.

Fundación Atención Comunitaria Integral al Paciente Oncológico (ACIAPO):

Lic. Malva Feldman.

Fundación de Organización Comunitaria: Lic. Marisa Pignolo y Lic. César Perri.

La presente publicación se realiza en el marco del Concurso Nacional de Publicaciones realizado conjuntamente entre el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Los contenidos han sido aportados por las entidades ganadoras.

Colección

“Replicar para Aprender”

Presentación

Las organizaciones sociales, a partir de los años de trabajo y la experiencia acumulada, desarrollan conocimientos y prácticas innovadoras sobre diversas temáticas vinculadas a la actividad social. Sin embargo, la sistematización, circulación y difusión de esos saberes suele verse impedida o dificultada por diversas razones. Así, ese conocimiento permanece oculto, ignorado y muchas veces termina perdiéndose.

El CENOC ha venido generando estrategias orientadas a recuperar los saberes y las prácticas desarrolladas por las propias organizaciones, para generar conocimientos y promover la vinculación entre las instituciones nuevas, jóvenes y pequeñas con aquellas de mayor trayectoria y nivel de profesionalización en su gestión.

Facilitar el acceso y la circulación de ese conocimiento, ha sido y sigue siendo uno de los objetivos institucionales del CENOC. La producción de materiales que, partiendo del propio saber de las organizaciones, de sus propias experiencias y aprendizajes, sea de utilidad para quienes aún no han recorrido ese camino.

En esta oportunidad, y en el marco de estas motivaciones, el CENOC junto con la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA - NGO JAPAN DESK) se

propusieron poner a disposición de las organizaciones de la sociedad civil de todo el país, conocimientos sistematizados sobre la reflexión teórica de sus propias prácticas.

La implementación del Concurso Nacional de Publicaciones “Recuperando los Saberes de las Organizaciones de la Sociedad Civil”, nos permite constituir esta primera edición de la Colección **REPLICAR PARA APRENDER**, que en esta oportunidad incluye los textos ganadores del Concurso en sus tres categorías: VOLUNTARIADO, PARTICIPACIÓN SOCIAL Y CIUDADANÍA, Y COMUNICACIÓN EN REDES.

Queremos agradecer muy especialmente a todas las organizaciones que participaron de esta iniciativa, dedicando sus esfuerzos a escribir y reflexionar sobre su hacer cotidiano, por lo significativo de las experiencias presentadas y la calidad de los documentos escritos. Agradecemos, además a los destacados especialistas que sumaron sus esfuerzos como jurado, incorporando sus orientaciones en cada una de las temáticas.

Contenido

En el transcurso de estas páginas van a encontrar un abordaje sobre la comunicación orientada a organizaciones y redes que se construye a partir de la experiencia de la “Red de Jardines Maternales Comunitarios” de la Fundación de Organización Comunitaria (FOC). Un abordaje que, fundamentalmente, intenta dialogar sobre las cuestiones comunicacionales que no se manifiestan habitualmente en los textos de este tipo pero que tampoco tiene la pretensión reduccionista de contar toda la realidad; solo una necesidad de orientar la mirada hacia las temáticas que son usuales en nuestro ejercicio profesional en el área de comunicación de FOC.

Esta elección manifiesta de circunscribirnos a determinados tópicos tiene como acierto la posibilidad de enfocar con mayor claridad lo que consideramos importante y como dificultad alejar la vista de otros marcos conceptuales también ricos en definiciones.

Situamos nuestro punto de partida en la definición de algunos de los conceptos que vamos a utilizar en el resto del texto, como así también en la enunciación del posicionamiento político institucional desde el cual nos sentimos identificados. En la primera parte describimos las características más importantes de la Red y su funcionamiento, la metodología de trabajo y algunos de los resultados alcanzados (la voz de las protagonistas de la Red es retomada en todos los momentos del texto).

En la segunda parte encaramos la definición de los cuatro ejes que atraviesan el abordaje comunicacional que planteamos y que, en realidad, funcionan como espacios de acción donde la comunicación pue-

de actuar de manera consistente y establecer puntos de vista que orienten el diagnóstico, la planificación y la gestión de las organizaciones-redes.

Por último planteamos un escenario posible acerca de la comunicación y la potencialidad de la redes para establecer hitos en el desarrollo social y el acceso a los derechos ciudadanos.

Esperamos haber sido claros en el enfoque seleccionado y poder compartir con ustedes las experiencias y aprendizajes obtenidos en estos cuatro años que llevamos gestionando la comunicación de la FOC.

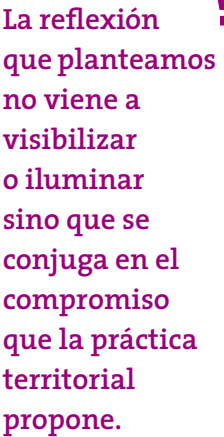
Introducción

Este texto pretende situarse en un punto de encuentro entre el ejercicio cotidiano de las prácticas sociales y el desarrollo reflexivo de apuntes que permitan sostener ese ejercicio como eje de construcción teórica.

En ese sentido pensamos “que la teoría no expresa, no traduce, no explica una práctica; es una práctica” (Foucault, 1984:78); una práctica profundamente política, social, comunitaria y cotidiana.

La reflexión que planteamos no viene a visibilizar o iluminar sino que se conjuga en el compromiso que la práctica territorial propone. La ilusión de transparencia que parece imponer el mercado de la investigación social construye una mirada “desde arriba”, escéptica, pretendidamente neutra, “negadora del carácter político de lo técnico” y, en muchos aspectos, paralizante.

La construcción de conocimiento, que legitime el mundo de las prácticas sociales en los espacios académicos, es todavía una tarea pendiente para organizaciones y redes sociales, pero la carencia denuncia la potencialidad y en ese caso coincidimos con H. Assmann en que “la dinamización de los espacios de conocimiento se ha convertido en la tarea emancipatoria políticamente más significativa” (Assmann, 2002:124). Y que la búsqueda de ese conocimiento se enmarca, indefectiblemente, en la siempre presente cuestión del poder. Conocimiento como esfuerzo colectivo para reinterpretar, reconfigurar y reordenar antiguos y nuevos datos, información, valores y propósitos con el objetivo deliberado de ampliar o mejorar el capital social de cada



La reflexión que planteamos no viene a visibilizar o iluminar sino que se conjuga en el compromiso que la práctica territorial propone.

comunidad; y Poder como voluntad que se ejerce en una determinada dirección, donde es difícil identificar quien lo posee, pero fácil identificar a quienes no lo tienen.

A desatar... es una propuesta para poner en movimiento una mirada donde la comunicación pueda desembarazarse de la vieja pátina reduccionista que sujeta su accionar y la encasilla como pura herramienta de difusión, para encontrarnos con una ciencia productora de sentido, transformadora, portadora de subjetividades y develadora de lo invisible (o invisibilizado a fuerza de percutir el sentido común).

! Entendemos la comunicación como proceso social de producción de formas simbólicas, considerando tal proceso como fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser.

“Sin embargo, más decisivo que la tematización explícita de procesos o aspectos de la comunicación en las disciplinas sociales, es la superación de la tendencia a adscribir los estudios de comunicación a una disciplina y la conciencia creciente de su estatuto transdisciplinar” (Barbero, 1993:59).

Entendemos la **comunicación** como proceso social de producción de formas simbólicas, considerando tal proceso como fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser.

Muchos autores latinoamericanos se refieren a un modelo de comunicación que designan como “relacional”.

“Entre emisores y receptores hay complicidades, mutuos acercamientos y satisfacciones, compromisos varios, aunque esta relación sea desigual, porque son los medios los que enuncian el discurso cotidiano, enredando la vida privada y pública de los consumidores” (Alfaro, 1993:23).

La comunicación es un asunto de procesos y de redes, de grupos y sujetos que con su accionar van configurando prácticas sociales.

Desde ese lugar, como arbitrario punto de partida, la comunicación y las redes de organizaciones sociales tienen enormes aspectos de convergencia, aspectos que pueden irritar y provocar pero que, necesariamente, son el condimento exploratorio indispensable para desenmascarar el entramado: Organizaciones/ Poder /Sociedad /Sujetos.

Y en ese entramado la comunicación viene a establecer un marco para identificar las subjetividades que construyen la identidad de las organizaciones-redes; elaborar, orientar, sostener y modificar (en base a esta identidad) la construcción de su discurso; emplazar un posicionamiento político-institucional, hacer audible las voces de los protagonistas de sus programas y sistematizar, producir y transformar en productos comunicacionales sus prácticas territoriales.

La experiencia de la Red de Jardines Maternales de la Fundación de Organización Comunitaria (JMC FOC)

La Red es un espacio asociativo compuesto por siete centros de desarrollo integral, situados en distintos barrios periféricos del partido de Lomas de Zamora¹ a los que diariamente concurren más de 1.500 nenes y nenas desde los 45 días de vida hasta los doce años. La oferta social y educativa de los centros excede lo puramente pedagógico (sala maternal, salas



■ Jardín Maternal Comunitario de la Red de la Fundación de Organización Comunitaria

1. Jardines Maternales Comunitarios FOC

Nombre	Cantidad de niñ@s	Dirección / Localidad
Los ositos Cariñosos	170	Einstein 4247 Villa Lamadrid
Caminito de Colores	130	El Zonda 282 Santa Marta
Dulce Hogar	205	Sarmiento y Eva Duarte. Barrio Juan Manuel de Rosas
Conejito Saltarín	302	Rodríguez 2240 Villa Albertina
Arrorro	260	Anchoris 4566 Barrio La Loma
Nueva Esperanza	92	Calle 10 y 62. Sta Catalina
Capullito de Algodón	160	Euskadi 2949 Villa Albertina

de 3, 4 y 5 años y apoyo escolar para los chicos/as de 6 a 12) ya que también se implementan distintos proyectos que tienen que ver con la promoción de la salud, el reconocimiento de los derechos, la cultura y el deporte. También son espacios de encuentro comunitarios donde se implementan distintos módulos de formación laboral (en alianza con organismos públicos y privados) y funcionan emprendimientos productivos que sirven como fuente de trabajo para las familias de la comunidad.²

Cada uno de los centros es dirigido por una coordinadora y asistido técnicamente por un equipo de profesionales de FOC, los servicios que ofrece son atendidos por madres educadoras (mujeres de la propia comunidad que se forman y capacitan para poder ejercer los diferentes roles necesarios dentro de cada centro).

Esta iniciativa surge en el año 1991 luego de la fructífera experiencia de más de 3.000 mujeres que, con espíritu militante, trabajaron múltiples cuestiones sociales (desde la salud al liderazgo, con un enfoque de género siempre presente) desde 1981 en las zonas más empobrecidas de Lomas de Zamora.

Los jardines nacen desde la necesidad y se hacen fuertes en la articulación. Necesidad de las madres del barrio por encontrar un espacio donde sus hijos/as puedan educarse y permanecer desde la mañana hasta la vuelta del trabajo, pero que además les permita sostenerse en un vínculo comunitario dador de confianza y seguridad. Articulación porque necesariamente los centros funcionan intercambiando recursos con otras instituciones estatales y sociales (la

2. Más información acerca del funcionamiento de los JMC FOC en: www.fundacionfoc.org.ar

sala de salud, la escuela, la delegación municipal, la sociedad de fomento, etc.).

Las madres educadoras encuentran en estos espacios la posibilidad de verse fortalecidas en su doble rol de madres y líderes comunitarias, apropiándose de recursos simbólicos que las sostienen y fortalecen en el marco de los distintos contextos sociales (hasta los de profunda crisis) que atravesó el país en los últimos 15 años.



■ Encuentro de capacitación de madres educadoras

No sólo la cultura política y la participación en el espacio público sirven para circunscribir los liderazgos femeninos en los movimientos sociales.

“También es pertinente, para describir el tipo de tareas que las mujeres practican en las organizaciones sociales, establecer dos esferas de participación intercambiables. Por un lado la esfera pública, masculina, centrada en lo social, político y económico, regido por criterios de éxito, poder, derechos de libertad y propiedad universales, vinculado con la satisfacción de las necesidades humanas. Por otra

parte, la esfera privada: un ámbito doméstico, femenino, centrado en el hogar, basado en los lazos afectivos, sin interés en la participación social, política o productiva y relacionado con las necesidades subjetivas” (León, 2003).

Las siete coordinadoras de los centros conforman un consejo de educadoras del que también participan otros miembros de FOC (de las áreas de Relaciones con la comunidad y de la Comisión Directiva). En el marco del Consejo las educadoras crearon su propio reglamento interno y toman las decisiones institucionales que atañen a toda la red, como así también cuestiones puntuales que tienen que ver con cada uno de los jardines. Las decisiones se suscriben por mayoría simple previa discusión del tema.³

La dinámica de funcionamiento del consejo de educadoras fue cambiando a través de los años.

“Al principio discutíamos por cosas poco importantes, cuando había tanto porque discutir. Hablábamos todas a la vez. A mí me toco llorar muchas veces, porque pensaba que sabía más sobre algo y no podía expresarlo. Un día hubo un clic y nos empezamos a ocupar de otras cosas, de las cosas importantes”.

Coordinadora de un Jardín de la Red

Los distintos planos de funcionamiento del Consejo admiten múltiples lecturas comunicacionales y es en su desarrollo donde se establecen las definiciones de mayor sentido institucional.

Las reuniones del Consejo son el espacio formal de intercambio comunicacional más contundente de la red. Otros espacios formales se establecen a partir de reuniones dentro de cada uno de los centros, reuniones con las familias de la comunidad, encuentros con representantes de otras organizaciones sociales e instituciones estatales.

3. El funcionamiento detallado de la Red de Jardines Maternales Comunitarios FOC puede consultarse en “Del Barrio a las Políticas Públicas” Rosenfeld M., Buenos Aires – FOC/Ciccus 2007.



■ Jornada recreativa de la Red de Jardines Maternales Comunitarios FOC

Las estrategias de protección y promoción del desarrollo infantil que se realizan desde la Red y que permiten promover un trabajo comunitario buscan:

Fortalecer la conciencia y la demanda facilitando el acceso a la información para conocer y comprender las problemáticas en todas sus dimensiones, promoviendo un cambio de actitudes y generando voluntad política para impulsar soluciones válidas.

Fortalecer los recursos y capacidades institucionales de las entidades intermedias y los organismos gubernamentales y no gubernamentales que trabajan con la infancia, mediante la capacitación y transferencia de herramientas específicas que le permitan diseñar y evaluar las acciones que implementan optimizando recursos y mejorando los resultados alcanzados.

Impulsar el desarrollo de la comunidad a través del énfasis en el desarrollo de la infancia promoviendo iniciativas y participación de la comunidad en actividades interrelacionadas para mejorar la situación infantil, adquiriendo elementos técnicos, consolidando la estructura organizativa local. Estas

**FACILITAR EL
ACCESO A LA
INFORMACIÓN**

**CAPACITAR Y
TRANSFERIR
HERRAMIENTAS**

**PROMOVER
INICIATIVAS Y
PARTICIPACIÓN
DE LA
COMUNIDAD**

actividades, si bien están dirigidas a los niños, impactan sobre el medio y fortalecen el desarrollo de la comunidad.

**PROMOVER UN
DESARROLLO
SALUDABLE**

■ *Apoyar y capacitar a las personas encargadas de la atención del niño* trabajando con el núcleo familiar y con otras personas encargadas de la atención infantil, con el propósito de enriquecer el ámbito que rodea al niño, brindando las herramientas adecuadas.

**TRABAJAR CON
LA FAMILIA**

■ *Atender a los niños en los centros* brindando las condiciones para un desarrollo saludable fuera del hogar, complementando y enriqueciendo los aportes recibidos en el ámbito familiar. Nos referimos a las diversas modalidades de los centros de desarrollo infantil.

“Estamos todas para un mismo fin, ponernos de acuerdo. Yo no sé si está bien o mal, pero digo todo. Les digo a las chicas que me digan si estoy equivocada. Si empezamos y estamos de acuerdo, tenemos todas las mismas ganas. Si es por plata, no estaría. Hay que darles a los nenes lo mejor, siempre les digo a las chicas: hacer por amor”.

Coordinadora de un Jardín
de la Red

Desde los comienzos, la FOC abordó su accionar desde la construcción y el fortalecimiento de redes sociales, a partir de las cuales se buscaba empoderar a la comunidad dejando capacidades instaladas y formas de organización independientes. A partir de este enfoque, los ejes de salud, educación y trabajo atravesaron los proyectos, programas y acciones.

La FOC ha encontrado en las redes sociales un espacio de intercambio, capacitación y autofortalecimiento. La articulación voluntaria con otras organizaciones similares ha brindado la posibilidad de compartir visiones, operar sobre valores comunes y construir un discurso propio en la esfera pública.

Así, las redes promovidas inicialmente desde la institución (Red de Educadoras Sanitarias, Red de

Jardines Maternales, Red de Jóvenes Unidos la Red de Organizaciones del Conurbano Sur, entre otras) lograron avanzar en el diseño y ejecución de estrategias de posicionamiento público y establecer alianzas con organismos del Estado y con fundaciones empresarias y empresas, fortaleciendo aspectos institucionales, mejorando sus capacidades de gestión y la calidad de los servicios que brindan a la comunidad.



■ Construcción de uno de los Jardines de la Red de FOC

Asimismo, incrementar la participación de los grupos y líderes que representan intereses genuinos de las comunidades barriales contribuye al proceso de fortalecimiento democrático.

El modelo de articulación en red que se planteó la FOC se basa en relaciones de intercambio recíproco, entre pares, de saberes, de experiencias, de información y de recursos. Las relaciones estables y duraderas permiten constituir un modelo sustentable, ya que la participación y permanencia es voluntaria.

Las redes comunitarias nacieron por una necesidad estructural, un problema a resolver, ya que fueron

las necesidades compartidas las que posibilitaron el trabajo en red, pero también se requirió de las motivaciones individuales de las/los que participaban.

Las redes organizadas inicialmente por las urgencias del entorno, rápidamente reorientaron sus tareas hacia el intercambio de experiencias y la capacitación de sus miembros, iniciando un proceso de realización de talleres, de sistematización de experiencias, de encuentros cara a cara, en donde se comparten las buenas estrategias y las dificultades encontradas.

El desarrollo del proceso resultó formativo en sí mismo ya que permitió analizar los hechos con una mirada cualitativamente diferente. Ayudó a combatir la rutina y el activismo, actitudes éstas que suelen instalarse en el quehacer cotidiano y que muchas veces esterilizan la acción. El hecho de poder interrogarse e “interrogar a la práctica”, requiere de un ejercicio constante que remite a preguntarse por lo que parece obvio, a dudar de las explicaciones unicasales y a no dejarse llevar por las primeras impresiones.

Las educadoras pudieron escribir y reflexionar sobre sus tareas y de manera conjunta evaluaron el trabajo.

Este proceso permitió resignificar aspectos dejados de lado y que pudieron ser retomados bajo otra mirada.

La información se sociabilizó como también la metodología de trabajo. Se acordaron pautas de funcionamiento para ser aplicadas en toda la *red de Jardines* de la FOC y también se elaboraron nuevos instrumentos de tipo metodológico, pedagógico y administrativo.

La historia de las educadoras está profundamente ligada a la historia de la Red. Una organización se construye cuando sus miembros se construyen en

el mismo proceso. Es decir, que la organización no puede pensarse de manera disociada de sus miembros, de los propósitos, los objetivos y las aspiraciones de éstos. La organización crece y se desarrolla en la medida que también lo hacen sus integrantes.

Una mirada abarcativa de los procesos que atravesó la Red en sus casi 20 años de vida nos permite distinguir algunas cuestiones importantes, quizás no como evaluación, necesariamente participativa y consensuada, del trabajo social realizado, sino como emergentes para plantear futuras discusiones.

Las organizaciones que componen la red pudieron atravesar con éxito la difícil tarea de poner en juego sus propias subjetividades institucionales y construir una identidad de red que las contenga.

La red consiguió, a su vez, sostener esta identidad como espacio de identificación común para referenciarse en la articulación con otros (instituciones estatales y privadas).

La conformación de un Consejo de Educadoras, permitió regular las diferencias internas en un campo de discusión acotado que salvaguarda y enmarca la disputa en ese espacio determinado.

Los arduos procesos coyunturales que atravesó nuestro país, incluida la deliberada desmovilización popular de los años noventa, fortaleció la búsqueda de mecanismos creativos que permitieron robustecer el

“Hoy como ayer la necesidad de escribir, es comunicar lo que hacemos en nuestros barrios. Saber que el trabajo de un grupo de mujeres y jóvenes no se pierde en la inmensidad de la difícil tarea de sobrevivir a la situación social en la cual estamos insertos, es afirmar que con la capacitación y la organización se pueden lograr objetivos en bienestar de nuestra comunidad, y saber que a veces no alcanza para solventar la situación de conflicto generada por la injusticia social. Creemos como ONG en la pasión de protagonizar un cambio en la vida de otros, así como en la nuestra, llevándonos a proyectar un camino”.

Coordinadora de un Jardín de la Red.



Encuentro de ■
capacitación de
madres educadoras

capital de vínculos y articulaciones establecidas con otros actores sociales.

La red pudo transitar por el andarivel de la información (necesaria para establecer contacto con organizaciones y redes pares) y a la vez descubrir el sendero de la producción de hechos e iniciativas enmarcadas en el accionar cotidiano con otros.

La red, como espacio de construcción social dinámica, se involucró rápidamente en procesos donde la innovación que motoriza la carencia, les permitió alcanzar un equilibrio de crecimiento con cierta estabilidad interna y externa.

Así como el error es constitutivo del texto escrito, las dificultades son inherentes al funcionamiento de toda red. Quizás en este aspecto a la Red de Jardines Maternales Comunitarios le han faltado espacios en los cuales reflexionar acerca de sus problemas e incorporarlos como aprendizajes de gestión. Esta dificultad radica en la propia fuerza expansiva que promueve el crecimiento de las redes; la vorágine de la

acción cotidiana reemplaza, en muchos casos, a los espacios de discusión y a la sistematización de la práctica. En los inicios la Red de Jardines Maternales Comunitarios orientó su tarea, fundamentalmente, al “hacer” para darse cuenta, rápidamente, de la necesidad de producir y sostener espacios amplios de debate interno y de consolidación de los equipos de trabajo. No es común que las cooperaciones apoyen estos tipos de procesos en el tiempo, por este motivo peligra su desarrollo, ya que necesariamente las organizaciones dependen de la asistencia financiera de los donantes para sostener las acciones que de ellos derivan (viáticos, capacitaciones, etc.).

**A desatar.
La comunicación en los
espacios institucionales
informales: acción, vida
cotidiana y sentido**

Es escaso el desarrollo que las organizaciones sociales pudieron alcanzar en la aplicación de la comunicación como herramienta de transformación de la realidad, ya sea indagando el sentido de los discursos, explorando las representaciones sociales que los atraviesan o dando cuenta de los perversos mecanismos que niegan el acceso al discurso público o agenda social.

Esta situación no es uncausal, pero una explicación posible es la dificultad para alcanzar grados de sustentabilidad que les permitan orientar su trabajo a la construcción de conocimientos enlazados con la práctica en territorio y transferir esos conocimientos a otros actores sociales con legitimidad simbólica para difundirlos (instituciones educativas, academias, universidades, etc.).

Lamentablemente son pocas las redes sociales u organizaciones que pudieron trascender los aspectos más básicos de la comunicación y aplicarlos en su gestión institucional.

En ese marco estamos planteando para el análisis de la comunicación en las redes/organizaciones (anclados en la experiencia de la Red de Jardines Maternales) una mirada que enfoca hacia cuatro ejes:

- 1) La *vida cotidiana*, ya que entendemos que las interrelaciones que se establecen en ella son fuente y espacio, indispensable, de los procesos comunicacionales.
- 2) La utilización de recursos simbólicos (identidad, compromiso, pertenencia y hasta el propio cuerpo) para establecer vínculos positivos hacia adentro de las organizaciones, hacia la comunidad y hacia otros actores sociales.
- 3) La construcción y gestión de conocimientos surgidos desde la práctica territorial. Estos conocimientos le van a permitir a las organizaciones desarrollar tecnologías sociales transformadoras para la sociedad y el Estado.
- 4) El acceso al discurso público o a ser parte de la construcción de una agenda político-social que incida en las representaciones de la sociedad.

“Nos juntamos todas las coordinadoras de los jardines y vamos planteando los problemas y los temas de la reunión mensual, por lo general hay una portavoz que es la que más habla. Después decidimos, votamos y tomamos las decisiones. El problema es que entonces aparecen los murmullos y los comentarios de pasillo, y también les tenés que prestar atención para saber cómo va todo”.

Coordinadora de un Jardín
de la Red

1) La *vida cotidiana*

En la vida cotidiana reconocemos las manifestaciones surgidas de los sujetos: encuentros, conflictos, contradicciones, certezas e inseguridades; experiencias de comunicación que construyen discurso y subjetividad compartida.

La vida cotidiana es el hogar del sentido. Es en ella donde nos construimos como sujetos, nos sujetamos al lenguaje y a los códigos de relación, aprendemos a deletrear el mundo, a trabajar, a cooperar o a competir (Díaz, 1996).

Hay un día a día del trabajo, una cotidianidad de las organizaciones. La cerca-

nía de la vida cotidiana se extiende a la cercanía de nuestros itinerarios, de nuestros espacios, de nuestros amigos. Vivimos siempre en un entramado de relaciones, seres y objetos que nos sostienen y nos permiten desarrollar la existencia.

Lo cotidiano permite mayor flexibilidad e intercambios espontáneos donde circula una enorme cantidad de información. En estos espacios *decir genera alivio* y las palabras adquieren un significado moldeado por el desahogo y no por la formalidad. Una mirada atenta sobre lo cotidiano nos permite conocer los discursos latentes y laterales; y poder explicitar las tensiones de los conflictos no develados.

De modo “casi natural” por ser tan cotidiano, nos comunicarnos con los más cercanos, desde el afecto y desde los proyectos. Ésta es nuestra primera mirada comunicacional: la que empieza por casa, la que nos mira a nosotros mismos desde una perspectiva diferente, que nos posiciona ante el resto de los mensajes de diferentes maneras.

Es en este lugar que la vida cotidiana como fuente y espacio de procesos de comunicación nos permite revisar la construcción conceptual de la comunicación como hecho social, cultural, material, histórico. Las diferentes experiencias comunicativas se manifiestan en lo cotidiano y se vuelven invisibles y constitutivas de la identidad de las personas y de las relaciones que éstas establecen. En tanto esa transparencia no sea opacada, es decir, en tanto no pongamos algo por detrás que nos permita hacerla “no transparente”

“Tuvimos como Red muchas diferencias, hasta nos costaba juntarnos para hablar... ahí surge el murmullo. Vos te das cuenta sin escuchar, es como una sensación. Entonces si pasa en uno de los jardines pasa en toda la Red. De a poco fuimos aprendiendo a manejarnos con la palabra y con la expresión”.

Coordinadora de un Jardín de la Red

seguiremos sin reconocer los espacios más puros de la comunicación.

La diversidad a través de la cual se acercan las diferentes formaciones académicas, prácticas profesionales y líneas de investigación en relación a lo que podríamos englobar como “lo comunicacional”, son mucho más que un problema nominal y abren interrogantes epistemológicos e improntas heterogéneas en las conformaciones del campo, brechas ideológicas insoslayables y diseños de prácticas bien diferenciadas. Pero todo ello deja de lado la expresión más acabada de la comunicación que es la de la vida no interrumpida, repetida en elementos fundamentales, en rutinas y en maneras de ser y de actuar, en síntesis, la comunicación en la vida cotidiana.

En esta cotidianeidad se aloja el sentido, no como el dueño de la estructura comunicativa sino como el inquilino de los procesos de mediación, que toma prestado el espacio cotidiano para poder ser. Ése es el espacio de los procesos de mediación.

Las mismas instituciones sociales, los movimientos y organizaciones en las que participan los sujetos devienen muchas veces en mediaciones simbólicas, en lugares que se resimbolizan, en espacios donde el sentido cobra sentido.

La pregunta es cómo hacer visibles esos procesos de resimbolización que parecen llevarse a cabo inconsciente o involuntariamente. Nuestra intención es opacar para ver, reconocer ese espacio de la mediación simbólica como el lugar donde se construye el sentido.

“El sentido profundo de la comunicación es la afirmación de que somos, somos en cuerpo y palabra, somos esto o lo otro en relación al Otro, en relación

a tal o cual situación (conflicto, amistad, amor, poder, etc). Este proceso complejo –y muchas veces inconsciente– hace explícita la naturaleza profunda de la comunicación como constructora –o creadora– de sentido (que el existencialismo llamará ser en el mundo). Toda forma de organización social instituye, y a su vez es instituida por estos procesos de construcción de sentido por medio de la comunicación (cultura), ya sea a través de conductas explícitas, rituales, ceremonias, gestos y estilos comunicativos, ya sean religiones, empresas, partidos políticos, etc.” (Vizer, 2006:97).

En el recorrido y maduración de los vínculos, la comunicación va mutando sus soportes, va incorporando nuevas formas de materialización de los discursos. Cuando ya no alcanza con el proceso de mediación lingüístico aparece el cuerpo como el soporte de esa mediación. Pero no el cuerpo como reemplazo de lo lingüístico sino como la mediación simbólica que opaca para dejar ver. Como la sábana del fantasma que permite hacer visible su transparencia. A partir de allí se reelaboran nuevos pactos de comprensión colectiva legitimados por la misma mediación hasta que, otra vez, naturalmente se invisibilizan.

En espacios donde la militancia sostiene la palabra, el discurso se vuelve casi como una táctica de supervivencia o una estrategia de resistencia.

Donde la militancia sostiene la palabra, el discurso se vuelve casi como una táctica de supervivencia o una estrategia de resistencia.

“La idea no era una competencia sino formar parte de una red. Si bien todas somos coordinadoras yo no debía “joder el trabajo de...” si yo “jodía el trabajo de...””, alguien debía tomar una decisión al respecto”.

Coordinadora de un Jardín de la Red

2) La utilización de recursos simbólicos

Un enfoque comunicacional de la puesta en juego de los recursos simbólicos nos permite analizar las prác-

ticas sociales como espacios de intercambio, por lo general desiguales y cambiantes, donde los actores de ese intercambio se manifiestan desde un lugar de pertenencia e identidad.

En el caso de la experiencia de la Red de Jardines Maternales Comunitarios, esta identidad tiene una fuerte impronta que nace de la construcción barrial y comunitaria que emprendieron a partir del retorno de la democracia en 1983 y transmiten en sus prácticas cotidianas como sello indeleble de su acción.

Pero esta “mochila” identitaria no es rígida e inflexible sino que se moldea desde los contextos y las organizaciones que forman parte de la red. En este caso la comunicación se establece como una herramienta clave para desentramar el proceso de apropiación colectiva de esa identidad institucional, ya sea a través del análisis de los discursos explícitos hasta de las manifestaciones, relaciones y vínculos no formales que se establecen entre sujetos-organizaciones-redes.

! La *identidad* es la confluencia de los objetivos de la organización, de sus valores y su concepción del mundo y de su forma de organización.

La *identidad* es la confluencia de los objetivos de la organización, de sus valores y su concepción del mundo y de su forma de organización. Cuando diseñamos estrategias comunicacionales, la identidad de la organización es el terreno sobre el que nos movemos. Esto no significa que sea un condicionante. Todo lo contrario, tener clara esa identidad, poder hacerla explícita, cuestionarla e intentar modificar los aspectos que aparecen como negativos es una de las tareas esenciales de la comunicación institucional.

La cultura institucional tiene mucho que ver con las relaciones comunicacionales entre los integrantes

del grupo y con la circulación de sentidos y significados dentro de la organización. La comunicación de una organización hacia fuera y hacia adentro es inseparable de su identidad.

En ese sentido, uno de los objetivos más importantes de la comunicación en una organización es consolidar, apoyar y crear las condiciones grupales necesarias para el proyecto global de la organización.

En una organización con objetivos sociales o culturales que pretende llevar adelante una construcción democrática y eficaz al mismo tiempo, la comunicación estará orientada a facilitar los procesos de participación, intercambio y construcción colectiva.

Unos de los interrogantes centrales que nos surgieron a partir de las entrevistas con la coordinadoras de los centros de la red, fue qué tipo de mecanismos comunicacionales pusieron en marcha para transformarse en un colectivo reconocido en su liderazgo comunitario y referente de los reclamos y las necesidades del barrio. En los testimonios se refleja permanentemente la consideración positiva hacia su condición de mujeres que pudieron remontar situaciones de crisis personales y familiares, y transformarlas en el punto de inicio de su participación social en la comunidad. Entendemos que toda participación es una participación política y al decir de la investigadora Rosana Reguillo “la cultura política es la práctica de los sujetos que permite a través de la apropiación de lugares sociales el desarrollo de saberes y actividades”.

Develar el interrogante planteado implica reconocer los recursos materiales y simbólicos en poder de las mujeres al momento de construir el colectivo que las sustenta. Evidentemente los recursos ma-

Uno de los objetivos más importantes de la comunicación en una organización es consolidar, apoyar y crear las condiciones grupales necesarias para el proyecto global de la organización.

Coordinadora de uno
de los Jardines de
la Red



teriales eran casi nulos (los primeros centros de la red empiezan a funcionar en el año 1991 en plena crisis hiperinflacionaria del país). Por otro lado la construcción simbólica era marcada pero incipiente. En ese marco las educadoras de la red pusieron en marcha un mecanismo comunicacional sostenido desde el propio cuerpo. El cuerpo como herramienta de argumentación, como ancla del discurso, como compromiso con “decir y escuchar”, como ejemplo presente de la acción. “Poner el cuerpo”, “Dar la cara”, “Ir casa por casa”, “Caminar juntas”, “Acompañarlas (a las mujeres del barrio) cuando te necesitan”, “Escucharlas y darles el tiempo para que hablen”. Estas palabras surgen espontáneamente en el discurso de las educadoras de la Red de Jardines. La Red, como espacio moldeable por la realidad social, toma esa impronta y la incorpora como recurso institucional clave en la articulación con otros actores. En la “negociación” de recursos, en la construcción de poder, en la representación colectiva de sí mismas.

Quizás por carencia de otros recursos o por elección premeditada, el cuerpo de las educadoras es un cuerpo politizado, productor de sentido y de este modo

se inserta activamente en un espacio social y cultural. El cuerpo como entidad cargada de simbolismos culturales que se vuelven públicos o privados, y que tienen estatus político y económico.

“Tanto el cuerpo como los sentidos son contruidos socialmente. El cuerpo es un vector semántico desde el cual se pueden leer los sentidos de lo popular” (Palladino, Spataro, 2005:7).

La década del noventa con su festival de frivolidades y la premeditada espectacularización de lo público consiguió resignificar negativamente valores como participación, compromiso y militancia. En ese sentido la cultura del “aguante” se impuso a la de “poner el cuerpo” (con origen en los años 70), el “aguante” requiere de compromisos mucho menores y hasta primitivos donde la identidad juega un rol secundario, subordinada a la violencia física.

La comunicación comprometida que pusieron en marcha las educadoras de la red respeta los disensos y acompaña las particularidades, porque hasta el propio cuerpo y el de las compañeras está en juego en esa construcción.

Las educadoras, sostenidas por el mandato de sus compañeras y la cobertura de la Red, cimentaron las condiciones para establecer lo que U. Habermas denomina interacción comunicativa: “La condición para que pueda hablarse de interacción comunicativa, es que el acuerdo logrado sea la resultante de un entendimiento no forzado y siempre abierto a la confrontación con otros puntos de vista y a la revisión crítica mediante la argumentación racional. La interacción comunicativa presupone un consenso re-

“Nosotras comunicamos con la acción, con el ejemplo. Porque lo que queda son la palabra y los hechos. Nos decimos las cosas como amigas, eso vale más que las actas y los memos”.

Coordinadora de un Jardín de la Red

La comunicación comprometida que pusieron en marcha las educadoras de la red respeta los disensos y acompaña las particularidades, porque hasta el propio cuerpo y el de las compañeras está en juego en esa construcción.

conocido como válido para todos los participantes en tanto se reconozca instersubjetivamente las pretensiones de validez planteadas” (De Zan, 1993:166). Esto significa que el consenso válido se distingue del consenso fáctico porque este último está regido por las pretensiones de poder sin importarle la coincidencia de los participantes sino solamente la efectividad o éxito del mismo.

Las educadoras tomaron posesión del mundo social a partir del habla y el cuerpo, creando o renovando relaciones interpersonales e interinstitucionales, fundando una conversación para la acción. Potenciando un intercambio entre sujetos y entre instituciones que desembocan en un trabajo común que se concreta, que se hace realidad.

3) La construcción y gestión de conocimientos

El desarrollo de conocimiento y la construcción de teoría a partir de las prácticas de trabajo cotidiano son una asignatura pendiente para las organizaciones sociales de la Argentina.

Usualmente la gestión en torno al área de los saberes se encuentra en una etapa inicial, en el área de los datos y la información.

Los datos son una secuencia de eventos todavía carentes de interpretación, articulados en un determinado orden o forma que nos permite contestar apenas preguntas del tipo **qué**. A su vez, información es el conjunto de significados derivados de los datos a través de una interpretación que contextualiza la relación existente entre los mismos y que nos permite resolver preguntas del tipo **cómo**.

El conocimiento, sin embargo, es el producto del esfuerzo individual o colectivo para reinterpretar, reconfigurar y reordenar antiguos y nuevos datos, información, valores y propósitos con el objetivo deliberado de ampliar o mejorar la capacidad de juzgar acciones, eventos, etc. Solamente datos e información pueden ser adquiridos, procesados o vendidos; el conocimiento no. Aún cuando compartimos lo que para nosotros es conocimiento propio concerniente a distintos temas, esto llega a las contrapartes (equipos de trabajo, comunidades, organizaciones) como datos e información, que necesitan ser socialmente reconfigurados en confrontación con el conocimiento anterior de estos actores, sus valores actuales y propósitos futuros.

Desde esta perspectiva comunicacional, el conocimiento surge como consecuencia de la comprensión de los hechos sociales. Esta comprensión sobre las estructuras significativas de la sociedad implica la *participación* en ellas a fin de recuperar la perspectiva de los participantes y comprender el sentido de la acción en el marco de las relaciones intersubjetivas.

Muchos autores sostienen desde hace varios años que la tecnología intelectual ha desplazado a la tecnología material, pero que resultará imprescindible la aplicación de tecnología social (por ejemplo el diseño de programas para la participación de los actores sociales en las políticas de Estado) para viabilizar la dinámica de la aplicación de la tecnología intelectual.

Proponer esta búsqueda implica para las organizaciones sociales y las redes un esfuerzo por redimensionar lo aprehendido, y a la vez, multiplicar su impacto, transfiriendo y compartiendo los conociemien-

tos generados a otras organizaciones, construyendo canales participativos con el Estado y recomendando la aplicación de políticas sociales probadas y exitosas en el marco de las políticas públicas.

Esta vocación por construir conocimiento en forma colaborativa implica un necesario quiebre metodológico que permita superar la brecha existente entre las prácticas propias de validación de las investigaciones tradicionales en los ámbitos universitarios y la construcción de teoría desde una base empírica con estudios de casos como lo es el conocimiento que poseen las organizaciones sociales.

El conocimiento local, asume bajo este paradigma una relevancia inusitada que lo hace imprescindible para el éxito de un proceso más amplio como es la generación y apropiación de conocimiento.

La mayoría de los Cientistas Sociales consideran que su tarea exclusiva es descubrir y destacar regularidades, relaciones estables y secuencias uniformes. Esto, obviamente es una necesidad esencial. Pero en las Ciencias Sociales hay un lugar especial para el tipo opuesto de labor, subrayar la multiplicidad y desorden creativo de la aventura humana, destacar el carácter único de cierto acontecimiento y percibir una forma enteramente nueva de emprender otro rumbo histórico (Hirschman, 2004).

El conocimiento local, antes despreciado por los positivistas por no ser “científico”, asume bajo este paradigma una relevancia inusitada que lo hace imprescindible para el éxito de un proceso más amplio como es la generación y apropiación de conocimiento.

La praxis es la teoría de la acción humana, es el conocimiento generado *en, por y para* la acción, es la combinación de las relaciones dialécticas entre una acción y el enfoque teórico que la informa.

“La conceptualización será la Ciencia del futuro. Si los conceptos son propuestos para generar comprensión y

si la teoría es la tecnología de la interpretación, hace falta construir nuevas teorías que articulen nuevos conceptos, pero estas teorías deben ser comprometidas con la acción; surgir desde la praxis” (De Souza, 2001).

La sistematización crea nuevos conocimientos a partir de la experiencia concreta, pero en especial, en la medida en que su objeto de conocimiento son los procesos sociales y su dinámica permite aportar a la teoría algo que le es propio, explicaciones sobre el cambio en los procesos.

Con bases en estas características, como ejercicio intelectual que permite elaborar factores de cambio en los procesos, es que la sistematización puede contribuir a la recreación y construcción de teoría, dinamizando dialécticamente la relación entre el conocimiento teórico ya existente, como expresión de saber acumulado, y los nuevos conocimientos que surgen de las nuevas e inéditas situaciones de las experiencias que vivimos.

La sistematización la entendemos como la interpretación crítica de experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo, vemos en definitiva, que la interpretación crítica es el elemento más sustancial de la sistematización.

Sistematizar nos obliga a repensar nuestros planeamientos, revisar nuestras concepciones y a la necesidad de buscar enriquecer nuestros conceptos y buscar nuevos elementos teóricos.

Los procesos de sistematización de las prácticas de los sujetos y de los movimientos sociales tienen el

desafío de constituirse en factores de interpretación crítica y práctica transformadora, aportando a la construcción de un futuro distinto.

Consideramos que el propósito final de una metodología es construir un consenso (investigador/comunidad) en torno a una nueva percepción de la realidad, que debe ser más informada y sofisticada que la percepción previa anterior. Esta construcción conjunta requiere cierta sensibilidad metodológica para percibir aspectos no anticipados del contexto y/o de los actores sociales que lo constituyen y que requieran ajustes en la metodología seleccionada. Esto demanda de las partes de una investigación la intención y disposición para influenciar y ser influenciado, cambiar y ser cambiado, pues el propósito no es solo la generación de conocimiento, sino también su apropiación para la transformación de la realidad.

El propósito no es solo la generación de conocimiento, sino también su apropiación para la transformación de la realidad.

Una realidad considerada dinámica y socialmente construida y posible de ser transformada bajo el amparo de la participación, la persuasión y la negociación.

Hoy necesitamos insistir en que se deben construir nuevas relaciones sociales desde todos los espacios de la sociedad civil y que es preciso fomentar un encuentro entre ésta y la sociedad política, para que la representación, la gobernabilidad, la dinámica de cambios en el Estado, esté alimentada por la dinámica viva de los procesos y sujetos sociales.

Se trata, en síntesis, de desarrollar capacidades para poder ejercer nuevas relaciones de poder, que no sean autoritarias, excluyentes de dominación, de discriminación. Sino relaciones equitativas, justas, respetuosas de la diversidad, de la igualdad de derechos.

“Lógicamente la consolidación y credibilidad del trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, no tendrá que ver solo con el nombre que se le dé, si no fundamentalmente con su contenido. Por ello estoy convencido que tenemos una excelente oportunidad de trabajo en la construcción de conocimiento científico (con la consiguiente edificación de teorías y el desarrollo de tecnologías o metodologías de intervención social). La denominada sociedad del conocimiento, de la mano de las nuevas tecnologías y redes de información y comunicación y de las nuevas realidades organizacionales; representa y plantea formas nuevas de construir y compartir conocimiento de las que las Organizaciones Sociales no pueden quedar excluidas si quieren continuar siendo instituciones que trabajan por la inclusión social” (Fantova, 2005:12).

En lo particular creemos que es un momento histórico y social propicio para proponer nuevos enfoques teóricos para la práctica. Nuevos enfoques que respeten las intersubjetividades sociales, los caminos ya transitados con éxito, el conocimiento previo de personas y organizaciones, y consoliden una mirada comprometida, participativa y solidaria en la resolución de las problemáticas sociales.

4) Acceso al discurso público

Consideramos el discurso público como la representación que manifiestan los distintos actores sociales sobre las cuestiones públicas. Las distintas representaciones se ponen en juego en el escenario social pero unas prevalecen sobre otras de acuerdo a las relaciones de poder que se establecen en la sociedad. Las representaciones sociales no se construyen

Las distintas representaciones se ponen en juego en el escenario social pero unas prevalecen sobre otras de acuerdo a las relaciones de poder que se establecen en la sociedad.

de un día para el otro sino que son el resultado de las experiencias de vida de los sujetos que, en principio, configuran un mapa mental individual y luego se transforman en representaciones socialmente compartidas tal como el conocimiento, las normas, los valores y las ideologías. Todas nuestras acciones como prácticas sociales y discursos están basadas en dichas creencias socialmente compartidas.

Lo que está en juego en este esquema de representaciones es la mayor o menor probabilidad de incidencia de cada agente social en la definición de temas y prioridades en la agenda pública que define también la agenda de la política estatal en el espacio público.

De acuerdo a esta mayor o menor probabilidad de incidencia en la agenda pública se definen las posiciones de mayor o menor poder relativo de cada agente. Según este criterio, las empresas de medios masivos de comunicación comercial ocupan la posición dominante mientras que el resto de las instituciones ocupan posiciones más marginales.

“De esta forma, funcionarios, empresarios, periodistas y otras élites simbólicas tienen más acceso a más discursos públicos que las amas de casa y los trabajadores de fábricas. Estas élites controlan los discursos políticos, mediáticos, educativos, científicos, legales y burocráticos. Pueden controlar no sólo los discursos en sus propios dominios –tal como los presidentes podrían controlar el discurso político y los docentes el discurso científico– sino también parte de los otros discursos públicos; además, dicho control podría ser visto de forma más concreta en la escogencia de temas y en las formas (frecuentemente positivas) en las que, estas élites son descritas y citadas” (Dijk, 2004:9).

Existe una correlación directa entre el poder social y el acceso a distintos tipos de discurso público. Los que no tienen poder sólo tienen acceso a la conversación personal. Por el contrario, los poderosos han organizado un acceso institucional a todos los géneros del discurso importantes y decisivos. De este modo, establecen la agenda de la discusión pública y los límites de la opinión legítima.

La participación de las organizaciones sociales en la construcción del entramado de la agenda pública es escasa, como ejemplo podemos nombrar que durante 2006, y en la temática educativa, las organizaciones solo fueron invocadas como fuente de información en el 3,6% de las notas de los diarios del país.⁴

En esta perspectiva de construcción asimétrica de poder, las organizaciones encuentran pocos espacios para aportar, desde su especificidad como actor social, a la construcción de la agenda pública. Sin embargo este tema cobra cada vez mayor relevancia dentro de las organizaciones ya que, muchas veces, de la visibilidad depende su financiamiento futuro.

La Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER), en su libro "Cómo incidir en la opinión pública",⁵ define la opinión pública como un proceso comunicativo mediante el cual los ciudadanos se interesan sobre un hecho, forman juicios y se expresan sobre determinado asunto. Vista de esta forma, es un proceso en que concurren muchos actores, incluyendo los medios de comunicación, la ciudadanía en general y grupos específicos de pre-

4. Informe anual Monitoreo 2006 de la Organización Periodismo Social. Se puede descargar del sitio web: www.capituloinfancia.periodismosocial.net

5. La publicación puede descargarse del sitio web: www.aler.org

sión (gremios, organizaciones de base, grandes compañías, la iglesia, el gobierno, los partidos políticos, etc.). En un contexto ideal, también es un proceso que genera acción y cambios sociales positivos.

La realidad social está constituida por una multiplicidad de acontecimientos. No todos son susceptibles de acceder a la esfera pública y ser objeto de debate por parte de la sociedad, solo cobran interés público cuando afectan, delimitan o marcan el tiempo y dan orden a la experiencia individual o colectiva.

Para que un acontecimiento o un objeto se vuelvan tema público es necesario que sea definido como un problema social (por un grupo de personas, por una institución, por los gobiernos o por los propios medios). Posteriormente, ese problema va a necesitar de un reconocimiento social amplio de su legitimidad para generar una respuesta política que permita generar cambios o transformaciones sociales.

Cuando un hecho accede a la categoría de público, la propia dinámica de circulación de la información (desde los medios) retroalimenta su notoriedad hasta el punto en que otro hecho o suceso ocupen ese lugar.

Los medios tienen su propia lógica a la hora de darle visibilidad a temáticas y fuentes. En esa lógica la línea editorial del medio, la inercia que arrastra la agenda profesional de los periodistas, la vorágine con que se suceden los acontecimientos cotidianos y, en algunos casos, la falta de intereses por sumar voces del sector social a las coberturas, implica una escasa participación de las organizaciones en el desarrollo y posterior difusión de la noticia.

En otro nivel de análisis la construcción de la agenda de los medios revela en cierto grado la distribución

La construcción de la agenda de los medios revela en cierto grado la distribución del poder, y su ejercicio, en una sociedad e implica la reproducción de las desigualdades que se establecen en la misma.

del poder, y su ejercicio, en una sociedad e implica la reproducción de las desigualdades que se establecen en la misma.

En la investigación “Los periodistas en la construcción de agenda pública”, Liliana Córdoba asegura que la agenda informativa se define tanto por la función social que se le asigna al medio, el rol asumido por los periodistas, y los recursos disponibles para la producción cotidiana. En general, los periodistas reconocen tres criterios compartidos para definir la noticia: la práctica periodística, los otros medios y el interés del público (Córdoba, 2005).

En la investigación, al especificar en qué casos se consulta a representantes de organizaciones, los periodistas responden que privilegian la consulta puntual a los/as dirigentes de algunas organizaciones en calidad de “expertos” o “especialistas” en determinados temas.

Es cierto que los medios pueden dotar de una visibilidad pública inusitada las acciones de las organizaciones sociales. Pero esta visibilidad también implica ciertos peligros para la institución.

Medios y organizaciones se construyen desde lógicas diferentes y responden a intereses y objetivos distintos (salvo casos donde medio y organización son parte de un mismo grupo o institución mayor). En estas lógicas, sin duda, los medios ejercitan un poder que las organizaciones no poseen y por lo tanto son estas últimas las que se ven atravesadas por los condicionantes que los medios establecen (explícita o implícitamente).

En el marco de esta realidad y con el objetivo de contar una “buena” historia, muchas veces los medios construyen personajes a partir de los programas

que las organizaciones implementan, recortando la densidad de las acciones, desperfilando los contenidos ideológicos y convirtiendo asuntos sociales o comunitarios en cuestiones de “esfuerzo” personal.

En el mejor de los casos se puede llegar a generar un equilibrio entre los intereses de ambas partes, en otros el poder de la edición final del medio puede traer consecuencias no deseadas a las organizaciones, poniendo en riesgo la credibilidad de la misma, emparentando sus acciones con un difuso concepto de la “solidaridad”, pintando en un lienzo de superficialidad problemáticas agudas y profundas o simplemente ignorando las mínimas precisiones institucionales que las organizaciones necesitan para difundir correctamente su trabajo.

La Organización WOLA trabaja por la promoción de los derechos humanos y la equidad social en América latina y central. En su publicación “Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política”⁶ esgrime una serie de pautas a tener en cuenta a la hora elegir un camino posible para conectar a las organizaciones sociales con los medios.

Entre estas sugiere tener claridad y precisión con respecto a:

- Los *objetivos* frente a los medios.
- La *audiencia* que se quiere alcanzar.
- Los *mensajes* que se quieren emitir.
- Los *medios más adecuados* para comunicar.
- Las *personas claves* dentro de los medios.
- Las *actividades concretas* que hay que llevar a cabo para establecer el vínculo.

6. La publicación se puede descargar del sitio web www.wola.org

En la publicación también se aclara que la estrategia de medios ayuda a estimular una mayor participación de la población afectada por el problema que se quiere resolver. En cuanto al trabajo de educación y sensibilización, la estrategia de medios ayuda a transmitir información y datos. Para el trabajo de movilización, la estrategia de medios motiva a la ciudadanía a participar, promueve cobertura de las actividades concretas y hace que una campaña sea noticia.

Se le presenta a las organizaciones sociales un panorama, con relación al acceso al discurso público, en el que es ineludible navegar sobre dos temas concretos: (I) La necesaria construcción de un discurso que les permita visibilizar cuestiones institucionales, conocimientos y resultados específicos de los programas que implementan para lo cual deben fomentar una articulación con las empresas periodísticas; (II) La posibilidad de los medios masivos de imponer una agenda de atributos; es decir que pueden señalar, identificar y clasificar temas, grupos sociales e individuos. En estas acciones se revela cómo su función política legitima las relaciones de poder.

Creemos que es necesario sostener un equilibrio entre las dos realidades mencionadas. Pero este equilibrio se sostiene pulsando la identidad institucional, respetando la dignidad de los protagonistas de los programas sociales, fortaleciendo el acceso a los derechos e impulsando un determinado posicionamiento político institucional.

“El periodismo de actualidad mira al poder. El que no es rico o famoso, o rico y famoso o tetona o futbolista tiene, para salir en los papeles, la única opción de la catástrofe: distintas formas de la

muerte. Sin desastre, la mayoría de la población no puede –no debe– ser noticia. La información –tal como existe– consiste en decirle a muchísima gente qué le pasa a muy poca: la que tiene poder. Decirle, entonces, a muchísima gente que lo que debe importarle es lo que les pasa a esos. La información postula –impone– una idea del mundo: un modelo de mundo en el que importan esos pocos. Una política del mundo. La crónica se rebela contra eso –cuando intenta mostrar, en sus historias, la vida de todos, de cualquiera: lo que les pasa a los que también podrían ser sus lectores. La crónica es una forma de pararse frente a la información y su política del mundo: una manera de decir al mundo también puede ser otro. La crónica es política” (Caparrós, 2007).

Conclusión

Queremos cerrar estas páginas enumerando un breve panorama acerca de la potencialidad de la comunicación aplicada a la gestión institucional y, a la vez, al impacto cualitativo y cuantitativo que el desarrollo de las redes de organizaciones puede generar en la construcción e implementación de políticas sociales justas y equitativas.

Retomando parte de los conceptos desarrollados anteriormente, consideramos que la comunicación, como proceso de apropiación colectiva de los sentidos y las significaciones sociales, permite a las redes y a las instituciones que las componen:

Explicitar sus discursos, conjugando la identidad institucional con las prácticas territoriales y, a partir de ellos, desplegar productos educativos y comunicacionales en los que se respete la lógica de construcción participativa de los programas.

Poner en escena las voces de los protagonistas de los programas, como condición necesaria para descentrar el discurso que enfoca a los sujetos como beneficiarios pasivos de la “solidaridad” pública o privada.

Fortalecer su posicionamiento político e institucional, apoyando la ampliación de sus canales de articulación e incidencia con relación a los distintos sectores sociales.

Motivar la construcción de espacios participativos, para la toma de decisiones, que agilicen eficazmente los acuerdos inter e intra institucionales.

**LA
COMUNICACIÓN
PERMITE**



**EXPLICITAR LOS
DISCURSOS**

**PONER EN
ESCENA LAS
VOCES DE LOS
PROTAGONISTAS**

**FORTALECER
EL POSICIONA-
MIENTO**

**CONSTRUIR
ESPACIOS
PARTICIPATIVOS**

**FAVORECER LA
REALIZACIÓN DEL
DIAGNÓSTICO Y LA
PLANIFICACIÓN**

- Favorecer la realización del diagnóstico y la planificación institucional para permitir reflexionar críticamente sobre el lugar donde se encuentra la institución, elegir el punto de destino y construir los pasos y las etapas para llegar hasta el mismo.

**CONSOLIDAR
GRUPOS**

- Consolidar los grupos humanos que forman parte de la organización-red. A partir de la explicitación de objetivos, planes de trabajo, resultados esperados y evaluaciones institucionales.

**CONSTRUIR
ESCENARIOS**

- Construir escenarios posibles, que les permitan disminuir el riesgo institucional en contextos sociales inestables. Clarificando fortalezas y debilidades.

Por todo ello creemos que el trabajo realizado en materia de comunicación aporta los elementos indispensables para formar el escenario, una suerte de *Mise en Place*, remitiéndonos al término culinario francés. Un conjunto de operaciones previas que proponen el escenario donde se sumarán otras acciones a fin de construir de manera conjunta el proceso comunicacional.

Hablamos de desatar, no porque existan vínculos lineales ni ataduras convencionales sino como un modo de recorrido inverso, de desandar los procesos para redescubrirlos y tejer nuevamente.

La experiencia de la Red de Jardines Maternales implica un reconocimiento al trabajo construido desde y para la comunidad, pero también a una modalidad que permite equilibrar el binomio articulación-confrontación potenciando los recursos que los distintos sectores sociales ponen en juego en el escenario social.

Las mujeres que lideran y organizan la red atravesaron, no indemnes, las distintas crisis sociales que

soportó nuestro país. El movimiento de mujeres que nace en 1981 y que luego dará origen a la red, comienza estableciendo una militancia con los rasgos de los años 70. En el documental *Trelew*, una de las sobrevivientes de la matanza cuenta que la militancia era vivida con un tono heroico, acorde a los tiempos de los grandes relatos, heroísmo puesto de manifiesto en la sublimación de la vida personal a la participación en la vida pública-política. Los años 80 y fundamentalmente los 90 implantan un paradigma de desmovilización en el que la militancia cobra sentido en el trabajo social pero no ya desde lo heroico sino desde el acompañamiento de par a par. El militante como sujeto constituyente de la “vanguardia” da lugar a la militancia (la palabra voluntariado le ha robado el sentido semántico) ocupada en dar respuesta a las necesidades básicas insatisfechas.

El escritor Juan Sasturain, realizó una exquisita crónica sobre Zinedine Zidane (capitán del seleccionado francés de fútbol en 1998) que nos parece muy pertinente para aplicar, como metáfora, a la militancia de las Madres educadoras de la Red. “... Zidane entonces, no se pone el equipo al hombro: su estilo hace que le baste con acercársele para que el equipo se apoye, Zidane no es el jugador que sustituye el esfuerzo del otro o lo arrastra detrás de sí, que es siempre una forma de coerción. No: Zidane pone el hombro en el sentido que irradia confianza; es el jugador en que el compañero, el equipo todo, puede confiar, precisamente, porque no lo separa del piso, no camina por él; no se lo pone al hombro; le ofrece el hombro para que se apoye pero no lo carga, lo lleva de la mano. La idea de asumir todo el peso muerto colectivo y trasladarlo a la victoria o al menos hasta un lugar adonde pueda volver a caminar solo, no es lo que transmite Zidane”.

En este sentido las líderes de la Red, como dijimos anteriormente, utilizan su cuerpo para mediar con el otro; su discurso y su acción se manifiestan decididamente desde el compromiso que significa arriesgar el propio cuerpo; no como una labor titánica sino como demostración de convicción e implicancia en la tarea. Desde este espacio, ideológico y político, se funda el lugar de la comunicación que proponemos para las organizaciones sociales.

El margen de maniobra de las redes es muy amplio, ya que consideramos que en la actualidad se vislumbra una participación cada vez mayor de las organizaciones sociales en los espacios de discusión, gestión e implementación de políticas sociales.

Por último queremos compartir algunas de las consideraciones surgidas en 2003, durante el Foro Mundial sobre los Derechos a la Comunicación, realizado en Suiza. Allí se redactó un manifiesto sobre los derechos comunicacionales de las personas y diferentes consideraciones éticas sobre el rol de la comunicación en la sociedad. Algunas de éstas implican:⁷

1. Una comunicación que se base sobre el reconocimiento del otro, de aquel o aquella que tiene otra cultura, otra identidad política, otra orientación sexual, otro color de piel, otra edad, otro nivel económico, para así impulsar una cultura de paz.
2. Una comunicación orientada a desarrollar sujetos ciudadanos y ciudadanas, empoderados y empoderadas de los instrumentos necesarios para diagnosticar, proponer, decidir, ejecutar (en cuanto sea posible) y evaluar las políticas públicas que convengan a todas y todos los actores sociales que intervengan en cada caso.

7. Texto completo: http://www.communicationrights.org/statement_es.html

3. Nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC), cuyo desarrollo se oriente en prioridad a cerrar la brecha educativa, económica, científica y de oportunidades que existe entre ricos y pobres.

Sin duda la comunicación es una herramienta de inclusión social, porque a través de la misma se manifiestan las visiones, los conflictos y los sueños de toda la sociedad.

Desde la FOC pensamos que la comunicación debe asegurar el valor de los discursos individuales, colectivos e institucionales, otorgándoles un activo sentido dentro de la sociedad. Trabajar desatando las cuestiones antes descritas en pos del cumplimiento de este derecho implica una labor sustancial para todas las organizaciones sociales.

Bibliografía

ALFARO, Rosa María (1993) ***Una comunicación para otro desarrollo*** Ed. Calandria, Lima, Perú.

ASSMANN, Hugo (2002) ***Placer y ternura en la Educación***, Ed. Narcea, Madrid, España.

BARBERO, Jesús Martín (1993) ***La comunicación en las transformaciones del campo cultura***, Revista Alteridades N° 5, México.

CAPARROS, Martín (2007) Prólogo a ***Argentina Crónica***, Ed. Planeta, Argentina.

CORDOBA, Liliana (2005) ***Los periodistas en la construcción de agenda pública***, Ponencia efectuada en el III Congreso Panamericano de Comunicación, Buenos Aires, Argentina.

DE SOUZA, Silva (2001) Artículo publicado en:
<http://icci.nativeweb.org/boletin/25/souza.html>

DE ZAN, Julio (1993) ***Libertad, Poder y Discurso***, Ed. Almagesto, Buenos Aires, Argentina.

DIAZ, Esther (1996) ***La ciencia y el imaginario social***, Ed. Biblos, España.

FANTOVA, Fernando (2005) Artículo publicado en: www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/intervenc.social.pdf

FOUCAULT, Michel (1984) ***Microfísica del poder***, Ed Grijalbo, Argentina.

HIRSCHMAN, Alberto (2004) ***El avance en colectividad***, Ed. FCE, México.

LEON, T. Magdalena (comp.) (2003) ***Mujeres y trabajo: cambios impostergables***, Veraz Comunicação, Foro Social Mundial, Porto Alegre, Brasil.

PALLADINO, Nora; SPATARO Carolina (2005) ***El cuerpo despolitizado: Representaciones de la movida tropical en la Argentina***, ponencia efectuada en el III Congreso Panamericano de Comunicación, Buenos Aires, Argentina.

SVAMPA, Maristella (2007) ***¿Hacia un nuevo modelo intelectual?***, Revista Ñ N° 209, Argentina.

VAN DIJK, Teun (2004) ***Discurso y Desigualdad***, artículo publicado en www.discursos.org.

VIZER, Eduardo (2006) ***La trama (in)visible de la vida social***, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.