

Libros de **Cátedra**

Saberes y haceres en transformación

Planificar, comunicar y sistematizar experiencias de diálogos compartidos: universidad y pueblo

Vanesa Arrúa y Germán Retola (coordinadores)

FACULTAD DE
PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

S
sociales


Edulp
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

SABERES Y HACERES EN TRANSFORMACIÓN
PLANIFICAR, COMUNICAR Y SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS
DE DIÁLOGOS COMPARTIDOS: UNIVERSIDAD Y PUEBLO

Vanesa Arrúa
Germán Retola
(coordinadores)

Facultad de Periodismo y Comunicación Social



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA


EDITORIAL DE LA UNLP

Agradecimientos

A las Organizaciones Sociales que generosamente han abierto sus puertas y nos han permitido compartir prácticas y proyectos, situando nuestros aprendizajes para entrelazar la universidad con el pueblo.

A los estudiantes, porque en los diálogos con ellos han crecido los cimientos de este trabajo.

A la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, porque siempre nos propone los desafíos para seguir creciendo.

Índice

Prólogo	6
<i>Ayelen Sidun</i>	

Introducción	8
<i>Vanesa Arrúa y Germán Retola</i>	

PRIMERA PARTE

Aproximaciones conceptuales

Capítulo 1

Políticas de Comunicación en Procesos de Transformación	13
<i>Vanesa Arrúa</i>	

Capítulo 2

De huellas, caminos y andares	26
<i>Germán Retola</i>	

Capítulo 3

<i>Los Coristas</i> : Cine para mirar en clave de Comunicación	40
<i>Matias Belloni</i>	

SEGUNDA PARTE

Reflexiones sobre los métodos

Capítulo 4

“Entre el pillo y el astuto”: rasgos, elementos y dimensión política de los procesos de comunicación	50
<i>Gonzalo Bustos</i>	

Capítulo 5

El sentido estratégico de la comunicación, desafíos y disputas narrativas 66

Gisela Sasso

Capítulo 6

Planificación de la Comunicación en procesos de transformación de la realidad 76

Vanesa Arrúa y Luana Carriso Martinez

Capítulo 7

Navegar es preciso: cómo explorar nuestras prácticas a partir de la sistematización
de experiencias 89

Eugenia Pereira

TERCERA PARTE

Experiencias, vividas y reflexionadas

Capítulo 8

La Recuperación del Hotel Pipinas un proceso de Gestión Cooperativo 101

Claudia Díaz

Capítulo 9

Reflexiones sobre las experiencias de diseño de Estrategias de Comunicación
de estudiantes del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación de la FPyCS
de la UNLP (2018/2019)..... 113

Lucas Genine.

Capítulo 10

Crear en el presente para apropiarnos del futuro: La Sistematización de experiencias
en el CEBAS N° 1 “Floreal Ferrara” de La Plata..... 128

Eugenia Pereira

Las, los, les autorxs 141

Prólogo

Ayelen Sidun¹

Este libro se enmarca en el proyecto político académico de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata que constituye una profunda matriz latinoamericana, feminista y con perspectiva de derechos. Desde este enfoque es que se piensan los trayectos pedagógicos con el objetivo de formar comunicadores capaces de intervenir en las múltiples realidades para fortalecer los procesos de transformación social.

Pensar la comunicación desde una mirada integral permite concebir la formación como un proceso complejo. Entendiendo el dinamismo en el que se inscribe el campo de la comunicación, se vuelve necesario pensar propuestas curriculares acordes, que comprendan las demandas y los desafíos contextuales.

En el 2014 se aprobó un nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Periodismo, producción de contenidos y gestión de medios; y la orientación en Planificación y gestión de la comunicación en las organizaciones, ambas con el objetivo de “habilitar procesos de formación, discusión, y transferencia, que permitan profundizar la producción de conocimiento en comunicación y legitime nuevas prácticas y sentidos profesionales, desde una perspectiva participativa, transformadora e inclusiva”².

De este modo, la propuesta curricular conjuga los saberes y herramientas con la mirada estratégica y el sentido creativo, con el objetivo de formar comunicadores dispuestos a contribuir con los procesos de transformación social. Como enuncia el plan de estudios “se propone pensar que la formación de los profesionales en comunicación debería delinear identidades que no solo expresan compromiso con los procesos sociales y políticos, sino que además contengan una profunda conciencia del potencial creador de nuevas realidades que tiene la comunidad”.³

En este sentido, bajo esta propuesta curricular, se inscribe la producción del cuaderno de cátedra: “Saberes y Haceres en transformación. Planificar, Comunicar y Sistematizar experiencias de diálogos compartidos: Universidad y Pueblo”, en el que se recuperan las nociones fundamentales y los debates actuales sobre el campo de la planificación comunicacional.

Es por ello que, si pensamos la comunicación como proceso social, resulta fundamental atender la formación de los estudiantes en planificación, sistematización y producción de cono-

¹ Doctora en Comunicación – UNLP. Secretaria Académica de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

² Plan de estudios de la Licenciatura en comunicación social (2014). Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de la Plata. 2017, página 16. Recuperado de [Plan de estudios 2014](#)

³ Idem anterior, p17.

cimiento. Reconocer las miradas con sentido estratégico que permitan involucrarse en las realidades en la que se interviene; para tomar decisiones comprometidas que definan acciones y políticas de comunicación en pos de fortalecer los procesos de transformación social, en el marco de las Epistemologías de la Esperanza ⁴.

Además, esta producción promueve la reflexión sobre los procesos de gestión y sistematización en diferentes ámbitos como las Políticas Públicas, el Estado en sus diferentes niveles, las organizaciones sociales, entre otros, para desarrollar proyectos y estrategias desde los diferentes enfoques y modelos de planificación, que enfatizan en la construcción de proyectos de comunicación con perspectiva emancipatoria.

En el marco del recorrido pedagógico propuesto, es que este libro resulta un aporte fundamental ya que recupera las principales reflexiones en torno a la planificación y la sistematización, en tanto herramientas de intervención de la realidad para generar procesos de transformación social. Pensando en éstas como tecnologías que proponen cauces a los procesos sociales. Que fortalecen su dimensión política y contribuye a la producción de conocimiento, al fortalecimiento y la creación de proyectos de comunicación comprometidos con el pueblo.

Esta producción se inscribe entonces en los debates actuales y los desafíos educativos contextuales. Durante el recorrido de sus capítulos encontramos metodologías, saberes, nociones, herramientas y experiencias sobre procesos de planificación y gestión de proyectos y estrategias de comunicación, sistematización y producción de conocimiento.

Es por esto que este material viene a fortalecer el posicionamiento político pedagógico que encarna el Plan de Estudios 2014. En él se recuperan los diálogos inter-cátedra entre las asignaturas que abordan contenidos de planificación y su proceso de implementación con el objetivo de formar comunicadores comprometidos con la realidad, con su tiempo y con su historia.

⁴ Saintout, F., & Varela, A. (2014). Los saberes académicos en contextos de compromisos: la epistemología del barro. *Oficios Terrestres*, 1(30), 109-117. Recuperado a partir de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/oficiosterrestres/article/view/2276>

Introducción

Vanesa Arrua y Germán Retola

Este cuaderno de cátedra recupera la experiencia en docencia, extensión y producción de conocimiento que los equipos de trabajo han llevado adelante, en el marco de las cátedras: Introducción a la Planificación de Políticas de Comunicación (de la Licenciatura en Comunicación Social) y Sistematización y Producción de Conocimiento (de la Tecnicatura en Comunicación Popular), para ofrecer a los, las y les estudiantes un material que sintetice los principales debates en torno a la Planificación, la Comunicación y el Conocimiento, en los procesos de transformación social que dan sentido político a los territorios.

Se trata de ofrecer herramientas para comprender los marcos conceptuales y los procesos sociales en los que un/a/e comunicador/a/e social puede incidir, a partir de la puesta en juego de herramientas metodológicas de la planificación y sistematización, que aportan a la toma de decisiones sobre políticas de comunicación, a partir del conocimiento que producen.

Los propósitos pedagógicos del material, destinado a estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social y de la Tecnicatura en Comunicación Popular, definen la organización de los contenidos que se ofrecen.

Este trabajo se pregunta sobre el vínculo, las relaciones, los diálogos y las tensiones que existen entre prácticas de comunicación, definidas como procesos o estrategias; la gestión de proyectos de comunicación y las prácticas sociales y culturales del territorio.

Todas estas prácticas pueden ser analizadas en términos de Políticas de comunicación, que responden a diseños de transformación de la realidad o creación de nuevas realidades, en diferentes ámbitos y territorios, si son mediadas por procesos de reflexión y producción de conocimiento.

Sitúa los procesos de planificación de la comunicación en contextos metodológicos y prácticos más amplios, como las estrategias de desarrollo que gestionadas en los territorios requieren de construcciones políticas colectivas. En este sentido, se comprende a las Políticas de Comunicación como resultado de decisiones de articulación, orientadas por horizontes de desarrollo deseados.

Las decisiones sobre los modos de construir la comunicación se fundamentan en procesos técnicos de conocimiento; y se transforman en decisiones políticas en tanto y en cuanto se orientan en trayectorias de transformación colectiva y se proponen fortalecer y potenciar procesos de acumulación en la construcción de consensos sobre las acciones que se realizan.

Las políticas de comunicación pueden articular diferentes modalidades, según las múltiples dimensiones de la realidad sobre las que opera. Por esto, la diferencia central entre procesos y

estrategias como modalidad de organización de la comunicación, constituye un eje central de la reflexión, que atraviesa los distintos capítulos.

Además, en el libro, nos preguntamos sobre la relación entre conocimiento y prácticas sociales, desde la perspectiva del conocimiento situado. Por ello mismo se propicia un enfoque de sistematización que emerge de prácticas de comunicación popular, alternativa, democrática, pluralista que se dieron en Latinoamérica.

La sistematización, entonces, promueve la construcción de materiales comunicacionales para que las organizaciones narren sus experiencias a otras comunidades, territorios y culturas, a fin de intercambiar y fortalecer la trama experiencial en el territorio latinoamericano. Además, posibilita que los debates territoriales (con su gramática política y sus modalidades de acción y organización), dialoguen en ámbitos académicos.

A su vez, la sistematización de experiencias aporta una perspectiva de construcción de conocimientos, que nutre los debates en diferentes ámbitos de producción académica en comunicación, en diálogo con otras disciplinas.

Si pensamos a la comunicación como procesos que tienen el potencial de transformar la realidad, encontramos en la planificación un saber/hacer que facilita la transformación, organiza los procesos políticos y de producción de conocimiento que dinamizan los diálogos en la construcción del proyecto emancipador.

Del mismo modo, la planificación, brinda perspectivas a los Comunicadores para el “pensar situado”, en procesos colectivos, que dinamizan los diálogos de saberes. También ofrece enfoques para el “hacer organizado”, metódico, vinculado a las experiencias políticas de transformación social y a las prácticas comunicacionales que emergen en estos contextos. La planificación, al mismo tiempo, habilita un modo de entender el mundo en donde es posible desatar procesos de transformación de distinto orden.

Tanto Comunicación, como Planificación y Sistematización, son ejes transversales en todo el libro, el cual está organizado en función de tres partes: una conceptual, otra metodológica y otra que analiza y narra distintas experiencias investigadas. Cada parte conlleva capítulos producidos por integrantes de ambas cátedras. Para la redacción de este trabajo, las, los y los autores acordamos la utilización del lenguaje inclusivo. Cada una, uno o uno, tomó sus propias decisiones en relación al modo y su uso.

En una primera parte se propone una reflexión conceptual, en torno a procesos vinculados a la planificación de políticas comunicacionales y a la sistematización de las experiencias que esas políticas generan. Consta de tres capítulos:

Capítulo 1: **Políticas de Comunicación en Procesos de Transformación.** Vanesa Arrúa comparte reflexiones sobre la Comunicación, los procesos de desarrollo y la Planificación de Políticas de Comunicación, desde perspectivas latinoamericanas.

Capítulo 2: **De huellas, caminos y andares.** Germán Retola realiza una reflexión sobre los procesos de Sistematización y la recuperación de saberes en experiencias colectivas de planificación, como una propuesta situada en las Epistemologías de la Esperanza.

Capítulo 3: **Los Coristas: Cine para pensar en clave de Comunicación.** En este texto, Matias Belloni, analiza la Película Les Choristes, a la luz de los diferentes modelos de Comunicación. El texto recupera los ejemplos que ofrece la película para ilustrarlos.

En la segunda parte, se proponen distintos recorridos por los momentos metodológicos para planificar procesos y estrategias de comunicación, y también para sistematizar experiencias.

Capítulo 4: **“Entre el pillo y el astuto”. Rasgos, elementos y dimensión política de los procesos de comunicación.** Gonzalo Bustos, reflexiona sobre los aspectos más relevantes de los proyectos de Comunicación, pensados estos, como procesos colectivos que enfrentan los desafíos de construir nuevas realidades.

Capítulo 5: **El sentido estratégico de la comunicación, desafíos y disputas narrativas.** Gisela Sasso comparte su mirada sobre la comunicación, pensada desde el diseño de estrategias utilizadas para convalidar proyectos políticos. Nos ofrece criterios y nociones clave para la creación de estrategias de comunicación en la producción de nuevos sentidos y modos de narrar.

Capítulo 6: **Planificación de la Comunicación en Procesos de Transformación de la Realidad.** Vanesa Arrúa y Luana Carriso ofrecen una propuesta metodológica para planificar procesos de comunicación y una descripción del campo problemático de la Comunicación/Desarrollo, como punto de partida para profundizar en algunos de los aspectos comunicacionales que pueden obstaculizar o facilitar dichos procesos.

Capítulo 7: **Navegar es preciso: ¿cómo explorar nuestras prácticas a partir de la sistematización de experiencias?** En este texto, Eugenia Pereyra realiza un recorrido histórico sobre la sistematización como propuesta política de producción de conocimiento y describe sus pasos metodológicos.

En la última parte, se presentan procesos de planificación de la comunicación, que recuperan, de manera sistematizada, experiencias y saberes producidos en propuestas de Extensión, Investigación, y Enseñanza de la Comunicación.

Capítulo 8: **La recuperación del Hotel Pipinas. Un proceso de Gestión Cooperativo.** Claudia Díaz, nos cuenta la Experiencia de la Cooperativa Pipinas Viva, poniendo de relieve la Estrategia de Desarrollo que, en más de 15 años de recorrido, han construido en la Comunidad de Pipinas, Provincia de Buenos Aires.

Capítulo 9: **Reflexiones sobre las experiencias de diseño de Estrategias de Comunicación de estudiantes del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación de la FPyCS de la UNLP (2018/2019).** Lucas Giannine sistematiza las herramientas puestas en juego en el diseño de estrategias de comunicación, producidas por estudiantes de la Cátedra Taller de Planificación de Políticas de Comunicación.

Capítulo 10: **Crear en el presente para apropiarnos del futuro. La sistematización de experiencias en el CEBAS N°1 “Floreal Ferrara” de La Plata.** Eugenia Pereyra nos presenta la sistematización de la Experiencia del Proyecto de Extensión: “Mujeres, Barrio y Memorias”, que integra acciones y saberes de Estudiantes de la Tecnicatura en Comunica-

ción Popular, el CEBAS y de mujeres pertenecientes a organizaciones del Barrio Puente de Fierro de la ciudad de La Plata.

Asumir el compromiso de realizar este cuaderno de cátedra, implicó un trabajo complejo de integración de marcos conceptuales y metodológicos propuestos por ambas cátedras. Los textos tienen por finalidad facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula de las dos materias. Estamos felices con el resultado de nuestro trabajo y esperamos que, además de disfrutarlo, signifique un aporte a sus recorridos y experiencias de formación.

PRIMERA PARTE

Aproximaciones conceptuales

CAPÍTULO 1

Políticas de Comunicación en Procesos de Transformación

Vanesa Arrúa

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo presentar los principales ejes de diálogo que, en un proceso de reflexión de varios años, el colectivo que integra la Cátedra de Planificación de Políticas de Comunicación, viene llevando adelante. Estas reflexiones giran en torno a la comunicación y la planificación en procesos de transformación de la realidad.

Comunicación, Planificación y Transformación son los ejes que articulan además el desarrollo de diferentes Prácticas que se llevan adelante desde varios espacios de Extensión, Investigación, Formación académica y Producción que ofrece nuestra Facultad. Estas experiencias han nutrido nuestra reflexión en el “hacer comunicación con otros”.

Este recorrido de reflexión y producción de prácticas de planificación, gestión y conocimiento, nos sitúa en un enfoque de Comunicación que recupera el Pensamiento Latinoamericano en general y los procesos de organización popular en particular. Este artículo presenta la mirada comunicacional de la Cátedra asociada a los procesos de conocimiento y planificación como herramientas necesarias para producir nuevos sentidos en los territorios.

En la primera parte profundizamos la mirada comunicacional, retomando a Paulo Freire⁵ y la propuesta de Comunicación que formula como opción al concepto de Extensión que se consolidaba en aquel momento en América Latina, donde el Desarrollismo era impuesto en toda la región.

Las reflexiones sobre los procesos de transformación social se nutren principalmente de las miradas críticas al concepto de Desarrollo, y reflejan propuestas de transformación construidas como criterios para la acción colectiva y articulada a políticas públicas, en base a experiencias territoriales que en la región, han sido reflexionadas por equipos de investigación, cooperaciones, universidades, etc. En este caso, retomamos la propuesta de CEP-AUR⁶ para profundizar

⁵ En los textos de Freire se menciona la relación Hombre - Mundo. A nuestro entender el autor reflexiona no sólo en torno a los hombres, sino a lo humano, comprendiendo hombres, mujeres y no binarios.

⁶ CEP-AUR – Es la organización que convocó al grupo de trabajo que produjo y editó junto a la Fundación Dag Hammarskjöld, en el año 1986 el libro Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro.

sobre los procesos de transformación como construcción de oportunidades para la realización plena de los pueblos.

La planificación y la gestión, pensadas como las herramientas metodológicas para producir conocimiento y fortalecer la organización y la comunicación de los procesos de transformación, se detiene en la idea de proyecto como instancia que permite sintetizar un ideario para la acción. Los momentos de la planificación se ofrecen como instancias ordenadoras de la reflexión y la acción y sus productos como insumos para la producción de procesos y estrategias de comunicación. Sobre planificación recuperamos las principales nociones que hemos trabajado años atrás desde el Programa Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento⁷, que dio origen a nuestro colectivo de trabajo.

Para finalizar presentamos las líneas de síntesis que dan contenido al proceso de formación que ofrece nuestro espacio taller para pensar y hacer Políticas de Comunicación.

Nuestra mirada de Comunicación

El campo de la Comunicación en América Latina tiene rasgos singulares que le dan identidad, como una explicación posible podemos argumentar que parte de esa singularidad la otorga la gran cantidad de prácticas, proyectos de comunicación con arraigo popular, territorial, y con una configuración organizativa y reticular, que resulta de su posicionamiento político alternativo a los poderes hegemónicos.

Experiencias de Comunicación que han tensionado las relaciones de poder, desnudando la profunda desigualdad en el acceso a las tecnologías y medios masivos de comunicación. Esta desigualdad continúa en el tiempo, pero la comunicación popular, ha encontrado un gran potencial de expresión y producción, multiplicándose y generando diferentes oportunidades de enunciación a los sectores populares, donde las tecnologías tuvieron mucho que ver.

Entre los diferentes autores que se inscriben en el campo de la Comunicación Popular, tomamos de Paulo Freire la noción de Comunicación que la vincula a los procesos de transformación de la realidad. Como Freire, pensamos la comunicación como procesos de conocimiento⁸, como la enunciación del mundo a partir de la reflexión crítica, como condición del ser humano y como Derecho. La comunicación en tanto actividad humana, es decir pensada como práctica, se integra a su contexto incorporando al proceso de conocer la complejidad de las relaciones con el mundo.

⁷ La Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento se organizó como programa de formación destinado a estudiantes y graduados recientes de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP entre los años 2000 a 2014

⁸ Paulo Freire. ¿Extensión o Comunicación? La concientización en el Medio Rural – Editorial Siglo XXI. Montevideo, Uruguay, 1973

Del autor, recuperamos tres cuestiones clave para pensar la comunicación: conocimiento, diálogo y praxis social transformadora. Estas, son las principales ideas que entrelazan nuestra mirada comunicacional.

La dialoguicidad es un elemento relevante del pensamiento de Freire sobre Comunicación. Ser dialógico es vivenciar el diálogo. Es ser protagonista en una relación mutua, donde existe la escucha y la enunciación en el encuentro con el otro. Lo fundamental de la comunicación dialógica es la relación y ésta se construye en la escucha que le permite al otro y las otras el ingreso en mi propio mundo.

La palabra diálogo proviene del griego, en su origen etimológico está compuesta por la raíz *logos*, que significa “palabra o expresión” (que puede ser explicada como “el significado de la palabra”) y el prefijo *día*, que significa “a través de” y no, como comúnmente se confunde como dos o dúo. A nuestro entender, siguiendo a Bohm, el diálogo entonces, no sólo puede darse entre dos personas, sino entre todas aquellas que estén dispuestas a escucharse en la construcción de un sentido compartido.

Bohm, nos habla de un proceso en el que se construye y se comparte el sentido, “una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los implicados.” A través del diálogo puede surgir un nuevo modo de ver, algo que es creado en el proceso y que no estaba presente en su inicio. “Este significado compartido es el “aglutinante”, el cemento que sostiene los “vínculos” entre las personas⁹.

Siguiendo a Freire, conocer es tarea de sujetos, no de objetos. Y es como sujeto que hombres, mujeres y no binaries, pueden conocer. “Conocer en la dimensión humana, no es el acto a través del cual un sujeto, transformado en objeto, recibe, dócil y pasivamente los contenidos que otro le da a él”. Para Freire, el conocimiento, exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante que requiere invención y re-inventión.

Desde esta concepción, que relaciona lo humano con el conocimiento, Freire define al sujeto como un ser de praxis que actuando, transforma; transformando, crea una realidad que, a su vez, envolviéndolo, condiciona su forma de actuar.

No hay, en términos de Freire, por esto mismo, posibilidad de dicotomizar lo humano del mundo, pues no existe uno sin el otro. El conocimiento se constituye en las relaciones “hombre-mundo”; en las relaciones de transformación entre los sujetos y se perfecciona en la reflexión crítica sobre estas relaciones.

Freire comprende lo humano como dimensión que emerge en la palabra y en la acción transformadora. El sujeto en Freire, “es capaz de reflexionar sobre sí mismo y sobre su propia actividad, que de él se separa, solamente él, al alcanzar tales niveles, es un ser de praxis. Un ser de relaciones en un mundo de relaciones”.

La acción transformadora sobre el mundo, y el diálogo que genera la reflexión crítica sobre esta acción, permite profundizar la acción y mejorarla, en relación a los horizontes de transfor-

⁹ David Bohm. Sobre el diálogo. Editorial Kairós. Barcelona (2001-30)

mación que se proponen, a la vez que genera oportunidades de integrar nuevos sujetos a la praxis social transformadora.

La acción transformadora no siempre parte de quienes ocupan una misma posición frente al mundo. En muchos casos, las propuestas surgen en un espacio y se dirigen hacia otros cuyas condiciones de vida y de ser en el mundo, son diferentes y desiguales. Ir hacia los otros en la acción transformadora, en la construcción de lo nuevo, no es invadir, manipular o imponer consignas. Es empeñarse, comprometerse en la práctica, en la realización, en la construcción conjunta. Cómo el diálogo no puede iniciarse en relaciones antagónicas, es necesario buscar los puntos de encuentro, los sentidos comunes. La imposición es lo opuesto del diálogo. “Siendo el diálogo contenido de la propia existencia, no puede contener relaciones en las cuales algunos hombres sean transformados en “seres para otros”.

Para hacer comunicación desde esta concepción, un componente esencial que debe ser clarificado en la práctica, es el poder. Es a través del ejercicio del poder que se construyen relaciones de dominación. Más claramente, es un tipo de poder el que construye relaciones de subordinación. Este poder jerarquiza las diferencias construyendo desigualdades dando justificación a la subordinación y al sometimiento. Comunicación y Poder en Foucault es una relación de complejidad. Ambos operan sobre iguales soportes, pero con finalidades diferentes.

Dice Foucault “...también es necesario distinguir las relaciones de poder de las relaciones de comunicación. Que transmiten información por medio de un lenguaje, un sistema de signos, o cualquier otro medio simbólico. Comunicar siempre es, sin duda, una cierta forma de actuar sobre otra u otras personas. Pero la producción o circulación de elementos de significado puede tener como objetivos o como consecuencias ciertos resultados en los ámbitos de poder; estos últimos no son simplemente un aspecto de los primeros. Las relaciones de poder, pasen o no a través de sistemas de comunicación, poseen una naturaleza específica...”¹⁰

La propuesta de comunicación que busca imponer una mirada, sin mediación dialógica, es también reproductora de las relaciones de dominación. Sin embargo, las experiencias populares nos enseñan otros ejercicios de poder posibles, la mirada atenta sobre esta dimensión, nos permite observar de qué modo se configuran las relaciones de comunicación en el campo popular. Si las relaciones entre humanos tienden a convertirse en relaciones de dominación, son reproductoras del orden establecido, entonces no pueden crear lo nuevo. La creación de nuevas realidades surge en la construcción de relaciones que permite a los hombres y mujeres ir en busca de su deseo, soñar sus propios horizontes de transformación y construirlos. Si este proceso es colectivo encuentra mayor potencial de realización.

El enfoque relacional de la comunicación, comprende la comunicación como un complejo integrado por una trama de sentidos en las cuales los y las sujetos intercambian y producen significados. Las acciones de comunicación, situadas en sus contextos, significan y resignifican¹¹;

¹⁰ Michel Foucault. El Sujeto y el Poder. Oscar Terán compilador. Discurso Poder y Subjetividad. Ediciones El Cielo por Asalto. Argentina (1995 - 177)

¹¹ María Cristina Mata, Nociones para pensar la Comunicación y la Cultura masiva. Cuadernillos del Curso de Educación para la Comunicación. Centro de Comunicación Educativa la Crujía. Buenos Aires, 1995

a la vez que integran cuerpos en lógicas semánticas, emocionales, sensoriales, y dinámicas¹²; es decir, en forma práctica. Pensar y hacer se integran en la práctica comunicacional, porque con los cuerpos también se enuncian modos de relación.

Hacer y pensar la comunicación es el desafío de quienes elegimos como campo de producción las políticas de comunicación. Como ya se ha dicho, situarse en el Campo de la Comunicación Latinoamericana, es más que un dato geográfico, significa un posicionamiento político en la práctica, que se inscribe en procesos más amplios de transformación de la realidad.

Pensamos los procesos de Comunicación situados en prácticas proyecto que dan sentido a las relaciones y orientan los procesos de decisión. Los territorios en los que se organiza la comunicación popular, sueñan múltiples proyectos de transformación. Las políticas de comunicación dialogan necesariamente con esta multiplicidad de dimensiones que dan contenido a los sentidos que se producen y los espacios que se habitan.

Los procesos de planificación y gestión nos dan herramientas para organizar esa multiplicidad. También configuran procesos de conocimiento, a través de las tecnologías que nos permiten sistematizar la información y organizarla para la toma de decisiones y la acción.

Matrices de Desarrollo en procesos de transformación de la realidad

Los modos de organización social, y los procesos de transformación que los territorios se proponen son condicionados por un contexto más amplio, cuyo determinante principal son las relaciones entre el Estado y la Sociedad. De múltiples maneras, los modelos de Desarrollo que el Estado asume como articulador de las Políticas Públicas, van a incidir directamente en las oportunidades de generar proyectos de transformación, y en un sentido más amplio, el Estado, en tanto expresión de un modo de organización de la Sociedad, va a modelar prácticas de organización colectiva, para la vida pública y privada.

En la historia de América Latina y desde que en la década del 50 se impusiera el Desarrollo ha habido diferentes expresiones provenientes desde el pensamiento político algunas, y desde la producción de los intelectuales y técnicos otras, que se han presentado desde valores y perspectivas radicalmente diferentes a las propuestas desde el modelo clásico.

América Latina ha producido una reflexión crítica en torno a los procesos de Desarrollo, que se nutre en las visiones que diferentes autores han producido sobre el tema¹³. Les

¹² Yves Winkin. La Nueva Comunicación. Editorial Kairós. Buenos Aires, 2008.

¹³ Enfoque que se ha descrito en diferentes investigaciones en el área de la Planificación, la Comunicación y el Desarrollo: Escobar Arturo en "La invención del tercer mundo. Edit Norma, 1996 y en "Planificación" Diccionario del Desarrollo - Esteva, Gustavo "Desarrollo" - Diccionario del Desarrollo Una guía del Conocimiento como poder. Editado por Wolfgang Sachs. CAM: Centro de Aprendizaje Mutuo. PRATEC: Proyecto Andino de Tecnología Campesina. Agosto, 1996. Lima, Perú ; Forero Usma "Una Llama al viento". Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura. Año 4 junio de 2005; Manfred McNeff-Martín Hopenhayn-Antonio Elizalde- "El Desarrollo a Escala Humana". CEP-AUR- Fundación Dag Hammarskjöld.

autores han presentado en general diversas críticas al modelo clásico de desarrollo, y en los últimos años, se ha hecho evidente una cuarta crítica, que pone en cuestión las relaciones no sólo en términos de desarrollo y que afecta también a los países centrales, nos referimos a las relaciones de género:

- La mirada patriarcal, que produce relaciones de dominación entre los géneros, relegando las miradas no masculinas del mundo y las formas de vida que éstas construyen.
- Las miradas tecnocráticas, que fundan las explicaciones e intervenciones de la realidad en criterios racionalistas, que niegan y desconocen otros saberes que provienen de lógicas de validación diferentes a las ciencias clásicas. Las otras epistemes.
- El enfoque económico como principal horizonte de Desarrollo, asociado al crecimiento de la economía como criterio articulador de políticas públicas y como núcleo central de las estrategias de transformación. Esta dimensión también es llamada como Desarrollo centrado en las cosas.
- La perspectiva etnocéntrica (occidental y europeizante) en la concepción de los sujetos y la caracterización de los modos de vida social. Desarrollo centrado en la “cultura occidental” o Cultura (con mayúsculas), o alta cultura. Esta visión también es enunciada como Colonialismo.
- La mirada homocéntrica como criterio determinante en la priorización de las acciones de transformación de los entornos eco-ambientales. Desarrollo centrado en el hombre, en relación al contexto de la vida animal y la naturaleza.

Entre los diversos enfoques desde los cuáles se proponen construcciones críticas a los modelos clásicos de Desarrollo, a mediados de la década del 80, el Centro de Alternativas al Desarrollo - CEPATUR, organización dedicada a “reorientar el desarrollo a través de la promoción de formas de auto-dependencia local y de la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y, en un sentido más general, a promover el Desarrollo a Escala Humana”, no sólo ofrece una lectura crítica de las políticas monetaristas del Desarrollismo en la Región, sino que además presenta una propuesta para pensar los procesos de transformación de la realidad.

En el Desarrollo a Escala Humana, el autor transforma el sentido del concepto, el hombre deja de ser objeto de Desarrollo para pasar a ser sujeto del Desarrollo.

Esta propuesta sostiene además un cambio de miradas sobre el concepto de necesidad, propone dejar de asociar el término con la idea de carencia, que mutila a los sujetos indicando lo que le falta, aquello de lo que carece. Por el contrario, el autor propone pensar la necesidad desde el gran potencial movilizador que tienen para los hombres y las comunidades. La necesidad así entendida, tiene potencial organizativo, generando la dinámica, el movimiento que puede dar nacimiento a un proyecto transformador.

Para Max Neef¹⁴ las articulaciones macro – micro son de vital importancia para alcanzar procesos amplios de transformación que puedan ser contenidos y conducidos desde el Estado y las Políticas Públicas.

Entiende que el desafío político más importante que enfrentan nuestras comunidades es la superación del paternalismo, que impide a los sujetos y a las organizaciones posicionarse desde la autonomía. Si se trata de una real construcción de procesos de transformación, las articulaciones entre comunidades y políticas se construyen en base a criterios de Derechos.

En este sentido, la participación en la toma de decisiones es una cuestión clave para el desarrollo de los procesos políticos que convierte a beneficiarios de políticas, en actores protagónicos de los procesos de transformación de la realidad.

Siguiendo a Max Neef, cuando hablamos de Desarrollo nos referimos a procesos de transformación social orientados a la creación de oportunidades para la realización plena de los sujetos. Entendemos que la realización plena se refiere a que los sujetos puedan desplegar su potencial, expresando en plenitud sus capacidades creadoras, productivas y relacionales.

Realización plena y despliegue de potencial son dos elementos del mismo proceso, uno habilita a la expresión del otro. Esta dinámica expresada en colectivo dinamiza la transformación de la realidad en sentidos más humanos.

En nuestra concepción, los procesos de desarrollo comprenden el movimiento transformador que generan las estrategias destinadas a crear oportunidades que permitan a los sujetos y sus relaciones desplegar su potencial; generando condiciones para la realización plena de los pueblos.

Comunicación y Proyecto: La planificación de procesos de transformación

La Planificación pensada desde enfoques relacionales de comunicación se concentra en el diálogo de saberes, y en la creación de espacios para la producción de los sentidos sobre los procesos de transformación y para la realización de los productos que organizan la comunicación en la gestión de dichos procesos.

Llamamos planificación al desarrollo de metodologías que a partir de su puesta en relación con una práctica proyecto, nos permiten diseñar horizontes de transformación, construir los acuerdos que sostienen los procesos colectivos y las articulaciones necesarias para la circulación de los recursos. Una práctica proyecto es una práctica social organizada que busca orientar la transformación de la realidad hacia horizontes deseados y definidos colectivamente¹⁵.

¹⁴ Manfred McNeef-Martín Hopenhayn-Antonio Elizalde- “El Desarrollo a Escala Humana”. CEPAUR- Fundación Dag Hammarskjöld. Chile, 1986.

¹⁵ Propongo pensar estos conceptos en relación, para construir una visión sobre la práctica proyecto desde una mirada compleja. Práctica proyecto es una unidad conceptual conformada por dos nociones que puestas en relación adquiere

Los diferentes momentos (diagnóstico, planificación, gestión, evaluación) y sus metodologías permiten organizar información sobre la realidad para conocer los problemas, construir acuerdos de acción, organizar los procesos, llevarlos a la práctica y aprender del trabajo realizado.

Estas diferentes instancias no se dan en un proceso lineal en el tiempo, aunque sí hay una secuencia lógica de relación entre cada una de ellas. Por ejemplo, la evaluación se realiza después de la acción, y el diagnóstico es previo a la toma de decisiones. Pero esto no significa que no podamos evaluar instancias parciales, y que no tomemos decisiones previas a la realización de los diagnósticos.

Un aspecto importante del proceso de planificación es la participación, como modo de producción colectiva de los sentidos que dan contenido a la práctica proyecto. Quiénes participan y de qué modo en cada una de las instancias del proceso, condiciona el diseño de los instrumentos que se utilizan para promover los diálogos, registrarlos y producir las síntesis en diferentes productos, según el momento del que se trate.

Cada uno de los momentos del proceso de planificación, están asociados a una acción predominante y a la vez, de cada momento se obtiene un producto diferente. Conocer, Proyectar, Realizar y Aprender son las acciones de producción que organizan el proceso de planificación¹⁶.

Conocer: El momento del conocer, es el momento del diagnóstico. Se conoce la realidad para tomar decisiones sobre los procesos necesarios para superar la situación de origen y alcanzar la situación deseada.

Parte del conocer es identificar los horizontes de transformación deseados por los integrantes de la práctica proyecto. Los horizontes de transformación permiten identificar los objetivos en un sentido amplio. Sintetizan los sueños y deseos que movilizan la práctica proyecto.

La identificación y el análisis de los problemas, así como los potenciales para alcanzar la situación objetivo, permiten explicar y comprender las causas para identificar las acciones necesarias.

Conocer desde enfoques de complejidad supone que la realidad es dinámica y se puede comprender desde múltiples dimensiones. Los problemas que se construyen están relacionados unos con otros, como una trama de relaciones causales. Estas relaciones no son lineales, esto significa que un problema tiene varias causas y, por lo tanto, revertirlo requiere de múltiples acciones articuladas estratégicamente, para optimizar acciones y recursos.

Este momento entonces produce conocimiento sobre:

Los deseos de transformación.

Los actores, sus modos de relación y las percepciones.

ren nuevos sentidos. El sentido dominante es el de un hacer que se proyecta como transformador de la realidad. Este hacer práctico supone acciones que intentan la construcción de nuevos escenarios, nuevas realidades.

¹⁶ Ceraso Cecilia y Araneta Federico en el manual producido en el marco del Programa "Chile + Cultura" ofrecen una organización similar del ciclo de Planificación y Gestión, basado en acciones.

Problemas y obstáculos para alcanzar esa situación que se desea.

Fortalezas, recursos y potenciales de la realidad deseada.

Acciones necesarias y posibles de ser realizadas para alcanzar el horizonte de transformación

Viabilidad y costos de las acciones necesarias y posibles de ser realizadas.

Proyectar: Esta acción nos permite clarificar los objetivos de transformación, jerarquizarlos en orden de importancia, pero además sincronizarlos temporalmente para saber cuáles deben cumplirse primero para alcanzar otros. Proyectar es además organizar las acciones y los tiempos definiendo los actores que participan y los responsables, identificar los recursos necesarios y los disponibles para estimar los costos de los resultados esperados

Proyectar es tomar decisiones sobre las prioridades en base a los recursos que se disponen. Esta acción es clave porque define el rumbo del hacer. Es importante saber, que cuando se elige trabajar sobre un objetivo se dejan otros de lado. Por eso, las decisiones deben estar bien fundamentadas en relación a su viabilidad y los resultados próximos de la acción.

Las instancias de monitoreo de las acciones son parte de la planificación. En este sentido, es muy importante no confundir acompañamiento con control. Pensar en instancias de evaluación y diálogo sobre el rumbo del proyecto permite ir haciendo ajustes parciales a su desarrollo. En nuestra visión, la noción de control es pretenciosa respecto al desarrollo de los proyectos. Desde nuestra concepción, la realidad es compleja y son múltiples los procesos que la construyen. Esta multiplicidad es inabarcable y por tanto imposible de ser controlada, en palabras de Morin “la acción escapa a la voluntad del actor y esto tiene dos consecuencias, la primera es que el nivel de eficacia máxima de la acción está al inicio de su realización, la segunda es que las consecuencias últimas de una acción no son predecibles”¹⁷.

El resultado de esta acción es el proyecto. En general en esta instancia se elaboran los documentos que facilitan la gestión de los recursos.

Realizar: Esta acción pone en marcha lo proyectado. Se lleva adelante el desarrollo de las acciones para el logro de los objetivos. Realizar significa desplegar procesos para lograr lo que se propone. En esta instancia cada actor asume roles diferentes y muchos, que tal vez han permanecido con menor protagonismo durante la etapa de proyectar, ahora asumen responsabilidades de mayor relevancia.

Entre los procesos que se ponen en movimiento para el desarrollo de un proyecto es importante tener en cuenta:

Cómo se organiza la toma de decisiones, quienes deciden sobre qué procesos y cómo se construyen los consensos. Esto permite asumir diferentes roles y responsabilidades.

¹⁷ Edgard Morin. Epistemología de la Complejidad. En Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, 2005.

Cómo nos comunicamos y con quiénes para explicar nuestro proyecto y los objetivos de nuestras tareas. Esto nos permite definir las mediaciones necesarias, los mensajes y los insu-
mos de comunicación para el desarrollo de las actividades.

Cómo se administran los recursos, definiendo los criterios de asignación y las estrategias para optimizarlos

Cómo y quiénes registran las acciones para producir las memorias de la práctica proyecto.

Aprender: Esta acción nos permite reflexionar sobre la acción y recuperar las lecciones que el proceso y las diferentes experiencias nos ofrecen. Recuperamos la experiencia y comparamos objetivos con logros, para reorientar las acciones.

Aprender es resultado de la evaluación del proceso, esto significa que en cualquier instancia se puede evaluar con los participantes lo que se viene realizando colectivamente. Incluso cada actividad, si tiene un objetivo claro, puede tener su momento de evaluación.

Aprender es el resultado de la reflexión sobre la acción, teniendo en cuenta los procesos que facilitaron y los que obstaculizaron el logro de los objetivos propuestos.

La Planificación de Políticas de Comunicación: procesos y estrategias

La definición de las políticas es clave para la construcción articulada de diferentes procesos que van configurando escenarios de transformación. En este sentido, es muy importante generar miradas comunes para la acción. No se trata de generar una Política, sino más bien, y en términos de Morin una “ecología de políticas”¹⁸, asociadas entre sí por criterios que superen los aspectos tecnocráticos, economicistas, homocéntricos y patriarcales.

En este contexto, las políticas de comunicación, se integran a una trama de políticas que orientan las prácticas proyecto en diversas construcciones, que a su vez son simultáneas. Las Políticas de Comunicación dan cohesión a esta diversidad en tanto pueden generar unidad de sentidos, para potenciar la unidad en la acción.

En este contexto, las Políticas de Comunicación son resultado de los procesos de Planificación que proponen cauces para crear y multiplicar los sentidos que dan contenido a los horizontes de transformación y a la vez, legitimar las acciones propuestas en el marco de procesos más amplios de transformación de la realidad.

En términos comunicacionales, estas propuestas pueden organizarse como procesos y como estrategias. Cada una responde a lógicas diferentes, pero no necesariamente son contra-

¹⁸ Edgard Morin. Epistemología de la Complejidad. En Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, 2005.

dictorias, sino más bien complementarias. Veamos por separado cada una de estos modos de organizar la comunicación.

La Comunicación pensada como proceso y como estrategia:

En relación a estos conceptos, propongo una aproximación, para describir en un trazo grueso, las características que cada modalidad de organización de la comunicación propone. En los capítulos 4 y 5 de este libro, Gonzalo Bustos y Gisela Sasso respectivamente, profundizan sobre cada uno de estos conceptos.

Les propongo seguir las definiciones del Diccionario¹⁹, donde proceso tiene dos acepciones:

1. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.
"Proceso mental; el proceso de una enfermedad; los procesos erosivos que acontecen en las zonas desérticas son de tipo climático; le hubiera gustado poder ralentizar el proceso de unificación para encontrar un punto de igualdad en la unificación"
2. Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Estas dos acepciones, describen algunos elementos de los procesos: etapas sucesivas, entendidos como diferentes momentos secuenciados, que van generando algo nuevo. En la segunda acepción, vemos que el proceso puede ser organizado en funciones de "operaciones" a las que se somete algo, para ser transformado.

Entonces tenemos etapas o momentos, algo que se transforma (un insumo), herramientas que se ponen en juego y operaciones que se realizan. Además, un proceso es un hecho complejo, es decir, está compuesto por múltiples dimensiones que se relacionan entre sí.

Otro elemento que se desprende de la definición es el tiempo, hay una temporalidad que media entre una etapa y la otra, es decir una secuencia.

En términos comunicacionales, relaciones y sentidos se transforman en el tiempo a partir de una o más secuencias de propuestas que abren a la recreación y resignificación. Estas propuestas contienen mediaciones que "operan" para generar reflexión, diálogo y acción transformadora. Estas mediaciones se expresan en diferentes lenguajes y soportes y son pensadas y producidas teniendo en cuenta al destinatario y protagonista del proceso de comunicación.

En el mismo diccionario, la palabra Estrategia también tiene dos acepciones:

1. Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra.
2. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

¹⁹ Diccionario de la Lengua Española. Grupo editor quinto centenario. Edit. Castell. Madrid, 1988

La estrategia se define desde una visión particular, desde quien puede analizar el territorio y tomar decisiones de acción para alcanzar una situación deseada.

Pensada en términos comunicacionales, la estrategia conjuga elementos y recursos para organizar las relaciones de modo tal de producir los sentidos esperados.

En la estrategia existe una preponderancia de los resultados por sobre el proceso. Se trata de alcanzar el fin esperado, subordinando los medios. En el proceso por otro lado, si bien no se trata de subordinar los medios a los fines, los medios para alcanzar los fines no pueden contradecirse. Medios y fines se recrean mutuamente. La temporalidad es clave en la construcción colectiva, en la que se respetan los tiempos para que todos los actores puedan permanecer como parte del mismo proceso. El proceso es dialógico; la estrategia es enunciativa.

A modo de síntesis, 10 puntos que organizan nuestra mirada

Para finalizar, en un intento de hacer una síntesis por las ideas que a nuestro entender sintetizan una mirada posible sobre los modos de relacionar los procesos de Comunicación, Planificación y Transformación de la realidad, se describen las siguientes consideraciones:

1. La Comunicación como práctica aporta a los procesos de transformación de la realidad y tiene un rol clave en la construcción del poder político.
2. La comunicación en el campo popular es territorial y organizada. El proyecto político al que suscribe la comunicación popular es emancipatorio.
3. La Comunicación puede aportar a los procesos de realización plena de los pueblos y los sujetos.
4. Los procesos de Planificación y Gestión son procesos políticos y técnicos, que se profundizan en instancias de producción de conocimiento.
5. Conocemos la realidad desde enfoques de complejidad, esto significa reconocer que la realidad tiene múltiples dimensiones y los problemas que construimos para su conocimiento son multi- causales.
6. Los problemas complejos, en general, se encuentran anudados a una trama problemática. Las soluciones lineales son insuficientes para resolverlos. Los problemas complejos se superan articulando líneas de acción de modo estratégico.
7. Las decisiones respecto a las prioridades en problemas, objetivos y asignación de recursos, comprendidas en los procesos de planificación y gestión son decisiones políticas.
8. Los procesos de planificación y gestión de la comunicación se trabajan con los actores, las relaciones y los sentidos que en cada contexto son relevantes para alcanzar los objetivos propuestos.

9. Las políticas de comunicación son el resultado de las decisiones que un determinado actor social o colectivo toman respecto a los modos de hacer y enunciar las relaciones, para la gestión de sus objetivos.
10. Las Políticas de Comunicación se expresan en Procesos y estrategias, que se articulan y organizan para llevar adelante procesos simultáneos de comunicación, con los mismos actores políticos, pero con diferentes temporalidades, respecto de los resultados que cada una se propone alcanzar.

Referencias Bibliográficas

- Bohm, D. (2001). Sobre el diálogo. Editorial Kairós: Barcelona,
- Ceraso, C. y Araneta, F. en el manual producido en el marco del Programa “Chile + Cultura” ofrecen una organización similar del ciclo de Planificación y Gestión, basado en acciones.
- Freire, P. (1973). ¿Extensión o Comunicación? La concientización en el Medio Rural – Editorial Siglo XXI. Montevideo: Uruguay.
- Foucault, M. (1995). El Sujeto y el Poder. Oscar Terán compilador. Discurso Poder y Subjetividad. Ediciones El Cielo por Asalto: Argentina.
- Mata, M. C. Nociones para pensar la Comunicación y la Cultura masiva. Cuadernillos del Curso de Educación para la Comunicación. Centro de Comunicación Educativa la Crujía: Buenos Aires.
- Max Neef M. Elizalde, A, Hopenhayn, M. (1986) “Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro”. CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjold. Santiago de Chile.
- Morín, E. (2005). Epistemología de la Complejidad. En Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS: Buenos Aires.
- Winkin, Y. (2008) La Nueva Comunicación. Editorial Kairós: Buenos Aires.

CAPÍTULO 2

De huellas, caminos y andares

Germán Retola

Introducción

En este texto vamos a abordar la sistematización como modo de producción de conocimientos emergentes de prácticas sociales, específicamente, prácticas de planificación y gestión de la comunicación en territorios de transformación. La planificación de políticas de comunicación implica la producción de procesos en donde se evidencia que lo planificado, muchas veces, difiere de lo vivenciado. En esta diferencia aparecen nuevos aprendizajes que pueden fortalecer tanto a los mismos proyectos como a otros, dado que la sistematización de experiencias, es una tecnología que busca comunicar los aprendizajes que surgen de las prácticas. Es decir, es un momento para la reflexión sobre el hacer, y tiene el propósito de poner en común los hallazgos de esa reflexión. Muchas veces las experiencias no se nutren de otras experiencias. Entonces, la sistematización, como producto, permite aprender de otras experiencias y fortalecer el tejido de prácticas, el cual muchas veces ha sido dañado e invisibilizado. En este sentido, es profundamente política.

Además, tiene una politicidad que involucra a los sujetos que vivencian las prácticas como sujetos constructores de conocimiento, transformando la relación conocimiento-pueblo.

Por ello pensamos a la sistematización como proceso comunicacional capaz de ser planificado. Y como todo proceso, tiene siempre un camino, particular y único.

En este capítulo, vamos a organizar el debate en diferentes momentos:

1. De tanto dir y venir: el sentido de sistematizar (para ello acudimos a una payada de Yupanqui)
2. La sistematización como proceso y el rol del comunicador/a/e
3. Breve posicionamiento epistemológico

De tanto dir y venir

Cuando pienso en procesos de sistematización pienso en la siguiente canción de Atahualpa Yupanqui. La quiero compartir e ir desplegando sus estrofas para analizarlas en el texto.

*De tanto dir y venir
abrí mi huella en el campo.
Para el que después anduvo
ya fue camino liviano.*

*En infinitos andares
fui la gramilla pisando.
Raspé mi poncho en los talas.
Me hirieron pinchos de cardo.*

*Las huellas no se hacen solas
ni con sólo el ir pisando.
Hay que rondar madrugadas
maduras en sueño y llanto.*

*Viento de injustas arenas
fueron mi huella tapando.
Lo que antes fue clara senda
Se enyenó de espina y barro.*

*Parece que no hubo nada
si se mira sin mirarlo.
Todo es malezal confuso,
pero mi huella está abajo.*

*Desparejo es el camino.
Hoy ando senderos ásperos.
Piso la espina que hiere,
pero mi huella está abajo,*

*Tal vez un día la limpien
los que sueñan caminando.
Yo les daré, desde lejos
mi corazón de regalo.*

Atahualpa Yupanqui. DE TANTO DIR Y VENIR...

De tanto dir y venir (abrí mi huella en el campo. Para el que después anduvo ya fue camino liviano).

En la primera estrofa de esta poesía-payada-canción, Yupanqui nos habla de camino transitado. Nos dice que de tanto andar, de tanta experiencia de caminar, dejó sus huellas en el

campo. Nos señala que siempre la experiencia deja un rastro, algo queda inscripto. Pero, además, y fundamentalmente, esas huellas facilitarán el camino a un nuevo caminante.

Dicho de otro modo, los procesos realizados forman parte de un haber que puede ser capitalizado por otros procesos. Este afán colaborativo le da sentido político a la sistematización. Las huellas, los rastros de nuestro andar, nuestros andares, harán más liviano el camino al futuro peregrino.

La tarea es reconocer-nos en las huellas de las experiencias que a veces no están en los libros de historia, pero hacen la historia, porque forman parte de la matriz profunda que, desde hace siglos, nutre distintos proyectos emancipatorios.

Pensemos en los saberes y las prácticas de una radio comunitaria, de una Unidad Básica, de una escuela de barrio, del hacer una vereda cooperativamente, construir una plaza y también, ir a una plaza.

La sistematización de experiencias sirve para hacer visible y fuerte la huella y potenciar la trama que sostiene el caminar de los proyectos y los procesos a lo largo del tiempo.

En infinitos andares (fui la gramilla pisando. Raspé mí poncho en los talas. Me hirieron pinchos de cardo).

Acá Atahualpa nos enfrenta con el tiempo y el infinito. Sin duda el andar, por definición es una traslación de un lugar al otro, este desplazamiento se da en un tiempo, en lo cual lo caminado aparece en forma de huella que marca el territorio o de experiencia acopiada que marca el futuro andar. Nos habla de un camino infinito, que ocupa un tiempo mayor que el de nuestros procesos andantes. Los caminos son infinitos, no es uno solo, es lineal y es reticular, es de un tiempo largo, es de un tiempo circular, es aquí y ahora y está cargado de múltiples intersecciones. Las temporalidades de las vivencias deben incluir todas las culturas y sus percepciones tempo-espaciales.

Dice, además, que este camino es sinuoso y muchas veces tiene dificultades, “heridas de cardos”. Los procesos de transformación están cargados de contratiempos, pero, como bien lo dice García Lineras, sabemos “caer para levantarnos”.

En la actualidad existe una oligarquía planetaria que representa (en porcentaje poblacional) a la nobleza del antiguo régimen en épocas de la revolución francesa. Poco ha cambiado desde este punto de vista. Miremos estos datos duros: el 1% de la población mundial tiene el 46 % de los recursos disponibles mundiales. El 50 % de la población mundial no posee nada. Del 50 % de desposeídos el 60 % son africanos y asiáticos, queda un 40 % que es la clase media, que reparte el 14 % de los recursos mundiales. La clase media planetaria se concentra en los países avanzados cuya meta es no ser nunca ni desplazado, ni identificado con los desposeídos. Esto da cuenta de la alarmante inequidad de nuestro mundo que tiende a acrecentar de manera descomunal la producción de desigualdad.

Actualmente, en el planeta, atravesamos múltiples crisis: la falta de soberanía alimentaria de nuestros pueblos, las intervenciones de los bancos internacionales como modo de sometimiento imperial, el lugar monocorde de los medios hegemónicos de comunicación,

los desplazamientos forzados, la violencia política por el territorio, el fundamentalismo del mercado, entre otras.

Sin embargo, también existen y existieron prácticas donde emergen nuevas formas, resistentes y re-existentes.

Las huellas no se hacen solas (ni con sólo el ir pisando. Hay que rondar madrugadas, maduras en sueño y llanto).

En la tercera estrofa nos señala que el camino tiene sueños, o sea que no solo se anda con los pies, también está involucrado el corazón caminante. También nos dice, en ese mismo sentido, que las huellas no se producen solas, “ni con solo ir pisando”, es decir, no es solo poner el cuerpo, es habitar el camino con la integralidad de nuestro ser, donde también están las emociones.

El camino es sinuoso y hemos sabido caer y levantarnos, porque sabemos que el andar también conlleva llantos. A veces no nos deja dormir, a veces nos pone tristes, a veces quisiéramos estar más cerca de otros caminantes, reconociendo y fortaleciendo sus huellas.

Es necesario que la labor científica ronde también la pasión de *madrugadas de sueño y llanto*. Porque eso hablaría de una ciencia que deja lo que Boaventura de Souza Santos llama la racionalidad indolente imperante en la epistemología clásica. Trabajamos por una ciencia con corazón, que incorpore el sentimiento en su método, que se involucre más allá de las fórmulas y los protocolos, en definitiva, que ponga a dialogar sus saberes en el territorio, sin jerarquías de por medio.

Viento de injustas arenas (fueron mi huella tapando. Lo que antes fue clara senda. Se enyénó de espina y barro).

En la cuarta estrofa nos expresa Atahualpa que las huellas del camino pueden taparse con vientos injustos, tanto que pareciese que no quedase rastro de lo andado. Si vemos las crónicas de los procesos emancipatorios, vamos a encontrar relatos de resistencias, represiones, persecuciones, invisibilizaciones, genocidios, epistemicidios.

Sabemos que, cuando estamos en tiempos de derrota, es importante reconocer todo lo que hicimos y sabemos, porque allí está la semilla de lo que emergerá como práctica de resistencia, porque para pensar el futuro debemos ver también el pasado.

Tenemos el deseo de aprender a aprender de nuestras prácticas. En cierta forma, a no tener miedo a todo el poder transformador que tiene el conocimiento cuando nos podemos enunciar a nosotros mismos, a pesar de que nuestra memoria colectiva esté cargada de vacíos, de resistencias invisibles y de injusticias epistémicas.

Cuando sentimos que una experiencia significativa para la memoria de la lucha popular puede perderse, que parece sola, desarticulada de otras y amenazada; cuando nos creemos derrotados frente a la injusticia global, debemos reafirmar la confianza, que el camino andado dejó marca, y que la huella continúa estando debajo y que aún puede retomarse para continuar la producción de sentido.

A veces, parece que se lucha quijotesca contra molinos de viento, sin poder ver que las experiencias transformadoras son parte de una matriz de pensamiento, que, aunque se produzca (por las hegemonías) como invisible, está presente promoviendo realidades otras; a pesar de que la mirada pueda estar viendo solamente espina y barro.

Parece que no hubo nada (si se mira sin mirarlo. Todo es malezal confuso, pero mi huella está abajo).

Frente a la mirada que mira sin mirar, parece que no hubo nada. Todo es confuso y pareciera que carecemos de experiencias previas que hayan funcionado. Entonces, para el futuro, queda la repetición y profundización del presente. Boaventura de Souza Santos llama a esto último, la racionalidad proléptica.

Con racionalidad proléptica se refiere a un tipo de racionalidad que impera en la modernidad. Surge de una figura literaria que es cuando el autor nos va diciendo que ya sabe lo que va a venir. De Souza Santos, plantea que aparece este tipo de racionalidad cuando sostenemos que ya sabemos el final de la historia: más capitalismo, más individualismo, más guerras, más saqueos.

Frente a esta racionalidad, los sujetos de transformación y sus organizaciones sociales y políticas no pueden hacer mucho más que aceptar el *statu quo*, porque rige una desesperanza respecto al futuro. Y, si se piensa lo macro de esta manera, esta racionalidad, mantiene la misma lógica en lo micro. Entonces el/la adicto/a no va a dejar su adicción, la cooperativa no va a producir ingresos, los jóvenes que transgreden la ley lo seguirán haciendo, la huerta orgánica nunca dará ganancias, etc. En definitiva, el futuro es una continuidad del presente: más desigualdad, más progreso desmesurado, más reinado del mercado, más contaminación, más separación naturaleza / cultura.

Por eso decimos que la racionalidad proléptica se basa en la idea de que nada cambiará. Sin embargo, desde nuestra forma de pensar y hacer mundos, no sólo todo es dinámico, sino que somos parte de esa transformación. Por lo tanto, aquello que se aparece como imposibilidad, desde las epistemologías de la esperanza, comienza a tener forma en nuestros horizontes como proyecto político y práctica social.

Para mantener su influencia, la racionalidad proléptica se sirve de muchos dispositivos de invisibilización de aquellas prácticas que desarrollen en sentidos diferentes y contrarios a la matriz moderna y neoliberal. Entonces, hay experiencias que quedan fuera de los claustros académicos. Son producidas como ausencias, disminuidas y hasta infantilizadas. Pensemos en la Pachamama como noción central para pensar al mundo, u otras temporalidades como el tiempo circular, o formas de producción otras, o modos de relación no patriarcales, por citar algunos ejemplos.

Pero Atahualpa, hace visible lo invisible. Las huellas, a pesar de no verse, están debajo, se tiene una certeza por fuera de lo que puede ver el ojo. Acá se hace uso de la epistemología de la esperanza, porque se tiene la certeza de que no se está solo frente a la historia, y que algo queda de las luchas pasadas para vivenciar las futuras.

Desparejo es el camino. Hoy ando senderos ásperos. Piso la espina que hiere, pero mi huella está abajo,

Existen numerosas experiencias en nuestro territorio que marcan nuevos rumbos para pensar el mundo. Estas propuestas muchas veces emergen de contextos sumamente difíciles, sin embargo, persisten y apoyan a una construcción más amplia. Estos saberes no deben perderse, deben poder comunicarse, tejer poder popular, y fortalecer los sentidos de las prácticas.

Son experiencias que surgen de una matriz latinoamericana de pensamiento y son parte un conjunto de proyectos, planes, ideas, recorridos, creencias, técnicas y tecnologías que muchas veces han dialogado con las universidades y otras han sido sometidos a ciertas lógicas y narrativas que las han fagocitado en desmedro de su poder transformador.

Cuando se vincula la academia con el mundo de las experiencias transformadoras, es importante saber que corremos el peligro de reproducir la lógica moderna clásica de la gramática científicista.

Tal vez un día la limpien (los que sueñan caminando. Yo les daré, desde lejos, mi corazón de regalo).

En la sexta estrofa, Atahualpa Yupanqui, continúa abonando a una epistemología de la esperanza, cuando nos dice que, aunque hoy el camino sea desparejo y andemos senderos ásperos, debemos tener certeza que hay huella debajo.

Entonces remata la poesía con una estrofa fundamental, donde se resume el contenido político y académico de la sistematización: una apuesta al futuro y a la conciencia de que no todo depende de nuestra práctica, sino de una multiplicidad de procesos, proyectos y peregrinos/as/es. “Tal vez un día la limpien” (a la huella) las/es/os futuros caminantes (fruto de su andar claro), a quienes, desde lejos, dará su corazón de regalo.

La sistematización, desde este punto de vista, es no dejar que se pierda la huella andada, ayudar a hacer la senda colectiva del andar un proyecto político – académico que construya la universidad popular. Entonces, la sistematización, como herramienta, es profundamente política y genera procesos de subjetivación política, donde, por ejemplo, un colectivo puede contar su historia, comunicarla, producirla y colaborativamente, transmitir sus aprendizajes a otros.

La sistematización como procesos y el rol del comunicador/a/e

Para mí, esta poesía de Yupanqui expresa claramente cómo es el camino de la sistematización de experiencias, siempre sentí-pensé de esta manera los procesos que he vivido, procesos que nos exceden y que en el mismo caminar reconocen saberes y conocimientos que serán huellas significativas para prácticas compañeras y futuros andares.

En esta trama, la sistematización es un tipo particular de investigación, ya que busca la construcción de conocimientos. Pero este conocimiento es particular, porque está profun-

damente relacionado con un plan de acción que se da en las prácticas sociales. Además, este tipo particular de conocimiento no busca solamente conocer, sino que apuesta a la transformación de las experiencias que investiga. Es decir, es un tipo de investigación que está íntimamente relacionada con el mundo experiencial. Por ello es conveniente decir que la sistematización, desde nuestro punto de vista, según lo dice Oscar Jara Hollidey, es sistematización de experiencias.

Esta particularidad que la define, posiciona a la sistematización en un lugar epistemológico que habilita a pensar procesos de investigación que no necesariamente se rijan por los preceptos de la construcción científica clásica. En principio la construcción de hipótesis es sustituida por la construcción colectiva de preguntas y sentidos compartidos. Al mismo tiempo, el lugar del investigador está mucho más cercano a la comunidad que investiga, produciendo un corrimiento de la barrera clásica entre sujeto de investigación y objeto de investigación. Otro rasgo general es que, este tipo de conocimiento ligado a la experiencia y a las comunidades, tiene una mirada estratégica de la construcción de conocimiento, es decir, el conocimiento no está en función de acrecentar el campo disciplinario de origen del investigador/a/e, sino, por el contrario, se trata de mejorar el funcionamiento de las experiencias estudiadas en función de sus propios deseos de transformación.

Entonces, la sistematización es un procedimiento de construcción de conocimientos que habilita a desplazamientos epistemológicos y metodológicos tendientes a generar diálogos de saberes y producción conjunta de sentidos.

¿Por qué decimos esto?

Primero porque sostenemos modelos de sistematización de experiencias con fuerte anclaje comunicacional que involucra en sus procesos planificados a los propios protagonistas de las experiencias sistematizadas. Estos modelos entienden a la sistematización como procesos de construcción de conocimientos situados y complejos que parten de una mirada estratégica de los mismos actores que participan de la práctica. Esto nos lleva a dejar de lado la idea de que la sistematización es una herramienta de ordenamiento de datos que está en función de satisfacer las demandas de la tecno-buracrática para mejorar la administración de un proyecto.

Nos corrimos de esta idea para posicionarnos en pensar a la sistematización como un proceso. En principio, un proceso de construcción de conocimientos que posiciona a los sujetos que desarrollan los proyectos como sujetos de conocimiento, además de considerarlos sujetos de transformación.

Otro aspecto es que la base de un proyecto de sistematización nos permite revisar las experiencias para transformarlas y para comunicarlas, con el afán de fortalecerlas en sus aspectos más relevantes. Esta ambición por la comunicación afirma que la sistematización es un proceso también profundamente político.

Sintetizando, entiendo a la sistematización como un proceso de construcción de conocimientos que tiene los siguientes rasgos distintivos:

1. Entiende que el conocimiento es base y a la vez se funda en un proyecto político. Por ello las Universidades han sido históricamente tan determinantes de los modelos políticos de una época.
2. Forma parte de una estrategia de transformación con voluntad comunicativa de una organización, territorio o institución.
3. Mantiene una posición epistemológica que realiza corrimientos clave en los modos de entender y hacer investigación. Esta opción problematiza los supuestos epistemológicos de la ciencia clásica para deshacerse de *aprioris* que obstaculicen la producción colectiva (de científicos y no científicos) de sentidos.
4. Conlleva una opción transformadora que involucra a las comunidades que habitan los lugares, tanto geográficas como de sentido.
5. Se construye conocimiento siempre contextualizado, se parte de entender el contexto para intervenir en su transformación. El contexto es punto de partida y de llegada.
6. Se trabaja con metodologías cuyas técnicas inviten a la participación colectiva y la construcción de ciudadanía cognoscentes.
7. Se promueve el aprendizaje, es decir un reposicionamiento del sujeto en relación a su mundo. Esto va desde aprender contenidos hasta formas de participar y estar con otros.
8. Se trabaja de forma cooperativa, en grupo, en transdisciplinariedad.
9. Se trabaja construyendo subjetividades políticas y referentes territoriales, sean sujetos, organizaciones de base o instituciones con proyección comunitaria.
10. Se incorpora el diálogo de saberes como metodología de acción política. Interpelando a los sujetos como sujetos de conocimiento. No se vampiriza el territorio, se construye con los mismos sujetos.
11. El territorio es considerado como sujeto y objeto al mismo tiempo.
12. Asume la complejidad de los procesos de transformación, por lo tanto, la sistematización no aplica recetas para sistematizar sino que transita caminos sinuosos y flexibles acordes a la estrategia de producción de conocimiento.
13. Promueve prácticas reflexivas, donde los sujetos participantes son conscientes de lo que están haciendo y pueden reconocer colectivamente sus instancias de transformación.

Además, entiendo que si el proceso de sistematización está desarrollado por un/a/e comunicador/a/e popular se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Partir del otro.
- Habilitar la palabra.
- Planificar participativamente.
- Generar espacios y canales de comunicación.
- Producir un material comunicativo.

Como vengo diciendo, la sistematización, desde nuestro posicionamiento político epistémico, está ligada profundamente a la experiencia. Para que exista un proceso a ser sistematizado es porque hubo algo antes que fue planificado.

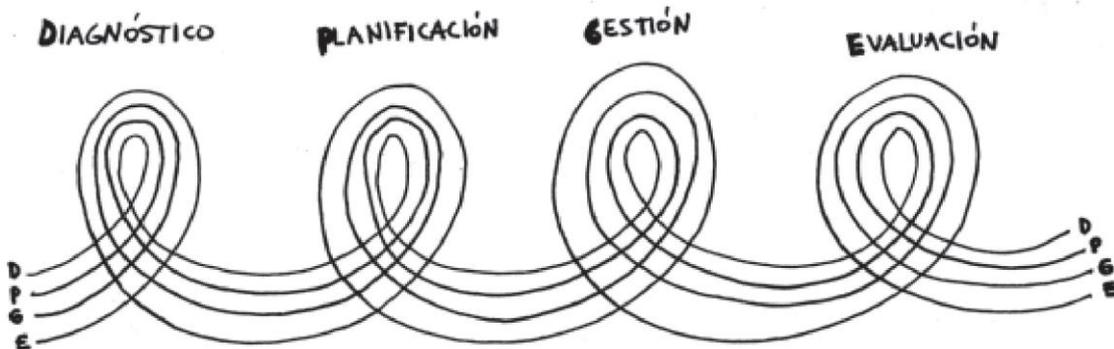
En este sentido la sistematización está relacionada con las tecnologías de los procesos de planificación y gestión.

Se pueden encontrar 4 etapas bien determinadas e interconectadas entre sí en los procesos de planificación:

- El diagnóstico
- El proyecto
- La gestión
- La evaluación

Aquellos que hemos participado en proyectos planificados de manera participativa, sabemos que estas etapas se dan de manera compleja, interconectada, relacionada, entramada. Para permitir la construcción de un proceso planificado, objetivado, es propicio esta distinción analítica, pero en la realidad cotidiana se da todo mezclado y sus límites son confusos. Es decir, cuando trabajamos en la etapa del diagnóstico, para realizarlo, debemos primero planificarlo, después gestionarlo y además evaluarlo. Es decir que en una etapa vivenciamos y usamos técnicas de las otras etapas.

El manual de planificación *Sembrando mi tierra de futuro* lo expresa así:



Siempre que trabajamos en proyectos sociales existe un vínculo importante entre el hacer y el conocer. Los manuales de planificación rezan: “para transformar la realidad primero hay que conocerla”, “no se puede transformar aquello que no se conoce”. Conocimiento y acción devienen en procesos transformadores anclados en prácticas territoriales específicas y concretas. En estos procesos no hay nada más práctico que una teoría. En este sentido, no hay teoría que no abone a la práctica ni práctica que no reconozca sus bases teóricas. Y en este ir y venir de la teoría a la práctica, encontramos la dimensión praxeológica de los procesos.

Para continuar con el desarrollo de lo que quiero decir, debo definir que en las cuatro etapas de la planificación: dos corresponden a momentos cuyo énfasis está puesto en la generación de conocimientos, mientras que las otras dos, el énfasis está puesto en la organización para acción.

Las etapas que ponen el énfasis en la construcción de conocimientos son el diagnóstico y la evaluación. Las etapas que ponen el énfasis en la organización de la acción son la etapa de planificación del proyecto y la etapa de gestión del mismo. En este trabajo nos interesa reconocer las etapas de construcción de conocimientos porque estamos pensando en el campo de intervención de la sistematización de experiencias. Recordemos que dijimos que sistematizaremos experiencias que han sido planificadas y gestionadas. En este sentido ¿qué tiene de diferente la sistematización del diagnóstico y de la evaluación?

En la etapa diagnóstica se busca el reconocimiento del lugar, de los actores y sus sentidos, la cultura y el territorio, para definir objetivos claros que puedan dar cauces de solución a las problemáticas identificadas, mientras que en la etapa de la evaluación se indaga sobre los resultados del proyecto ya gestionado. Ambas etapas del ciclo de la planificación construyen conocimientos para abonar al proyecto. La tecnología de la planificación aplicada en el tiempo y en un territorio desata un proceso verdaderamente vivenciado por sujetos que se transforman en ese hacer.

Pues bien, la sistematización de experiencias se centrará en la complejidad del proceso, poniendo al proyecto y sus resultados como parte de la trama de saberes y prácticas. Entonces, hay que diferenciar proceso y proyecto.

Aquel plan se fue transformando en proceso, y este es el objeto central de la sistematización. Ese pasaje de la vivencia a la experiencia colectivamente reflexionada. Eso que ocurrió en el tiempo es el objeto de nuestro análisis, por ello la necesidad de reconocer la complejidad del campo de intervención del sistematizador.

De esta manera nos vamos a preguntar por la experiencia más que por los resultados del proyecto. ¿Cómo pasó lo que pasó en esa experiencia?, ¿por qué pasó de esa manera? ¿Qué aprendimos de la experiencia vivida? ¿Qué aporta al territorio? ¿Qué sucedió con los sujetos? ¿Qué cosas aparecieron que no estaban en el plan?

Es sabido que siempre que llevamos adelante un plan, lo imprevisto y lo aleatorio modifican lo planificado. También aparecen trabas no vistas y condiciones del contexto que se modifican modificando nuestro hacer. La creatividad frente a lo imprevisto y/o aleatorio también será objeto de la sistematización. En este sentido, se nutre mucho de la evaluación de proyectos, la cual puede constituirse en fuente fundamental de la sistematización.

Sin embargo, la sistematización va más allá de analizar cómo pudimos o no desarrollar lo planeado, la sistematización se pregunta también por los sujetos, sus sensibilidades y los procesos de subjetivación. Aquí aparecen las sensaciones, la estética y el mundo de relaciones que se tejieron en la práctica. Por lo tanto se abre una nueva ventana en el proceso.

Al mismo tiempo se pregunta por los aprendizajes en materias de la incorporación de nuevos conceptos e ideas que fueron consolidando el hacer de la experiencia. Es decir que la sis-

tematización tiene un afán de problematizar y desnaturalizar los procesos para comprenderlos y comunicar sus aprendizajes.

Otra cuestión importante es el análisis crítico de la incidencia de las condiciones de contexto, las relaciones de poder territorial y las posibles conexiones con otras experiencias. En este sentido, un proceso de sistematización tiene la voluntad de arribar a productos comunicacionales que promuevan la relación con otras experiencias que tal vez se den en territorios cercanos o lejanos. Este es un sentido político relevante porque tiende a fortalecer una trama de relaciones que aparece en principio como frágil.

Es relevante pensar que sistematizar tiene un caudal de sentidos que se van produciendo en el mismo proceso. Entonces sistematizamos para re-orientar la práctica, entenderla, conocerla para mejorarla y así, generar intercambios de aprendizajes o aportar a un campo específico de conocimiento o incidir en las políticas públicas. También es importante reconocer los procesos de subjetivación que participar en una sistematización provoca en los sujetos. Nadie que participa en un proceso colectivo de construcción de conocimientos sale siendo el mismo o la misma o le mismo. Es rol del comunicador/a/e popular estar atentos/as/es a esta dimensión del proceso, ya que implica un mundo de relaciones donde el poder es central.

Breve posicionamiento epistemológico donde se inscribe esta propuesta

Este texto está inscripto en la epistemología de la esperanza (Saintout, Varela) que sostiene el carácter emancipador del conocimiento. Esta perspectiva también es una respuesta posible frente a la racionalidad proléptica descrita por Boaventura de Souza Santos, cuando afirma que, desde esta lógica, ya se sabe lo que va a venir: más capitalismo, más desarrollo, más contaminación.

Este posicionamiento epistemológico, se corre de las nociones clásicas de la filosofía de la ciencia, donde toda acción se reduce a saber si tal o cual enunciado es o no científico, dejando por fuera a todo tipo de conocimiento que no surja de los parámetros estipulados por el conjunto de leyes aceptadas al interior de los paradigmas vigentes (aceptados por la comunidad científica internacional). Sin embargo, estas miradas epistemológicas, nos sirven para indagar sobre las condiciones de la producción de conocimientos, más allá de los modelos erigidos al interior de las universidades. Forman parte de un conjunto mayor de epistemologías que podríamos llamar: de los sures, de la esperanza, críticas, pluralistas, disidentes, *otras*, del barro, del contagio, por ejemplo. Necesariamente son múltiples, ya que asume que en la humanidad no solamente la racionalidad occidental, construye conocimientos valiosos para el mundo, integrando epistemologías que se constituyen exclusivamente a la luz del laboratorio científico, aislado de las culturas y los contextos, donde circulan saberes populares y ancestrales.

Desde las epistemologías pluralistas, nos preguntamos por las condiciones de producción del conocimiento científico, vinculando la ciencia a sus determinantes sociales, políticos, eco-

nómicos y culturales. Por lo tanto, el conocimiento científico no es neutro, se lo piensa con todo el espesor político que se merece.

Nos preguntamos: ¿qué investigamos?, ¿para quiénes investigamos?, ¿con quiénes o contra quiénes investigamos?, ¿cómo construimos esos conocimientos y para qué?, ¿qué tipos de relaciones instauramos?

Entonces, estas epistemologías, buscan construir poder y nuevos horizontes alternativos a la modernidad, al progreso, al capitalismo, al machismo, entre otras cuestiones.

Ponen un conjunto de conceptos, nociones, métodos, planes, técnicas y tecnologías al servicio del despliegue de múltiples procesos de transformación que nutran la plena realización humana, individual y colectiva.

Es decir que, frente al desánimo, desde las epistemologías de la esperanza, contestamos con producción deseante y construcción colectiva de futuros posibles otros. Es decir: contestamos con política.

Dicho esto, en este texto, incluso frente a diagnósticos catastróficos y frente a las distopías posibles, vamos a conectarnos con las utopías, entendidas como horizontes que ponen en marcha la acción del caminar.

Esto implica un proyecto político, que también es académico: construir conocimiento desde y en el territorio. No para dominarlo o controlarlo, sino para emanciparse emancipando.

¡Inventemos!, diría el gran Simón Rodríguez. Frente a este panorama considero que, desde “*el mundo vida*” académico, tenemos dos posicionamientos posibles frente a una dinámica sociocultural signada por la tensión entre la conservación y la transformación social. Y en medio de estos posicionamientos, hay una gama de grises inconmensurables. El primero es un posicionamiento que acepta reproducir las lógicas dominantes de construcción de conocimiento, entendiendo que las relaciones de poder no se pueden cambiar, mientras que el segundo, asume un rol transformador. Este último posicionamiento, nos pone en la situación de repensar las prácticas académicas a luz de la experiencia, no para repetir fórmulas, sino para inventar nuevos caminos y nuevas lógicas de transitarlos.

En definitiva, el primero se basa en una epistemología basada en el desánimo, y la segunda, en una epistemología de la esperanza. La una acepta que no es posible otro mundo más allá de lo que venimos conociendo, mientras que la otra profundiza y ensaya líneas de transformación.

No se trata de una lectura crítica de la realidad o de una denuncia de las condiciones de desigualdad, sino de la posibilidad de incorporar un *pensamiento otro* y un modo *otro* de concebir el conocimiento. Ampliar las presencias de las epistemologías silenciadas por los epistemocidios modernos. Esto es transformar los límites impuestos a la producción de conocimientos académicos por los claustros universitarios, extendiendo el territorio de intervención. No ya para que la ciencia colonice, sino para que sea una parte de un proceso emancipatorio que respete las diversidades.

Estas son prácticas de acción política y económica que desnaturalizan la máquina capitalista para desmontarla con experiencias emancipadoras. Muchos autores, entre los que se en-

cuenta Boaventura de Souza Santos, han abonado a la interconexión de las prácticas y saberes emancipadores, los cuales aparecen aislados entre sí, producto de su invisibilización estructural. Unir mundos, tejer redes, fortalecer lazos, ampliar oportunidades de comunicación, es la tarea del/a/e cientista social que promueve haceres desde una epistemología de la esperanza. Entonces, el diálogo de saberes es una estrategia posible que marca rumbos de acción en la agenda de intelectuales, artistas y activistas.

¿Qué tiene que ver la lucha de las mujeres con la lucha del movimiento cooperativo, y esas luchas con la experiencia del movimiento campesino? Así, la tarea del/a/e comunicador/a/e para la transformación es la de producir sentidos profundos y construir líneas estratégicas de acción entre luchas y luchadoras/es. El 50 % de los desposeídos del planeta tenemos más en común de lo que pensamos.

Este es el campo de tensión e interacción, donde emerge nuestra mirada de sistematización. En definitiva, el rol de la sistematización está centrado en aprender de las experiencias que han sido construidas como invisibles y fortalecer las redes que las sostienen.

Referencias Bibliográficas

- Arrueta, C; Brunet, My Guzmán, J(comp.). (2010). La comunicación como objeto de estudio. (Teoría, Metodología y Experiencias en Investigación): Ediciones: San Salvador de Jujuy DASS.
- De Sousa Santos, B. (2006). Renovar la Teoría Crítica y Reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires). CLACSO: Buenos Aires
- De Sousa Santos, B. (2005). La Universidad del S. XXI, para una reforma democrática y emancipadora de la Universidad. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Coordinación de Humanidades. Universidad Autónoma de México: México.
- Fernandez; A.M. (2008). Las Lógicas Colectivas, Imaginarios, cuerpos y multiplicidades. Colección sin Fronteras, Editorial Biblos: Buenos Aires
- García, R. (2000). El Conocimiento en construcción, de las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de los sistemas complejos. Gedisa Editorial: Barcelona.
- Jara H., O. (1994). Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. San José, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Jara H., O. (2014). La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles. San José, Alforja y Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL).
- Morin, E., Roger Ciurana, E. y Motta, R. (2003). Educar en la Era Planetaria. Gedisa editorial: Barcelona.
- Morin, E. (2007). Breve Historia de la Barbarie de Occidente. Paidós. Buenos Aires, Barcelona: México

- Saintout, F. (2004). *Abrir la comunicación, Tradición y movimiento en el campo académico*, Ediciones de Periodismo y Comunicación, FPyCS. UNLP.
- Retola, G. Paraíso. (2018). *Construcción de conocimientos basados en diálogos de saber entre la Universidad y el Pueblo*. EDULP: La Plata.
- Retola, G. (2006) *Conocer para transformar*. *Tram[p]as de la Comunicación y la Cultura*, (50), 11-17.

CAPÍTULO 3

Los Coristas: Cine para mirar en clave de Comunicación

Matias Belloni

Introducción

El presente ensayo analizará *Los Coristas* (Les Choristes, película francesa de 2004 dirigida por Christophe Barratier), como una obra cinematográfica que nos interpela para reflexionar sobre el campo de la comunicación; las diferencias, las pujas y la convivencia entre distintos modelos/teorías de comunicación; pero también, para ensayar una reflexión sobre el rol de los comunicadores en procesos de transformación de la realidad.

Si bien la película no aborda de manera literal discusiones sobre teorías de la comunicación o el rol de los comunicadores, desde una mirada general, pero al mismo tiempo subterránea, se puede aplicar en la trama un análisis que, desde la dimensión comunicacional, se pregunte sobre cómo se construyen las relaciones entre los personajes, las formas del conocer, las maneras de vincularse bajo métodos institucionales y disciplinarios basados en la fuerza y el poder. Analizar cómo se construyen diferentes sentidos sobre la infancia, la música, el conocimiento, el futuro y la libertad.

Cabe aclarar que el presente trabajo no detallará, profundizará ni explicará cada una de las teorías, sus principales postulados o abordajes de lo que plasmaron referentes teóricos, sino cómo aparecen las mismas dentro de la trama de la película.

Desde una mirada general, en *Los Coristas* se pueden reconocer al menos dos grandes modelos de comunicación:

Modelo tradicional de comunicación: Basado en las lógicas y la centralidad de la información y la transmisión. Modelo que promueve relaciones sociales, de fuerza y vinculación, donde el protagonismo está centrado en una de las partes, en el emisor. Se cosifica la figura del receptor; y toda forma de participación, del hacer, del decir y de ser, le viene dada desde fuera de sus posibilidades. Este conocido modelo comprende a la comunicación como proceso exógeno, limitando y disminuyendo las capacidades humanas para generar procesos soberanos de transformación social. Claude Shannon y Norbert Wiener fueron los promotores de este modelo, abriendo todo un camino para que muchos otros lo tomaran en el desarrollo de teorías de comunicación centradas y asociadas a la persuasión, al poder de los medios y al cambio de hábitos de las sociedades (Lasswell, Robert Merton, Stuart Mill, Wilbur Scharrmm, entre otros).

Modelo relacional de la comunicación: Una concepción que ya no piensa en los sujetos aislados, sino en las relaciones que estos mismos construyen. Desde este modelo, los procesos de comunicación son pensados en términos de trama de relaciones, donde se puede reconocer a más de un emisor o receptor de la comunicación que están vinculados a la cultura, a su historia, a sus prácticas genuinas. Se basa en un enfoque relacional, que se edifica a partir de aportes conceptuales de la semiótica y los estudios culturales. Desde esta mirada se analiza y se promueve la producción de sentidos, los acuerdos, la negociación de los significados. Se pueden identificar asimetrías en esas relaciones, pero que ya no tienen que ver con la verticalidad del modelo informacional, sino con las diferencias que existen en cada sujeto de comunicación mediante sus relaciones de fuerza. Desde esta mirada, la comunicación se vuelve potencial de transformación en procesos endógenos, donde la participación y la reflexión son los motores para transformar la realidad. Se pueden recuperar los aportes de los Cultural Studies por Jesús Martín Barbero, Héctor Schmucler, Eliseo Verón, entre otros.

Sobre el enfoque relacional de la comunicación, y en un sentido totalmente asociado a *Los Coristas*; Ives Winkin en su libro *La nueva Comunicación*²⁰ nos invita a pensar en este modelo desde una analogía con la figura de una orquesta. La figura de la misma, o su símil con el coro de la película, permite analizar las relaciones de comunicación y entender el rol que juega cada integrante en los procesos, reconociendo diferentes “gramáticas del comportamiento”, para comprender los intercambios entre quienes participan. La conformación y proceso en que se crea un coro en la película de Christophe Barratier permite dimensionar y comprender la potencialidad de transformación y liberación en los procesos sociales, desde y con una mirada comunicacional asociada a la puesta en común, la participación y la significación colectiva.

Reconocer desde este lugar la importancia no solo de la palabra, lo que se dice en las relaciones de comunicación, sino también del movimiento de los cuerpos, ya que los gestos también comunican. *Los Coristas* nos invita a hacernos preguntas sobre el campo de la comunicación, sobre cómo analizar los contextos, la palabra y los cuerpos. Es una invitación a preguntarnos cómo conocemos y cómo conocen los otros siendo protagonistas; sobre el rol de la comunicación y de los comunicadores en diferentes procesos de intervención. Se trata de disparar una mirada crítica sobre cómo pensamos e intervenimos para realizar aportes que transformen la realidad.

Sobre la Obra

Los Coristas, como ya se dijo, es una obra francesa que se estrenó en 2004 y está basada en otra película: *La jaula de los ruiseñores* (La Cage aux rossignols. 1945). Pertenece al género dramático y musical, y el guión de la misma fue producido por el propio Barratier y Philippe Lopes-Curva.

²⁰ Winkin, I: “La nueva Comunicación”. (1981). 1Ed. Editorial. Kairos. 8ava edic. 2008. Barcelona.

Ha recibido nominaciones en 2004 a los premios Oscar (como mejor película de habla no inglesa y como canción original), Globo de Oro y Goya. Y ha recibido premios del Cine Europeo (Mejor música) y Cesar.

En la película, un director de orquesta llamado Perre Morhange, que se encuentra en EE UU, recibe la noticia del fallecimiento de su madre en Francia. En su regreso a París, para despedir los restos, se encontrará con un viejo amigo llamado Pepinot, con quien había pasado parte de su infancia en un internado para chicos de mala conducta llamado *El Fondo del Estanque* (Fond de l'Étang). Junto a Pepinot comienzan a recordar la difícil estadía en esa institución marcada por métodos disciplinarios como el castigo, los golpes y el encierro para modificar la conducta de los niños. Durante esa charla, el director de orquesta Perre Morhange, le pregunta a su amigo Pepinot, qué habría sido de la vida de Clément Mathieu, su profesor de música del internado.

Desde ahí, la película se traslada al año 1949 y se centrará, sobre todo, en la figura del profesor Clément Mathieu, un frustrado compositor de música en busca de un cambio de rumbo en su vida.

El coro como proceso de comunicación que libera y transforma

En *Los Coristas* aparece de manera clara y explícita una invitación a analizar los diferentes procesos educativos en el internado. Podemos reconocer que toda acción educativa también implica un proceso comunicativo. Es en las diferentes prácticas de educación que se imparten en el Internado *El Fondo del Estanque* donde se pueden identificar, como subyacentes, diferentes nociones para pensar la comunicación.

Distintas formas de vincularse durante toda la trama, son representativas de enfoques disímiles que promueven múltiples formas de relacionarse, prácticas sociales, diálogos y ejercicios del poder.

Como fue mencionado, *Los Coristas*, permite, al menos y de una manera general, reconocer dos modelos de comunicación que subyacen en las prácticas y relaciones de los protagonistas. Esto no quiere decir que los modelos se presentan de manera aislada y en diferentes momentos, sino que conviven, se entremezclan unos con otros buscando diferentes objetivos en cada relación que se construye. Es decir, que durante la trama se visualizan los modelos entremezclados dependiendo quién domine las relaciones de fuerza entre el cuerpo docente y los niños del internado.

El modelo tradicional en *Los Coristas*

La información es un bien necesario para lograr cumplir el objetivo de establecer las formas de vincularse y de ejercer un tipo de relación que impone la institución. La información y la “buena transmisión” de la misma, es clave para su director Rachin y los docentes, como herramienta para poder mandar, fijar patrones de comportamiento, hábitos y repetir “verdades”.

Bajo este modelo, que promueve el director del internado, podemos decir que los niños se vuelven meros receptores, y que la fuerza que se imparte lleva a los más pequeños a autoconvencerse por momentos de que su lugar en esa relación es solo de escucha y repetición de lo que se le brinda como información desde el mundo adulto.

El autoritarismo aparece bajo la figura de la información como imperativo, como una orden de lo que se puede hacer y de lo que no. El emisor en este caso puede bien representar la figura de un monólogo. De esta forma, los internos interiorizan la superioridad y autoridad del director Rachin y parte del equipo docente, y en esa relación se vuelven incapaces de ser sujetos críticos de los mensajes que reciben.

En *Los Coristas* este modelo de comunicación, de relación entre los personajes, de diálogo restringido, se identifica claramente en escenas donde no aparece el intercambio de ideas, prima la falta de debates, o en la ausencia de discusiones sobre diferentes temas o situaciones. Es una comunicación que se ejerce de arriba hacia abajo, verticalista, unidireccional. En medio de una clase, el director Rachin llama al niño Pepinot y lo hace parar frente a él para tomarle lección de historia. Le pregunta al pequeño cómo murió el Mariscal Ney. La respuesta es incorrecta y Rachin dice: “tienes un 0 y deberás copiar 100 veces que el Mariscal Ney murió fusilado”.

Sin dudas, este modelo exógeno aparece de manera clara y constante durante toda la película en los diferentes intentos de persuadir a los niños a que cambien sus hábitos. Se observa el uso de técnicas funcionalistas para subordinar al receptor-niño. Por ejemplo, el niño llamado Boniface realiza una tarea acorde a los resultados esperados por el director, como recompensa se gana una galleta.

No es pura casualidad que en el momento histórico que transcurre la película (1949), las teorías funcionalistas están en pleno desarrollo y aplicación. Pero además, que las mismas vienen a dar respuestas, en plena 2da Guerra Mundial, sobre técnicas que ayuden a potenciar el entrenamiento militar y la mejora en la instrucción de los soldados. De manera similar con las técnicas que promueve el director Rachin en el internado para imponerse frente a los internos.

Principalmente esta corriente de comunicación trabaja sobre la idea de que a cada estímulo le corresponde una respuesta, estudia las relaciones entre los sujetos y entre estos y los nacientes medios de comunicación bajo la lógica de causa y efecto. Durante toda la película quienes conducen la institución buscan, bajo sus modos de vincularse, aplicar la fuerza para obtener un resultado, es decir, provocar un efecto y obtener una respuesta.

Este modelo en palabras del director Rachin se aplica bajo la técnica de “acción y reacción”, causa y efecto como manera de construir las relaciones, los hábitos de conductas, de establecer formas de comunicarse que dejan en claro quiénes son los que puede decir y quiénes son los que solo deben responder. Varias escenas en la película demuestran cómo el castigo es la respuesta obligada al mal comportamiento de los jóvenes. La relación entre los directivos y los niños es similar a un sistema carcelario, donde la palabra está legitimada en unos pocos, la voz se vuelve imperativa, y los modos de vincularse están marcados por una forma violenta, física y verbal aplicada a los niños.

Ahora bien, ¿qué pasa desde esta mirada cuando el destinatario no da como respuesta el efecto deseado? En reiteradas oportunidades ante el comportamiento de los internados el director aplica una y otra vez el castigo como respuesta a la mala conducta de los chicos. Se parte de pensar que si la respuesta, el efecto esperado no es el que se corresponde, hay que volver a aplicar las mismas técnicas hasta que el destinatario cambie su actitud. Para ello, las prácticas podrán variar en cuanto a su manera de persuadir, convencer o manipular al destinatario.

En *Los Coristas* se persuade y manipula a los internados para que su comportamiento sea el que establece la institución y poder tener una estadía más tranquila. Por ejemplo, reiteradas veces ante un conflicto, se persuade a los niños para que delaten a quien ocasionó el problema a cambio de no recibir un castigo general y colectivo. Esa es la recompensa.

En la institución, el director Rachin legitima sus técnicas con la convicción de que lo hace por el bien de los chicos, poder modificar sus conductas, para que actúen de manera disciplinada y lleguen a tener un comportamiento “correcto” (“acción y reacción es lo único que comprenden” dice uno de los miembros del cuerpo docente).

Para algunos pensadores de la teoría funcionalista, comunicar es el proceso por el cual se pueden promover/imponer conductas. En *Los Coristas* podemos afirmar que para el director la comunicación es la herramienta para lograr acatamiento, la retroalimentación o el feedback aparece en la comprobación del efecto previsto. Hay comunicación cuando la orden encuentra una respuesta positiva. Existe comunicación cuando el mensaje (y el castigo) logra el efecto deseado.

Si bien las teorías funcionalistas marcaron vastas diferencias con la teoría que promovió Claude Shannon, su campo de investigación y análisis no sentaron mayores intereses en promover procesos de comunicación en la que los destinatarios tuvieran un rol protagónico y dialógico, escenarios desde donde pensar a los medios como herramientas para generar sujetos críticos que pudieran construir nuevos espacios de debates libres y autónomos.

En la película, este modelo comunicacional aparece fuertemente arraigado en las prácticas que promueve la institución, los niños no son considerados como sujetos de pensamiento, de diálogo. Cada uno es uno en sí mismo, no se promueve el trabajo colectivo, la recompensa siempre es individual, y la tendrá el que hable y delate al culpable de un hecho. La institución no valora el potencial que puede tener cada niño, como tampoco las teorías funcionalistas pusieron mucho énfasis en la fortaleza que pudieran generar la comunicación en sus destinatarios como sujetos de transformación desde sus demandas y deseos.

El modelo relacional de la comunicación en *Los Coristas*

Desde este punto conceptual se reconoce el aporte de los *Cultural Studies* y su énfasis en las preguntas por la cultura, los procesos sociales, sobre el sentido de la realidad, sobre los significados y valoraciones que surgen en las prácticas sociales, en el rol de los medios, entre otros aportes. El presente trabajo de análisis define pararse desde una mirada latinoamericana para el abordaje conceptual de la comunicación debido a que tanto en la película como en el

contexto latinoamericano (sobre todo en la década del 60 y 70) se dan ciertas similitudes que permiten analizar el empoderamiento de los “destinatarios” en contextos de luchas, resistencias, transformaciones, resignificaciones, deconstrucciones de significados, etc.

De modo que, la teoría de comunicación que promueve la mirada sobre la construcción de sentidos, es interesante para poder hacer una lectura y análisis sobre las prácticas y discursos que permitieron transformar el orden establecido en el Internado y cómo se resignificaron los sentidos sobre el diálogo, las relaciones, el compañerismo, la violencia, etc.

Pensar la comunicación desde lo conceptual pero también desde una dimensión política para comprender procesos y prácticas que promueven una transformación de lo establecido, procesos que vienen a liberar la palabra, a repensar lo incuestionable o naturalizado, y empoderar a quienes están sometidos por discursos y prácticas disciplinarias.

Este modelo en la trama de la obra encuentra referencia y pertenencia en la figura del reciente llegado profesor de música Clément Mathieu, que si bien por momentos opera desde una lógica cercana al funcionalismo, el efecto que busca no tiene que ver con el castigo, sino con promover una respuesta/efecto que genere un cambio de conducta para abrir nuevas formas de ser y vincularse (“no me gustan sus métodos” le dice el director Rachin al profesor Mathieu).

Un claro ejemplo de esto se reconoce cuando uno de los niños llamado Le Querrec, le ocasiona un accidente al Padre Maxense. El profesor de música averigua quién fue y en vez de llevar al niño a dirección para que lo castiguen, acuerda con él que no lo delatará si de ahora en más cuida y ayuda al Padre Maxense hasta que se cure.

Más que trabajar sobre la transmisión, o sobre la persuasión o manipulación, el profesor de música busca generar relaciones que promuevan una transformación de la realidad que viven los chicos del Internado reconociéndolos como actores protagónicos del proceso. A lo largo de la trama, durante las clases de Clément Mathieu los chicos irán descubriendo en el profesor una persona sensible, incómoda con los métodos de la institución. Poco a poco se irá ganando la confianza de los internados al ayudarlos a no ser castigados a cambio de que ellos puedan remediar el problema ocasionado.

La construcción y el nacimiento del coro marca un punto de inflexión en la vida de toda la institución y de sus miembros, se vuelve vital analizarlo para comprender, desde esta teoría, un proceso de comunicación vinculado a las relaciones, a la palabra, al decir de los cuerpos y a la producción de sentidos y significados. El coro es claramente un elemento que simboliza una nueva organización política que irrumpe en la escena para disputar y discutir las relaciones de fuerza y las formas en que el poder condiciona y castiga.

El coro no debe ser pensado sólo como una nueva herramienta de expresión en medio de un mundo que castiga toda forma de comunicación alternativa a las reglas. Además, permite y estimula un nuevo proceso de análisis y reflexión en aquellos que eran oprimidos. Esta nueva figura es una novedosa construcción colectiva para el internado. No hay un emisor que comunica a otros, sino que todos son reconocidos como participantes de un proceso de comunicación colectiva, orquestal como lo describe Ives Winkin, en su libro “La nueva Comunicación”.

Es el profesor Mathieu quien interpela a los niños a través del coro, a modificar las formas de relacionarse y vincularse con su entorno. Dejar de mirarse como actores individuales para pasar a reconocer en el otro un sujeto de conocimiento, que aporta a un objetivo común. El coro alienta una construcción de identidad, de fortalecimiento y valoración colectiva, frente a técnicas que buscan el individualismo, la pasividad y el desvalor del ser niño. Es esa organización que a través de la música viene a desmitificar la realidad instruida, esa realidad física como social. La experiencia del coro promueve una conciencia crítica de las vivencias y las formas del orden y la disciplina, como también un repensar sobre la naturaleza de las relaciones con sus pares, ya no naturalizadas por la violencia o el egoísmo.

El coro se vuelve una herramienta para pensar, para problematizar e interpelar. Una experiencia que atraviesa los cuerpos y modifica ataduras, tensiones, descubriendo, elaborando, reinventando y haciendo suyo el conocimiento y el hacer desde su realidad, desde su experiencia, desde su práctica social junto con los demás. Con él se va construyendo un nuevo ánimo en la institución, la música contagia las buenas vibras y saca de adentro de cada uno el respeto, nuevas formas de relacionarse con los demás, las tareas colectivas, ciertas demostraciones de afecto.

La música ensordece la violencia de una institución y derrumba el método del castigo como forma de ejercer la autoridad. Ya no desde el persuadir o aplicando la consigna “acción - reacción”, sino desde la interpelación como método para la transformación genuina, endógena. Hasta el director Rachin, sosteniendo sus principios, comienza a cambiar algunas actitudes al verse sorprendido en la ausencia de hechos donde aplicar disciplina.

Como muchas experiencias de comunicación latinoamericanas que lucharon por quebrar el control y el orden establecido, el coro vive un momento de clandestinidad durante la película, de lucha por sobrevivir en espacios no áulicos. La resistencia a acallar la voz del coro, la resistencia a frenar un proceso que reconoce ataduras y libera, sobrevive de manera subterránea para luego triunfar y volver a escena de manera no clandestina y legitimada por la institución.

Desde esta mirada comunicacional, el destinatario, es decir los jóvenes de la institución, dejan de ser ese recipiente vacío al que hay que enviar cierta información, para pasar a ser protagonistas de un proceso de transformación de su realidad cotidiana, que lucharán de manera permanente contra otras cosmovisiones y métodos propios de la institución.

En esta experiencia comunicacional promovida por el profesor, el “error” o la “equivocación”, no es tomado como algo negativo, como sucede tanto en las teorías de comunicación de la información o en el funcionalismo, que buscan eliminar el error aplicando la persuasión para el cambio de conducta. El error en el coro no es castigo, sino la reflexión que permite volver a aprehender eso que perfecciona su propia construcción.

Es de destacar cómo todos los niños, por más que no tengan habilidad para el canto, también cumplen un rol importante dentro de la organización. Tal es el caso del niño Pepinot y de Corbin que pasan a ser ayudantes del coro porque tienen problemas con la afinación. La búsqueda de la inclusión y de la igualdad es algo que aparece en esa organización musical. El coro, por su naturaleza, no puede ser un elemento de expulsión o aislamiento, pero tam-

poco la ausencia de nadie condiciona la vida de esa organización dentro de la institución. Esto queda demostrado en la película cuando el profesor suspende durante una canción el solo de Morhange, niño de una voz inigualable. “Nadie es indispensable, nos arreglamos sin ti” le dice el profesor.

Lo colectivo por sobre lo individual también aparece en la película cuando el profesor de música, el director del coro es expulsado de la institución. Los chicos lo despiden cantando sin tener ya a Mathieu como director que los guíe en su cantar.

A modo de cierre

La elección de *Los Coristas* permite al campo de la comunicación, como tantas otras obras de arte, hacer un ejercicio de apertura de nuestro punto de vista sobre los procesos, las relaciones sociales, la implicancia de la comunicación, el rol de los intelectuales, la dimensión política de las relaciones, sobre la construcción de sentido, entre muchas otras variables vinculantes al campo.

Este ejercicio crítico en el campo de la comunicación es un deber dentro de nuestra profesión y debe ser permanente a cada paso del tiempo. En síntesis, se trata de construir una mirada crítica para promover procesos sociales de transformación y liberación en los territorios, generando instancias de reflexión endógenas sobre la base de la interpelación y la autodeterminación.

No son pocas las producciones cinematográficas como *Los Coristas*, que promueven al arte como elemento de transformación de los procesos sociales. Entre otras podemos mencionar a *La Sociedad de los Poetas Muertos*, donde no es la música sino la poesía, o también *Cinema Paradiso*, que lo hace desde el cine, o *Billy Elliot* desde la danza.

Es importante, y prácticamente una necesidad, dentro del mundo de los comunicadores promover(se) instancias de reflexión crítica y para eso la producción artística como la literatura, la producción cinematográfica, el mundo de la pintura, es decir, el arte y la cultura son elementos vitales que movilizan el pensamiento.

Referencias Bibliográficas

- Arrúa V. (2019). Ficha de Cátedra I: “Aportes para comprender los enfoques relacionales de la comunicación.” Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS. UNLP: La Plata.
- Kaplún M. (2002). Modelos de Comunicación Modelos de Educación. Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular) La Habana: Editorial Caminos.
- Mata, M. C “Nociones para pensar la Comunicación y la Cultura Masiva”. CCE. La Crujía. De la Serie Especialización en Planificación de la Comunicación. Ed. La Crujía: Buenos Aires

- Max Neef (1998). “Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”.
Icaria Editorial, S.A: Barcelona. . pp 17 a 35
- Winkin, I. (2008), “La nueva Comunicación” Cap. I “EL telégrafo y la Orquesta”. 1981. 1Ed.
Editorial. Kairos. 8aba edic: Barcelona.

SEGUNDA PARTE

Reflexiones sobre los métodos

CAPÍTULO 4

“Entre el pillo y el astuto”: rasgos, elementos y dimensión política de los procesos de comunicación

Gonzalo Bustos

Introducción

El pillo en el lenguaje tumbero o de la cárcel, es aquel que molesta y quiere sacar ventaja de alguna situación cometiendo una infracción o algo fuera de lo permitido. Por otro lado, astuto se le dice, también en el lenguaje de la cárcel, a aquel que maduró, aprendió y pudo ordenar su vida, acomodarse y encontrar cierto nivel de estabilidad. En estas trayectorias, hay una transformación subjetiva de los sujetos que nos muestra un proceso vivo, en constante movimiento.

Florencia Saintout y Andrea Varela, en su texto sobre la epistemología del barro, destacan una cita de Jesús Martín Barbero en la que dice: «habíamos necesitado que se nos perdiera el objeto para encontrar el camino al movimiento de lo social en la comunicación, a la comunicación como proceso»²¹ (1997: 220). A su vez, “Foucault considera que la verdad no es una idea inmutable; cree que la verdad es una producción social, que el objeto y el sujeto de conocimiento y la verdad misma se constituyen en relación con el poder y que aparecen en relaciones entre seres humanos que se dan en las prácticas sociales.”²²

Como vemos en estas citas, el vínculo entre comunicación, poder y prácticas sociales es dinámico, por lo tanto la actitud frente a los hechos y problemáticas que se desprenden de esas prácticas también es cambiante, errática y en constante movimiento. Cuando miramos experiencias de desarrollo situadas en territorios y contextos concretos desde una perspectiva de planificación y gestión de la comunicación, es interesante poder reconocer cuáles son los caminos, las decisiones, las huellas, los aprendizajes que han dejado los diferentes procesos y estrategias que han vivenciado dichos colectivos.

²¹ Saintout, F., & Varela, A. (2014). Los saberes académicos en contextos de compromisos: la epistemología del barro. *Oficios Terrestres*, 1(30), 109-117. Recuperado a partir de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/oficiosterrestres/article/view/2276>

²² Ceraso, Cecilia; (2009) [Redes de desarrollo local y colectivos de comunicación en el territorio](#), Tesis de Maestría PLANGESCO-FPyCS-UNLP

A través de esas marcas podremos reconocer las políticas de comunicación que han tomado forma como la expresión de su posicionamiento frente a la realidad, como la manera de salir al encuentro con el otro, los valores que se han puesto en juego al momento de construir relaciones y alternativas de vida.

Con este capítulo buscamos generar un recorrido que nos invite a indagar en esos procesos de comunicación que se desprenden de las estrategias de desarrollo llevadas a cabo en el marco de experiencias sociales. El objetivo es aportar rasgos para caracterizar dichos procesos, sumando herramientas para pensar la planificación y la gestión desde una mirada compleja de los mismos. Nos interesa aportar una perspectiva que permita construir una definición viva y dinámica para poder analizarlos del mismo modo que se llevan a cabo...en movimiento constante.

Esa definición surge de la intersección que se da en la acción de poner el cuerpo en los procesos de desarrollo de nuestras comunidades y organizaciones, con la producción de saberes y conocimientos sistematizados por comunicadores, educadores, académicos de universidades de toda nuestramérica que son parte dichos procesos.

Por otro lado, buscamos mostrar los elementos de los procesos para poder construir dimensiones que nos permitan entender en qué marco actuamos los comunicadores, en qué marco intervienen nuestras estrategias de comunicación y hacia dónde enfocamos nuestras acciones y producciones.

Construir esta mirada sobre los elementos, es otra herramienta más para intervenir en procesos de transformación de la realidad desde la planificación y gestión de la comunicación. Buscamos alejarnos de una mirada instrumentalista para pensarlas como categorías que nos permitan participar creativamente en instancias de construcción colectiva de conocimiento.

En este punto, compartiremos el análisis de una experiencia concreta de gestión, realizada por integrantes de la Cátedra Taller de Planificación de Políticas de Comunicación en Centros Cerrados del Sistema de Responsabilidad Penal Juvenil de la Provincia de Buenos Aires, con jóvenes privados de libertad. El objetivo es identificar esos elementos en movimiento, y en pleno proceso de transformación y, con ello, aportar al camino metodológico de la planificación y sistematización.

Por último, hablaremos sobre la dimensión política de dichas prácticas de planificación y gestión en el marco de procesos de desarrollo pensados siguiendo la propuesta de Max Neef, desde la escala humana. Toda experiencia de transformación tiene sentidos y direcciones en las cuales se enfocan los esfuerzos, los recursos, las decisiones, los conocimientos, y esas pulsiones pueden estar al servicio de las mayorías o en favor de unos pocos. En este caso, pensamos en escenarios donde la ampliación de derechos sea el horizonte y la utopía, que nos permitan favorecer procesos de participación y construcción colectiva.

1ra. Parte-Rasgos que caracterizan los procesos

*Precário, provisório, perecível;
Falível, transitório, transitivo;
Efêmero, fugaz e passageiro
Eis aqui um vivo, eis aqui um vivo!*

*Impuro, imperfeito, impermanente;
Incerto, incompleto, inconstante;
Instável, variável, defectivo
Eis aqui um vivo, eis aqui...*

Lenine-2004

(Músico y compositor brasileiro)

Nos parece importante comenzar compartiendo algunas nociones clave que nos permitan entender cómo son esos procesos de comunicación en el marco de las experiencias de desarrollo. Y en este punto, queremos traer a un educador muy importante en todo América del Sur y el Caribe como lo es Francisco Gutiérrez, quien junto a otros referentes, hicieron grandes aportes en conceptos como la mediación pedagógica y el lenguaje total en la educación liberadora, cuestiones que llevan a poner el énfasis en el aprendizaje por sobre la enseñanza.

En uno de sus escritos sobre pedagogía, el autor conceptualiza los procesos como “la intercomunicación subjetiva que lleva al grupo a solucionar sus problemas”²³. Para llegar hasta esa definición destaca algunas características generales que nos parece interesante compartirlas, sobre todo pensando en quienes tenemos responsabilidades de planificación y de toma de decisiones.

Si bien muchos de los resultados se pueden planificar, el autor menciona que la mayoría de los resultados son de carácter fortuitos y ocasionales debido a que en el devenir de dichos procesos entran en juego componentes emocionales y afectivos que dan lugar a relaciones inéditas y sorpresivas entre los sujetos protagonistas. Nos parece importante remarcar esta característica para reforzar la idea de que planificación no es control y por lo tanto, en las intervenciones que realizamos tenemos que poder contemplar el azar y la incertidumbre como parte de lo que entra en juego al momento de evaluar nuestra práctica.

Planificamos y diseñamos procesos que abran posibilidades para conocer, entamar y generar cauces de diálogo, encuentros, relaciones que tiendan a transformar la realidad. Incluso, el hecho de proponer el diálogo ya está siendo una acción transformadora. Tener claro nuestro horizonte de desarrollo, nuestros objetivos generales, nos permite caminar con cierta seguridad.

²³ Prado, Cruz; Gutiérrez, Francisco. Pedagogía para la educación en derechos humanos Módulo II Todos son procesos, Editorial Pec, 1997.

dad, pero nunca esa sensación puede bloquear la posibilidad de reinventar la práctica en función de lo sorpresivo y lo inesperado que devenga de los procesos.

Por otro lado, para construir esa definición que compartimos más arriba, hay un elemento central que tiene que ver con las relaciones interactivas y cooperativas que se generan entre esos sujetos, que obviamente están marcadas por la existencia subjetiva de cada persona que motiva la participación. Y esa apertura a lo inesperado es lo que da lugar al otro, a que su sentido entre en juego en el proceso y lo transforme.

Cuando pensamos en prácticas sociales y en experiencias de desarrollo, la idea del poder, de la acumulación, muchas veces impregna nuestros procesos ya que sabemos que para poder lograr objetivos es clave reconocer la correlación de fuerzas que están interviniendo. A su vez, pensar los procesos con esta apertura nos impulsa a reconocer los movimientos de sentidos que tenemos que hacer para dar lugar a los discursos emergentes que aparezcan, e incluirlos.

En este punto, nos parece importante destacar otra de las características estructurales que marca Gutierrez, y que hace referencia a que sin estas relaciones intersubjetivas el proceso no existiría. Es allí, donde los comunicadores tenemos nuestro llamado a la acción, a intervenir nuestro campo de batalla. Estamos convocados a conocer, intercambiar, poner en tensión, construir, sintetizar, amplificar los sentidos que circulan en las prácticas sociales para poder traducirlos en proyectos concretos, estrategias, productos y acciones.

“Si estamos persuadidos que el proceso es dinámico, imprevisible y sorprendente, como lo es la vida misma, nuestra actitud tiene que ser de búsqueda, de chispazos intuitivos, en suma, de enfrentamientos creativos con la incertidumbre en la que estamos sumidos las 24 hs. del día”.²⁴

Gutierrez, utiliza esa frase para motivar a que los sujetos que participan del proceso enfrenten un “riesgo utópico”, el cual implica romper con lógicas establecidas en las instituciones y organizaciones, las cuales muchas veces terminan por agotar el sentido que moviliza la participación. Sin la reinención del sentido en nuestras prácticas no tenemos posibilidades creativas que permitan adaptarnos a lo nuevo y transformar el presente.

En este punto, el autor también destaca una cualidad de los procesos, respecto de que los sentidos que nos movilizan, no deben ser importados o proclamados, sino más bien interiorizados y generados en una lucha cotidiana al interior del grupo. Es una búsqueda constante de significado a nuestras acciones, nuestras relaciones, incluso hasta de los resultados que logramos. Ese caminar errático o sorpresivo, no puede ser sin sentido.

“Cuando los participantes de un grupo, encuentran sentido a su accionar, a su caminar, el proceso tiene su meta asegurada”²⁵. En este punto, vivir en proceso, como nos ha enseñado Mario Kaplún en su libro “El Comunicador Popular”, nos permite reconocer que habitar ese

²⁴ Prado, Cruz; Gutiérrez, Francisco. Pedagogía para la educación en derechos humanos Módulo II Todos son procesos, Editorial Pec, 1997

²⁵ Prado, Cruz; Gutiérrez, Francisco. Pedagogía para la educación en derechos humanos Módulo II Todos son procesos, Editorialpec, 1997

proceso, es quizás el objetivo, el cual nos permite ir aprendiendo y transformándonos a la par que nuestros compañeros.

Así como sin relaciones no hay proceso, sin “sentido sentido” tampoco, esto hace referencia a que los participantes tienen que poder encontrarle un significado interior y profundo a su participación. Más allá de todo lo que se proclame, si no hay motivaciones enraizadas en la historia o que se hayan construido en el devenir del proyecto político, el proceso no tendrá el combustible, el sustrato necesario para desplegar su potencial transformador.

Por eso desde esta manera de entender la planificación y gestión de la comunicación, nos parece central el concepto de lo endógeno, como ya hemos visto respecto del concepto de desarrollo, en la planificación de políticas de comunicación, el sentido construido de adentro hacia afuera por los protagonistas es fundacional para pensar la intervención. Esa búsqueda no es rápida, lineal ni sencilla, implica encuentro, elaboración, tiempo, confianza, diálogo, y en ese camino es que se van organizando los grupos y delineando los proyectos.

Otro de los rasgos característicos del proceso que nombra Gutiérrez es el que hace referencia a la producción. El autor destaca que, en los procesos, los productos tienen una finalidad pedagógica, y aquí agregamos, estratégica, ya que los participantes pueden materializar y conceptualizar concretamente sus sentidos colectivos. A su vez, agrega que dichos productos son el resultado de una acción elegida y elaborada por el grupo, por lo tanto, son parte de la identidad y la historia que les representa.

Los productos deben ser tangibles, interrelacionados, continuos y participativos, porque productos inconexos unos con otros, diseminados a lo largo del tiempo sin un criterio, o impuestos por un líder, perderían su poder de expresar y movilizar al grupo.

Esta última premisa, nos invita a reforzar el potencial que tiene la presencia de habilidades comunicativas o realizadoras en los procesos de transformación, que puedan estimular la producción de sentidos, discursos y la sistematización en hechos, obras o acciones concretas que permitan cohesionar y proyectar al grupo, institución u organización.

2da parte. Los elementos del proceso

En esta segunda parte del capítulo, seguiremos trabajando con Francisco Gutiérrez para avanzar en la construcción de categorías que nos permitan ordenar, por decir de alguna manera, los elementos constitutivos de cualquier proceso. Decimos ordenar de alguna manera, porque más allá del intento de organizar dichos elementos y generar categorías, nos interesa no perder de vista esos aspectos o rasgos que marcamos en esa primera parte que son esenciales para entender el carácter dinámico y holístico de los mismos.

Los sujetos: son los protagonistas del proceso, son los actores que ocupan un lugar central en la experiencia. Al ser parte de un proceso y de una trama social, nunca se está solo, se crean vínculos con los cuales habitamos y construimos la praxis social.

Las relaciones: aquí nos preguntamos cuáles son las relaciones de los sujetos con otros agentes del contexto, del entorno, de la escena comunicacional que se crea en el devenir del proceso. Mapeamos las partes intervinientes, cómo circulan los vínculos, el poder, los sentidos. Es importante pensar en qué marco se dan y qué aspectos de la realidad condicionan o influyen esos vínculos. Cada territorio, organización o institución tienen sus propias lógicas de construcción, y esas relaciones generan permanentes intercambios, aprendizajes, tensiones que permiten subjetivar y construir la propia identidad.

El lugar: es el sitio, espacio, comunidad en donde se lleva a cabo el proceso. Aquí pensamos cómo los lugares delimitan, habilitan y condicionan en general todo tipo de prácticas sociales. Están cargados de sentidos, de valores instituidos, de memoria, de identidad.

El tiempo: aquí reflexionamos sobre la duración, el ritmo y la secuencia de las etapas o momentos del proceso. Tener en cuenta esta categoría nos permite ver cómo se van transformando los distintos elementos a lo largo del tiempo. El escenario que encontramos hoy, es imposible que sea el mismo que en el pasado, así como en el futuro, ya que la mera presencia de los sujetos y los movimientos que se generan transforman la realidad y modifican los escenarios. Intervenir sobre los procesos nos permite planificar pero no controlar los resultados.

Los problemas: o las necesidades sentidas asumidas como problemas, son esos puntos críticos que aparecen a ser trabajados en este tiempo y este lugar, por los sujetos que participan de la experiencia. En este sentido, dichos problemas a lo largo del tiempo pueden ir variando de acuerdo a cómo se transforman las cosas. Tienen que ver con esos emergentes que los grupos eligen e identifican como centrales alrededor de los cuales construir sus estrategias de desarrollo.

Los recursos: que requiere el proceso para poder lograr sus objetivos son elementos estratégicos que los podemos encontrar en nuestra propia organización, territorio, o salir a buscarlos. Sin ellos no podemos transformar la situación, le imprimen dinamicidad al proceso.

Para Francisco Gutiérrez y otros autores que también trabajan esta clasificación de los recursos, existen recursos externos o exógenos y recursos internos o endógenos. Los primeros están más asociados a lo material, a lo tangible, como por ejemplo, materias primas, tiempo, dinero, tecnologías, etc. Los segundos, también son conocidos como no convencionales ya que muchas no se le presta tanta atención al momento de evaluar con qué recursos se cuenta, pero

son muy importantes a la hora de planificar un proceso ya que cuanto más se usan se multiplican. Hacemos referencia a la creatividad, la sensibilidad, la mirada compleja, la imaginación, la fuerza o la voluntad para transformar, la convicción, entre otras.

En el caso de los primeros, cuánto más se usan más se gastan y tenemos que procurar su reemplazo. En el caso de los segundos aportan sinergia y retroalimentación al proceso, generan autonomía e independencia para poder transformar la realidad en sentidos propios.

Y por último, **los resultados**, son aquellos logros materiales o simbólicos que se dan durante el proceso, o al final del mismo. Podemos pensarlos como todas esas instancias en las cuales encontramos producciones e hitos significativos que permitieron movilizar las experiencias.

La experiencia: Tu Voz en Libertad

Como adelantábamos en la introducción para poder ver un proceso de comunicación en movimiento e identificar sus elementos, compartiremos una experiencia radiofónica, la cual se enmarca en uno de los trabajos de extensión e investigación que se realizan desde la Cátedra de Taller de Planificación de Políticas de Comunicación.

En este caso, elegiremos la experiencia de comunicación de *Tu Voz en Libertad* (programa de Radio realizado por jóvenes en contexto de encierro) para ver ejemplificado dichos elementos y conversar un poco sobre ellos.

Los sujetos²⁶

En el caso de esta experiencia, los sujetos son jóvenes privados de libertad que tienen entre 16 y 19 años, alojados en Centros Cerrados ubicados en la localidad de Abasto, ciudad de La Plata. Estas instituciones pertenecen al Organismo de Niñez y Adolescencia, que depende del Ministerio de Desarrollo de la Comunidad de la Provincia de Buenos Aires.

Mencionar lo institucional, no es un dato menor en este caso, ya que dicha institucionalidad le imprime particularidades a la experiencia y sirve para entender el mapa de relaciones. Dichos jóvenes participan de talleres extra-curriculares (por fuera de la educación formal obligatoria) en el marco de Servicios Educativos que existen en cada Centro (12 en toda la provincia). En el marco de los Centros Cerrados Carlos Pellegrini y Carlos Ibarra, existen talleres de radio que funcionan sostenidamente desde el año 2016, sin salir al aire hasta marzo del corriente año, pero con producción constante y numerosas radios abiertas.

En estos talleres, con una población rotativa, participan permanentemente grupos de 3 a 8 jóvenes que producen contenidos radiofónicos de manera colectiva. La división de roles es clave para promover la participación en el espacio y que todos sientan un lugar de referencia y protagonismo.

²⁶ En el análisis de la experiencia de *Tu Voz en Libertad* utilizamos el género masculino para hacer referencia al colectivo de jóvenes que participan del proceso ya que todos se autoperceben varones heterosexuales.

Algunos de ellos ocupan lugares en la producción técnica y artística de la radio como la musicalización, la operación o la edición, otros en roles más informativos y ocasionales como son los columnistas de deporte, de política, de actualidad, entre otros. Y obviamente los conductores, quienes ocupan un rol muy importante y le imprimen su propia personalidad a los programas ya que son quienes llevan el ritmo del programa, el estilo, de acuerdo a su personalidad, su soltura, la fluidez, la capacidad de improvisación y la espontaneidad que cada uno tenga con las palabras. También existen otros roles importantes que son los que ocupan aquellos jóvenes que no participan del taller cotidianamente pero se acercan “a la radio” para escuchar o ver la producción y en algunos casos son entrevistados o se suman a opinar azarosamente, de acuerdo a las temáticas.

Las relaciones

Respecto de este elemento podemos decir que por un lado, estos jóvenes son parte de entramados territoriales y vinculares, los cuales están en movimiento constante. Con esto queremos decir que son parte de familias complejas, del conurbano bonaerense, al mismo tiempo que son juventudes que se vinculan con grupos de pares y diversos colectivos juveniles de barrios populares con determinados consumos culturales y expuestos a diversas problemáticas. A su vez, la pertenencia o exclusión del mundo laboral y/o educativo genera huellas fuertes en la identidad, al mismo tiempo que la transgresión a la ley, la paternidad, la condición de género, los gustos culturales, en algunos casos el consumo de sustancias psicoactivas y en otros la condición de privación de libertad; también producen muchos procesos de subjetivación.

Por otro lado, como decíamos anteriormente estos jóvenes están fuertemente atravesados por el contexto institucional y todas las relaciones que de allí se desprenden, las cuales condicionan y ordenan su vida cotidiana en el encierro. Con esto hacemos referencia a Directivos que imponen lineamientos a seguir en la convivencia de los Centros, Equipos Técnicos con los cuales revisan sus trayectorias y situaciones particulares, Asistentes que “controlan” y “supervisan” sus conductas y comportamientos en el día a día, Docentes de la escuela o de talleres con los cuales intercambian experiencias y saberes, Jueces que absuelven, dictan sentencia, deciden sobre sus causas judiciales.

Este mapa genera un contexto particular de cada joven, y permite, en mayor o menor medida, pensar proyectos de vida, más o menos controlados, más o menos planificados, según las habilidades o características de cada joven. El mapa de relaciones si bien es dinámico y cambiante, mantiene su influencia de manera constante sobre los chicos y en muchos casos, es tema de conversación para producir contenidos para la radio. Allí discutimos y dialogamos sobre sus vínculos, sus relaciones, sus proyectos, sus estados de ánimo, las buenas o malas noticias que llegan desde la calle y a partir de allí seleccionamos qué cosas entran o cuáles quedan afuera.

Las relaciones en la experiencia de *Tu voz en libertad*, si bien veníamos produciendo contenidos desde el año 2016, en el marco de la Pandemia sucedió un hito importante para el deve-

nir y el crecimiento del proyecto. Los jóvenes tuvieron la posibilidad de que sus programas sean emitidos por la radio comunitaria FM 91.7 Estación Sur de la ciudad de La Plata, y con ello se abrió un nuevo mapa de relaciones extramuros.

En primer lugar, se destaca la importancia de la figura de los oyentes, ese otro que completa el proceso de la radio. Uno de los slogans de la radio es “de adentro hacia afuera”, y a través de la emisión de los programas se pudo comprobar la buena recepción y el interés por parte de la audiencia de todos esos contenidos que los jóvenes producen. Audios de whatsapp, mensajes de texto, pedidos de canciones, comentarios y saludos desde todas partes de la Argentina y más allá, generaron un puente sonoro entre los jóvenes encerrados y la ciudadanía, que también está atravesando momentos de aislamiento y encierro.

Otra relación que se desprende del proceso de “salir al aire” tiene que ver con los colegas de Estación Sur u otros programas de radio que convocan a los chicos para que respondan preguntas, manden audios o sean parte como entrevistados ellos mismos, por el hecho de estar haciendo radio en contextos de encierro. Los jóvenes de *Tu Voz en Libertad* cobraron visibilidad y son fuente de conocimiento e interés para otros comunicadores que quieren tener su voz en sus programas.

El lugar

Pensar la territorialidad, el contexto o el lugar en este proceso de comunicación es seguir pensando en la institucionalidad por el hecho de pensar que si bien los jóvenes son de distintos puntos del conurbano bonaerense están privados de libertad en un Centro Cerrado ubicado en la ciudad de La Plata. A su vez, esos Centros están en un predio con otros Centros y alejado de otros barrios o incluso de la ciudad.

Para los jóvenes del proceso de *Tu Voz en Libertad*, la posibilidad de tener un medio de comunicación para que la gente les escuche, se transformó en la posibilidad de conectarse con otras personas además de su familia que están en otros puntos de la provincia, incluso hasta conocer lugares nuevos a pesar del encierro. Oyentes de Río Negro, Córdoba, Mendoza, Brasil o hasta Inglaterra se han comunicado y eso permite a los chicos romper con su propio mapa y rearmarlo.

En relación, al lugar, también es importante mencionar lo relacionado con el espacio físico, con el aula de una institución total, que plantea el encierro y el control de los cuerpos, pero que a su vez, se puede transformar en el espacio de resistencia, de creación, de “descuelgue” o de “esperanza” para fundar un medio de comunicación. Así es como cada día que llegamos a dar nuestro taller, el compromiso de los jóvenes con el mantenimiento, la defensa y la preparación del espacio muestra la apropiación del proyecto por parte de ellos.

Por otro lado, la idea del lugar, o de los lugares que elegimos para la experiencia tiene que ver con un criterio para la selección de noticias o los entrevistados, ya que en muchas ocasiones los periodistas eligen las noticias a partir de la zona donde son los hechos. Muchas son de la ciudad de La Plata y de los barrios de donde son los jóvenes (particularmente en 2020 hay

un gran porcentaje de jóvenes alojados que son oriundos de dicha ciudad), pero también de Quilmes, Lanús, Lomas de Zamora, Merlo, San Martín y San Isidro, principalmente.

A partir de allí, los jóvenes dan su visión sobre sus lugares de pertenencia y cuentan a la audiencia cómo es su experiencia de dichos territorios o cómo esos contextos forjaron su identidad.

El tiempo

En relación a la idea de tiempo, la experiencia de *Tu Voz en Libertad* tiene una frecuencia semanal, ya que todas las semanas se realizan los talleres en los distintos Centros y el programa sale al aire los días sábados o domingos al mediodía.

En este punto, podemos decir que participar del proceso de comunicación que implica producir la radio (al igual que la de otros talleres), es romper con la rutina de encierro y convivencia en la institución para construir un momento de “descuelgue”, distracción, aprendizaje, reflexión, donde ellos son los protagonistas. Por lo tanto, hay una gran valoración de las 2 o 3 horas semanales que dura el taller, y los jóvenes las destacan como un derecho que ellos tienen y defienden frente a determinadas trabas institucionales que pueden llegar a aparecer en el camino.

Como decíamos anteriormente, el proceso se inició en 2016, con un trabajo fuerte en instalar el concepto de “hacer radio”, expresarse y decir lo que se piensa frente a un micrófono. Sentirse habilitado para poder opinar, en muchos casos con vergüenza, desde el juego, o en otros con mucha seriedad y dando grandes debates, los jóvenes fueron tomando confianza.

Por la dinámica institucional, los jóvenes egresan y los grupos que participan del taller se renuevan. En ese sentido, en cada nueva camada el concepto de la radio estuvo más instalado y eso permitió que haya mayor fluidez para lograr cosas. Después de esa primera etapa, los programas comenzaron a ser grabados, a pesar de no salir al aire funcionaban como espacio de reflexión y debate.

La organización de Radios Abiertas para las reuniones multifamiliares, o eventos extraordinarios como muestras del Servicio Educativo o jornadas deportivas también iniciaron otra etapa donde los jóvenes vieron plasmada su producción y el resto de las personas de la institución, los jóvenes, las familias y autoridades pudieron ver el trabajo realizado.

Y como uno de los hechos más significativos del proceso y que marcó una gran nueva etapa, es como dijimos anteriormente, la posibilidad de salir al aire en plena pandemia generada por el Coronavirus. Este nuevo período compromete aún más a los jóvenes frente a los contenidos que producen, y se nota mayor dedicación y responsabilidad por lograr un producto final que los exprese y les de ganas de compartir. De esta manera, más allá de que alguno en ocasiones no pueda participar, el resto del equipo cubre esos baches y se compromete con la producción para tener la entrega semanal.

Necesidades

En el marco de las Políticas de Niñez y Adolescencia, allí donde se detecta una necesidad es porque hay un Derecho vulnerado. Las necesidades también pueden ser leídas como problemáticas de comunicación.

En esta experiencia, podemos encontrar en primera medida, necesidades asociadas al derecho a la educación y a la comunicación que tienen todas las niñas y adolescentes²⁷. Del marco normativo vigente, se desprenden otros derechos que tienen los jóvenes como: el derecho a ser escuchados, acceder a la información, a la recreación y al juego, entre otros. Pensados como problemática de comunicación, *Tu Voz en Libertad* funciona como el dispositivo para ejercitarlos, promoverlos y construirlos desde prácticas concretas.

Ejercer estos derechos para personas que han sufrido violencias, ausencia del Estado, exclusión de distintos sistemas como el educativo o el de salud, que han sufrido abusos familiares o de la policía, estigmatización por parte de los medios o vecinos, abandono familiar en algunos casos, no es una tarea sencilla.

Por este motivo, la radio es el espacio para ejercitar y para poner en movimiento los sentidos, reencontrarse y resignificar las palabras. También para analizar y reflexionar sobre la propia realidad, esa que es tan cotidiana para ellos y que por momentos es inmutable, sobre la cual no tienen posibilidad de intervenir. Pero también por momentos es una hoja en blanco en la cual tienen todo por escribir y por proyectar, por lo tanto, ahí el lenguaje es un recurso esencial para poder renombrar el mundo.

Pensar el futuro a través de la comunicación y fortalecer sus subjetividades es el principal desafío que tiene este proceso. Y a través de los distintos logros y producciones podemos ver que dicho objetivo se ha ido cumpliendo. La necesidad de pensar en forma de proyecto, de tener objetivos a corto, mediano y largo plazo, tareas y responsabilidades asignadas son aspectos que también se trabajan especialmente. A su vez, ejercitar el trabajo, el compromiso con lograr un resultado, la utilización de los recursos tecnológicos y el cuidado del espacio, también son necesidades importantes para trabajar con jóvenes que siguen construyendo su subjetividad luego de etapas de mucha trasgresión y falta de límites claros.

Recursos

Para poder realizar este proceso y trabajar sobre las necesidades y Derechos anteriormente mencionadas, encontramos que haber generado un espacio que es convocante para los jóvenes favorece la aparición y el despliegue de muchos recursos que tienen ellos y que quizás no han sido estimulados.

En este sentido, la solidaridad que existe entre los chicos para compartir aprendizajes y que “mi compañero” (como suelen decir ellos) crezca a la par, es un potencial para todo lo que tiene que ver con aprender el oficio de la radio. Más allá de saber leer bien o mal, de ser bueno improvisando, lo importante es que el grupo entero pueda expresarse y comprometerse con la tarea. Para ello, la voluntad de los jóvenes por querer hacer algo de calidad y que sea representativo, moviliza al grupo, genera un impulso colectivo que provoca acciones muy significativas.

²⁷ Derechos sancionados en: la Convención Internacional por los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, en la Ley Nacional 26061 y en la Ley Provincial 13298 de Promoción y Protección de Derechos.

Existe mucha voluntad para sobrellevar la situación de encierro lo mejor posible, “ponerle onda”, como dicen ellos, es a veces una excusa para romper la inercia del encierro y el aburrimiento que eso genera. Esto implica entregarse a momentos de reflexión y de repensar su presente ahí adentro, su futuro en la calle y los vínculos construidos. Este “ponerle onda” los lleva quizás a encontrar habilidades que no conocían, y poder proyectar nuevas oportunidades en el egreso.

La capacidad de preguntarse y querer aprender para tener más herramientas en su futuro, es un recurso no convencional que se intenta estimular y que muchos jóvenes verbalizan respecto de aprender oficios que quizás ya conocían en la calle o quizás, que nunca imaginaron. Ese querer aprender y esa voluntad de formación, es el principal motivo para desplegar un camino de articulaciones e instancias de aprendizajes nuevas, que en muchos casos termina en la formalización de un oficio.

A nivel externo, como recursos encontramos que la tecnología para hacer la radio siempre ha condicionado el tipo de programa que se podía hacer, pero a su vez nunca impidió que se pudiese producir. Desde un grabador de mano, un celular o una computadora, hasta la donación de una consola, auriculares y micrófonos, siempre la radio tuvo su equipo básico para generar contenidos.

Otro elemento clave, es el uso de los espacios físicos. En reiteradas ocasiones por distintas cuestiones institucionales no se ha podido acceder al aula en la cual habitualmente se graba y si bien los jóvenes manifiestan su disconformidad, el programa se ha hecho igual. Si bien no es lo mismo la intimidad del aula, que un lugar donde todos los asistentes los observan, esto no ha sido un freno para soltar su creatividad y expresarse.

La presencia del equipo de docentes, como trabajadores del Estado, es un recurso fundamental para el acompañamiento y la continuidad del proceso ya que los jóvenes generan una referencia y un elemento de contención para sus malestares cotidianos. Una otra voz que escucha sus problemas y aconseja.

La posibilidad técnica de salir al aire a través de la radio comunitaria Estación Sur FM 91.7, es un recurso que podríamos llamar mixto, ya que, si bien conseguir un espacio radial en muchos casos es cuestión de dinero, en el caso de *Tu Voz en Libertad* es fruto de la empatía y la solidaridad entre proyectos e instituciones para mejorar la calidad de ambos desempeños. Para la radio, contar con la voz de los jóvenes privados de su libertad amplía su rol comunitario y popular, y obviamente para los chicos que su voz sea escuchada es movilizante para seguir creciendo en su proyecto de comunicación.

Los resultados

Llegamos al final del análisis de la experiencia para hablar sobre los resultados, que como hemos dicho en la primera parte, son fundamentales para dinamizar e impulsar al grupo. En este caso, al ser una experiencia que no tiene un cierre, sino que sigue en pleno crecimiento, podemos hablar de resultados en el proceso pedagógico y de subjetivación con los jóvenes, y a

su vez, productos tangibles y comunicables a partir de la producción radiofónica, que en muchas ocasiones muestran esos resultados en el proceso identitario.

Respecto de los logros o transformaciones generadas por los jóvenes durante el desarrollo del proyecto podemos destacar

- El fortalecimiento de la capacidad de expresión
- El empoderamiento en la toma de decisiones
- La revisión de conductas transgresoras y los índices de violencia
- Haber revertido el desgano y la apatía

Entre las producciones podemos destacar

- Cuñas radiales
- Radios abiertas
- Muestras multifamiliares
- Y finalmente la emisión de más de 20 programas al aire.

Conocer y explicar los procesos en sus prácticas de comunicación, sus trabajos o sus territorios, es un momento relevante de la planificación. En este sentido, esta lectura de la experiencia de *Tu Voz en Libertad*, tiene por finalidad reconocer los elementos para planificar procesos de comunicación en sus prácticas de transformación. Estos elementos forman parte de un proceso vivo.

3ra. Parte-La Dimensión Política

Llegamos al cierre de este capítulo después de haber recorrido aspectos y elementos de los procesos para poder planificar desde una mirada compleja y holística nuestros procesos de comunicación y transformación.

Los aspectos nos permiten incorporar a nuestra definición de procesos rasgos que lo dinamizan y le imprimen movimiento. La idea de las subjetividades interconectadas de parte de los sujetos que intervienen, la importancia de que existan sentidos endógenos puestos en juego, la idea de búsqueda constante y la apertura para lo incierto, y por último, lo estratégico de la producción en dichos procesos.

Pensando en esta definición compleja de procesos, y también siguiendo al maestro Francisco Gutiérrez, en la segunda parte, compartimos algunos elementos constitutivos de los procesos que permiten identificar las partes del mismo, reconociendo la sinergia que se producen entre ellos, el ida y vuelta entre esas categorías para poder analizar y remirar las experiencias. A partir de ese análisis, pudimos visualizar el potencial de transformación que tiene pensar las

prácticas sociales desde la mirada de proceso con énfasis en la comunicación y en las relaciones que se tejen para intervenir en la realidad.

Aquí es donde nos queremos detener en esta tercera parte del capítulo, para poder hablar sobre la dimensión política de dichos procesos y su razón de ser enfocada en mejorar la calidad de vida de las comunidades. Ahora bien, esta búsqueda no plantea la centralidad de esa mejora en aspectos económicos, materiales o de consumos, sino en el plano de la participación plena de los sujetos en procesos que logren mayores niveles de autonomía respecto del devenir de su propia realidad.

En este sentido, para hablar de la dimensión política pondremos foco en los procesos de toma de decisiones y en cómo circula el poder, un poder hacer que permita a los sujetos, grupos y comunidades, generar mayores niveles de interdependencia y empoderamiento. Si partimos de entender los procesos de transformación con los rasgos que mencionamos anteriormente, es fundamental que planifiquemos proyectos y estrategias que recuperen las subjetividades, los saberes, los tiempos de los protagonistas. Pensar políticas basadas en postulados foráneos es forzar a las personas a que se involucren en prácticas que no las representan o que no le encuentren sentido.

Muchas veces, estos conceptos foráneos que quieren imponer indicadores de desarrollo, de crecimiento, de progreso, solamente basados en la acumulación y en el tener, desconocen aspectos culturales que anteceden y dan sentido a las prácticas sociales. En ese marco, es profundamente político planificar procesos que estén basados en los saberes y experiencias de la comunidad, que fomenten la construcción de una memoria colectiva, recuperando la historia y los conocimientos construidos al calor de las luchas por la emancipación de los pueblos.

Esta dimensión política de los procesos, que visibiliza y pone en valor las experiencias de organización popular, tiende a subrayar aquellos aspectos que fomentan una epistemología del barro, como lo remarca Florencia Saintout para hablar de los desafíos de las nuevas academias y los modos de producir conocimiento desde el sur.

“Nuestras academias, como academias colonizadas, han sido hegemónicamente blancas y machos. Es hora de hacerlas mestizas, indias, mujeres, transexuales y putas. Necesitamos una academia otra, pero en el centro de una sociedad de iguales...Autorizarnos con respecto al saber tiene que ver con el poder. Hemos trabajado teóricamente la crítica a la idea de que el saber es poder. Hemos dicho que el poder nos permite definir un saber. Tal vez se trate de darnos cuenta del poder que tenemos para autorizar nuestros saberes desde el sur.”²⁸

Con esta vocación de construir procesos de comunicación que promuevan el empoderamiento como sujetos decisores del presente y del futuro es que, la planificación no puede ser ingenua, objetiva o neutral. Esta herramienta tiene, en su dirección y en sus modos, la posibili-

²⁸ Saintout, F., & Varela, A. (2014). Los saberes académicos en contextos de compromisos: la epistemología del barro. *Oficios Terrestres*, 1(30), 109-117

dad de construir realidades, de construir escenarios y de dinamizar procesos para que esas realidades sean efectivamente en favor de las más humildes y postergadas.

Reconociendo esa dimensión política de los procesos de comunicación es que estaremos haciéndonos cargo de la violenta tarea de intervenir en la realidad para transformarla, y decimos violenta también siguiendo a Saintout en su texto sobre epistemología del barro.

“Es necesario recuperar la violencia de la teoría. La violencia, como esa categoría que habla de lo que irrumpe, trastoca. En una región que apuesta a la paz porque apuesta a la política en la resolución de los conflictos, pensar «el violento oficio de escritor» (de intelectual, de cartógrafo, de periodista, de científico) cobra cada día más sentido. Si creemos en el compromiso de los saberes para un mundo que se está transformando y se está moviendo, la teoría no puede simplemente describirlo. Ni siquiera interpretarlo. De lo que se trata, una vez más, es de cambiarlo.”²⁹

En este sentido político de los procesos de comunicación aparece manifiesta la necesidad de toda experiencia social que busque la transformación de encontrar, debatir, planificar el proyecto, pero proyecto con mayúscula. Esa idea de proyecto que desborda los formularios, los índices, los presupuestos y los calendarios para pensar y aspirar a una sociedad más justa, más soberana, pensada desde prácticas situadas y con objetivos concretos de transformación. Reivindicando allí, el lugar motorizador del deseo y las utopías de los protagonistas, sin desconocer lo borroso, lo ópaco y lo sucio de ese proceso de buscar el bienestar en un mundo repleto de injusticias y desigualdades.

Referencias Bibliográficas

- Arrúa, V (2009). “Modalidades de conocimiento en prácticas de planificación y gestión de la comunicación. Análisis de experiencias de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos”. Tesis de Maestría - PLANGESCO- FPYCS UNLP.
- Ceraso, C. (2009) [Redes de desarrollo local y colectivos de comunicación en el territorio](#), Tesis de Maestría PLANGESCO-FPYCS-UNLP
- Foucault, M. (1995). El Sujeto y el Poder. Oscar Terán compilador. Discurso Poder y Subjetividad. Ediciones El Cielo por Asalto. Argentina
- Max Neef, M, Elizalde, A, Hopenhayn M. (1986). “Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro”. CEPAAUR y Fundación Dag Hammarskjold. Santiago de Chile.
- Morín, E. (2005) Epistemología de la Complejidad. Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS. Buenos Aires.

²⁹ Saintout, F., & Varela, A. (2014). Los saberes académicos en contextos de compromisos: la epistemología del barro. *Oficios Terrestres*, 1(30), 109-117

- Prado, C; Gutiérrez, F. (1997). Pedagogía para la educación en derechos humanos Módulo II Todos son procesos, Editorial Pec.
- Saintout, F., & Varela, A. (2014). Los saberes académicos en contextos de compromisos: la epistemología del barro. *Oficios Terrestres*, 1(30), 109-117

CAPÍTULO 5

El sentido estratégico de la comunicación, desafíos y disputas narrativas

Gisela Sasso

Un punto de partida para hablar del concepto de comunicación puede ser remitirnos al significado etimológico de la palabra, que deriva del latín *commune* y del sufijo *ie* que significa hacer. Uno de los significados del término comunicar es el de “hacer común”. (Bohm, 2001, p. 24)

Esta idea de hacer común nos permite interpretar el significado de comunicación como producción social de sentido, ya que el sentido es el significado que le otorgan a las cosas los actores que participan del acto de comunicación, a partir de la historia y la cultura que constituye a cada uno de estos sujetos.

“Consideremos, por ejemplo, el caso del diálogo, un caso en el que, con demasiada frecuencia, el receptor del mensaje no suele entender exactamente lo mismo que pretendía transmitir el emisor. En tal caso, el significado recibido no es idéntico sino tan solo similar al emitido. Así pues, cuando la segunda persona responde, la primera se da cuenta de la diferencia existente entre lo que él quería decir y lo que la otra persona ha comprendido. Pero el hecho es que la toma de conciencia de esa diferencia nos permite constatar la presencia de algo nuevo y relevante para todos los implicados. De este modo, el movimiento de ida y vuelta de la información favorece la emergencia continua de un nuevo contexto común, en cuyo caso el diálogo puede servir, no solo para hacer comunes ciertas ideas o ítems de información que ya son conocidos, sino también hacer algo en común, es decir, para crear conjuntamente algo nuevos”. (Bohm, 2001, p. 24).

Cuando hablamos de comunicación nos referimos a una forma de actuar, al encuentro con el otro, dando cuenta de nuestras identidades, de nuestros lugares de procedencia, nuestros valores y creencias, podemos decir entonces que estamos hablando de un sujeto en comunidad.

En este sentido entendemos que la comunicación pensada desde una mirada **relacional** nos sitúa en una concepción que ya no considera al sujeto de manera singular, sino de manera plural, como parte de ese entramado de relaciones que lo constituyen.

En esa trama donde se tejen las relaciones humanas se construyen vínculos donde transita el poder. Dicho concepto podemos vincularlo a la jerarquización de los roles de los sujetos en una relación, claro que este puede dar lugar al ejercicio de la dominación y la obediencia, pero en realidad es importante reconocer que el poder se ejerce, se construye y por lo tanto circula.

Es por eso que cuando hablamos de las relaciones de comunicación reconocemos cómo circula el poder de manera reticular, y no así de manera lineal.

Es decir que podemos caracterizar las relaciones de comunicación reconociendo que la noción de poder es intrínseca a ese entramado vincular. Haciendo referencia a algunas de estas construcciones podemos nombrar determinados procesos según las categorías que comparte Vanesa Arrúa (2018):

Producción de Sentidos: en términos de otorgar significado a la relación y a los intercambios que estas relaciones producen.

Acuerdo y negociación: para que exista Comunicación tiene que existir una voluntad de comunicarse con el otro. Es decir que necesariamente existe un acuerdo tácito de encuentro entre quienes entablan la relación comunicacional.

Asimetría: Se reconocen diferencias entre los sujetos que entablan una relación comunicacional. Con mayores o menores grados de horizontalidad o verticalidad, las relaciones nunca llegan a ser de paridad absoluta.

Los intercambios de sentido se producen en una trama de significaciones posibles, esto posibilita que cada actor de la relación produzca sentidos, quitando la posibilidad de que los mensajes sean unívocos. Cuando hablamos de mensajes hacemos referencia a conjuntos textuales. Estos elementos nos permitirán realizar una lectura comunicacional de las relaciones que se despliegan en un territorio determinado.

Podríamos decir entonces que, en los procesos sociales, donde se reconoce la trama de relaciones, aparece el concepto de **poder**, como la capacidad de unos u otros de legitimar ideas, decisiones, sentidos, y a la vez, la capacidad de unos, de resistir o generar consensos.

Foucault (1995) dice, “el ejercicio del poder consiste en guiar la posibilidad de conducta y poner en común sus efectos posibles. Básicamente el poder es más una cuestión de gobierno que de confrontación entre dos adversarios, o la unión de uno a otro” (s.p).

En este escenario aparece el concepto de Estrategia, el autor recupera tres sentidos posibles, vinculados a la guerra y al juego y entendiendo la noción en términos de confrontación, tensión y por lo tanto de poder.

“Primero, para designar los medios empleados en la consecución de cierto fin, es por lo tanto una cuestión de racionalidad orientada a un objetivo. Segundo para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego, de acuerdo a lo que ella piensa que sería la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción, esta es la forma en la que uno busca tener ventaja sobre los otros. Tercero para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de

lucha y obligarlo a abandonar el combate, es una cuestión entonces de los medios destinados a obtener una victoria”. (Foucault, 1995, s.p)

Es decir que estos tres significados van juntos en situaciones de confrontación, guerra o juego, donde el objetivo es actuar sobre el adversario de tal forma de volver la batalla imposible para el otro, y por lo tanto la estrategia se define por la elección de soluciones ganadoras. Es un tipo de situación muy especial mientras que hay otras situaciones en las cuales es preciso mantener las distinciones entre los diferentes sentidos de la palabra estrategia.

Desde este posicionamiento nos interesa recuperar la idea donde las distintas partes involucradas intentan alcanzar su objetivo en término de **disputa de sentidos**.

Podemos reconocer esta triada conceptual, **comunicación- estrategia-poder**, dando cuenta de cómo los procesos sociales están atravesados por las relaciones (de comunicación) y cómo las estrategias son parte de esa disputa de sentidos (poder).

Ahora bien, podríamos recuperar estas tres significaciones posibles que nos acerca Foucault (1995), pensadas en situaciones de “guerra y/o juego” y trasladarlas al plano de la comunicación y la producción social de sentido, a través de la construcción de los medios masivos de comunicación (s.p).

Entonces para citar un ejemplo de fácil reconocimiento, podríamos hacer mención a la construcción de las reconocidas noticias falsas, comúnmente llamadas “fake news”.

La proliferación de esta mala práctica periodística ha generado alertas en diferentes partes del mundo, ya que la circulación de estas noticias falsas, se vuelven una estrategia para la disputa de intereses políticos, económicos, sociales y comunicacionales.

Para complejizar el análisis y situándonos por ejemplo en el contexto de la pandemia por Covid 19³⁰, podríamos hacer mención a la advertencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre la **infodemia**, como un mal generado por la sobreexposición a noticias, ya sean falsas o verdaderas, sobre la pandemia de coronavirus. Circularon muchas fake news sobre los modos para su prevención y tratamiento: como remedios caseros, ingesta de determinados alimentos, consumo de alcohol, gárgaras con enjuague bucal y agua tibia, entre otras. Estas y otras noticias se viralizaron, muchas veces a través de los medios de comunicación, portales web, pero además por diferentes redes sociales entre ellas *whatsapp*, una de las más usadas en el último tiempo, con un gran alcance.

Con respecto a dicha situación la Facultad de Periodismo y Comunicación Social –UNLP- a través de la dirección de Producción en Articulación con el Territorio en conjunto con el programa Cruzada por el Derecho a la Comunicación, lanzó una campaña comunicacional que

³⁰ Como expresa el informe COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. El 31 de diciembre de 2019 la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notifica un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad. Posteriormente se determina que están causados por un nuevo coronavirus. De este modo la OMS establece el correspondiente equipo de apoyo y declara el estado de emergencia para abordar el brote. El 13 de marzo, debido a la preocupación por los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y por su gravedad, y por los niveles preocupantes de inacción, la OMS determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia. El día 20 de marzo de 2020 se declara el aislamiento social obligatorio en la Argentina. <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

consiste en una serie de materiales gráficos en los que se advierte cuáles son los peligros de la **infodemia** y se dan a conocer consejos sobre cómo detectar noticias falsas para estar prevenidos, con el objetivo de evitar los efectos de la **sobreinformación** en la ciudadanía.

- Compartimos el sitio llamado *El Recursero de Perio* donde se alojan dichas estrategias: www.recurserodeperio.com.ar / Campaña contra la INFODEMIA/ El artículo junto a los ejemplos utilizados se encuentran en este link: <http://www.recurserodeperio.com.ar/coronavirus-y-desinformacion/> Las piezas pueden ser descargadas de: <https://drive.google.com/drive/folders/1otcLh0Zyo9Dvrl32b4foYgADT5USTIZ>

Otro ejemplo a citar con respecto ya no solo a las falsas noticias sino a la circulación de estas, es el caso del audio publicado en plena crisis, por el periodista argentino Eduardo Feinmann. El mismo surge de un video que provenía de una página humorística y afirmaba que una beneficiaria de la AUH con 5 hijos había cobrado en abril \$110 mil. Este dato era falso, pero Feinman lo analizó como real. Gabriel Lucero, creador de dicho sitio humorístico llamado *Gente Rota*, desmintió en su cuenta oficial de *Twitter* que el audio publicado fuera el original; y desmintió además la información sobre la beneficiaria de la AUH, la cual cobró en abril \$28.412³¹.

Feinmann utilizó un producto humorístico, como una noticia verídica, para afirmar que personas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad social, según su análisis, eran privilegiados en el contexto de cuarentena.

Un conductor periodístico conocido, en horario *prime time*, produce una “fake news” tomando una pieza de humor, sin chequear la veracidad de la información. Vemos entonces, cómo opera el sentido estratégico de la comunicación y cómo se hace uso del poder mediático para la construcción de una verdad.

Podríamos remitirnos al concepto de estrategia que compartimos en palabras de Foucault, para analizar este accionar. El autor afirmaba que una de las definiciones de la palabra *estrategia* se usa para dar cuenta de la manera en la que una persona actúa en un cierto juego, en función de lo que dicha persona piensa que sería la acción de los demás actores participantes, y lo que éstos piensan que sería su accionar. Y agrega “Esta es la forma en la que uno busca tener ventaja sobre los demás”.

Entonces a partir de esta definición podemos revisar de qué manera actúa el conductor del programa al compartir dicho audio, qué supone Feinmann que piensan los televidentes sobre su mirada del mundo, y qué esperan ellos sobre las conductas de este periodista. En este jue-

³¹ Informe especial del programa televisivo “Sobredosis de TV” emitido el 30 de abril del 2020. <https://www.mdzol.com/sociedad/2020/4/21/es-falso-el-video-de-gente-rota-de-una-beneficiaria-de-la-auh-con-hijos-que-cobro-en-abril-110-mil-74056.html>

go televisivo claro que podemos intuir quién saca ventaja de los demás, pero para hablar con certeza solo hace falta recordar que del gran alcance que tiene la circulación de las noticias falsas, muchas veces solo se logra llegar a un 20 por ciento del total del alcance, para revertir esta información.

En palabras de Foucault (1995): “Lo que constituye a la dominación de un grupo, una clase, o una casta, junto a la resistencia y revueltas que esta dominación encuentra, un fenómeno central de la historia de las sociedades, es que el entrecruzamiento de las relaciones de poder con las relaciones de estrategias y los resultados procedentes de su interacción, se manifiestan de una forma masiva y universal”. (s.p)

A partir de esta última frase podemos analizar el ejemplo citado, entendiendo cómo opera el poder en los procesos sociales a través de las estrategias cuyo alcance es masivo e ilimitado.

Nos preguntamos entonces sobre cuál es la incidencia de las estrategias de comunicación:

- Algunas operan sobre la producción de sentido que realizamos los individuos sobre determinado tema, ya sea violencia de género, educación pública, paritarias docentes, soberanía, modelos productivos, sobre un modelo de Estado, el vínculo que tiene el Estado con la sociedad, entre otros.

Por ejemplo: Campaña nacional por el aborto legal, seguro y gratuito. Les compartimos los canales de comunicación de la organización donde se evidencian las estrategias de comunicación que desarrolla el colectivo feminista.

<http://www.abortolegal.com.ar/>

<https://www.instagram.com/campabortolegal/>

<https://www.facebook.com/CampAbortoLegal/> <https://twitter.com/campabortolegal>

- Hay estrategias que tienen como valor la pluralidad, es decir que dan cuenta de múltiples expresiones culturales, son heterogéneas y por lo tanto democráticas, es decir garantizan la multiplicidad de opiniones, el diálogo, la convivencia y la búsqueda de soluciones colectivas en pos de beneficiar a todas las partes involucradas.

Por ejemplo: Les compartimos la campaña de recreación, información y entretenimiento para acompañar el aislamiento de personas mayores. Realizado por la Dirección de Políticas Públicas de Comunicación del Ministerio de Comunicación Pública de la Provincia de Buenos Aires. Link <https://portal-coronavirus.gba.gob.ar/es/material-de-recreacion>

- Hay otras que ponen énfasis en la coerción, el autoritarismo, el miedo o el éxito a costa de todo, de este modo se intenta producir unos sentidos negando otros.

Por ejemplo: Compartimos la campaña “caminar con seguridad” de la organización *Luchemos por la vida*, donde se puede reconocer el sentido en los efectos con el que operan los mensajes.

Link <http://luchemos.org.ar/es/sabermas/contenidos-por-tema/peatones-seguros-e-informe-caminar-con-seguridad-de-la-oms>

Link <http://www.luchemos.org.ar/es/campanias/tv/publicidades>

La intencionalidad de las estrategias puede ser múltiple, es decir su objetivo puede responder a la pluralidad, pero a la vez también a la intención de operar sobre los sentidos construidos, y de ese modo incidir en la mirada que tienen los destinatarios en torno a determinado tema. Incluso pueden tener un carácter autoritario o de coerción pero simular ser democráticas e incidir sobre la producción social de sentidos.

A la hora de producir estrategias de comunicación nos preguntamos cómo desde nuestro rol de comunicadores incidimos en la realidad. “Uno de los principales desafíos de las experiencias de comunicación popular es lograr incidir en la cultura para contribuir a los procesos de transformación social. Para sacudir los estereotipos y los estigmas. Para disputar los relatos acerca del mundo y sus relaciones. Para construir sentidos que deseamos y consideramos justos”. (Brescia, 2014, p. 20)

Entonces un modo de incidir es cuestionando los discursos establecidos y enquistados, no solo en las instituciones, en los medios de comunicación, sino en cada una de nuestras prácticas y posicionamientos cotidianos. Tensionar los sentidos construidos sobre determinadas creencias, por ejemplo, la posibilidad de elegir sobre nuestros cuerpos y tener derecho al aborto seguro, legal y gratuito, o pensar en la construcción de nuevos vínculos familiares ya no necesariamente heteroparentales, tiene que ver con romper con el sistema de creencias construido hace mucho tiempo.

Para disputar sentidos es necesario incidir en los procesos sociales desde la perspectiva de la transformación, los modos de producir sentidos de manera colectiva tienen que ser estrategias que pongan énfasis en la pluralidad, que incluyan a todas y todos, ya que siempre vamos a estar disputando sentidos con la comunicación hegemónica donde impera la comunicación estratégica poniendo énfasis en la coerción.

Igualmente es importante no idealizar ni romantizar los modos de producir comunicación, entendiendo que una manera posible de pensar estrategias inclusivas es desde el valor de la pluralidad, pero que en la realidad está claro que pueden convivir diferentes intencionalidades en el marco de una misma estrategia de comunicación. Y además es prioritario disputar a la comunicación hegemónica, los lugares y posiciones cristalizados a lo largo de la historia.

A este análisis que realizamos sobre los modos de comunicarnos y la incidencia de los mensajes, le sumamos la noción de planificación, entendiéndola como una herramienta que nos posibilita pensar de forma estratégica nuestras acciones de comunicación.

Es decir que en nuestro quehacer a la hora de planificar estrategias tenemos que reconocer problemas y miradas que circulan, para producir nuevos relatos que tensionen y/o construyan nuevos sentidos colectivos, este desafío está atravesado por la dimensión política ideológica.

Como bien define en su Tesis de Maestría Vanesa Arrúa (2009) “La producción de estrategias de comunicación siempre está asociada a objetivos de transformación de la realidad. Por esto se producen a partir de líneas de acción específicas, logrando productos de comunicación que permiten expresar el reconocimiento de problemas y sentidos de transformación posibles”. (p, 86).

Para diseñar las estrategias de comunicación es importante recuperar los momentos de la Planificación:

- **La instancia del conocer:** Pensar una estrategia comunicacional implica realizar un proceso de investigación, de conocimiento sobre un determinado tema-problema. Conocer los actores implicados, las organizaciones e instituciones de ese territorio, diagnosticar cuál es su mirada sobre determinado tema (la cultura), cuáles son los sentidos que circulan sobre dicha temática en ese territorio.
- **La instancia del decidir:** tomar posición de lo que se va a decir (que quiero decir, para qué, cómo lo voy a decir, dónde va a circular, a quiénes le voy a hablar y a quiénes no) desde qué lugar o posicionamiento político lo voy a enunciar, cómo producir ese relato.
- **La instancia del hacer:** recuperando la toma de Decisiones es el momento de producir, accionar, involucrarse, definiendo si es individual o colectivamente, el sentido estético desde el cual voy a producir y narrar.
- **La instancia del aprender:** reflexionar, discutir, problematizar, tensionar, transformar.

Claro que estos momentos van a convivir, aunque a lo largo del proceso vamos a situarnos específicamente en una etapa metodológica a la vez. De este modo vamos a poner énfasis en cada una de las instancias, por ejemplo, en el momento del conocer, vamos a poner en juego el resto de las etapas metodológicas (decidir, hacer, aprender) y así, en cada una de las fases del camino hacia la producción de nuestras estrategias.

Claves para diseñar estrategias de comunicación

A la hora de producir relatos (el qué del mensaje) vamos a indagar sobre cuáles son las narrativas que interpelan a nuestros destinatarios, los modos de contar y narrar con los que se identifican (el cómo), los lugares por donde van a circular los mensajes (dónde) y el objetivo que tiene la producción (para qué).

Estas cinco claves son fundamentales a la hora de planificar nuestras estrategias de comunicación. Implican el reconocimiento sobre la construcción del relato, el fin que se propone alcanzar, pero también indagar sobre las narrativas que vamos a poner en juego para la construcción del mensaje y claro que la elección de éstas, tendrá que ver con los gustos, prácticas y consumos de sus destinatarios. Quienes en el último tiempo, son necesarios de reconocer con mayor sensibilidad, entendiendo la multiplicidad de formatos que coexisten. Para citar un ejemplo, Omar Rincón en el departamento de Comunicación Social de la Universidad del Cauca, nos habla sobre las narrativas audiovisuales y dentro de ella caracteriza cinco maneras distintas que la constituyen, cine, televisión, video, internet y celular, las cuales implican cinco lógicas narrativas y que además involucran cinco visualidades diferentes.

Es decir que tan solo en el universo audiovisual tenemos una gran diversidad, si además exploramos el resto de los lenguajes y formatos, nos encontramos con un mundo de mayores

posibilidades, por eso es fundamental definir **cómo narrar** nuestras historias y mensajes, sin olvidar que esta decisión debe dialogar con las cinco claves (ya mencionadas) que tenemos que definir a la hora de diseñar nuestras estrategias de comunicación.

También podemos incorporar la noción de nuevas tecnologías a la producción de relatos, teniendo en cuenta que las estrategias ya no pueden ser pensadas desde un único formato. En este sentido se vuelve necesario, para los tiempos que corren, con diversidad de plataformas y modos de explorar los lenguajes, construir una mirada desde las narrativas transmedia como lo define Scolari.

“Pero cuando se hace referencia a las NT no estamos hablando de una adaptación de un lenguaje a otro (por ejemplo, del libro al cine), sino de una estrategia que va mucho más allá y desarrolla un mundo narrativo que abarca diferentes medios y lenguajes. De esta manera el relato se expande, aparecen nuevos personajes o situaciones que traspasan las fronteras del universo de ficción. Esta dispersión textual que encuentra en lo narrativo su hilo conductor — aunque sería más adecuado hablar de una red de personajes y situaciones que conforman un mundo— es una de las más importantes fuentes de complejidad de la cultura de masas contemporánea”. (Scolari, 2013, p. 25)

La narrativa transmedia (NT) nos permite contar historias a través de múltiples plataformas y medios de comunicación, dando lugar a los consumidores como partícipes en el proceso de realización y producción. Lo interesante de la NT es el lugar que asume el destinatario, convirtiéndose en realizador ya no de un relato ajeno, sino de su propia historia.

Podríamos complejizar aún más la mirada sobre los modos de contar, pero una cuestión que nos interesa jerarquizar en este artículo, es la importancia de pensar la comunicación desde un sentido estratégico, sin perder de vista la trama en la cual se construyen esos mensajes, cargada de creencias y valores, tensionada por el poder que circula.

En este sentido es importante resaltar que los procesos de comunicación, como ya dijimos, deben ser pensados desde un enfoque de planificación y gestión con perspectiva de transformación, de este modo vamos a diseñar estrategias situadas en su territorialidad geográfica, política, social, como parte de su entramado de relaciones. Solo si existe un correlato entre la estrategia de desarrollo, en tanto acciones, decisiones y proyectos con las estrategias de comunicación, éstas tendrán un objetivo legítimo a alcanzar.

Las estrategias de desarrollo de cada ámbito, espacio, institución u organización surgen del diagnóstico del lugar, teniendo presente tanto el pronóstico (que pasa si no hacemos nada con esa situación que relevamos durante el momento del conocer), como el horizonte en tanto lugar al que proyectamos llegar. Es por esto que las estrategias de comunicación deben ser pensadas en diálogo con los horizontes deseados, sino se pierde el sentido transformados de los procesos de comunicación.

Recuperando las palabras de Vanesa Arrúa (2009) podemos decir “que la metodología de planificación y gestión invita a una reflexión Epistemológica y a un posicionamiento político en la acción social transformadora. Esto es para nosotros la Comunicación: aquellos procesos que

nos permiten ir hacia los otros, conocerlos, conocer sus realidades y de ese modo reflexionar y conocer la propia” (p. 83).

De este modo reconociendo las trayectorias de aquellos a quienes queremos llegar podremos producir estrategias de comunicación con sentido transformador, poniendo en valor el potencial endógeno de esos relatos, y su sentido democrático.

Referencias Bibliográficas

- Arrúa, V. (2009) Modalidades de conocimiento en Prácticas de Planificación y Gestión de la Comunicación. Análisis de experiencias del Programa Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento (Tesis de Maestría). Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/44163/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrúa, V. (2018). La Problematización de la comunicación desde enfoques de complejidad: mapas y configuraciones territoriales. (Compiladores: Ceraso, Cecilia, Retola, Germán Adolfo, Unzaga, Juan Manuel). *La ciudad de las ranas*. La Plata. Buenos Aires. Argentina. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Banco de recursos pedagógicos en comunicación (Mayo 2019). El Recursero de Perio. www.recurserodeperio.com.ar
- Banco de recursos pedagógicos en comunicación (mayo 2019). El Recursero de Perio. Coronavirus y desinformación: la otra pandemia www.recurserodeperio.com.ar<http://www.recurserodeperio.com.ar/coronavirus-y-desinformacion/>
- Bohm, D. (2001). *Sobre el diálogo*. Barcelona. Editorial Kairos.
- Brescia Florencia (2014) Modulo 1: Comunicación popular y nuevos sujetos. Cursos Anuales de Comunicación Popular. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina Departamento de publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Campaña por el Aborto legal, seguro y gratuito (28 de mayo de 2005). Recuperado de <http://www.abortolegal.com.ar/> <https://www.instagram.com/campabortolegal/> <https://www.facebook.com/CampAbortoLegal/> <https://twitter.com/campabortolegal>
- Foucault, M. (1995). El Sujeto y el Poder (compilador Oscar Terán) *Discurso Poder y Subjetividad*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones El Cielo por Asalto.
- Organización Luchemos por la vida Campaña (2019) campaña Caminar con Seguridad. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://luchemos.org.ar/es/sabermas/contenidos-por-tema/peatones-seguros-e-informe-caminar-con-seguridad-de-la-oms>
- Provincia de Buenos Aires (2020) Emergencia Sanitaria. La Plata, Bs As, Argentina. Materiales de recreación. Cosas de Grandes: Información y entretenimiento para acompañar el aislamiento de

personas mayores. Recuperado de <https://portal-coronavirus.gba.gob.ar/es/material-de-recreacion>

PMAD SENA CAUCA (mayo 2014) Narrativas Audiovisuales (archivo video) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=zXaYk25wXNU>

Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona. España. Grupo Planeta.

CAPÍTULO 6

Planificación de la Comunicación en procesos de transformación de la realidad³²

Vanesa Arrúa y Luana Carriso Martinez

Introducción

Este artículo tiene por objetivo describir la metodología de Planificación que desde la Cátedra de Planificación de Políticas de Comunicación proponemos a nuestros estudiantes. No sólo como opción metodológica de formación sino también como un conjunto de pasos y herramientas que funcionan en la práctica, que a su vez son organizadoras de los procesos de producción de conocimiento y producción de estrategias de comunicación situadas en diversos territorios y experiencias de transformación.

Nuestro equipo de trabajo tiene en común la experiencia de formación compartida como integrantes del Programa Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento (UdeP), propuesta de formación que se implementó en nuestra facultad entre los años 2001 y 2015.

La UdeP, Programa de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, fue creada como una propuesta de formación que, desde el diálogo de saberes, se proponía generar articulaciones con diferentes espacios y actores de la comunidad, el Estado y las organizaciones sociales para acercar herramientas y saberes de planificación y gestión de la comunicación que se conviertan en aportes al desarrollo local. En este marco, el Programa ofrecía a los estudiantes espacios para la producción de conocimiento como ámbito para profundizar los procesos de transformación en la comunidad y además crear oportunidades de reflexión, acción y comunicación, que favorecieran la construcción del rol del comunicador en contextos de transformación.

Desde esta propuesta, hemos sido parte de diferentes Proyectos de Comunicación de Planificación y Gestión en diversos territorios y comunidades. Como parte de esos procesos, hemos

³² Este artículo recupera la sistematización de metodologías de planificación producidas en el marco de la tesis: "Modalidades de Conocimiento en Procesos de Planificación y gestión de la Comunicación. Análisis de la Experiencia de la Unidad de Prácticas y producción de Conocimiento". Realizada en el marco de la Maestría PLANGESCO por Mg. Vanesa Arrúa y dirigida por la Mg. Nancy Díaz Larrañaga. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP 2009

recreado nuestro modo de hacer y pensar la comunicación. Este artículo sintetiza la visión metodológica que colectivamente hemos construido en aquel espacio.

Este trabajo se organiza en tres momentos, una primera parte de reflexión sobre los campos de la Comunicación y el Desarrollo y su articulación en proyectos de transformación social, que nos introduce a las metodologías de planificación y gestión.

En la segunda parte presentamos dos momentos diferenciados de los procesos de Planificación y Comunicación. Presentamos las estrategias de Desarrollo como herramienta para pensar contextos complejos que requieren abordajes de transformación desde múltiples dimensiones y luego describiremos los momentos del proceso de diagnóstico y planificación de la comunicación.

En la tercera parte profundizamos la mirada sobre la construcción de problemas, desde la noción de Campo Problemático. En esta perspectiva, los campos de la Comunicación y el Desarrollo se articulan en la problematización de las realidades que obstaculizan o facilitan los procesos de construcción de horizontes deseados. De este modo, no sólo podemos comprender las relaciones entre realidades que problematizamos desde su dimensión comunicacional; sino también reconocer la articulación de diferentes campos disciplinares en torno a diversos problemas de comunicación.

La Comunicación y los procesos de desarrollo

Las organizaciones sociales, así como el Estado en sus diferentes áreas de gestión pública, enfrentan el desafío de comunicarse con la comunidad para elaborar y gestionar sus propuestas y políticas de Desarrollo. Generar propuestas para abordar los problemas de comunicación que las diferentes organizaciones de la comunidad enfrentan en la gestión de sus estrategias de transformación, es un desafío que requiere de criterios políticos conceptuales y metodológicos. La puesta en marcha del proceso, si logra convocar a los actores y construir los consensos necesarios, permite potenciar los proyectos de transformación de la realidad.

Como ya se dijo en el primer capítulo, a partir de las experiencias que las Políticas de Desarrollo implementadas en la región desde la década del 60 han dejado en los países de América, se han producido fuertes críticas al concepto, que abrieron paso a diferentes producciones y propuestas alternativas a las miradas clásicas que operaban bajo el único supuesto del crecimiento económico como estrategia para alcanzar mejores condiciones de vida en la población.

Cuando en los medios de comunicación o en los discursos de quienes gestionan áreas de gobierno o empresas, se habla de Desarrollo es claro que se hace referencia al crecimiento económico, o al menos al modo de organización de los procesos de producción, y en el mejor de los casos, se los suele vincular a la apropiación de tecnologías y las políticas educativas. Hoy sigue vigente la relectura que la UdeP hacía del concepto hace 15 años atrás, cuando en el N° 36 de la revista Trampas publicaba que "...la idea generalizada de Desarrollo está asocia-

da con progreso, es una noción que se percibe linealmente en tiempo y espacio. Está atravesada fuertemente por la noción económica, y lo antropocéntrico como sustentación...”.

El sentido dominante y arraigado de esta mirada sobre el desarrollo hace difícil incorporar otras nociones como la del deseo, siembra, intuición, anticipación. Y al no estar visualizadas, no es posible salir de la linealidad y por lo tanto ver la complejidad de los procesos. Lucio Capalbo amplía el análisis sobre el determinismo en la concepción de desarrollo y considera esa noción como uniformizante y centralizadora (2000).

Desde nuestra concepción, el desafío es salir de la linealidad y de la creencia de que el problema se define desde la carencia; esta mirada limita, establece relaciones de dependencia, lo que hace difícil comprenderse como promotor de acciones. Entendemos que la cuestión del poder atraviesa nuestros procesos y experiencias, pero no necesariamente obtura acciones, Michel de Certeau (1996) conceptualiza táctica y estrategia. La estrategia es la del poderoso quién impone las reglas frente a las acciones mínimas que pueden realizar los más débiles en este terreno (tácticas), señalando una asimetría real que a la vez posibilita acciones.

El desafío en el campo de la Comunicación/Desarrollo, es dinamizar la palabra de la comunidad y construir nuevos sentidos que den lugar a otros valores y modos de estar en el mundo. Existen en las comunidades modos diferentes de valorar y sentir el cambio, el crecimiento, las riquezas y carencias. Trabajar en contextos de transformación, implica entonces, poner en cuestión los criterios foráneos que imponen diversas tecnologías de aplicación desde el Estado y también desde la sociedad civil. No implica desconocer sus criterios, se trata de ir abriendo un camino nuevo siendo conscientes que se camina por un borde; de poner sentido a lo que “está vacío” y hacerlo a pesar de que otros trabajen para profundizar ese vacío.

Se trata principalmente de generar verdaderos espacios de participación y encuentros que permitan la construcción de la realidad deseada de esa comunidad.

El campo del Desarrollo genera reflexiones en América Latina y otras partes del mundo que buscan la participación, la construcción de confianza, la autoorganización, que luchan por la plenitud de la posibilidad autopoiética de los pueblos. Se trata de encontrar los modos propios del desarrollo. Desde nuestras identidades y raíces, desde los deseos propios y el bien común entendido como nuestro bien y el de todos los que forman parte de la comunidad.

El reconocimiento de las características propias, invita a una mirada profunda desde la cultura. Una mirada que da pistas acerca de cómo somos y de dónde venimos; pero sobre todo hacia dónde deseamos ir: identificando los deseos propios, poniéndolos en común, aunando deseos colectivos. Lo que implica partir desde las subjetividades para identificar el futuro deseado por los que nos reconocemos como parte de un mismo colectivo.

La comunicación como *procesos de producción social de sentidos* (Mata, 1992) implica un trabajo de significación de los sujetos sobre el mundo, recuperando los sentidos del diálogo, tejiendo, aunando. La comunicación genera diálogos de saberes, encuentros, uniones comunes, lazos. Este puede ser un punto de partida para el desafío de construir alternativas de

transformación, dentro de un sin número de prácticas arraigadas en viejas formas de hacer, conocer, y controlar, vinculadas a la transmisión, a la búsqueda de efectos.

La comunicación pensada como hecho cultural, y como ya mencionamos *proceso de producción de sentidos*, nos da la oportunidad de situarnos en procesos de creación. Nos aproxima a instancias de resignificación de la realidad y a comprender más profundamente “cómo estamos en el mundo”, y cómo es el mundo que queremos habitar.

Los campos de la Comunicación y el Desarrollo, dialogan en experiencias concretas de propuestas de participación social y comunitaria (espacios donde la gente se organiza y toma decisiones colectivas que inciden en sus vidas cotidianas), en la gestión de políticas públicas y/o de “medios de comunicación” comunitarios, alternativos y populares. En los procesos de desarrollo estas experiencias tienen por fin y medio la transformación de la realidad orientada a crear las oportunidades de realización de los sujetos y los pueblos.

Esta conjunción de prácticas constituye un recorte específico, un “sistema complejo” de nociones, herramientas, relaciones, actores, métodos, modos y preguntas. El diálogo entre el Estado y la Comunidad organizada, es fundamental en estos procesos, las Políticas Públicas tienen un alto potencial creador y transformador ya que cuentan con conocimientos, tecnologías, recursos, que, puestos en diálogo con la comunidad, permiten fortalecer las estrategias de transformación y construcción de Derechos en forma conjunta.

La gestión de proyectos es una posibilidad concreta de potenciar los encuentros entre las Políticas Públicas y la comunidad organizada, a partir de la cogestión y la planificación compartida. A la vez, la participación de las Universidades, a través de estudiantes, docentes, investigadores y extensionistas involucrados con la Comunidad, profundizan los procesos de producción de conocimiento situado, para fortalecer las experiencias de transformación de la realidad.

Planificación de la comunicación y procesos de transformación

El contexto metodológico que da cauce a la relación entre las organizaciones de la comunidad y las políticas públicas, es el diseño y creación de una estrategia de desarrollo, que es “un camino de acciones y proyectos para trabajar sobre los problemas que queremos resolver y fortalecer las realidades que consideremos positivas, teniendo un horizonte en común” (Ceraso y otros: 2002).

Una estrategia de Desarrollo es una herramienta que nos guía en la producción y organización de saberes en torno a una situación que se desea transformar, es decir construir problemas de desarrollo. Partimos del supuesto de que la realidad está en constante cambio, en permanente transformación, más allá de nuestras acciones (Horejs 1991). En este sentido, la Estrategia de Desarrollo propone un análisis de la realidad para tomar decisiones que orienten los procesos de transformación horizontes deseados.

La estrategia de Desarrollo comprende cuatro elementos específicos:

I. La identificación de la situación deseada: es la descripción del escenario que se desea alcanzar. Permite poner de relieve los deseos de transformación de la realidad, expresados en dimensiones específicas, que organizan distintos recortes temáticos. En este sentido, es preciso recortar y reconocer diferentes dimensiones de la realidad que queremos construir. La situación deseada marca el horizonte de desarrollo.

II. La mirada sobre los problemas y potencialidades de la realidad actual: una vez identificado el horizonte futuro que se pretende alcanzar, se mira hacia el presente tratando de reconocer los obstáculos y las fortalezas. Se definen como obstáculo o problema de desarrollo aquellos procesos que dificultan o impiden el surgimiento de la situación deseada. Son potencialidades o fortalezas de desarrollo aquellos aspectos de la realidad en los que reconocemos semillas del futuro deseado.

La descripción de estos obstáculos y fortalezas deben ser analizados reconociendo los procesos causales que los generan, la relación causa – efecto no es lineal. Los problemas reconocidos pueden ser comprendidos y explicados desde múltiples dimensiones, una perspectiva de complejidad permite poner en diálogo diferentes visiones disciplinares. Así, se pueden explicar en primer lugar, procesos subjetivos en relación a los valores y prácticas de la gente; en segundo lugar, procesos históricos vinculados a los cambios y transformaciones vividos por la comunidad en relación a diferentes problemas; y en tercer lugar, aspectos materiales, es decir, datos cuantitativos que nos permiten dimensionar algunos rasgos de la realidad.

III. La Proyección de la Situación Futura: en esta instancia metodológica se realiza la proyección de la situación futura, si nadie hace nada para transformarla. Describe una proyección lineal de cómo será la realidad futura, si no se toma ninguna decisión y se permite que sigan las tendencias actuales. Esta lectura posibilita reconocer los costos que se deben asumir en nuestra comunidad si no se emprenden estrategias de transformación.

IV. La estrategia de transformación: Esta se organiza a partir de la definición de proyectos y propuestas de acción y conocimiento. Surge como resultado de los tres momentos anteriores, es la síntesis que integra diferentes lineamientos temáticos de acción (tema/problema/proyecto) con múltiples tiempos de gestión (prioridades y posibilidades) de acción / transformación.

En síntesis, la Estrategia de Desarrollo se basa en la problematización de la realidad, es decir, en la construcción de problemas de desarrollo. Cuando hablamos de problemas de desarrollo hacemos referencia a un recorte de la realidad, a una construcción conceptual que a la vez que refiere a una distancia/ brecha entre la realidad deseada y la realidad actual, significa una oportunidad de crear una realidad nueva. En esta concepción problematizar representa obstáculo y fortaleza a la vez. En la construcción de la situación actual es fundamental distinguir y precisar aquellos aspectos que obstaculizan y aquellos que potencian el desarrollo. Unos y otros son materia prima en la elaboración de la estrategia de transformación que sostiene y expresa la complejidad de los “proyectos vivos”.

Comunicación y metodologías de planificación y gestión

La planificación y la gestión también pueden ser pensadas como una metodología que forma parte del campo profesional de la comunicación. Esto implica una producción de saberes sobre nuestra realidad, como una reflexión sobre nuestras propias prácticas. Es decir, la metodología de planificación y gestión invita a una reflexión epistemológica y a un posicionamiento político en la acción social transformadora. Nos permiten ir hacia los otros, conocer sus realidades, y de ese modo, reflexionar y aprender sobre la propia realidad. Desde este punto de vista, pensar la comunicación plantea la posibilidad de transformar las condiciones de vida en sentidos construidos por todos. A partir de desear una nueva realidad, se movilizan las comunidades, proponen acciones y proyectos, en procesos de gestión colectiva.

El camino metodológico organiza el recorrido hacia los horizontes de transformación y, por consiguiente, la práctica profesional de los comunicadores. Los momentos de la construcción metodológica que proponemos son: diagnóstico, diseño de proyectos, gestión de espacios de comunicación, producción de estrategias y evaluación de procesos de Comunicación/Desarrollo.

En el primer momento se pone en juego la metodología de diagnóstico de comunicación. Ésta permite la identificación y el análisis de las relaciones comunicacionales. De este modo se reconocen problemas de comunicación y potencialidades que nos permitan producir estrategias. El proceso de diagnóstico, si es participativo, promueve espacios de diálogo de saberes para la definición y análisis de las potencialidades y de los problemas comunicacionales, además de fortalecer procesos de transformación. Para el reconocimiento y análisis de las relaciones se pueden poner en juego diferentes instrumentos, por ejemplo:

- Planilla de Pre-Diagnóstico

Esta herramienta permite identificar las relaciones de comunicación a partir de responder a la pregunta: ¿quién se comunica con quién? Cada relación es analizada en su contexto. Esto significa que tenemos en cuenta en qué escenario y marco se da la comunicación. Este análisis permite caracterizar las relaciones según los lenguajes y códigos utilizados en el intercambio, es decir, los modos de hablar de la gente. También es importante reconocer los espacios y lugares, o los canales utilizados para la comunicación. Por último, identificar los flujos y los circuitos que recorre la comunicación, permiten analizar el poder como dimensión que también nos habla de la fluidez y la direccionalidad de los mensajes.

- Cuadro de análisis de la realidad de comunicación

El análisis de la realidad de Comunicación se inicia con el reconocimiento de los problemas y las potencialidades. Estas realidades, funcionan como obstáculos o fortalezas según el propósito comunicacional que se tiene como organización. Los datos son los indicadores que brinda la realidad y que avalan las afirmaciones que realizamos, justifican, de algún modo, el enunciado sobre la realidad que estamos construyendo.

Las realidades, sean obstáculos o fortalezas de comunicación, tienen sus causas. Los procesos causales no son lineales, es decir, que cada realidad tiene más de una causa y las podemos diferenciar o desagregar en causas profundas y superficiales según diferentes criterios. Un primer criterio se vincula al arraigo histórico del proceso de conformación de dicha realidad; es decir si las causas son problemas de estructura o de coyuntura. Otro criterio tiene que ver con las posibilidades de incidir en dicha causa.

Las tendencias se describen a partir de un ejercicio de proyección de la situación futura, si nadie interviene para transformarla. Es decir, se construye una imagen futura que agudiza o potencia la situación presente.

Las líneas de acción son las propuestas de políticas y procesos que permitan revertir o potenciar las realidades analizadas. Las líneas de acción deben tratar de incidir en las causas de las realidades de comunicación, siempre que existan posibilidades para que esto ocurra.

El segundo momento es el Diseño. Es la instancia metodológica a partir de la cual se deciden las acciones de comunicación que son necesarias para lograr los objetivos de transformación de la realidad, y así alcanzar la situación deseada. Implica conservar la lógica de participación de los actores sociales que realizan el diagnóstico. Aquí se definen los objetivos de comunicación y se diseñan los procesos y las estrategias. Diseñar espacios de comunicación, significa concebir los diálogos entre actores y los momentos de encuentro que fortalecen la estrategia de desarrollo. Estos espacios pueden ser concebidos en términos de redes, de procesos de gestión o como instancias de comunicación/educación. Las estrategias de comunicación requieren la definición de destinatarios, mensajes y soportes que acompañan cada una de las líneas de acción propuestas.

El tercer momento es de Gestión de Espacios de Comunicación. Por ejemplo, la reunión de trabajo que es una instancia clave de comunicación. A la hora de generar articulaciones entre diferentes actores sociales o de la comunidad, cuando nos encontramos para la gestión de recursos o cuando, necesitamos definir claramente los espacios de toma de decisión. En la reunión de trabajo se logran consensos sobre las acciones cotidianas.

Otro espacio, son los talleres de comunicación; de amplia participación de actores sociales y comunitarios, donde se discute sobre la realidad y se toman decisiones colectivas de acción y producción. Los talleres son clave para multiplicar sentidos y resignificar percepciones sobre la realidad a partir del *entre aprendizaje*. Son relevantes como espacios para la recuperación de sentidos, ya que trabajan a partir de los saberes y experiencias que aporta la comunidad en relación a los temas específicos que aborda cada estrategia.

Las muestras de producciones son otro lugar importante, son espacios destinados a la comunidad. Pueden surgir a partir de Talleres de Producción de Mensajes Propios. Permiten la presentación de los productos de comunicación elaborados por diferentes actores.

Finalmente, las presentaciones de proyectos son instancias de comunicación para contar las propuestas de desarrollo. Pueden ser presentaciones que surgen del Estado hacia la comunidad o iniciativas que surgen de la comunidad y que se ponen en diálogo con organismos gubernamentales o de la sociedad civil.

El cuarto momento metodológico es la producción de mensajes, espacio de producción en diversos lenguajes: radio, gráfica, audiovisual; incluyendo a lo multimedial, lo transmedial y otras posibilidades de creación. Estos productos comunicacionales, dentro de las estrategias de comunicación siempre están asociados a objetivos de transformación de la realidad, por esto se producen a partir de líneas de acción específicas, logrando productos de comunicación que permiten expresar el reconocimiento de problemas y sentidos de transformación posibles.

El último es el momento de evaluación de procesos de Comunicación/Desarrollo. Es una instancia de aprendizaje y de producción de conocimiento que permite revisar las prácticas gestionadas por los equipos de trabajo, de modo tal de reconocer los obstáculos y las fortalezas del proceso de gestión, identificando los objetivos que se alcanzaron y reconociendo los problemas que dificultaron el logro de aquellos objetivos que no se alcanzaron.

Campo problemático de la Comunicación/Desarrollo

Los problemas que se formulan son organizados desde la concepción de campo problemático. Un campo problemático es una construcción, producto de la tensión entre categorías conceptuales y la empírea desde la cual se definen líneas o formas de abordaje (Lugano, 2000).

El campo problemático se construye en relación a las transformaciones sociales que generan situaciones conflictivas, definidas estas, como problemáticas en relación a las situaciones “ideales” en las que una comunidad desea estar. Las situaciones conflictivas encuentran relación con problemas estructurales, analizados y abordados desde diferentes disciplinas.

En términos comunicacionales, el campo problemático se construye en la puesta en juego de miradas analíticas que parten de una reflexión crítica sobre la realidad en la que se interviene. Tiene en cuenta los anclajes profundos (estructuras) que condicionan y determinan las relaciones de comunicación, las problematizan, identificando los procesos que obstaculizan y los que favorecen a las mismas.

Esta dimensión problemática es leída, en contextos más amplios en los que se sitúan las relaciones y los sujetos. Comprendemos el contexto desde el concepto de complejidad, como una trama de relaciones multi-dimensionadas, en la cual la mirada comunicacional pone de relieve determinados aspectos sobre las relaciones, y que son parte de los procesos que determinan que emerjan determinadas situaciones y no otras. Es decir, que encontramos en el contexto los procesos que explican los modos de configuración de la realidad.

El campo problemático es la construcción analítica de las relaciones entre problemas, en este caso comunicacionales, que no sólo contempla las relaciones causales sino también los procesos históricos de conformación, los aspectos culturales y políticos. En este sentido, el campo problemático adquiere densidad a la vez que se suman capas/dimensiones a la comprensión de los procesos.

A continuación, se presentan Problemas de Comunicación asociados a temáticas específicas que son consideradas dimensiones del campo Desarrollo. Estos problemas surgen de la sistematización de las experiencias llevadas adelante desde el Programa UdeP, a partir del año 2001 y durante 15 años en diferentes comunidades de la Provincia de Buenos Aires y el País.

Problemas de Comunicación / Educación

- Desarticulación entre la escuela y la comunidad.
- Fragmentación de contenidos disciplinares

Descripción de abordajes desde la comunicación: se trabaja en el fortalecimiento de procesos de educación a partir de la incorporación de lenguajes de comunicación, como eje transversal a los proyectos institucionales. Ejemplo: la radio en la escuela. Dificultades en las escuelas para acompañar los procesos de egreso en relación con la orientación vocacional y los proyectos de vida.

Problemas de Comunicación / Salud

- Falta de herramientas en la comunidad para trabajar en procesos de prevención de las enfermedades.
- Sentidos y prácticas en la comunidad que dificultan los procesos de producción de la salud.
- Consumos problemáticos de sustancias y Adicciones: Falta de espacios de participación y propuestas de uso del tiempo libre para jóvenes:
- Naturalización / Invisibilidad del HIV.
- Prácticas y Saberes sobre la alimentación.

Descripción de abordajes desde la comunicación: Trabajo en promoción de la salud y prevención de enfermedades. Formación de promotores de salud. Producción de estrategias y campañas de salud. Diseño de proyectos de uso de tiempo libre y recreación con jóvenes. Estrategias de prevención de las adicciones. Comunicación para la reflexión sobre el VIH/ planificación y gestión para la reflexión y sensibilización comunitaria. Acceso a los alimentos. Elección de los alimentos. Soberanía Alimentaria

Problemas de Comunicación / Ambiente

- Falta de propuestas comunitarias para el cuidado del medio ambiente.
- Sentidos y prácticas que dificultan la protección del medio. Modos culturales de relación hombre / medio.
- Uso irracional del suelo y los recursos naturales

Descripción de los abordajes desde la comunicación: Diseño de proyectos ambientales con la comunidad. Producción de mensajes ambientales. Promoción de la reflexión sobre el modelo agrícola hegemónico y la construcción de una relación alternativa con la tierra.

Problemas de Comunicación / Género³³

- Violencias de Género.
- Modelos patriarcales de relación. Tensiones culturales: géneros, roles, mandatos y dificultad de elecciones.
- Dificultades de acceso a la educación sexual y a la salud sexual.
- Dificultades en la implementación de la ESSI

Descripción de los abordajes desde la comunicación: Reflexión con mujeres en el ámbito comunitario sobre las transformaciones en las familias y el lugar de las mujeres. Promoción de la salud sexual. Reflexión sobre el rol de la mujer en la gestión de los procesos educativos y saludables de los niños y la comunidad. Campañas de comunicación en el marco de la ESSI. Talleres sobre violencias de género. Mapeos de violencias y recursos barriales con mujeres.

Problemas de Comunicación / Economía Social

- Acceso al trabajo. Dificultades de sostenibilidad en micro – proyectos productivos.
- Economías locales deprimidas como consecuencia de cierres de polos productivos en pequeñas comunidades.

Descripción de los abordajes desde la comunicación: Acompañamiento de proyectos productivos de jóvenes. Comercialización y venta de la producción en proyectos productivos: Planificación de la estrategia de comunicación para la inserción en el mercado de proyectos productivos sociales Estrategias de Desarrollo Local.

Problemas de Comunicación / Filiación Social

- Vulnerabilidad Social en Adultos Mayores. Fragmentación de vínculos familiares y comunitarios. Aislamiento. Soledad.
- Vulnerabilidad Social de los jóvenes. Procesos de exclusión. Falta de espacios de participación de jóvenes en la comunidad

Descripción de abordajes desde la comunicación: Procesos de integración a la comunidad: Promoción de derechos de los adultos mayores. Gestión de espacios de participación y reflexión para jóvenes sobre futuro y proyecto de vida. Formación para la gestión de proyectos

³³ En el campo de la Comunicación/ Género, las profundas transformaciones dadas en el debate público en los últimos años, han generado nuevas miradas, que hacen emerger nuevos modos de concebir y abordar los problemas. En este marco hemos recuperado algunas problematizaciones y abordajes propuestos por les estudiantes de la cátedra en el desarrollo de sus prácticas de aprendizaje, así como experiencias territoriales llevadas adelante por integrantes del equipo docente.

de desarrollo. Promoción de la producción de sentidos y la toma de decisiones con jóvenes
Promoción del arraigo. Promoción de procesos endógenos de desarrollo.

Problemas de Comunicación / Derechos Humanos:

- Negacionismo.
- Desconocimiento de la historia reciente en pequeñas localidades.
- Desconocimiento de la existencia de Sitios de Memoria.

Descripción de abordajes desde la comunicación: Promoción de procesos de producción de sentidos sobre comunicación y memoria. Memoria y construcción de la identidad. Estrategias de recuperación de la memoria histórica de pequeñas comunidades. Capacitación para la producción de estrategias de comunicación sobre Memoria y Derechos Humanos.

La mirada específica sobre los Problemas de Comunicación

Teniendo en cuenta nuestra mirada de comunicación en tanto práctica cultural, las relaciones de comunicación son expresión de procesos culturales, políticos, históricos, económicos y sociales, entre otras dimensiones que surgen en la reflexión sobre el hacer.

Entre los problemas de comunicación que se trabajan, y que aquí serán mencionados a modo de ejemplo, se pueden construir relaciones que no responden a una organización predefinida, sino más bien, a los modos problemáticos en que la realidad de las organizaciones expresa las relaciones de comunicación.

Los problemas de comunicación vinculados a procesos de planificación, gestión y desarrollo son múltiples, por ello desde las experiencias de intervención de la UdeP, se sistematizaron algunos que recuperan la especificidad comunicacional y su aporte a la organización. Estos problemas surgen del conocimiento de los procesos de organización y las diferentes dimensiones que los atraviesan. Se han propuesto además indicadores para su seguimiento.

Los procesos se refieren a momentos y etapas de las organizaciones, y las dimensiones hacen referencia a los diferentes planos desde los cuáles se puede observar dicho proceso. Por ejemplo la dinámica de cada organización por un lado, y la dimensión de los diálogos que esa organización sostiene con su contexto.

Los problemas de Comunicación / Desarrollo descritos se vinculan a otros problemas y pueden ser analizados a partir de especificaciones cada vez más concretas de hechos y procesos que contribuyen a su identificación y reconocimiento. Los problemas son operacionalizados para su reconocimiento, observación y seguimiento. De este modo, también se busca la producción de indicadores de seguimiento que permita observar las variaciones en el tiempo y su relación con las acciones que se realizan.

Procesos y dimensiones	Relaciones y Problemas	Indicadores
Procesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Superposición de roles y tareas - Centralización de la toma de decisiones - Pérdida de contacto con objetivos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de trabajo definido - Cantidad de espacios de discusión. - Actores con poder de decisión. - Proyecto institucional - Productos que comunican el proyecto institucional
Diálogos organización/ comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Entropía institucional - Falta de espacios de diálogo con la comunidad - Falta de comunicación de las propuestas. - Desinterés de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de espacios de comunicación con la comunidad. - Espacios físicos destinados a reuniones - Eventos realizados con la comunidad - Productos de comunicación de propuestas: publicaciones, pizarras, carteleras - Estrategias de sensibilización realizadas. - Cantidad de vecinos participando de reuniones y eventos.
Redes inter-institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento entre organizaciones del territorio - Falta de espacios de articulación - Superposición de abordajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios locales de registro de organizaciones. - Reuniones interinstitucionales realizadas. - Proyectos compartidos entre organizaciones
Diálogos Políticas Públicas/ Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Programas sin componente de comunicación - Programas sin procesos educativos - Desconocimiento de beneficiarios - Desconocimiento de propuestas y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnósticos realizados - Objetivos y componentes de comunicación planificados. - Procesos de comunicación /educación realizados. Cantidad de beneficiarios convocados. - Acciones de comunicación realizadas. - Estrategias de comunicación implementadas: cantidad de productos. - Conocimiento de los beneficiarios de las propuestas y políticas implementadas.
Producción de mensajes	<ul style="list-style-type: none"> -Carencia de productos de comunicación. - Productos sin destinatario claro. Contenidos difíciles de comprender. - Lenguajes inapropiados. - Productos sin distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de estrategias - Cantidad de productos realizados. - Cantidad de productos distribuidos. - Cantidad de destinatarios contemplados. - Tipo / calidad de la Información percibida.

Esta sistematización de procesos y problemas de comunicación, asociados a dinámicas de organización en contextos de planificación, gestión y transformación de la realidad, nos orientan en la lectura de otras experiencias de Comunicación / Desarrollo.

Esperamos que las metodologías descritas signifiquen un aporte al conocimiento de realidades de comunicación en diversos contextos y territorios para generar procesos y estrategias de comunicación que contribuyan a mejorar la organización social y comunitaria y a consolidar propuestas de transformación.

Referencias bibliográficas

- Arrúa, V. (2009). Modalidades de Conocimiento en Prácticas de Planificación y Gestión de la Comunicación. Sistematización de la Experiencia de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. Tesis de Maestría PLANGESCO - Facultad de Periodismo y Comunicación Social.
- Capalbo, L. (2000). Desarrollo: del dominio material al dominio de las ilimitadas potencialidades humanas. El resignificado del desarrollo.
- Castoriadis, C (2007). “La institución imaginaria de la sociedad” Tus Quets. Primera edición 1975. Buenos Aires
- Ceraso, y otros. (2002). *Sembrando mi tierra de futuro*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata
- De Certeau, M. (1996). La invención de lo cotidiano. I. Artes de hacer, México, Universidad Iberoamericana.
- Mata. M. C. (1992). “Nociones para pensar la Comunicación y la Cultura Masiva”. Cuadernillo – Curso de Planificación Comunicacional. CCE- La Crujía. Buenos Aires.
- Mata. M. C. (1992). “Diagnosticar también es pensar la Comunicación”. Cuadernillo – Curso de Planificación Comunicacional. CCE- La Crujía. Buenos Aires.
- Horej, I (1995). Formulación y Gestión de microproyectos de desarrollo. Humanitas – CE-DEPO. Buenos Aires.
- Lugano, C. (2002). El concepto de vida cotidiana en la Intervención del Trabajo Social. Revista Margen N°24. Edición Verano 2002.
- Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura. (2005). “Comunicación / Desarrollo. Nuevos Modos de Habitar el Mundo”. N°36 – Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP
- Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura. (2006). “Comunicación / Desarrollo. Redes de Relaciones y Diálogos de Saberes”. N°50 – Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP

CAPÍTULO 7

Navegar es preciso: cómo explorar nuestras prácticas a partir de la sistematización de experiencias

Eugenia Pereira

*Navegadores antigos tinham uma frase gloriosa:
«Navegar é preciso; viver não é preciso.»
Quero para mim o espirito desta frase, transformada
A forma para a casar com o que eu sou: Viver não
É necessario; o que é necessario é criar.
Nao conto gozar a minha vida; nem em goza-la penso.
Só quero torna-la grande, ainda que para isso
Tenha de ser o meu corpo e a minha alma a lenha desse fogo.
Só quero torna-la de toda a humanidade; ainda que para isso
Tenha de a perder como minha.
Cada vez mais assim penso. Cada vez mais ponho
Na essencia animica do meu sangue o propósito
Impessoal de engrandecer a pátria e contribuir
Para a evolução da humanidade.
É A FORMA QUE EM MIM TOMOU O MISTICISMO
DA NOSSA RAÇA.
Fernando Pessoa*

Introducción

Cada vez es más frecuente que escuchemos nombrar a la sistematización de experiencias en distintos campos de la educación, la comunicación, la salud, los derechos humanos, el trabajo social. Entendemos que eso se debe, en parte, a que cada vez es más sentida la necesidad de reflexionar sobre nuestras prácticas y recuperar aprendizajes. Sin embargo, ese deseo de pensar y pensarnos en relación a lo que hacemos junto a otrxs, muchas veces es percibido como una imposibilidad, como algo difícil de abordar en la dinámica cotidiana.

En este capítulo nos proponemos acercarlxs a la sistematización de experiencias como una posibilidad y una oportunidad de transformación de nuestra realidad. En ese sentido, vamos a

partir de reconocer cuáles son sus orígenes, dónde surge y cómo llega a nosotrxs. Luego, vamos a definir qué entendemos por sistematización y por qué es *de experiencias*. Y finalmente, nos sumergiremos en una propuesta metodológica concreta que nos permita aprender cómo llevar adelante un proceso de sistematización en nuestras prácticas.

Creemos fervientemente que hay un antes y un después de la sistematización de experiencias. Una vez que vivimos y protagonizamos un proceso de esas características, nuestras prácticas son otras y construimos un hábito de reflexión crítica permanente.

La reflexión crítica es un ejercicio vital para todos los campos, en especial para la comunicación, si la entendemos como producción social de sentidos. Los sentidos que producimos con otrxs serán emancipadores y transformadores siempre y cuando podamos reflexionar críticamente sobre ellos.

Entonces, la sistematización de experiencias nos brinda esa enorme y profunda oportunidad, lxs invitamos a navegarla.

¿De qué hablamos cuando hablamos de sistematización de experiencias?

Una breve historización del concepto

La “Sistematización de Experiencias” surge en América Latina como producto del esfuerzo por construir marcos propios para la comprensión de nuestras realidades. La Revolución Cubana en 1959 abrió un umbral de posibilidades demostrando que era posible romper con el esquema colonial e impulsar proyectos basados en la justicia social y la autodeterminación desde y para América Latina. Por su parte, los proyectos políticos dominantes con un perfil conservador introducían en los gobiernos latinoamericanos, los programas de “Desarrollo de la comunidad” que provenían del apoyo financiero estadounidense a través de la “Alianza para el Progreso” cuyo objetivo era contrarrestar la influencia cubana en los países que componían “el patio trasero de Estados Unidos”. Estos programas de desarrollo y modernización eran pensados y dirigidos desde afuera y empezaron a ser cuestionados por una serie de procesos críticos con un fuerte replanteo desde una perspectiva de transformación social.

El nuevo contexto histórico – social en Latinoamérica genera un terreno propicio para impulsar proyectos políticos que sostuvieran las banderas de justicia social con mejor distribución de la riqueza y acceso a las oportunidades para los sectores de la población más olvidados: el campesinado y lxs trabajadores. Durante los primeros años de la década del setenta comienzan a disputar y ocupar lugares de poder, proyectos políticos, como el de la Unidad Popular con Salvador Allende en Chile, que promueven condiciones y expectativas de viabilidad para procesos de transformación social desde y para América Latina. En Argentina, vivíamos una breve democracia con la vuelta del peronismo al poder y Cámpora en el gobierno. En este con-

texto es donde surgen alternativas al pensamiento colonial y dominante, y nacen las primeras referencias a la sistematización de dichas prácticas.

En un primer momento, la sistematización (así sola) surge de corrientes dentro del campo del Trabajo Social que cuestionaban la denominada “asistencia o servicio social” influenciada por concepciones norteamericanas. La sistematización surge con la intención de recuperar los saberes del “servicio social” y darle un carácter científico técnico a la disciplina. Los primeros abordajes de la sistematización que provienen del campo del Trabajo Social hacen referencia al contexto latinoamericano y a las perspectivas de transformación social, niegan las metodologías neutras y pretenden superar la dicotomía (falsa) entre teoría y práctica. Este periodo histórico de quince años intensos -que comienza en 1959 con la Revolución Cubana y continúa con los programas de la Alianza para el Progreso, los programas de desarrollo, el surgimiento de movimientos revolucionarios, los gobiernos progresistas, populistas y nacionalistas- se clausura alrededor del año 1975 con la instauración de las dictaduras cívico-militares en el Cono Sur. Estos gobiernos de facto se basaban en la Doctrina de Seguridad Nacional³⁴ cuyo objetivo común fue aniquilar la subversión y eliminar todos los movimientos revolucionarios en América Latina. El periodo anterior si bien fue interrumpido violentamente, sembró varias semillas en Nuestramérica, semillas de debates y cuestionamientos a los patrones conceptuales y metodológicos predominantemente estadounidenses que bogaban por la construcción de un pensamiento propio anticolonial desde Latinoamérica.

Durante las décadas del ochenta y noventa del siglo XX, la sistematización comenzó a recorrer otros caminos paralelos a los marcados por el Trabajo Social: la educación para adultos y la educación popular. El camino de la sistematización en la educación para adultos se centró en recopilar, clasificar, catalogar y organizar repertorios de experiencias que tenían una larga trayectoria en América Latina cuyo momento más prolífico fue en la década del sesenta.

El camino de la sistematización en la educación popular surge con la pedagogía de la liberación de Paulo Freire a través de las experiencias de educación en el nordeste brasilero. Freire formula una filosofía educativa que plantea una forma diferente de concebir las relaciones entre personas, sociedad, cultura y educación en contra de una educación bancaria y domesticadora. Surge la pedagogía liberadora que se extiende a otros campos de la práctica educativa e impacta en otros campos como: la comunicación (Mario Kaplún y su propuesta educomunicativa), el teatro (teatro del oprimido de Augusto Boal) y la teología de la liberación (comunidades eclesiales de base).

Durante las décadas del setenta y ochenta se produce una multiplicación impresionante de experiencias en educación popular y con ellas surge el interés por analizar y debatir este fenómeno social y su concepción educativa. Estas investigaciones son el campo propicio para la sistematización de experiencias, ya que se constituye en uno de los instrumentos privilegiados para la búsqueda de alternativas a los métodos ortodoxos en la evaluación e investigación

³⁴ Es un concepto utilizado para definir las acciones de Estados Unidos destinadas a los países latinoamericanos, con el fin de imponer modelos económicos neoliberales, legitimando la toma del poder por parte de las fuerzas armadas y la violación sistemática de los derechos humanos.

educativa. Asimismo, en el campo de la práctica y reflexión de los educadores, la sistematización de experiencias también va a posibilitar debatir sobre lo que se concibe como educación popular, su rol y la metodología que utiliza para aportar una mirada crítica a las experiencias vivas y reales que los educadores llevaban adelante en y con las comunidades.

Es así, como a mediados de los años ochenta confluyen todas estas corrientes renovadoras que se fueron nutriendo del dinamismo de los nuevos espacios conquistados y de los cambios que se gestaron al calor de la insurrección popular de Nicaragua. Ya que la Revolución sandinista desempeñó un rol dinamizador de las perspectivas políticas y pedagógicas de la segunda mitad de los años ochenta. En este contexto nace “Alforja”, originalmente llamado “Programa Regional Coordinado de Educación Popular Alforja”, que se creó en 1981 con la participación de numerosos centros de investigación sobre educación popular, comunicación, trabajo cooperativo de América Central. En la gestación de esta Red, participó activamente quien hoy es uno de los referentes de la sistematización de experiencias en América Latina, Oscar Jara Holliday. En su libro “La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles” describe cómo a partir de la “Red Alforja” se realizaba un “Taller regional de sistematización y creatividad” donde se comenzaban a crear categorías para expresar las prácticas que hacían desde los centros y que aún no tenían un marco teórico. Estos talleres se constituyeron en un espacio de intercambio organizado para el análisis crítico, la reflexión teórica y la construcción colectiva de propuestas de acción de la “Red Alforja”.

Por otra parte, el CEEAL – “Consejo de Educación de Adultos de América Latina” – organización que nuclea instituciones que trabajan en educación popular, fue quien en los años noventa, se ocupó de mapear los recorridos de la sistematización. De esta forma, se desarrolla un trabajo que es referencia obligada en el tema: “La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina” a cargo de Diego Palma.

Con esta breve historización, pretendemos dar cuenta de los orígenes de la sistematización para poder problematizar sus sentidos y prácticas en el presente donde entendemos que tiene una profunda vigencia, no solamente en el ámbito de la educación popular, sino también en proyectos de comunicación, cooperación, desarrollo agrícola, promoción de derechos, entre otros.

Nuestra sistematización es sistematización de experiencias

Como habrán podido notar cuando hablamos de sistematización, hacemos referencia a la “sistematización de experiencias”. Se preguntarán a qué se debe. Bueno, la distinción surge de querer diferenciar la sistematización de experiencias de la sistematización de información, entendida como el ordenamiento, clasificación y catalogación de datos. La sistematización de experiencias va más allá, o mejor dicho, va por otro camino. Su camino es el de sistematizar procesos históricos y complejos en los que intervienen diferentes actores en contextos econó-

micos, sociales y culturales particulares. Esta característica la diferencia profundamente de la sistematización de datos o informaciones.

Entendemos a las experiencias como un conjunto de dimensiones objetivas y subjetivas de la realidad histórica-social que están en constante movimiento. El momento histórico, el espacio geográfico y el entorno son la condición de posibilidad de cada experiencia. El contexto es parte de la experiencia. Asimismo, la experiencia está cargada de situaciones específicas y particulares que le dan una dimensión propia e irrepetible. Y siempre está constituida por acciones que hacen las personas, acciones que se ejecutan con un sentido y otras, inesperadamente. En ellas, también están presentes las percepciones, sensaciones, emociones de las personas que las viven, es decir, sus protagonistas. Además, las experiencias provocan ciertos resultados o efectos que modifican tanto las percepciones, como las acciones, las situaciones y los contextos. Y de esta forma, en un ciclo que se retroalimenta permanentemente, este tejido de experiencias construye vínculos entre las personas que las vivencian.

En este sentido, lo que nos interesa resaltar es que las experiencias de las que se ocupa la sistematización, están vivas y son vivenciales. Están vivas porque son lugares vitales para la creación y producción de saberes y son vivenciales porque las protagonizan personas que se vinculan a través de sus emociones, sus cuerpos y sus pensamientos.

“La sistematización de experiencias es un ejercicio intencionado que busca penetrar en la trama próxima compleja de la experiencia y recrear sus saberes con un ejercicio interpretativo de teorización y de apropiación consciente de lo vivido. Requiere un empeño de curiosidad epistemológica y supone rigor metódico para convertir el saber que proviene de la experiencia, a través de su problematización, en un saber crítico, en un conocimiento más profundo.”³⁵

Ahora bien, nos preguntamos cuáles son las características de la sistematización de experiencias, qué es lo que la diferencia del momento de la evaluación en un proceso o proyecto determinado. La sistematización de experiencias busca recuperar lo sucedido, lo que aconteció para interpretarlo y obtener aprendizajes. Por eso decimos que se producen conocimientos situados en experiencias concretas pero que apuntan a no solamente describirla, sino a trascenderla para poder transformarla. Asimismo, los saberes de las personas que son protagonistas de las experiencias tienen un valor que es único. Con esta premisa, se rompe con el esquema tradicional de educación y comunicación según el cual los sujetos populares no saben, no pueden, no sienten. La sistematización permite que los sujetos que vivencian las experiencias tengan el espacio para poder compartir sus interpretaciones, temores, intenciones, deseos y confrontarlas con las de los otros. Se nos revela así, lo que no sabíamos que sabíamos. Se

³⁵ Jara Holliday, O. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. 1ª ed. – Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano- CINDE. (2018:55)

empodera a los sujetos para que vivan, hagan, sueñen con un futuro próximo y posible. Por otra parte, la mayoría de las experiencias educativas, organizativas, comunicativas son parte de un programa o proyecto institucional el cual fue elaborado previamente. Es decir que la sistematización trabaja con planes, proyectos que generan procesos que se constituyen de experiencias para las personas que participan. Aquí es donde podemos identificar el valioso aporte de la sistematización porque permite reconstruir el trayecto real que siguió el proceso, no el que se pensó de antemano, sino reconocer el proceso tal como ocurrió, los cambios que se realizaron, cuáles fueron las etapas, los momentos significativos y los factores decisivos y por qué todo se dio de esta manera y no de otra. En este sentido, la vivencia y la palabra de sus protagonistas son fundamentales.

En esta última descripción encontramos uno de los aspectos que diferencian la sistematización de la evaluación. Los saberes provenientes de la sistematización parten de la reconstrucción de las vivencias de las personas que protagonizan esas experiencias, es decir, que se centra en las dinámicas de los procesos y sus movimientos. En cambio, la evaluación produce conocimientos en base a los planes o proyectos tal como fueron pensados y ejecutados, poniendo énfasis en los resultados que se alcanzaron o no. Asimismo, las personas que vivieron la experiencia son las que deben protagonizar la sistematización, aunque se pueda requerir el asesoramiento de personas externas a esos procesos.

Finalmente, las conclusiones a las que arriban las sistematizaciones se constituyen como aprendizajes porque son producto de reflexiones críticas y colectivas en torno a las experiencias vividas. Resulta indispensable que estos aprendizajes sean documentados y registrados, y que con ellos podamos elaborar productos de comunicación para poder multiplicarlos. En este sentido, el ejercicio de escritura y registro permite que se mejore el intercambio entre equipos y por lo tanto, sus formas de comunicación.

En síntesis, sistematizamos para comprender nuestras experiencias y mejorarlas; para intercambiar saberes y sentires con otras experiencias similares; para producir conocimientos teóricos sobre nuestras prácticas; para fortalecernos como equipo, organización o colectivo, porque la sistematización es siempre con y por otrxs.

Propuesta metodológica de sistematización de experiencias

Parafraseando a Fito Páez *“lo importante no es llegar, lo importante es el camino”* por eso consideramos que tenemos varios caminos para sistematizar, no hay una fórmula única y acabada que funcione como una receta porque ahí estaríamos haciendo énfasis en los resultados. Justamente lo que nos interesa es que podamos pensar y repensarnos en el camino, nosotrxs tomamos el recorrido de cinco tiempos que propone Oscar Jara y que contiene todo lo que un proceso de sistematización debería contemplar. En el Capítulo 10 veremos los recorridos metodológicos de la sistematización de experiencias en un proyecto de extensión que se desarro-

lló en el bachillerato para adultos CEBAS N°1. La propuesta metodológica de Oscar Jara Holliday de cinco pasos o tiempos es la siguiente:

1. El punto de partida: la experiencia

Vamos a comenzar con una premisa, siempre hay que partir de la propia experiencia. Es decir, que no se puede sistematizar un proceso que no se ha experimentado. Esto no significa que todas las personas que participan o participaron hayan vivido el proceso del mismo modo, ni que todas vayan a participar de la sistematización. Sino de lo que se trata, es de que, quienes fueron protagonistas de la experiencia, sean protagonistas de la sistematización con distintos niveles de responsabilidad en las tareas, fomentando siempre la participación de grupos amplios y diversos. A su vez, se puede requerir del apoyo de personas externas a la experiencia para que realicen aportes o asesoramientos específicos sobre el proceso a sistematizar. Por otro lado, partir de una experiencia vivida no significa que haya que esperar a que el proceso finalice para poder sistematizarlo. En primer lugar porque los finales siempre son relativos y en segundo lugar, porque la sistematización se hace para ir nutriendo nuestras prácticas en su desarrollo, es decir acompañando nuestros procesos.

Asimismo, es importante que contemos con registros que puedan documentar la experiencia a sistematizar. ¿De qué tipo de registros hablamos? Existe una variedad enorme de formas de recolectar información a medida que la experiencia transcurre. Pueden ser: relatorías de talleres, notas y apuntes de reuniones, intercambios por correo electrónico, registros audiovisuales y fotográficos, papelógrafos, dibujos, mapas, cuadros, notas periodísticas, artículos y publicaciones, canciones, poemas, relatos que se produjeron durante nuestras prácticas, entre muchas otras posibilidades. Como nuestra memoria es selectiva, puede auxiliarnos para recordar y reconstruir momentos, pero no debemos apelar solamente a ella para luego sistematizar una experiencia. Es muy importante que podamos ir registrando todo lo que vamos viviendo en un proceso que en un futuro no tan lejano pueda ser sistematizado.

2. El plan de sistematización

Como decíamos anteriormente, también van a poder encontrar dos ejemplos de cómo se desarrolla este plan en el Capítulo 7 el cual consiste, a su vez, en cinco preguntas. Estas preguntas deben trabajarse hacia el interior de los grupos para ir construyendo consensos básicos que impactarán en la participación de todas las personas involucradas en la sistematización.

A- ¿Para qué queremos sistematizar?

Esta pregunta apunta al OBJETIVO de la sistematización. ¿Qué esperamos realizar con la sistematización? ¿Para qué? Si no tenemos estas respuestas claras, lo más seguro es que abandonemos nuestra iniciativa. En este sentido, para definir un objetivo, debemos contemplar: cuál es el propósito de la institución, colectivo o grupo con el que trabajamos, cuáles son los intereses, los deseos del equipo que impulsa la sistematización, dando lugar a las discusiones

que se generen al debatir sobre este punto. Jara nos sugiere que para pensar en el objetivo, podamos revisar cuáles son los sentidos de sistematizar. Esto sería comprender nuestras experiencias para poder mejorarlas, intercambiar y compartir aprendizajes con otras experiencias, reflexionar y producir conocimientos situados, profundizar, reorientar líneas de trabajo, fortalecer identidades e identificaciones en el proyecto o colectivo del que somos parte, entre otras.

B- ¿Qué experiencia queremos sistematizar?

Responder esta pregunta nos permite delimitar el OBJETO a sistematizar, claramente ubicado en tiempo y espacio. Es decir dónde se realizó la experiencia a sistematizar y en qué periodo. Los criterios para poder definir qué aspecto de la experiencia vamos a sistematizar son muy variados y responden a las necesidades sentidas de quienes vivenciaron las experiencias. Por ello, un detalle no menor, es considerar que no hace falta abarcar toda la experiencia, desde que comenzó, hasta el momento actual. Si abarcamos mucho, profundizamos poco y de lo que se trata en los proyectos de sistematización, es justamente eso, profundizar, ir al hueso en las reflexiones sobre las percepciones, motivaciones y expectativas en nuestro hacer cotidiano. Tener un objetivo bien definido y un objeto bien delimitado serán claves para el proceso que sigue.

C- ¿Qué aspectos centrales nos interesan más?

Se refiere al eje de la sistematización donde tenemos que precisar el ENFOQUE que le daremos dar a la sistematización, haciendo hincapié en los aspectos centrales que atraviesan la experiencia. Jara lo llama la “columna vertebral” de la sistematización. Asimismo, sostiene que una misma experiencia puede ser sistematizada desde diferentes ejes, simultáneamente o sucesivamente. El eje tiene que ser coherente con el objetivo y el objeto de la sistematización, es lo que queremos mirar de la experiencia. Se puede formular en términos de pregunta que atraviesa todo nuestro proceso de sistematización.

D- ¿Qué fuentes de información tenemos y cuáles necesitamos?

Esta pregunta apunta a relevar con qué REGISTROS contamos para acceder a la información que necesitamos, y construir instrumentos que nos ayuden a recolectar la que nos falta. Por un lado, tenemos registros que pueden ser escritos, imágenes, documentos, videos y por el otro, nuevas fuentes de información que pueden construirse realizando entrevistas a personas protagonistas, haciendo una búsqueda documental en bibliotecas o centros de documentación, archivos. Y también por medio de talleres de recuperación histórica donde podremos elaborar matrices, gráficos, mapas que nos faciliten los datos que necesitamos. Más adelante veremos algunas herramientas para recuperar información.

E- ¿Qué procedimiento vamos a seguir y en qué tiempo?

Este momento dentro del segundo paso se refiere a la organización de un PLAN detallado de la sistematización: las distintas etapas o fases que contendrá, quiénes serán las personas

participantes, cuáles serán las actividades a realizar, qué técnicas se utilizarán, qué se espera lograr con cada una de ellas, quiénes tendrán la responsabilidad de ejecutarlas, en qué plazos deben estar cumplidas, qué productos se planea elaborar. Este plan además deberá incluir un cronograma, con recursos necesarios y presupuesto. Es muy importante organizar que en la responsabilidad sobre las actividades que se programen, participe la mayor cantidad posible de personas que han vivenciado la experiencia. Podría constituirse un equipo que coordine y otro equipo que ordene y procese la información. Las posibilidades sobre el procedimiento, nuestro cómo, son infinitas por lo tanto tenemos que apelar a nuestra creatividad para promover actividades adecuadas al grupo, interesantes y lo más participativas posibles.

3. La recuperación del proceso vivido

En este paso es donde vamos a entrar de lleno en la sistematización. Nuestra intención aquí es en primer lugar, reconstruir la historia de la experiencia y en segundo lugar, ordenar y clasificar la información. Jara propone distintas herramientas para la reconstrucción histórica de nuestra experiencia como: una matriz de ordenamientos y reconstrucción, una ficha de recuperación de aprendizajes, una línea gráfica del tiempo, un mapa de la ruta recorrida con fotos, dibujos o la elaboración de narraciones en forma de historias o testimonios, que a partir de los registros, vayan recreando las distintas situaciones que componen nuestra experiencia a sistematizar.

En este apartado vamos a desarrollar la matriz de ordenamiento y reconstrucción. Es una herramienta que permite obtener una síntesis visual de lo realizado. Recordemos que cuando definimos qué experiencia vamos a sistematizar, establecimos un tiempo determinado en un espacio concreto. Esta herramienta además nos permite ordenar lo acontecido cronológicamente, pudiendo identificar continuidades, rupturas, momentos significativos, niveles de participación, periodicidad, etc.

Aquí tenemos un ejemplo:

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivo	Método	Resultados	Contexto

Esta matriz hay que construirla con flexibilidad, se le pueden agregar o quitar columnas de acuerdo al interés y necesidad de cada proceso. La idea es que podamos describir sintéticamente y en orden cronológico las actividades que realizamos durante el periodo a sistematizar. El impacto de la matriz es visual porque nos permite visualizar, dimensionar todo lo que hicimos y lo que no hicimos. Asimismo, es una herramienta que se puede utilizar durante la experiencia y después. Si es durante la experiencia, se puede compartir en una cartelera y, cada vez que el equipo se reúne, ir completándola con el desarrollo de las actividades. Si es después, se puede trabajar en un taller donde participen todos los protagonistas de la experiencia y recuperar co-

lectivamente lo que fuimos haciendo durante el periodo escogido a sistematizar. También permite identificar etapas, niveles de participación, actividades que fueron programadas y otras que surgieron en la marcha, es decir que podemos descubrir qué es lo que efectivamente hicimos y no decimos que hicimos.

Consideramos que frente a la importante tarea de producir una recuperación histórica, la construcción colectiva de una línea del tiempo también es una herramienta aconsejable como modo concreto para dinamizar el diálogo.

Luego de desarrollar distintas acciones para recuperar lo que pasó, tenemos que ocuparnos de ordenar y clasificar estratégicamente el campo material de nuestra investigación. Es decir, vamos a retomar nuestra pregunta – eje para ver qué aspectos de toda la información que recuperamos debemos tener en cuenta. Podemos contar con una guía de ordenamiento, un listado para clasificar la información sobre la experiencia. Las categorías para clasificar la información pueden ser: los objetivos que se fueron formulando en cada actividad, las motivaciones de quienes participaron, las acciones que realizamos, las reacciones emotivas, los contextos, los logros y las dificultades.

Este es el momento en que tenemos que ser precisxs, clarxs y sincerxs porque tenemos que contemplar las opiniones, las emociones, las sensaciones. Por ello, Jara nos sugiere que al momento de ordenar y clasificar podamos objetivar, tomar un poco de distancia de la experiencia para poder observar y analizar las continuidades y discontinuidades e ir formulando preguntas críticas que nos dan pié al paso siguiente.

4. Las reflexiones de fondo

En este paso nos proponemos reflexionar, analizar e interpretar críticamente todo lo que vivimos desde la riqueza de la propia experiencia para poder identificar y recuperar aprendizajes. Todos los pasos anteriores están en función de este momento. Ahora tenemos que ir a fondo, como decíamos antes, al hueso. Para ello tenemos que poder abstraernos hasta descubrir la razón de ser, el sentido de lo que ha ocurrido durante la experiencia. Aquí es donde Jara nos dice que nos preguntemos ¿por qué pasó lo que pasó y no pasó otra cosa?

En este sentido, nos tenemos que esforzar por analizar por separado cada aspecto de la experiencia, ver sus continuidades y rupturas, características a lo largo del tiempo. Digamos que vamos a analizar críticamente los datos que recuperamos en el paso anterior en alguna de las variables. Por ejemplo, los contenidos de las actividades: ¿los repetimos, omitimos o fuimos lo suficientemente amplixs? ¿Esto cómo repercutió en la participación? Con estos ejercicios de análisis, y relacionando los datos, vamos haciendo hablar a la experiencia.

En este esfuerzo analítico de abstracción vamos a poder dialogar con la trama de debates en la que se inscriben nuestras prácticas y posiblemente, tengamos que buscar nuevas referencias teóricas, rastrear otras experiencias como antecedente para propiciar ese diálogo.

Entonces vamos a interpretar críticamente, a identificar tensiones, contradicciones entre los aspectos que componen el proceso, ver las interacciones entre lxs participantes, aspectos que son similares y diferentes, ir encontrando respuestas a nuestra pregunta de por qué pasó lo

que pasó. De esta forma, el proceso recuperado nos va a plantear nuevos interrogantes, propiciando un diálogo crítico entre la experiencia y sus protagonistas. Aquí es donde surgen los aprendizajes que provienen de la experiencia, ya que vamos a poder comprender por qué hicimos las cosas así, qué es lo más importante que recuperamos de lo que realizamos, en qué sentido esta experiencia nos marcó profundamente y qué transformaciones pudimos producir con este proceso.

Al conceptualizar y comprender la lógica de la experiencia vamos a poder construir los sentidos que la habitan. Y en todo este ejercicio colectivo, se producirán nuevos conocimientos provenientes de la teorización sobre y desde nuestras experiencias. Jara nos sugiere que formulemos algunas preguntas-guía que nos posibiliten interrogar el proceso de la experiencia y con las que podamos ir a fondo sobre los elementos que la explican. Las preguntas además permiten dar cuenta de la diversidad de enfoques interpretativos que podemos tomar al llegar a este momento. Una vez que adquirimos esta gimnasia de sistematizar y al comprobar cómo se nos abren nuevos horizontes de acción y reflexión, podemos sentir la necesidad de hacerlo siempre. De esta forma, contribuimos a un objetivo más de fondo que es construir un hábito de reflexión crítica, una cultura institucional de sistematización

Finalmente, al ser un momento clave, puede llevarnos un tiempo variable, dependerá de poder dialogar con el eje y con el objeto de nuestro proceso.

5. Los puntos de llegada

En este último paso se formulan conclusiones, recomendaciones y propuestas. Además, pensaremos una estrategia para comunicar nuestros aprendizajes.

Aquí es donde dialogamos con nuestras principales afirmaciones teórico-prácticas del proceso y los debates donde se sitúan dichas afirmaciones, tanto a nivel académico como político. También nos podemos formular nuevas preguntas para orientar procesos de sistematización futuros, proyectos de investigación, de extensión y de trabajo en los territorios. Podemos reforzar los aprendizajes que surgieron de la práctica y que servirán como principal insumo para la elaboración del producto comunicacional.

Jara hace especial hincapié en que todo proceso de sistematización debe contar con un documento explicativo y una estrategia de comunicación para multiplicar los aprendizajes principales de la sistematización de la experiencia, tanto hacia adentro de las instituciones u organizaciones con las que trabajamos como hacia otras que se encuentren en nuestra trama. La dimensión comunicativa de la sistematización de experiencias es un aspecto central de ella y no es un anexo o elemento secundario. Por ello, al pensar en una estrategia de comunicación vamos a hacer una nueva objetivación de lo vivido que nos permitirá reconocer y transformar nuestra práctica. Esto significa que no es sólo escribir un documento final, sino elaborar una estrategia de comunicación para poder compartir el proceso de la sistematización y los resultados con una diversidad de actores. Por eso debemos priorizar qué contenidos comunicar en función de a quiénes va dirigido el material, todo esto de una forma creativa

Esta estrategia debe contemplar múltiples mensajes y productos basados en diferentes soportes y lenguajes. Por ejemplo, podemos realizar: audiovisuales, talleres, redes sociales, obras de arte, murales, panfletos, radios abiertas, multimedias, materiales didácticos, libros, producciones académicas, entre muchas otras. En experiencias cercanas, organizamos talleres para socializar los resultados de la sistematización, además de compartir audiovisuales, fotos producidos durante el proceso. Digamos que, en este último paso, tenemos la libertad de desplegar toda nuestra creatividad para hacer rodar nuestra experiencia. Por eso, es muy importante distinguir, a partir de las conclusiones de la sistematización, quiénes son los destinatarios de esos productos comunicacionales,

Conclusiones

Como afirmábamos en la introducción, la sistematización de experiencias nos permite incorporar la reflexión crítica como parte de nuestras prácticas. En ese sentido, se constituye en una herramienta privilegiada para recuperar, comunicar y compartir aprendizajes de experiencias únicas e irrepetibles. En este proceso, podemos sentir la libertad de explorar y navegar múltiples caminos y enfoques posibles. Asimismo, al ser protagonistas de las experiencias que sistematizamos, somos lxs portadores de las vivencias y lxs más indicadxs para decidir con qué herramientas podemos recuperar lo que vivimos, con quiénes lo haremos y a quién se lo comunicaremos. Somos la voz legítima que puede interpelar a las experiencias, hacerlas hablar.

Es por ello que creemos en el gran poder emancipador de la sistematización de experiencias y queremos que sus aprendizajes naveguen, viajen, circulen, sean aprehendidos por la mayor cantidad de colectivos, grupos y proyectos que día a día luchan por vivir en un mundo más justo e inclusivo.

Por ese camino andamos, y cada vez somos más.

Referencias Bibliográficas

- Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. 1ª ed. – Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano- CINDE.
- Palma, D (1992). La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular: El estado de la cuestión en Latino América. Santiago de Chile, CEAAL.
- Retola, G. (2017) Tesis doctoral “Paraíso. Construcción de conocimientos basados en diálogos de saberes entre la universidad y el pueblo: Experiencias en la FPyCS, UNLP, 1993/2015”. Publicada en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/64084>

TERCERA PARTE

Experiencias, vividas y reflexionadas

CAPÍTULO 8

La Recuperación del Hotel Pipinas un proceso de Gestión Cooperativo

Claudia Díaz

Introducción

Este trabajo es parte de un proyecto de Tesis de la Maestría Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (PLANGESCO) de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social – UNLP. Los procesos de construcción de conocimientos en PLANGESCO se construyen como espacios de planificación de actividades cognoscentes que vinculan investigadores e investigadoras con problemas de investigación que parten e integran discursos y formas de pensar, sentir, tener y hacer de las comunidades.

Sin embargo, este trabajo parte, fundamentalmente, del deseo que nuestra organización (la Cooperativa PIPINAS VIVA) se mire nuevamente para poder repensar nuevas estrategias de desarrollo en la región, y así crecer sostenidamente frente a los grandes desafíos que el territorio aborda actualmente. Aquí presentamos solo un adelanto del trabajo de Tesis de sistematización a manera de presentación.

Pipinas es una pequeña localidad centenaria ubicada en el partido de Punta Indio, a 120 kilómetros de la ciudad de **La Plata y a 170 de la Capital Federal**. Durante el período neoliberal se vendió, se vació y posteriormente se cerró la principal fuente de trabajo (Corcemar - Loma Negra), dejando como resultado más de sesenta casas desocupadas y una población reducida de 3000 a solo 900 habitantes.

En 2003, un grupo de habitantes jóvenes, que luego se convirtió en Cooperativa de trabajo *Pipinas Viva*, recuperó el edificio del Hotel que había estado abandonado por diez años y desarrolló el turismo de base comunitaria como estrategia de desarrollo sostenible, aprovechando la cercanía con la reserva de biosfera: Parque Costero del Sur. Desde entonces articuló actividades educomunicativas con la FPyCS/UNLP. Hoy, el Hotel está en pleno funcionamiento, se extendió la red de colaboradores y cooperativistas organizados. Actualmente trabajamos en la construcción de un **Hotel Escuela Cooperativo** en conjunto con la UNQUI. A partir de esta experiencia escribo “Pueblos Turísticos”, un programa de política pública de turismo comunitario para las pequeñas localidades de la provincia de Buenos Aires. También, creamos, junto a grandes muralistas latinoamericanos y las escuelas de Pipinas, un museo a cielo abierto en la localidad.

Este trabajo recupera la experiencia desde la sistematización del proceso y la construcción de la memoria colectiva de la recuperación del Hotel Pipinas, indagando en las relaciones de comunicación, en su modo de gestión en la comunidad y su articulación con Universidades Públicas.

Sistematizar la Experiencia

Este trabajo es una sistematización de los procesos de comunicación en el marco de la Economía Social e implica un desafío metodológico y el desarrollo de un proceso participativo y popular. Responde al deseo de poner en valor, compartir y visibilizar la experiencia y los saberes acumulados en 16 años de gestión de la Cooperativa de trabajo PIPINAS VIVA.

Se comprende a la comunicación como un acto social fundamental, fruto de la experiencia compartida, del diálogo y del intercambio entre las personas, entendido como un proceso de significación y producción de sentido que puede ser mediado tecnológicamente. Este proceso de mediación se vincula con todas las realidades humanas, incide sobre las demás disciplinas y recibe influencias de todas ellas. Cuando hablamos de sistematización, el significado, más comúnmente utilizado para referirse a la misma, remite al ordenamiento y clasificación de datos. Sin embargo, existen prácticas de sistematización que han propiciado una tradición latinoamericana de sistematizar procesos mucho más complejas. Es decir que contempla las múltiples relaciones entre los diferentes elementos y dimensiones que hacen a una práctica concreta y específica. Oscar Jara Holliday, en sus talleres, presenta las siguientes definiciones de sistematización:

La sistematización como recuperación de saber, como forma de organizar perspectivas. Como proceso de teorización. Como evaluación de las prácticas sociales, como mejoramiento de las propias prácticas.

Sistematizar nos permite distinguir procesos reflexivos y estratégicos que potencian aprendizajes útiles, significativos y relevantes. Y, al mismo tiempo, estos aprendizajes impactan en las comunidades y en otras prácticas, fortaleciendo las redes territoriales.

Los procesos de sistematización promueven diálogos, intercambios y relaciones comunicativas entre: prácticas y la academia.

Pipinas: El Territorio y su historia

Como ya dije, Pipinas es una pequeña localidad ubicada en el partido de Punta Indio al este de la provincia de Buenos Aires. Se fundó el 13 de diciembre de 1913 con la llegada e instalación de la Estación del Ferrocarril.

En 1938, la empresa de capitales cordobeses *Corcemar* (Corporación Cementera Argentina), interesada en aprovechar los grandes yacimientos de conchilla de la región, llegó con mil

obreros, que en un año y medio construyeron la fábrica y el Hotel que gestiona Cooperativa de Trabajo *Pipinas Viva* en la actualidad. Esta fábrica tenía su propia usina y el horno cementero más grande de Sudamérica y para el suministro de material calcáreo, contaba con canteras en una extensión contigua de 2.500 hectáreas. En años sucesivos trabajó sin parar las 24 horas, elaborando 2.000 toneladas de cemento y cal por día. Empleaba alrededor de 350 personas, todas habitantes de PIPINAS, quienes edificaron sus casas con créditos y otras facilidades de la mano de *Corcemar*. De esta manera nació y creció el pueblo.

Pipinas llegó a tener 3500 habitantes, la fábrica *Corcemar* también construyó una iglesia para la comunidad y a sus empleados les proveía consultorios médicos, regalos para las fiestas e incluso arreglos en sus casas. La empresa se involucraba en la vida social del pueblo por medio del *Club Corcemar*, un centro recreativo que brindaba a los empleados, familias e invitados, múltiples canchas de fútbol, una pileta de natación y un polideportivo techado que albergaba, además de facilidades atléticas, un cine y una confitería, muy concurridos los dos. La empresa organizaba y respaldaba un equipo de fútbol de la liga regional, auspiciaba una “muy buena” colonia de vacaciones. Se forjaba así una pequeña sociedad que vivía al amparo de la fábrica y cuyos jefes de hogar habían sido escogidos casi todos por la empresa, todos eran conocidos en esos tiempos.

En 1991 el gobierno nacional decidió quitar el subsidio al combustible que le proveía a *Corcemar*, no dejando más opción que la venta de la fábrica. Es así que *Loma Negra*, entonces el rival principal de *Corcemar*, compró la fábrica –“por la competencia” --y hubo despidos en masa. Los obreros con más antigüedad fueron jubilados con el ochenta por ciento de su sueldo, otros, trasladados o indemnizados.

Una década más tarde el neoliberalismo había calado hondo. El barrio *Corcemar* había sido derribado y las familias que vivían en él tuvieron que emigrar, las máquinas de cine fueron extraídas de la sala y tiradas al basural con el pretexto de construir en ese espacio, baños para la inauguración de la nueva calera *Loma Negra*. En el pueblo se esperaba la llegada de María Amalia Sara Lacroze de Fortabat. Se dejó sin uso el Hotel, que fue desmantelado, como así también, parte del Club.

La fábrica solo producía cal y quedaban solo 28 empleados cuando *Loma Negra*, alegando una caída en la demanda, pérdidas de cinco mil dólares por día y el venidero agotamiento de las canteras (Mina de calcáreo), anunció el cierre total el 17 de mayo de 2001. Si bien era previsible, tuvo un fuerte impacto emocional para la comunidad.

Un sueño que se transformó

En Julio del 2003, siendo aún un incipiente grupo de habitantes jóvenes de Pipinas, realizamos una encuesta que arrojó como resultado más de sesenta casas desocupadas y una población reducida a solo 900 habitantes. De estos, el treinta por ciento vivía principalmente de su jubilación, el quince de su indemnización y otro treinta por ciento recibía el

Plan Jefas y Jefes de Hogar (Subsidio para desocupados). La tasa de desocupación rondaba el sesenta y cinco por ciento y la esperanza de medidas políticas era nula. En este pueblo ya no cabía pensar que alguien, que no fuera habitante de él, se interesara en su suerte. A no ser que se resignara a desaparecer y perder su estilo de vida, el pueblo de Pipinas debía salvarse por sí mismo.

Pensamos en el lugar que nos vio crecer, en el hotel y en el club de la vieja cementera, fue así que conformamos una cooperativa de trabajo que ganó primero el respaldo del pueblo. Los comerciantes donaron dinero para comprar el pliego que nos permitió presentarnos y ganar una “licitación pública inversa” que dialogamos y disputamos en el Honorable Consejo Deliberante de la Municipalidad de Punta Indio ya que al cerrar la fábrica *Loma Negra* había cedido a este el hotel y también el predio de trece hectáreas donde se encontraba el Club *Corcemar*, hoy en manos de la Municipalidad.

La cooperativa tomó posesión del predio y del Hotel en el año 2004 y puso manos a la obra. Juntó conocimientos, recursos, esfuerzos y sobre todo dedicación logrando abrir el camping en el fondo del predio, con la pileta del Club. Logramos que nos visiten los primeros turistas que captamos gracias a la publicidad que la cooperativa sabía hacer, notas que aparecieron en diarios nacionales y especializados. El primer alojamiento que ofrecimos fue en casa de familia: tres casas de vecinas se abrieron a recibir turistas. La propuesta de turismo comunitario comenzaba a funcionar como queríamos.

A pesar del esfuerzo la primera parte del año fue difícil, se necesitaban diversos recursos y había que conseguirlos. Se realizaron extensas reuniones y se intensificó la promoción del lugar, dando como resultado, en septiembre de 2005, la firma de un contrato con la empresa Tesur S.A. (una división de Techint), para alojar a los operarios que trabajaron en la zona.

La ganancia de este negocio se invirtió totalmente en el Hotel, se refaccionaron las 18 habitaciones y espacios comunes, (lobby, pasillo, salón comedor, parrilla y cocina) toda la instalación eléctrica completa y se colocaron todos los artefactos, se pintaron todos los ambientes y el exterior, toda la cañería de agua y gas debió instalarse nuevamente, se compraron camas, colchones, almohadas, blanquearía, lo necesario para brindar el servicio.

Como consecuencia de la inversión, sin precedentes, se movilizó el empleo en la localidad.

Desde comienzos de enero del 2006, las tareas de refacción y remodelación del edificio del hotel se intensificaron hasta lograr lo que parecía una utopía: el 15 de enero de 2006 se reinauguró en el edificio del ex *Hotel Corcemar*, el actual *Hotel Pipinas*. La inversión realizada en el Hotel superó cualquier expectativa en obras de infraestructura. La inversión en bienes muebles fue enorme.

Desde ese fin de semana las instalaciones revivieron y cobraron un brillo especial: el de la esperanza en marcha. La importante inversión en mantelería, ropa de cama, y decoración, dio también la posibilidad de trabajar a los comercios de la zona. El restaurante del Hotel fue el atractivo para los lugareños y para quienes se alojaban.

Durante los primeros meses se trabajó intensamente en la comercialización de los paquetes turísticos que generaron la visita de varios contingentes. A los integrantes de la Cooperativa se

sumaron nuevos aspirantes a socios, que en el transcurso del año llegaron a sumar 13 personas. A la constante búsqueda de mejorar el servicio que mantuvo un promedio suficiente a fin de sostener la demanda, se sumó la intensa actividad desplegada junto a otras comunidades con problemáticas similares, que permitió la conformación del espacio denominado “Pueblos que Latén”.

En esta línea, la Cooperativa fue anfitriona del VI Encuentro de Pueblos Rurales de la Provincia de Buenos Aires, el que tuvo por objetivo “transmitir a la comunidad el espíritu y la concepción de rescate de lo local” y “pensar entre los pueblos un espacio de construcción política donde se desarrollen y ejecuten herramientas desde un real respeto por la idiosincrasia de las pequeñas localidades”. Este Encuentro del que participaron más de 250 habitantes de diferentes pueblos de la Provincia, fue una muestra cabal del rumbo hacia el que se continúa marchando: la organización de la comunidad en torno a un proyecto de desarrollo local que preserva las raíces y la historia.

Las personas que encontraban en el Hotel una opción para disfrutar de su tiempo libre permitieron seguir perfeccionando y ajustando el funcionamiento del emprendimiento, dirigido este hacia la conformación de un emprendimiento turístico serio y de avanzada para la zona.

Dieciséis años más tarde el público sigue viniendo y no es difícil entender por qué. El hotel, que cuenta con 16 habitaciones que componen 50 plazas a precios muy razonables, es alegre, casi pintoresco y alejado como está de la ruta, ideal para el descanso. Lo que hacemos es “comercializar la tranquilidad”. A los turistas les servimos comida casera en el restaurante; visitas guiadas, siempre con reserva previa.

El renacimiento de Pipinas no se ha limitado a la cooperativa. Paralelamente con esta han ido desarrollándose otros micro-emprendimientos y si bien ninguno de estos alcanza la importancia del hotel, tienen más peso económico en su conjunto. Desde el año 2013 la localidad de Pipinas ha sido incorporada al programa de Turismo Comunitario “Pueblos Turísticos” de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. A pesar de haber sido los inspiradores del programa, fue incorporada 5 años más tarde. También se impulsó una red de emprendedores turísticos de Pipinas.

Turismo Comunitario de la mano del Cooperativismo

Los principios de la economía social basadas en la organización de la sociedad para transformar su realidad, son los que sostienen hoy la experiencia de la comunidad de Pipinas. Estos valores se fueron multiplicando a lo largo del proceso. En un principio, convocamos a la población local a reuniones para contarle de nuestro proyecto y que el turismo generaba empleo genuino sostenido en el tiempo, que serían ellos y nosotros mismos los que pondríamos en marcha la actividad turística en el pueblo. Debimos trabajar con psicólogos sociales durante dos años. Intentar cambiar la forma de entender el trabajo por parte de los actores de una localidad que siempre albergó a obreros, cada uno con sus tareas específicas, transformadas en

personas que ya éramos parte de la autogestión del turismo en la localidad, es un desafío cotidiano hasta la actualidad.

Cuando nacimos, la actividad estaba enmarcada dentro del concepto de turismo rural (turismo en pueblos rurales). En el 2006 Pipinas fue sede del VI Encuentro de “Pueblos Rurales” de la Provincia de Buenos Aires y allí nació “Pueblos que Laten”. Dicho proyecto tenía la finalidad de promover el desarrollo local de las localidades bonaerenses a través de la formulación de planes estratégicos para su concreción.

En septiembre de 2006 se invitó al hotel a un grupo de jujeños que trabajaban en una red de turismo comunitario, los mismos propusieron luego de observar cómo se había desarrollado el turismo en Pipinas, empezar a trabajar dentro de este marco.

Dicho concepto resultaba representativo de la autogestión y la apropiación de la actividad por parte de la comunidad local y se venía desarrollando en América Latina desde la crisis financiera de fines de los 90 y principios del año 2000.

La propuesta siempre fue en torno a una cooperativa, con la comunidad y con los productores locales. Pipinas ya estaba dentro de dicho concepto, sólo que sus emprendedores no lo conocíamos.

El turismo comunitario como herramienta potencial para el desarrollo local, implica pensar que el mismo, desde su carácter comunitario, es un disparador para que la comunidad local empiece a encontrar las fuentes genuinas de trabajo y este sea además su aporte a la gestión de la actividad.

Desde que el hotel se puso en funcionamiento, necesitamos empezar a delegar actividades y surgieron nuevos microemprendimientos, que son proveedores de la cooperativa y de la actividad turística para que pueda desarrollarse.

Por ejemplo, Rosa Serafín. Ella cuenta que antes de la llegada del turismo a Pipinas el pueblo estaba al borde de la desaparición y fue la actividad la que le “dio impulso”. Rosa comenzó haciendo mermeladas en su casa de forma artesanal. Comenzó a venderle a los carritos que están en la ruta e hizo el curso de manipulación de alimentos correspondiente. Cuando el hotel comenzó a funcionar los ofreció en sus desayunos y meriendas, además de las exquisitas pastas caseras, que agregó posteriormente.

Pero lo más importante para destacar es cómo el turismo comunitario produce proyectos de trabajo genuino. Rosa afirma: “hoy Pipinas es un lugar donde mis hijos pueden quedarse y trabajar, cuando él se fue (su hijo menor a estudiar a La Plata) ya la fábrica estaba muriendo. Y cuando terminó la carrera acá no había nada para él. Él volvió y hoy estamos tratando de abrir un carrito sobre la ruta”.

Este modo de trabajo, que integra a la comunidad, fue promovido desde la organización *Cooperativa Pipinas Viva*, sumando a otras pequeñas localidades al movimiento *Pueblos que Laten*.

Como resultado de ese proceso, siendo integrante de la cooperativa y de *Pueblos que Laten*, tuve la posibilidad de soñar, escribir y materializar un programa de política pública de Turismo Comunitario para pequeñas localidades. El Programa se denomina “Pueblos Turísticos” y

se lleva adelante desde el año 2008 a través del área que coordino, el Departamento de Turismo Comunitario de la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires. Este programa suma hoy un total de 31 pequeñas localidades de las 492 existentes en la provincia.

Se reconoce al **Turismo Comunitario** por su carácter didáctico, participativo y familiar. Es una actividad económica solidaria que relaciona directamente a cada comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural, con participación de sus miembros, con un manejo adecuado de los recursos naturales y la valoración del patrimonio cultural.

Está basado en principios de sostenibilidad y equidad distribuyendo los beneficios generados. La comunidad local tendrá control sustancial y participativo en su desarrollo y manejo. Una importante proporción de los beneficios quedan en la comunidad.

La sostenibilidad se refiere al desarrollo equilibrado en el tiempo de los aspectos naturales, socio – culturales y económicos, al respeto del medio ambiente, de nuestra cultura, promoviendo el bienestar de la población local.

Y el concepto de **equidad** está vinculado a los servicios turísticos activados y operados directamente por las comunidades y residentes de las zonas rurales. A su vez, los beneficios deben integrarse a la economía rural, diversificándola.

La relevancia de desarrollar un proceso de sistematización desde la Investigación Acción Participativa, es un desafío para continuar enriqueciendo nuestras historias, los saberes aprendidos desde el hacer, fortalecer nuevas miradas y elaborar productos comunicacionales transformadores que sirvan de herramientas útiles que empoderen a las/os compañeras/as de *Cooperativa Pipinas Viva* y que promuevan el cooperativismo y el turismo comunitario en la localidad de Pipinas.

Museo Abierto Pipinas

Este proceso de transformación de la comunidad de Pipinas, se integra a otros proyectos en una Estrategia de Desarrollo que está asociada su vez a muchos otros proyectos. Un claro ejemplo es la gestión del MAPI (Museo Abierto PIPINAS), desarrollado desde la *Cooperativa Pipinas Viva*, Facultad de Bellas Artes, Facultad de Periodismo UNLP, Escuela Primaria N 4 , Escuela Secundaria, Jardín de infantes N° 902, Centro de Jubilados, Club Juventud Pipinas, Sociedad de Fomento, Dirección de Turismo, Cultura y la delegación Municipal. El MAPI es un proyecto comunitario de intervenciones artísticas en la localidad.

El objetivo principal es retratar la historia de la población, y visibilizar los vientos de cambios de la mano del Turismo de base comunitaria y del arte, que nos permite retratar nuestra flora y fauna (Parque Costero del Sur) a través de una mirada profunda de la realidad popular por medio del arte. Buscando resaltar los valores cooperativos, los del turismo de base comunitaria y los relatos de la nuestra historia.

Además, tiene como propósito, transformar a Pipinas en un lugar para el Arte Público Popular de acceso gratuito, sin restricciones de días y horarios para el disfrute de la comunidad, los transeúntes y visitantes del lugar.

La idea es producir y reforzar en la localidad un estímulo a la unidad y construcción de la identidad local en sus habitantes. Hacer un aporte cultural y visual, ordenado en las paredes que nos ofrezcan para intervenir. Producir un intercambio y encuentro de los artistas con la realidad del pueblo y sus pobladores. Desarrollar una cultura popular, alternativa y periférica gestionada desde la base y con sus propios protagonistas. Integrar la red de Museos Abiertos del mundo. A través del arte, ayudar a afianzar el desarrollo y la autogestión vecinal dándole un plus al espacio que habitamos, revalorizándolo.

Proyecto TRONADOR II de la Comisión Nacional de Asuntos Espaciales (CONAE)

Otro proyecto que se integra a la Estrategia de Desarrollo territorial de Pipinas es el Proyecto TRONADOR II de la CONAE (Comisión Nacional de Asuntos Espaciales) y VENG. Este desarrollo científico nos devolvió la fluidez del trabajo, favoreciendo la consolidación del hotel y la alegría de pensarnos con más certezas a largo plazo.

Así como el neoliberalismo atravesó nuestra historia de comunidad: En el 78 con el cierre de los ramales de ferrocarril, en los 90 la venta de la fábrica CORCEMAR a *Loma Negra* y en el 2001 el cierre definitivo de la última firma. En el 2013 fuimos parte del proyecto Nacional de soberanía Satelital. Con el desarrollo del *Tonador II*. La Argentina completaría el ciclo del desarrollo tecnológico espacial y se sumaría así al selecto club de diez países que fabrican sus satélites y disponen de lanzadores propios, integrado en la actualidad sólo por Estados Unidos, Rusia, Japón, Francia (Unión Europea), China, India, Israel, Irán, Corea del Norte y Corea del Sur. Además. *El Tronador* forma parte de un plan satelital más amplio que contempla también la construcción de tres satélites de comunicaciones (Arsat 1, 2 y 3). El plan también incluyó la puesta en marcha en Bariloche del Centro de Ensayos de Alta Tecnología (Ceatsa), una sociedad conjunta de las firmas estatales Arsat e Invap y la construcción del Centro Espacial de Punta Indio (CEPI) donde se llevó a cabo el 26 de febrero de 2014 el primer lanzamiento del CEPI. El VEx-1A fue el primer prototipo del programa Tronador con control de trayectoria, pero su despegue fracasó debido a un problema del sistema de liberación de la rampa de lanzamiento. Seis meses después se lanzó con éxito el VEx-1B desde el CEPI. VENG es la empresa encargada de la comercialización de las imágenes y productos de SAOCOM.

La Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE) es el único organismo del Estado Nacional con capacidad para actuar pública y privadamente en los órdenes científico, técnico, industrial, comercial, administrativo y financiero, así como competencia para proponer las políticas para la promoción y ejecución de las actividades en el área espacial con fines pacíficos en todo el ámbito de la República Argentina.

Su misión es contribuir, a través del conocimiento derivado de las acciones científico-tecnológicas espaciales, al desarrollo de los sectores socioeconómicos del país, al mejoramiento de la calidad de vida de la población y a la mejora y conservación del medio ambiente global, así como aportar información al Estado Nacional para colaborar en una eficaz gestión de gobierno. Con este objetivo, la CONAE como agencia especializada debe proponer y ejecutar un Plan Espacial Nacional, considerado Política de Estado, a fin de utilizar y aprovechar la ciencia y la tecnología espacial con fines pacíficos.

Todo esto se concreta a través de un programa de Observación de la Tierra, que es el objetivo central del Plan Espacial y que, con miras al futuro, se amplía con una inserción en actividades del Espacio Ultraterrestre.

Asimismo, la CONAE es la autoridad de aplicación de la inscripción de los objetos espaciales en el Registro Nacional de objetos lanzados al Espacio Ultraterrestre.

Programa Universitario de Incubación Social

Nuestro crecimiento nos impulsó a extender la red de colaboradores y cooperativistas organizados. Fuimos convocados por la Universidad Nacional de Quilmes, que lleva adelante un programa de Incubadoras de la Economía Social (PUIS), el mismo se propone contribuir a la generación y fortalecimiento de los circuitos de valor y los procesos de innovación del sector de la Economía Social y Solidaria (ESS), impulsando para ello el desarrollo de incubadoras universitarias de ESS, constituidas por equipos interdisciplinarios e inter-actorales de promoción, acompañamiento técnico, capacitación, desarrollo tecnológico, soporte organizacional y de gestión orientadas a los emprendimientos socioeconómicos asociativos y a las redes organizativas de la ESS.

Como estrategia para fomentar los procesos de autonomía y sustentabilidad de los emprendimientos y sus redes, procura favorecer acuerdos asociativos, innovación sociotécnica y participación en circuitos económicos de mayor valor agregado, en el marco del desarrollo estratégico de la ESS. En este programa de incubación Social, cooperativa *Pipinas Viva* escribió y se encuentra materializando junto a la Universidad Nacional de Quilmes, el proyecto para la incubadora de Turismo Social y Solidario de base comunitaria. Esta Incubadora asumirá la promoción de sus iniciativas y proyectos desde un equipo interdisciplinario que reúne licenciados en administración hotelera, técnicos en Economía Social y Solidaria, antropólogos, comunicadores sociales, trabajadores sociales, psicólogos, sociólogos, técnicos en administración y gestión de turismo y hotelería, que proveerán el acompañamiento técnico requerido por los emprendimientos.

La gestión de dispositivos de capacitación y formación constituye un eje central de las actividades de la incubadora. Se aspira a contribuir a la conformación de un **Hotel Escuela Cooperativo** en la temática del Turismo de base comunitaria en Pipinas como experiencia

innovadora. Se promueve además, la inclusión de la temática de turismo de base comunitario en la currícula de las propuestas formativas de la economía social.

El Hotel Escuela Cooperativo no solo ayudará a profesionalizar a la Cooperativa de Trabajo *Pipinas Viva*, sino que promoverá y aportará especialmente a los estudiantes y profesionales del turismo, una tecnología económica distinta a la capitalista. Y en relación al turismo comunitario que comparte dimensiones similares al mundo cooperativo.

Conclusiones

La experiencia de *Cooperativa Pipinas Viva*, en materia de planificación y gestión de la comunicación para procesos de transformación, constituye una metodología de trabajo que organizó y posibilitó los procesos de acción – reflexión – acción. En esta innovadora actividad económica de turismo comunitario, que al mismo tiempo surge y se transforma rápidamente en nuestra Argentina y Latinoamérica, permite la posibilidad de repensar la articulación entre lo micro y lo macro, lo particular y lo general, las experiencias vivenciadas y los conceptos y nociones de la comunicación y la economía social.

Este proceso no es lineal, se da en forma de espiral y realiza un tránsito de producción de conocimiento, hacia el interior de cada práctica y cada rol. Así es como se muestra desde el proyecto de la Cooperativa *Pipinas Viva*, cómo se fue materializando: en el marco del turismo comunitario, el museo a cielo abierto, los talleres de arte y memoria con la escuela, jardín, centro de Jubilados, la escuela de hotelería, las ferias de artesanías, el sendero de la chimenea. Este proceso fue transformando las relaciones de conocimiento que teníamos sobre la realidad de nuestra localidad.

Por consiguiente, sistematizar es ir más allá del ordenamiento de los datos surgidos de la práctica, para distinguir procesos estratégicos de transformación; que impactan en la comunidad y en la cultura. Ayudando a fortalecer redes territoriales vinculadas al turismo comunitario y al movimiento Cooperativo. Además de redescubrir nuevas realidades.

La estrategia de desarrollo se diseñó en un principio, y luego se hizo natural ese espiral de diversos procesos que aún hoy siguen.

Referencias Bibliográficas

- Maldonado, C. (2006). Manuales de Negocios Turísticos con comunidades (NETCOM) manual para formadores: turismo comunitario y desarrollo sostenible, desarrollos turísticos, empresas comunitarias, género y desarrollo, desarrollo económico, América Latina. Impreso por la OIT (Oficina Internacional del Trabajo).
- Maldonado, C. (2009). Turismo y Comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conductas.

- Ceraso, C.-Arrúa V.; (2005). Aportes de la comunicación a la planificación de procesos de desarrollo, en Revista Trampas, Comunicación/Desarrollo: nuevos modos de habitar el mundo, Universidad Nacional de La Plata.
- Ceraso, C. (2006). Breve ensayo sobre redes en movimiento, en Revista Trampas, Universidad Nacional de La Plata.
- Cecilia Ceraso (2011). Sembrando mi tierra de Futuros. Ediciones de la UdeP. FPyCS-UNLP
- Díaz, Claudia, Pueblos que Viven, en Revista Trampas, Universidad Nacional de La Plata, 2006.
- Burin, D. (2008). Hacia La gestión participativa y eficaz. Ciccus
- De Sousa Santos, B. (2006). Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social.
- De Sousa Santos, B. (2009). Una Epistemología del Sur. La reinención del conocimiento y la emancipación social- Clacso-Siglo XXI, México.
- De Sousa Santos, B. (2005). *La Universidad del Siglo XXI, para una reforma democrática y emancipadora de la Universidad*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Coordinación de Humanidades. Universidad Autónoma de México. México.
- Fals Borda, O. (2013). Ciencia, Compromiso y Cambio Social (Antología). Comp. Nicolás Armando Herrera Farfán y Lorena López Guzmán. Editorial El colectivo. Ediciones Lanzas y Letras. Extensión Libros. Colección Pensamiento Latinoamericano. Bs. As.
- Fernández, A. M. (2008). *Las Lógicas Colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Colección sin Fronteras. Editorial Biblos, Buenos Aires.
- García, R. (2000). *El Conocimiento en construcción. De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de los sistemas complejos*. Gedisa Editorial. Barcelona.
- Grupo Permanentes de trabajo alternativo para el desarrollo (2012) Más allá del desarrollo.
- Kempf, H. (2011) Como los ricos destruyen el Planeta. Capital Intelectual
- Kempf, H. (2011) Para salvar el planeta salir del capitalismo. Capital Intelectual
- Huanacuni Mamani, F. (2013). Vivir Bien- Buen Vivir filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas. Chuquisaca talleres
- Kopecek, J. Compilador (2007) Turismo y Pobreza una aproximación a los modelos de desarrollo turístico. Ediciones de la UNLa
- Kaplún, M (1985). El comunicador popular, parte 1: Modelos de educación y modelos de comunicación, Quito, CIESPAL.
- Lander, E. (2011). *La Colonialidad del Saber: eurocentrismo y Ciencias Sociales*. Ediciones CICCUS, Argentina.
- Morin, E. (2007). *Breve Historia de la Barbarie de Occidente*. Paidós. Buenos Aires.
- Morin, E., Roger Ciurana, E. y Motta, R. (2003). *Educación en la Era Planetaria*. Gedisa editorial. Barcelona.
- Morin, E (2011) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Nueva edición
- Retola, G.; Conocer para transformar, Comunicación/Desarrollo, Redes de relaciones y diálogos de saberes, en Revista Trampas, Universidad Nacional de La Plata, 2006.
- WWF Internacional (2001) Directrices para el desarrollo del Turismo Comunitario.

CAPÍTULO 9

Reflexiones sobre las experiencias de diseño de Estrategias de Comunicación de estudiantes del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación de la FPyCS de la UNLP (2018/2019)

Lucas Genine

Introducción

Este artículo pretende recorrer los momentos del Trabajo Práctico Final (TPF) del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación y hacer énfasis sobre un eje principal de análisis en el camino de la producción del trabajo de lxs estudiantes, **la metodología de planificación en la elaboración de estrategias y procesos de comunicación**. Para poner énfasis en dicho eje es que nos adentraremos a las nociones, procedimientos, herramientas, y momentos analíticos en el proceso de diseño y elaboración de estrategias de comunicación en el marco del TPF de la cátedra.

Pensar los modelos desde los que podemos intervenir en procesos de planificación de la comunicación para la transformación de la realidad pone a lxs comunicadorxs en una posición de reflexión sobre la mirada que se tiene del territorio, el rol que cada unx va a cumplir, desde dónde planificamos, los momentos que nos damos para planificar, y cómo lo hacemos. La propuesta del TPF (2018/2019) de la cátedra nos acerca a recorrer esas dudas interviniendo en el territorio desde la comunicación, cito:

“La propuesta es que los y las estudiantes se integren a un proceso de construcción de conocimiento, a partir del diseño y producción de estrategias de comunicación tendientes a fortalecer las relaciones entre actores e instituciones y territorios, y contribuyendo al conocimiento de los problemas de desarrollo.

El proceso de la práctica nos permite la articulación de los conceptos teóricos y las estrategias metodológicas con la realidad. En este sentido, la experiencia de la práctica favorece el aprendizaje, nos acerca al quehacer profesional y nos compromete con la producción de procesos de comunicación como propuesta para la transformación de la realidad social.”

En esta cita, encontramos que el sentido de la **intervención comunicacional en el territorio** es trabajar el diseño de una política de comunicación, en el marco de la estrategia de desarrollo de la institución / organización. Esto requiere un profundo **compromiso con los enfoques de comunicación que la conciben como proceso de transformación**.

Como parte de los inicios del debate sobre planificación, la cátedra ve relevante reflexionar sobre el término en relación a la comunicación, el desarrollo y la política. El camino de debate y reconocimiento de la mirada comunicacional al que la cátedra invita, sosteniendo la idea de política de comunicación como los modos en los que decidimos encontrarnos y relacionarnos, hacia adentro y afuera de la organización, permite dar cuenta de una planificación articulada con el desarrollo de la comunicación en procesos políticos.

Propuestas metodológicas de planificación en la construcción de estrategias de comunicación

Los modelos de planificación social en las experiencias de los TPF

Reconocemos a la planificación como herramienta de transformación de la realidad y como un proceso que es parte del camino que implica esa transformación. Con nuestra mirada de comunicadorxs, ponemos en juego esta herramienta en el marco de un proceso de desarrollo de una institución/organización sobre la que se interviene desde la comunicación. En el manual *Sembrando mi Tierra de Futuro* encontramos la idea de “La espiral de la planificación” para hablar de los momentos y acciones que conforman el camino hacia la construcción de nuevas realidades: **el diagnóstico, la planificación, la gestión, y la evaluación; sobre el conocer, tomar decisiones, hacer, aprender**. Acciones y momentos que se entrelazan, en tiempo y espacio, sobre el contexto en que cada experiencia se encuentre.

También podemos encontrar referencias sobre los momentos de la planificación en el desarrollo de los modelos que realiza Chavez Zaldumbide sobre la experiencia en planificación de políticas públicas en los distintos gobiernos de América Latina en la segunda mitad del siglo XX.

El autor sostiene que los modelos no son estrictamente uniformes en la práctica, sino que las distintas posiciones y miradas de la metodología varían en los procesos, ya que no cree en una realidad estática donde los modelos se amoldan a ella para ser llevados a cabo. **Chávez reconoce tres grandes enfoques de planificación que engloban las distintas perspectivas de la práctica política: el normativo (EN), el estratégico situacional (EES), y el comunicativo (EC)**³⁶.

³⁶ CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle Bogotá, 1996

En sus descripciones los enfoques sostienen distintas nociones sobre quiénes planifican, hacia quienes va dirigida la planificación, y en dónde se expresa; la mirada de la realidad, la concepción de planificación, el objetivo de ésta, su propuesta metodológica, y cómo asume la evaluación.

Para reconocer estas distintas nociones en las prácticas de planificación en procesos de desarrollo, nos hacemos unas preguntas guías que orienten la reflexión sobre la representación de los modelos en dichas prácticas, cito TPF:

“¿Qué modelo prima en cada experiencia ¿Por qué?; ¿quiénes son lxs sujetxs que planifican?; ¿a quién va dirigida la planificación?; ¿en dónde se expresa la planificación?; ¿qué tensiones se reconocen entre los modelos?”

Veamos cómo podemos acercarnos a encontrar una referencia a estos modelos desde los trabajos finales que han realizado lxs estudiantes del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Pero antes de hacer énfasis en este análisis, repasemos algunos aspectos fundamentales de los modelos de planificación, para estar en sintonía y saber qué pensar cuando nos referimos a cada modelo.

Veamos qué sucede en la **percepción de la realidad social y de qué manera se entiende la participación del planificador**. En el enfoque normativo (EN) de planificación, encontramos una lectura sectorizada de la realidad, en lo económico y lo social; una realidad homogénea, quieta, posible de ser modificada con la intervención desde la planificación y ejecución de un plan o programa. Esta concepción supone que lxs planificadorxs es un sujetx con la posibilidad de controlar esa realidad, para modificarla, según los intereses de ese plan, y claro de quien planifica.

En el Enfoque Estratégico Situacional (EES), se entiende la realidad como heterogénea, no dividida por sectores sino analizada por problemas sociales, y con actores que planifican cada uno desde su posicionamiento, dejando de lado la idea de que solo el “planificador” es quien tiene la competencia de transformar la realidad. Esta concepción integra la dimensión política al proceso técnico de la planificación.

El enfoque comunicativo (EC) comprende la realidad social desde la idea de integralidad, donde la realidad no está dividida en sectores, sino que los espacios donde se planifican son presentados con una identidad específica (con sus actores y situaciones); se presenta compleja y dinámica, una realidad dinámica en donde se revelan las diferencias entre actorxs pero también aquellas cosas que tienen en común. La última premisa de este enfoque de planificación es la construcción colectiva, donde frente a la acción estratégica, se propone la idea de acción comunicativa, donde estos procesos de planificación deben buscar estrategias de cooperación y proyectos colectivos.

Otra diferencia entre los modelos que nos interesa hacer hincapié es: **¿qué se entiende por planificación, cuál es su objetivo y cómo se presenta?** En el EN, la planificación es un instrumento que nos permite modificar la realidad, tiene el objetivo de cambiar una situación inicial para concretar una situación - objetivo, y se presenta en un Plan Libro (documento, norma) con el objetivo de que sea eficiente para el cambio de esa realidad que se busca modificar.

En el EES “la planificación es el proceso que precede y preside la acción”³⁷, donde el programa es la secuencia de estrategias que nos permite acumular recursos. Una planificación que se centra en el logro de “mi proyecto sobre el no logro del proyecto de otro”. El objetivo al igual que en el EN es la concreción de una situación-objetivo considerando la viabilidad del plan sobre la realidad. Se presenta en un plan modular que hace hincapié principalmente sobre la acción estratégica.

En el EC, la planificación es un proceso que permite la transformación integral de la realidad a partir de la interacción social, un proceso que conforma un programa integrado por acciones y relaciones entre actorxs. Su objetivo a diferencia de el EES y el EN se centra en la transformación de las relaciones de lxs actorxs, lo que permite la transformación de la realidad. Y a diferencia de un plan modular o un plan libro, la planificación se concreta en un equipo de trabajo, y su proyecto no se diseña, sino que se construye.

Un último aspecto que analizaremos de estos modelos es la **propuesta metodológica** que los caracteriza. En el EN encontramos la propuesta de un método compuesto por fases: diagnóstico, programa o diseño, ejecución y evaluación. Fases que se abren y cierran en el tiempo del planificador: primero describiendo la realidad, luego definiendo qué hacer sobre esa realidad, ejecutando la idea, y relevando la eficiencia y eficacia del plan.

En el EES la propuesta la describe en momentos metodológicos: la explicación situacional, donde se da cuenta de la realidad sobre la que se interviene, se identifica el problema social explicándolo desde la construcción de una red causal. Un segundo momento, es el normativo, donde se identifican nuestras operaciones y proyectos estratégicos del plan. El tercero es el momento estratégico, donde se analiza la viabilidad institucional, social y económica del plan. Y un cuarto momento: el táctico operacional, donde accionamos con las decisiones tomadas previamente sin dejar de lado los otros momentos metodológicos. El EES también entiende a la evaluación como momento metodológico que tiene la finalidad de retroalimentar la acción concreta.

En el EC marcamos que, a diferencia de un plan libro o un plan modular, proponía concretarse en equipos donde su proyecto no se diseña sino que se construye. La propuesta metodológica de este tipo de planificación se construye a partir de:

“momentos o temas flexibles: cada uno de los cuales tiene productos formales pero, sobre todo procesos a ser trabajados. La constante interacción entre la reflexión, la acción y la retroalimentación de la acción por parte de los actores participantes. La continua construcción de códigos comunes y de espacios de negociación y consenso. Y la participación real de los actores.”

“Para la planificación comunicativa, la evaluación tiene un valor pedagógico en sí mismo pues su finalidad no es, solamente, tomar decisiones, sino ali-

³⁷ CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle. 1996. Bogotá

mentar constantemente la acción a través de un proceso de indagación y valoración que permite que los actores participantes aprendan de lo actuado.”³⁸

De los modelos teóricos a las acciones de la práctica

Cuando damos inicio a la producción de la propuesta de TPF del TPPC, comenzamos a contactar organizaciones proponiendo realizar la práctica de la cátedra en dicha organización. La manera en que nos presentemos va a marcar nuestro modo de ver la organización, entenderla, y nos posicionará también con cierto perfil profesional. Nos define en ser profesionales que se involucran o no, que van conociendo de qué manera les atrae ejercer la comunicación y se define una cierta forma de *pararse* en el escenario social de intervención.

La experiencia nos hace transitar la manera en que definimos qué vemos de la realidad, si entendemos los conjuntos de conversaciones, si vemos una realidad sectorizada, o si analizamos problemas sociales. En nuestra producción del trabajo encontramos en la primera parte la propuesta de describir la estrategia de desarrollo de la organización, identificando las situaciones deseadas (horizonte de desarrollo), iniciales (realidad material y objetiva, valores subjetivos de la gente, y potencial de desarrollo) y futuras (pronóstico sin nuestra participación e intervención); en esta estrategia, en el diagnóstico socio comunicacional, y la estrategia de comunicación formulada, es donde podemos **ver qué modelos de planificación de los que propone Chávez tiene una presencia más fuerte que otros**. Así, partiendo de dar cuenta de la estrategia de comunicación propuesta al final del trabajo podemos reflexionar sobre el trayecto realizado y nuestra elección de transitar ese proceso.

¿Qué vieron en las realidades y las relaciones entre lxs actorxs, para llegar a tomar esa decisión? ¿Cómo pensaron la temática que trabajaron y qué entendieron por planificación a la hora de planificar? ¿Cómo vieron la realidad de comunicación de la organización? ¿Qué lectura de la estrategia de desarrollo de la organización se tuvo? Estas son preguntas que vamos a intentar responder de los trabajos prácticos finales y sus estrategias. Experiencias transitadas durante el 2018 y 2019, ambos años en el segundo cuatrimestre. Dos centros culturales, una biblioteca braille y una escuela, dos de los equipos en esos espacios definieron estrategias de comunicación pensando productos, y otros dos presentaron proyectos.

Estrategia de Comunicación Centro Cultural Colibrí

El Equipo de Trabajo definió una estrategia de comunicación de **difusión** que hizo énfasis en la idea de la cultura como un derecho, valor conceptual que el grupo y el Centro Cultural

³⁸ CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle. 1996. Bogotá

compartieron a la hora de pensar en lo que consistía una intervención desde la cultura. Este TPF fue realizado desde el EES en el año 2018 por el grupo de estudiantes conformado por: Sofía Fuentes, Emir Henríquez, Delfina Sánchez Magariños y Manuel Verduga.

Para posicionarse en el campo de la comunicación y la cultura, el equipo hace la siguiente lectura:

“Desde el Centro Cultural Colibrí, entienden la cultura como un derecho. Que es un campo de disputa, donde se la reconoce como espacio de construcción de sentidos. “Lo cultural es una decisión política y es fundamental a la hora de plantear estrategias para un horizonte de país...Siguiendo esta línea, no podemos separar nuestro tema, la cultura, de la comunicación. Entendemos esta última como herramienta política para la transformación de la realidad. “La cultura es la gran mediadora de todo proceso comunicativo”, explica J.M. Barbero.

La edición de un video para la promoción de un evento y la producción de stickers con la consigna “La cultura es un derecho” para repartir en la misma jornada, fueron las acciones de la estrategia y el grupo lo gestionó. Hicieron entrevistas audiovisuales, filmaron eventos, tomaron fotos de archivos, guionaron el producto, lo editaron y exportaron; también editaron el material gráfico propuesto para el sticker y los repartieron en el evento.

Es interesante recuperar de este trabajo la descripción de la realidad de comunicación, donde toman particularmente una posición sobre sus acciones:

“Desde este espacio se trabaja la comunicación como una planificación comunicativa, en la cual reconocen que la realidad es diversa y que si bien los actores tienen diferencias también tienen puntos en común que hacen posible una construcción colectiva. Entienden -(el Centro Cultural)- que la realidad se va transformando colectivamente a partir de la interacción, la cooperación y el consenso social. De este modo es que perciben y trabajan la relación comunicación/cultura en la cotidianeidad”.

Para llegar a definir su estrategia el grupo se detuvo a relevar datos de la realidad, hizo un diagnóstico socio comunicacional donde reconoció un contexto político, económico y social. Dieron cuenta de que quienes sostienen el trabajo de responsabilidad en el centro lo hacen con solidaridad, resaltando los valores que hacen al trabajo cotidiano en Colibrí. Resaltaron los vínculos con lxs vecinxs y su construcción en red. Y de sus entrevistas les ha quedado marcado que este Centro Cultural, así como otros tantos en la ciudad de La Plata, en ese contexto, sufrieron las decisiones políticas de persecución a los espacios culturales por parte del gobierno municipal. Una lectura de la realidad que nos invita a pensar con una lógica de los modelos comunicativos y estratégicos situacionales.

Habíamos mencionado ya el cuadro de realidades como herramienta metodológica pero: ¿cómo nos propone analizar la realidad?

CENTRO CULTURAL COLIBRI

CUADRO DE REALIDADES

Realidades	Datos	Causas	Tendencias	Líneas de Acción
Las redes no son utilizadas como transmisoras de sentidos que reconozcan la cultura como un derecho y muchas veces se repiten discursos en contra de esto.	La comunicación con otros usuarios en las redes sociales son instancias únicamente de difusión.	Los medios de comunicación difunden discursos favoreciendo intereses de clases altas y marginan a las clases populares. Falta de políticas públicas que promuevan la cultura. Falta de mensajes que pongan en agenda el tema de la cultura. Falta de organización del centro respecto a la gestión de redes.	No va a haber desarrollo ni transformación de la realidad. Tampoco se potenciará una mejor calidad de vida para las clases populares.	Repartir stickers que de manera dinámica interpelen sobre los sentidos de cultura en la vía pública. Tendrás una frase que diga "La cultura no se clausura". Realización de un video publicitario del lugar y del proceso de producción y reparto de stickers, con la idea de crear y producir debates en torno a la cultura y la importancia de defenderla.

Retomando la presencia de los modelos comunicativos y estratégicos, el enfoque estratégico situacional cobra relevancia en saber con quiénes construyen sus relaciones políticas. Dialogan con otros Centros Culturales (CC) que, al igual que ellxs, se encuentran sufriendo las mismas políticas, y se organizan en un esquema de red para accionar en colectivo y enfrentar esta problemática. En este caso, en ese contexto se discutía por una normativa que contemple los espacios culturales como parte de la ciudad, con sus fondos de inversión y su democratización.

Estrategia de Comunicación del Centro Cultural El Mordisquito

Este trabajo fue realizado durante el segundo cuatrimestre del año 2019 por: Selena Reniero, Florencia González, Guadalupe Márquez, Candela Bosco Navarro, Joaquín Leandro Fernández. La estrategia planteada por este grupo concluye en un **Taller de Comunicación para trabajar la identidad del colectivo del Centro Cultural**. Un espacio donde lxs actorxs que conforman la organización puedan construir desde el debate qué es el Centro, qué busca hacer, y cómo lo hace; cómo se acerca a lxs otrxs, y cómo milita la cultura, entre otros objetivos. El debate es planteado como necesario en busca de poder transformar la imagen del centro desde la participación misma de lxs actorxs que la componen.

Este es un proyecto presentado a la organización para trabajar la comunicación interna en pos de fortalecer la externa, y al propio esquema organizativo. El **proyecto** que se presenta es una instancia para acercar su propuesta de comunicación a la organización. Contarles qué, cómo y por qué debe hacerse, en este caso, un taller para trabajar la identidad del centro cultural, donde reflexionar sobre las propias prácticas con las que construir la realidad de la organización.

¿Cómo ordenamos la información en nuestro proyecto? ¿A qué información le damos relevancia? ¿qué damos a conocer primero? ¿cómo ordenar las ideas? Acá el proyecto que este equipo presentó:

PROYECTO CENTRO CULTURAL EL MORDISQUITO

TALLER DE COMUNICACIÓN PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD.

BREVE DESCRIPCIÓN Realización de encuentros entre lxs militantes en el marco de taller para definir la construcción de una identidad propia, como centro cultural, para así poder transmitirla hacia lxs vecinxs.

ENTE EJECUTOR Quiénes llevarán adelante los espacios de encuentro, serán personas del campo de la comunicación y sus estudios, que estén dispuestxs a poder conducir el taller como un espacio de debate y como un proceso de transformación sobre la identidad.

TERRITORIO Centro Cultural El Mordisquito, ubicado en 18 y 57. Es un centro cultural que desde sus inicios en 2017, buscó construir un tipo de militancia activa que fomentara el debate y la discusión de distintas ideologías a partir de de la cultura. Con una perspectiva política marcada, tienen el objetivo de acercarse al barrio en donde se encuentran, generando espacios de talleres o distintas actividades culturales.

DESTINATARIX Son las personas militantes del Centro Cultural El Mordisquito, que a partir de su voluntad de transformar la realidad del barrio a través de la cultura, podrán repensar su identidad tanto para el interior como el exterior y de esta forma lograr interpelar a los vecinos.

PROBLEMAS DE DESARROLLO Intentaremos resolver los problemas de identificación del centro cultural. Este deriva de una falta de comunicación interna fluida, meditada y guiada en cuanto a cómo se definen como organización y como centro cultural. Esto no les permite, a su vez, dar la imagen que desean para con lxs vecinxs, provocando así el desinterés de estos y la poca participación.

PROPUESTA Se llevará adelante un espacio de Taller como espacio para el debate y la definición entre militantes del centro y personas cercanas a la comunicación y sus estudios sobre la identidad del colectivo.

JUSTIFICACIÓN La propuesta apunta a resolver uno de los problemas que choca en manera más directa con los objetivos del espacio, el poco acercamiento de lxs vecinxs. Los encuentros en modo de taller permiten un debate horizontal y participativo, que permitirá un intercambio fluido en pos de construir una identidad de centro cultural para con el exterior.

OBJETIVO GENERAL Dar cauce a un proceso de debate sobre la identidad del Centro Cultural para fortalecer las relaciones del Centro Cultural con su comunidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conformar el espacio de Taller de Comunicación que permita el trabajo colectivo y presencial de lxs militantes del centro.
- Achicar la brecha del sentido común entre Centro Cultural y Unidad Básica de lxs militantes del espacio.
- Producir contenido propio sobre el desarrollo cultural del Centro.

METAS

- Garantizar 5 encuentros para el desarrollo del taller en el mes de Diciembre.
- Que el 100% de lxs militantes transiten al menos 3 encuentros.
- Producir 5 piezas de comunicación de manera colectiva que den cuenta del desarrollo cultural del centro.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Del 1 al 5 /12: convocatoria a lxs militantes a participar del taller y personas cercanas a la comunicación.
 7/12: primer encuentro.
 10/12: segundo encuentro.
 16/12: tercer encuentro.
 19/12: cuarto encuentro / jornada final.

PRESUPUESTO

Sólo viáticos de cada unx (SUBE, combustible, galletitas para el mate).

IMPACTO SOCIAL

Lxs beneficiarios del proyecto serán todxs lxs militantes del centro cultural que concurran al espacio del taller, alrededor de entre 30 y 40 personas.

Esta estrategia de comunicación se propone en el marco de un proceso de planificación donde se establecieron miradas conceptuales, de la comunicación, la planificación, donde se definió cómo y qué mirar al analizar la realidad, y la manera en que se podría gestionar una propuesta que alcance la situación deseada del Centro Cultural. El grupo planificador aportó a un conjunto de acciones colectivas enmarcadas en proyectos y actividades grupales que la organización lleva adelante, y que propusieron un camino a recorrer por los actores involucrados en la realidad del Mordisquito.

La estrategia propuesta por el grupo planificador sostuvo la importancia de una “cultura capaz de disputar sentidos”, reconoció las relaciones (analizadas en la herramienta del pre-diagnóstico) con otras organizaciones de la comunidad con la que El Mordisquito sostiene relación política, como por ejemplo la CTEP (Confederación de Trabajadores de la Economía Popular), dejando marcado el énfasis sobre la construcción de diálogo y conversaciones entre actores a la hora de conocer y realizar el diagnóstico de la organización. El equipo planificador trabajó la elaboración del proyecto desde el Enfoque Comunicativo (EC), con una mirada construida sobre la realidad social, y una descripción de la misma dentro del TPF.

Estrategia de Comunicación de la Biblioteca braille y parlante

Este TPF fue realizado en el segundo cuatrimestre del año 2018 por: Alina Barazzutti , Maria Sol Caviggia y Candela Tedesco. El equipo de trabajo decidió realizar una estrategia de comunicación basada en la producción de mensajes gráficos **para dar a conocer la biblioteca a otras organizaciones y de este modo, construir nuevas relaciones que pudiesen concluir en nuevos proyectos.**

El equipo entiende a la comunicación como:

“un intercambio entre personas / organizaciones / comunidades en donde construimos en conjunto con otros tomamos como base el diálogo con otras instituciones, ya que desde ahí se desencadena que las personas del barrio conozcan la biblioteca, entiendan su importancia”.

Esta visión de la estrategia responde a una modalidad de pensar la planificación y la comunicación desde una mirada estratégica para hacer llegar el mensaje; y comunicativa ya que piensa en el objetivo de transformación desde la relación y conversación con otros actores sociales. Dejan clara su posición conceptual de planificación expresando:

“Trabajaremos a partir de un enfoque estratégico situacional. Consideramos que cada actor social tiene un rol en la biblioteca y, en este caso, trabajan en conjunto a partir de una situación-objetivo”.

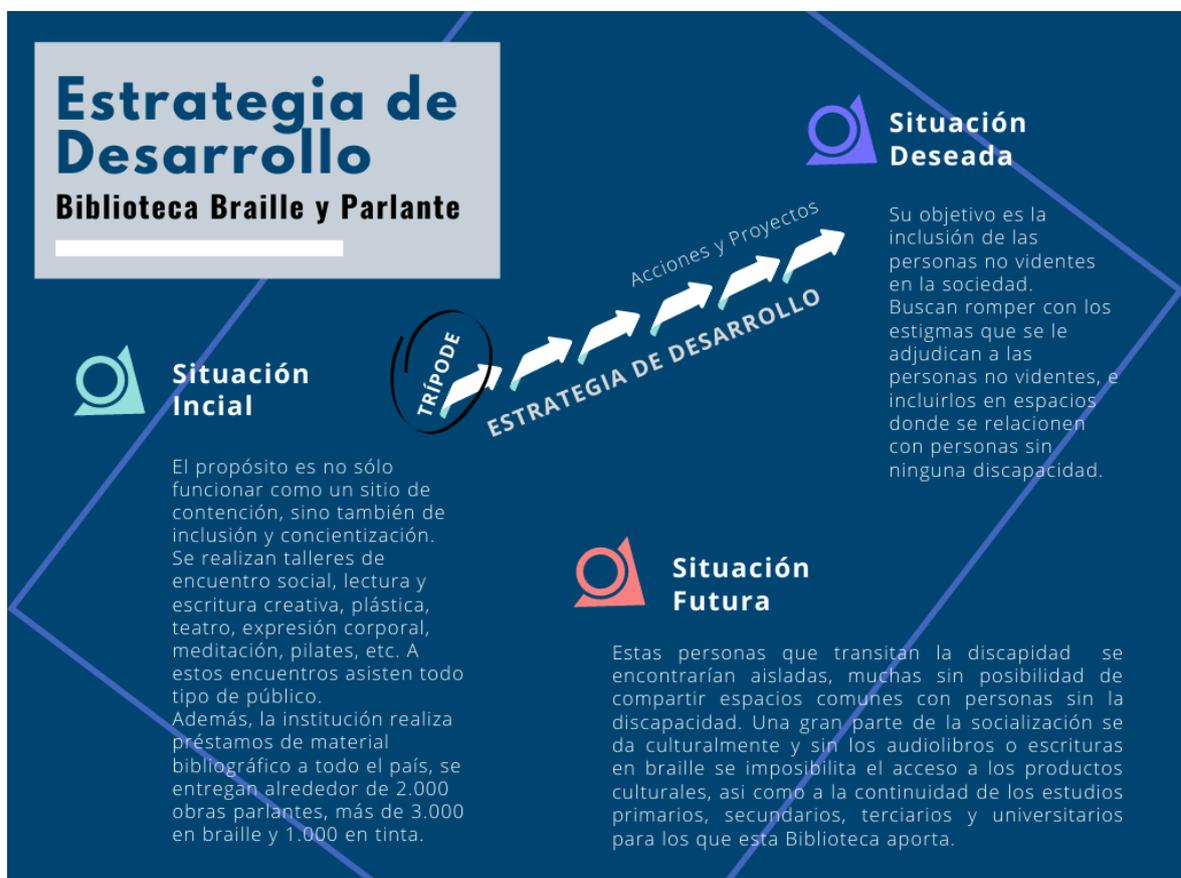
El equipo define su posición sobre la temática en la que trabaja la organización: la discapacidad. Definir conceptualmente nuestros temas que constituyen la realidad de los escenarios de intervención nos permiten dar una mirada integral a la estrategia que buscamos aportar.

Al respecto, el equipo entiende a la discapacidad del mismo modo que la Biblioteca Braille, la cual: “no debe ser tratada como una limitación sino que se debe trabajar para poder insertar a los no videntes que asisten al espacio, al sector laboral y social.”

Al mismo tiempo, el equipo planificador piensa que la Comunicación es estratégica para multiplicar estos sentidos:

“Nuestro objetivo es utilizar la comunicación para generar lazos que construyan sentidos, que disputen los significados hegemónicos sobre la discapacidad. Entendemos que la comunicación es una herramienta que posibilita la transformación social, el cual es nuestro objetivo”.

El deseo de la organización sobre el que se piensa la estrategia es “*la inclusión de las personas no videntes en la sociedad*”. Este deseo motorizó el análisis sobre el vínculo de la biblioteca con la comunidad, lo cual posibilitó reconocer actores con los que generar nuevas propuestas.



Estrategia de Comunicación de la Escuela de Educación Secundaria N°13

El equipo realizó su práctica en el segundo cuatrimestre de 2019, en la Escuela de Educación Secundaria N°13. Fue integrado por Federico Diaz, Tamara Arenillas, Juan Deud Brito y Lautaro Rost, en esta escuela, presentó un **Taller de Comunicación** como propuesta. El grupo pensó un espacio de intercambio y diálogo frente a un accionar normativo que venía sosteniendo la dirección de la escuela. Una realidad que reconoció el grupo como negativa fueron: “los problemas de vinculación y diálogo entre cuerpo docente, directivos, y alumnos”.

El grupo presentó como propuesta “llevar a cabo un taller de comunicación, en donde participen los alumnos, docentes y equipo directivo para poder generar un mejor vínculo entre ellos”.

La escuela había decidido establecer un decreto que llevaba el nombre de “Educación para la paz”. Se puede hacer la lectura clara de la manera en que se presentaba ese decreto en acciones, que buscaba formar una conducta: había un taller donde tenías que conquistar tus logros, aprobar todo, y pasar de año; y establecía que en el “clima escolar” debían haber buenas relaciones. Este decreto, y su insistencia accionaria para modular formas, no fueron acompañadas desde la contención a lxs estudiantes y un recorrido de reconocimiento de trayectoria escolar y de vida. El decreto era para decir que había que estudiar y pasar de año, y que no había que pelearse. Claramente detrás de esta realidad identificada con todos los valores de una modalidad normativa de planificar, el equipo de práctica pensó en una propuesta donde cada actor se pueda expresar sobre la situación.

Así la mirada que sostuvo el grupo fue desde una planificación que piense las conversaciones, las relaciones, y cómo se constituyen los escenarios que comparten estos actores. Se reconocieron realidades que involucraban conversaciones, y se analizaron relaciones de comunicación entre actores claves. Lxs estudiantes, con lxs docentes, y lxs directivos.

La situación deseada que plantea la estrategia de desarrollo sostiene que “Se busca que los chicos tengan un mayor acompañamiento posible en el transcurso de su vida escolar, donde los alumnos no vean a los directivos como una figura de autoridad, sino como alguien a quien poder confiar y expresar sus inquietudes, problemas o logros”.

Otra información relevada en el trabajo final del equipo, que construye la coherencia entre un posicionamiento conceptual y la propuesta de estrategia, es el valor con que definen la *educación que se entiende necesaria para lxs pibxs y a la educación pública como tal*.

Citamos el trabajo: “una educación en donde los estudiantes puedan dialogar entre ellos, dar sus diferentes puntos de vista y en donde el docente no ponga foco en los contenidos sino que ponga énfasis en el proceso, problematizando y reflexionando cada caso particular, ya sea con el equipo institucional o con cada una de las familias”.

EES N°13

CUADRO DE PRE-DIAGNÓSTICO

¿Quiénes son los actores?	Alumnos	Directivos	Profesores	Alumnos
¿con quién se comunica?	Profesores	Alumnos	Directivos	Alumnos
¿cual es el contexto?	Mantienen un diálogo pedagógico en las diferentes aulas del colegio.	Mantienen una relación lineal en la dirección (oficina del director).	Mantienen un discurso académico en la Oficina del director o sala de profesores.	Mantienen una relación y diálogo coloquial en el colegio en general (patio, aula, etc)
¿cuales son los canales de comunicación?	Orales y escritos.	Orales.	Orales y escritos.	Orales.
¿cuales son los lenguajes?	Formales e informales.	Formal.	Formal.	Informal.
¿como es el flujo de comunicación?	Horizontal: Se da por momentos una comunicación muy buena, fluida y escasas veces se ve reflejada la falta de respeto.	Vertical: El flujo de comunicación no es bueno ya que notamos tensiones entre ambas partes.	Vertical: Existe una comunicación seria donde se hablan cosas importantes de carácter académico.	Horizontal: Hay una comunicación de entendimiento y complicidad entre pares. En algunas ocasiones existe una relación de violencia.

EES N°13

CUADRO DE REALIDADES

Realidades	Datos	Causas	Tendencias	Líneas de Acción
Problemas de vinculación y diálogos entre directivos y alumnos.	El director dictó un "decreto de paz" para mejorar la conducta estudiantil, pero no tuvo éxito.	Ambiente violento y de malas conductas constantes por parte de ambos actores. La dirección no considera la mirada de lxs estudiantes para la resolución de conflictos.	Esto puede llevar a que alumnos abandonen su educación. Esto puede terminar con incidentes graves en la institución como lesiones	Generar espacios de encuentro para abrir la comunicación entre ambas partes.

Conclusiones

Podemos recuperar ahora unas líneas de la introducción de este capítulo: *el sentido, trabajar la comunicación desde el diseño de una estrategia de comunicación en el marco de la estrategia de desarrollo de la institución / organización, y con un profundo **compromiso en la producción de procesos de comunicación como propuesta para la transformación de la realidad.***

Estas experiencias que recuperamos para la reflexión nos dejan pistas claras sobre dónde hacer foco cuando pensamos en construir nuestras estrategias de comunicación en el marco de la estrategia de desarrollo:

- **Identificar los sentidos que construyen los valores de la organización.** El equipo que trabajó su práctica desde el EES en el Centro Cultural Colibrí tuvo una fina lectura sobre los sentidos que se debían construir con el aporte de una estrategia de comunicación. Para eso definieron una acción concisa donde el mensaje fue claro: “La cultura es un derecho”. Con ese mensaje produjeron un sticker y un video. Esa lectura se logró por el posicionamiento del equipo frente a la realidad. Reconocieron la “falta de mensajes que construyera agenda con el tema de la cultura con perspectiva de derechos”, y se pensó dando valor a los deseos de la organización.
- **Visualizar nuestra acción / propuesta en el marco de la estrategia de desarrollo de la organización.** En este sentido, para dinamizar la transformación en las organizaciones donde participamos, es importante pensar cómo nos acercamos a la producción del deseo, como parte del camino de la estrategia de desarrollo, para aportar desde la comunicación. El camino no será recto, y nuestra estrategia será un paso entre el largo trayecto que le queda por recorrer a la institución. El equipo de práctica de la Biblioteca Braille y Parlante es ejemplo de esta lectura. Donde se busca incluir a las personas no videntes en la sociedad, el grupo acompañó en la construcción de ese deseo con la producción de un material gráfico destinado a sensibilizar a otras organizaciones sobre la inclusión de lxs no videntes.
- **Identificar y analizar actores y relaciones de comunicación en la organización.** El equipo trabajó sobre el EE y desde el EC. Ya compartimos para esto las herramientas del cuadro de pre-diagnóstico y el cuadro de realidades, en donde por ejemplo podemos atender a las relaciones analizadas entre lxs directivos de la escuela y lxs alumnxs, en el grupo de intervención sobre la EES N°13, que permitieron identificar un patrón de decisión con mirada normativa, marcando el problema y dando paso a pensar en el aporte que el grupo podría hacer sobre esa relación.
- **Presentar lo más claro posible la propuesta de comunicación.** Esto es igual de importante que los puntos anteriores. Ya que si no buscamos hacernos entender de la manera más clara posible. El grupo que trabajó sobre el CC “El Mordisquito” se dedicó a que sea claro su proyecto.

Este capítulo ofrece a los estudiantes de la cursada del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación, un acercamiento a la producción del TPF que se propone en la cursada. De manera que conozcan las experiencias de otros equipos, en distintos espacios de práctica, con distintas temáticas a trabajar desde la comunicación, y con estrategias que deriven en la producción de piezas comunicacionales o proyecto de comunicación. Estas líneas pretenden cumplir esa función, acercar la experiencia y relacionarla con las reflexiones y debates teóricos en cursada necesarios para recorrer la producción del TPF.

Los conceptos Desarrollo, Planificación, Comunicación y Política, caminando sobre el proceso de práctica, se presentan en los momentos de conocer, tomar decisiones, hacer y aprender. Y los modelos de planificación, en los que identificamos las diversas formas de concebir la planificación y el rol de los planificadores, se hacen visibles en nuestras decisiones como equipo en las lecturas de las realidades y nuestro modo de intervenir en un escenario social.

Referencia Bibliográfica

- Arrúa, V. (2009). Modalidades de Conocimiento en Procesos de Planificación y Gestión de la Comunicación. Análisis de la experiencia de la UdeP. Tesis de Maestría PLANGESCO. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. La Plata
- Ceraso, C. (2008). Redes de Desarrollo Local y Colectivos de Comunicación en el Territorio. Cap. Teoría de Base. Tesis de Maestría PLANGESCO-FPyCS-UNLP.
- Ceraso C. y otros. (2011). Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo endógeno. Publicación Ediciones de Periodismo y Comunicación Social UNLP. La Plata
- CHAVES ZALDUMBIDE, P. (1996). "Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina" en La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo, Memorias seminario internacional. Universidad de la Salle. Bogotá.
- Germán, R. (2006). La producción de conocimientos pertinentes a los escenarios de transformación. Conocer para transformar. Revista Trampas de la comunicación y la cultura nº 50. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. La Plata
- Kaplún, M. (2002). Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular). Editorial Caminos. La Habana.
- Propuesta de Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación FPyCS. UNLP 2018/2019. La Plata.
- Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Centro Cultural El Mordisquito. Selena Reniero, Florencia González, Guadalupe Márquez, Candela Bosco Navarro, Joaquín Leandro Fernández. 2019. La Plata.
- Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Biblioteca braille y parlante. Barazzutti Alina, Caviggia Maria Sol, Tedesco Candela. 2018. La Plata

Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Centro Cultural Colibrí. Fuentes Sofía, Henríquez Emir, Sánchez Magariños Delfina, Verduga Manuela. 2018. La Plata.

Trabajo Práctico Final Taller de Planificación de Políticas de Comunicación - Escuela de Educación Secundario N°13 de La Plata. Diaz Federico, Arenillas Tamara, Deud Brito Juan, Rost Lautaro. 2019. La Plata.

CAPÍTULO 10

Crear en el presente para apropiarnos del futuro: La Sistematización de experiencias en el CEBAS N° 1 “Floreal Ferrara” de La Plata

Eugenia Pereira

Creo en lo imposible

Creo que es posible

Hacer de este mundo

Un mundo sensible

Creo en nuestros sueños

Como la punta de lanza

El arma perfecta

Para nivelar la balanza

Creo en las acciones

Las acciones cotidianas

Te llenan de vida

Te llenan de esperanza

En lo pequeño radica la fuerza

Con tu cariño, yo caminaré

Imaginando rutinas bellas

Para dar vuelta el mundo al revés

Ana Tijoux / JUANITO AYALA

Introducción

En este capítulo nos proponemos analizar y compartir reflexiones sobre las experiencias de sistematización que se llevan adelante desde la Cátedra de Sistematización de Experiencias y Producción de Conocimientos de la Tecnicatura en Comunicación Popular junto al Centro Educativo Bachillerato Adultos en Salud, “Floreal Ferrara”, en adelante CEBAS N° 1.

Desde la Cátedra de Sistematización y Producción de Conocimientos, impulsamos distintos proyectos de extensión que vinculan a lxs estudiantes con experiencias de sistematización

concretas para que puedan reconocer y poner en práctica las herramientas de la sistematización y producir conocimientos situados. Asimismo, los proyectos desarrollados desde la Cátedra en el CEBAS N° 1 buscan promover la construcción de conocimientos con lxs estudiantes de ambos espacios para reflexionar sobre la relación entre educación / salud, revisar las prácticas de enseñanza – aprendizaje y promover procesos de acercamiento a nuevas problemáticas que refuerzan la formación curricular de la institución (como es el caso de la cuestión de género o de soberanía alimentaria) para la construcción de sus proyectos de vida. Pensamos que resulta indispensable para toda práctica universitaria, la búsqueda de diálogos de saberes entre lxs diferentes actores que componen el escenario donde cotidianamente establecemos vínculos y lazos.

Consideramos que, a partir de la sistematización de experiencias, lxs estudiantes, docentes y territorios, pueden apropiarse de los sentidos de sus prácticas, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. Es por ello que en cada propuesta de la Cátedra trabajamos para curricularizar la extensión y fortalecer el vínculo Universidad – Pueblo. En este sentido, recuperar la experiencia del CEBAS N°1 como espacio de formación educativa con una amplia trayectoria de trabajo junto a la Universidad y el territorio, significa proponernos ese doble desafío y en este artículo veremos cómo se gestó y se desarrolló este proceso.

Los sentidos políticos de sistematizar experiencias en la extensión universitaria

Como afirmábamos en la introducción, este trabajo se propone dar a conocer y producir reflexiones sobre la experiencia de sistematización que se gestó a partir del Proyecto de Extensión “Mujeres, barrio y memorias”. Este proceso tuvo lugar en el CEBAS N°1 con sede en el Hospital San Juan de Dios de La Plata y lo impulsamos desde la Cátedra de Sistematización de experiencias y producción de conocimientos de la Tecnicatura en Comunicación Popular que se cursa en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Es decir, que fue un proyecto que se gestó con el fin de trazar vínculos entre estudiantes de la Cátedra y estudiantes del CEBAS N° 1 en la construcción de diálogos de saberes.

Creemos que, en la vasta trayectoria de la universidad pública argentina, la extensión universitaria se constituye como un espacio indispensable para poder producir conocimientos situados basados en problemas co-construidos con el pueblo. Sin embargo, podemos reconocer que ese posicionamiento no ha sido históricamente tomado por la Universidad. Aún grandes sectores de este ámbito, conciben a la extensión como la transferencia de conocimientos hacia la comunidad, sin contemplar los saberes de esxs otrxs a quiénes se dirigen esas acciones. El término “extensión”, en sí mismo, nos hace ruido.

Paulo Freire, educador popular brasilero, en su trabajo “Extensión o comunicación” problematiza la noción de “extensión” haciendo un análisis lingüístico del término para desentramar

sus sentidos. La extensión puede ser entendida como: transmisión por parte de un sujeto activo a un “objeto-sujeto” pasivo, como un mecanicismo y también como invasión cultural.

Freire analiza la extensión en el campesinado, pero este análisis puede ser un lente para mirar las relaciones educativas. El extensionista lo que hace es buscar que el campesinado cambie los conocimientos asociados a su acción sobre la realidad (relación hombre–mundo) y sustituya sus formas de enfrentar la naturaleza. En esa relación no hay diálogo porque la extensión no reconoce la capacidad crítica del otrx.

En ese sentido, Freire milita y sostiene que el conocimiento no es el acto a través del cual un sujeto -transformado en objeto- recibe dócil y pasivamente los contenidos que otrx le da o le impone. Por el contrario, el conocimiento exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo, un sujeto activo y responsable de sus propias acciones.

Es así como afirma que para que la educación sea liberadora, es indispensable que en el acto de conocer exista una relación dialógica entre sujetos que piensan, sienten y son parte de la transformación del mundo. Esta relación se da a través de la comunicación, porque estamos atravesados como seres humanos por procesos comunicativos.

Entonces propone *más comunicación y menos extensión*.

Recomendamos para ampliar estas discusiones, ver los trabajos de Mario Kaplún, educador popular, discípulo de Freire, que se refieren a los modelos de comunicación y educación.

Es así como habiendo revisado la trayectoria extensionista universitaria, concebimos la práctica extensionista desde una perspectiva crítica que busca recuperar esos otros saberes, no académicos, no científicos, pero sí legítimos, volviéndolos parte del saber y del hacer universitario. Sin ese otrx, desde la Universidad, ¿cómo producir conocimientos situados?

Ahora bien, partimos de considerar a la sistematización de experiencias como la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, permite reponer la lógica y los sentidos del proceso vivido en ellas, los actores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué de ese modo. Como producto de este proceso, se elaboran conocimientos y se gestan aprendizajes que nos permiten apropiarnos críticamente de las experiencias vividas, comprenderlas y reorientarlas.

En este sentido, en la extensión universitaria la sistematización de experiencias contribuye a ese anhelado desafío de diálogo entre práctica y teoría a partir de los conocimientos que surgen directamente de las experiencias concretas con las que se trabaja.

“Sistematizar la extensión universitaria supone introducirnos en la extensión como función sustantiva de la Universidad, tan importante como la enseñanza y la investigación, ya que implica un enriquecimiento del saber en sentido amplio, vinculando estrechamente el ámbito académico con la comunidad en la producción de conocimiento y resolución de problemáticas”³⁹

³⁹ Díaz, C. Pettorutti, C. Retola, G. y Scelsio, J. (2019) Sistematización de experiencias en la extensión universitaria. En: *Extensión universitaria: rupturas y continuidades*; compilado por Leandro Quiroga: 1a ed. - P 86. La Plata: EDULP, 2019.

Entendemos que la extensión crítica avanza sobre las zonas grises en el vínculo universidad-pueblo al promover debates sobre cómo los actores y sus saberes se interrelacionan para definir y afrontar una problemática común⁴⁰. En esta acción-reflexión-acción podemos identificar algunos aspectos a trabajar y discutir: ¿cómo vamos hacia lxs otrxs?, cómo problematizar nuestras concepciones de extensión universitaria, cómo afrontar un problema estructural y construir una respuesta colectiva a una problemática social, cómo generar unos diálogos que rompan o salten las paredes que separan a la Universidad del Pueblo, cómo apostarle a la transformación y la generación de conocimiento desde ambos ámbitos y con actorxs partícipes y protagonistas del proceso.

Es evidente que preguntarnos y problematizar los modos de trabajo extensionista y de construcción de conocimiento de la Universidad nos ubica en un contexto nacional y latinoamericano donde la sistematización de experiencias tiene mucho para decir y aportar. Es por ello que la consideramos hermana de la extensión y ahora veremos una experiencia que nos permite reconocer su potencialidad educativa y transformadora en los territorios.

Un camino posible: el Proyecto de Extensión “Mujeres, barrio y memorias”

Como vimos en el apartado anterior, la sistematización de experiencias y la extensión universitaria son parte de la misma trama. Ahora vamos a realizar un recorrido metodológico que nos permite recuperar un proceso de sistematización vivenciado y que nos puede ser de referencia para pensar posibles experiencias a sistematizar.

A partir del trabajo que les propusimos a lxs estudiantes en el marco del Proyecto de Extensión situado en el CEBAS N°1 pudimos aprender y apropiarnos de las herramientas de la sistematización y reconocer cuáles son los pasos metodológicos para llevar adelante un proceso de este tipo. Tomamos como referencia, la propuesta de Óscar Jara Holliday, educador popular quien es uno de los referentes de la sistematización de experiencias en América Latina.

Ahora bien, el trabajo de sistematización fue un gran desafío político, epistemológico, educativo y comunicacional tanto para nuestra Cátedra, como para los grupos de estudiantes, ya que pudimos problematizar varias dimensiones de nuestro hacer cotidiano. Por ejemplo, pudimos revisar nuestras trayectorias, reflexionar colectivamente sobre los modos de intervención desde las instituciones educativas (Universidad, Bachillerato para Adultos), las teorías y metodologías que allí ponemos en juego, sobre la diversidad de actores sociales que forman parte de las experiencias de intervención en los proyectos y prácticas extensionistas; situándolas en

⁴⁰ Tommasino, H. Cano, A. y (2017). Los caminos de la extensión en la Universidad de la República de Uruguay en la última década: avances, retrocesos, encrucijadas. En: *Los caminos de la extensión en América Latina y el Caribe*; compilado por Jorge Orlando Castro; Humberto Tommasino: 1a ed. - ISBN 978-950-863-298-2, Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.

una dimensión socio-histórica desde la cual abordar el análisis o interpretación crítica de una experiencia de producción de conocimiento desde el hacer con otrxs.

La trayectoria del CEBAS N° 1 con la comunidad del barrio Puente de Fierro – La Plata

El CEBAS N°1 es una escuela de adultos especializada en salud, que inició sus actividades en 1990. Su sede, como dijimos, está en el Hospital San Juan de Dios. Actualmente tiene una matrícula de 200 estudiantes quienes son adultxs, en su mayoría mujeres, que deciden realizar o finalizar sus estudios secundarios, ya que por diversas circunstancias de la vida no pudieron continuar estudiando al finalizar la escuela primaria. Sus estudiantes, además trabajan y son sostén de familia, por lo que hacer la secundaria representa un aumento de las posibilidades de mejorar su calidad de vida. Muchxs de ellxs viven en el barrio Puente de Fierro y son fruto de las intervenciones de la Escuela en el territorio.

La actividad extensionista del CEBAS N° 1 está en estrecho vínculo con el barrio Puente de Fierro que comprende las calles que van de 90 a 84 y de 25 a 30 en la periferia del barrio Altos de San Lorenzo (que a su vez es la periferia de La Plata y está muy cerca del Hospital San Juan de Dios). Si bien es cercano al centro de la ciudad de La Plata, lxs habitantes del casco urbano no lo conocen, salvo por referencias estigmatizantes. Se puede decir que es la periferia de la periferia. El nombre del barrio se debe a la existencia de un puente de fierro que sirve de cruce ferroviario de vías que ya no están en funcionamiento, en ese lugar han acontecido historias, entre muchas otras, que nos remontan a fusilamientos durante la última dictadura cívico - militar. Este barrio es un lugar que ha recibido migrantes de diferentes puntos del país y de países limítrofes, muchas veces migraciones ligadas a la cercanía con el Hospital San Juan de Dios que es la sede donde funciona el CEBAS. El barrio, está en constante cambio dado que aún recibe población migrante que avanza sobre las zonas no pobladas.

Existe una gran presencia de organizaciones sociales, culturales y políticas que en su mayoría se nuclean en la Asamblea Barrial de Puente de Fierro. Durante más de treinta años, el CEBAS participa activamente de la Asamblea, interactuando con las organizaciones del lugar. Desde ese espacio se gestionaron diversas estrategias de promoción y educación para la salud, entre ellas se han trabajado temas como: salud y niñez, jóvenes y trabajo, control de peso y talla, campañas de vacunación, campañas contra el dengue, proyectos de salud sexual y reproductiva, proyectos de soberanía alimentaria, proyectos lúdicos para la infancia, la salud y el ambiente, entre otros.

El recorrido metodológico de la sistematización de experiencias en el Proyecto de Extensión “Mujeres, barrio y memorias”

Ahora bien, para comprender en qué consiste la propuesta metodológica que propone Óscar Jara Hollidey, les sugerimos repasar los pasos explicitados en el Capítulo 7. Aquí lo que vamos a hacer es dar cuenta de cómo se llevaron adelante en el Proyecto de Extensión “Mujeres, barrio y memorias” de la Convocatoria Ordinaria 2017. Es importante recordar que este proceso se llevó adelante en el marco de las prácticas que desarrollamos desde la Cátedra de Sistematización de Experiencias, como una estrategia para propiciar el diálogo de saberes entre estudiantes y territorios donde todxs lxs actores que participamos aprendemos de lxs otrxs.

1. El punto de partida:

Aquí nos encontramos con el primer paso de la sistematización que propone Oscar Jara que es el de la *vivencia de la experiencia*. En este sentido, es necesario que parte del equipo sistematizador haya vivenciado la experiencia a sistematizar.

En ese sentido, se partió de la experiencia de las mujeres habitantes del barrio Puente de Fierro y que, en sus trayectorias diversas y particulares, encontramos como punto en común la migración desde países de la región y desde provincias del interior de Argentina en la búsqueda de mejorar la calidad de vida propia y de sus familias. Asimismo, una vez instaladas en el territorio se vincularon, y en algunos casos las crearon, con organizaciones comunitarias, para generar acciones que transformen, ahora sí, la calidad de vida de todo el barrio. En otros casos, se desafiaron a abrir nuevos horizontes, finalizando sus estudios secundarios.

Es por ello que el Proyecto “Mujeres, barrio y memorias” se dirigió a reconstruir la memoria colectiva del barrio Puente de Fierro de la Ciudad de La Plata desde la voz de las mujeres que habitan ese territorio y que son referentes de espacios comunitarios y estudiantes del CEBAS N° 1. Se gestó en articulación con el CEBAS y estudiantes de la Cátedra que cursaron en el segundo cuatrimestre del ciclo lectivo 2018. El proceso contó con la participación de las referentes de las organizaciones barriales, estudiantes de segundo año del CEBAS que conocían Puente de Fierro por ser vecinxs o por haber desarrollado alguna práctica educativa allí, docentes del CEBAS, egresadxs, vecinxs de Puente de Fierro.

Se decidió trabajar con cuatro organizaciones que forman parte de la asamblea barrial cuyas referentes son mujeres y con las que se articularon otros proyectos donde se pudo constatar que las mujeres cumplen un rol fundamental en el desarrollo integral de la infancia y en el fortalecimiento de la trama social del barrio. Estas son: Organización Social La Patriada, la Sede de un Techo para mi país, Copa de Leche El Refugio, Comedor Claudia Falcone y el Comedor de Zulema.

También en este paso dice Jara Hollidey, es importante contar con registros que darán forma al campo material de la sistematización. En este caso, usamos el soporte audiovisual para la realización de entrevistas y registros del barrio. Asimismo, contábamos con los registros de otros proyectos de extensión realizados en el CEBAS que fueron nuestros antecedentes para proponernos realizar este proceso.

2. El plan de sistematización:

Este paso que es el que consiste en el plan de sistematización y a su vez, contempla cinco elementos:

OBJETIVO ¿Para qué queremos sistematizar?

El objetivo fue sistematizar la memoria colectiva del barrio Puente de Fierro de la ciudad de La Plata desde la voz de las mujeres que habitan el lugar para visibilizar al barrio por fuera de su estigmatización y acompañar los procesos educativos a partir materiales audiovisuales que deconstruyan prejuicios y faciliten el proceso diagnóstico a los estudiantes que ingresan al CEBAS, ya que todos los años una promoción nueva debe hacer su primer acercamiento al barrio, para desarrollar su proceso de intervención. Pero fundamentalmente para visibilizar el lugar protagónico de las mujeres a la hora de impulsar procesos que mejoren la calidad de vida de todo el barrio. Queremos destacar que, en tiempos de pandemia, este proyecto aportó a lxs ingresantes, materiales para conocer, en la distancia, el barrio. Además, también para la producción de nuevas entrevistas a otras mujeres referentes, con la cual, vemos que ha quedado una capacidad instalada en la relación escuela-barrio.

Consideramos que el liderazgo de las mujeres debe ser visibilizado para dar cuenta de unas estrategias que se gestan en un profundo compromiso con la comunidad y su territorio y que a su vez, trascienden las limitaciones que en muchos momentos imponen las lógicas patriarcales, para lograr sus fines que son siempre por mejorar la calidad de vida de la comunidad de Puente de Fierro.

OBJETO ¿Qué experiencia queremos sistematizar?

En “Mujeres, barrio y memorias” nuestro objeto se centró en recuperar las vivencias de las mujeres que habitan el barrio y son, en algunos casos, estudiantes del CEBAS N°1 y líderes de las cuatro organizaciones barriales con las que la escuela desarrolla prácticas que vinculan el acceso a la salud, el cuidado del ambiente, la perspectiva de género. Entonces nuestro objeto fueron esas voces recogidas durante el año 2018, traducidas en relatos, en memorias colectivas, historias de vida que hacen a la trama cultural del barrio Puente de Fierro.

EJE ¿Qué aspectos centrales nos interesan más?

Es el eje de nuestra sistematización, la “columna vertebral” como la llama Jara Hollidey, y que se puede formular en términos de preguntas: ¿cuáles son las trayectorias de vida de las mujeres del barrio Puente de Fierro que hoy son referentes de las organizaciones barriales y

estudiantes del CEBAS N°1?, ¿cómo construir memoria colectiva del barrio? y ¿cómo se fortalecen las relaciones en el marco de construir práctica proyecto compartida?

¿Qué fuentes de información tenemos y cuáles necesitamos?

Para el desarrollo del proyecto contábamos con registros, informes parciales y finales de otros proyectos de extensión realizados en el barrio desde el CEBAS pero no desde la Cátedra, como el Proyecto que se propuso realizar la construcción de estrategias de prevención de la salud sexual y reproductiva destinado a las mujeres que llevan sus hijos a los comedores de la zona. En esas prácticas se desarrollaron productos audiovisuales como modo de desplegar estrategias territoriales de promoción de la salud integral. Asimismo, los testimonios siempre atentos y predispuestos de la directora del CEBAS N°1 Verónica Bonelli, de la asesora en salud, Soledad Martínez y docentes del CEBAS que participan en la asamblea barrial y tienen un compromiso con el CEBAS y el barrio. Estas entrevistas y relatos están subidas al canal de Youtube que tiene el CEBAS, que resulta ser una de las fuentes de información de la institución.

Para la realización de las entrevistas con las mujeres lideresas tuvimos que realizar varias visitas al barrio con lxs estudiantes de la Cátedra y de esta forma empezar a delinear y construir qué queríamos saber, qué saberes queríamos recuperar. Y también talleres de producción audiovisual con lxs estudiantes del CEBAS que participaban del Proyecto para construir un horizonte común de saberes y poder hacer las entrevistas (pre producir, realizar, post producir y exponer-compartir) entre todxs.

¿Qué procedimiento vamos a seguir y en qué tiempo?

El procedimiento llevado adelante se realizó en un periodo de seis meses, organizado según el cronograma del Proyecto acreditado por la UNLP. En este artículo, vamos a realizar este corte temporal, sin embargo, debemos reconocer que este Proyecto, se asienta sobre un vínculo fundado en más de 25 años de intercambios entre la escuela y el barrio. También, queremos aclarar, que en sus alcances, el Proyecto aún tiene acciones que le dan continuidad, por fuera de los tiempos establecidos.

Durante el primer mes, hicimos una presentación del grupo de estudiantes de la Cátedra a las Directivas del CEBAS. En ese encuentro coordinamos los grupos con los que íbamos a trabajar y en qué horarios podríamos tener espacio para llevar adelante el proyecto. Luego, una vez que definimos los grupos (2° año del turno mañana y tarde) y horarios durante todo ese cuatrimestre, planificamos los encuentros y las actividades a realizar.

Nuestra primera actividad fue el taller sobre memoria sumamente importante para la capacitación, tanto del equipo sistematizador de la cátedra como de los grupos de estudiantes. El taller lo coordinó el historiador Guillermo Clarke quien a su vez integra el Archivo Histórico de la Provincia de Buenos Aires “Ricardo Levene”, institución a quién le entregamos copias de las entrevistas para que integren el acervo sobre la memoria de lxs habitantes del barrio Puente de Fierro de la ciudad de La Plata.

En el segundo mes, realizamos nuestra primera acción conjunta que fue el taller de capacitación en producción audiovisual. Elegimos la dinámica de taller porque reconocimos que los talleres forman parte de la cultura educativa del CEBAS, tanto docentes como estudiantes, tienen una trayectoria común de trabajo en taller y es una herramienta que posibilita la participación y el encuentro. En ese sentido, organizamos la capacitación audiovisual en formato taller y se dividió en los siguientes módulos: 1- acercamiento al audiovisual. 2- pre producción, grilla de preproducción. 3- Uso de cámara, planos, posición y movimiento de cámara 4- guiones 5- entrevistas 6- postproducción. Este taller fue coordinado por lxs estudiantes de la Cátedra y estuvo destinada a lxs estudiantes del CEBAS.

Paralelamente, durante el primer y segundo mes del Proyecto realizamos un relevamiento e investigación sobre el Barrio Puente de Fierro junto a lxs docentes y directivas del CEBAS. Allí pudimos identificar a las lideresas de las cuatro organizaciones que integran la Asamblea barrial con las que íbamos a realizar las entrevistas audiovisuales para recuperar sus historias de vida y saberes sobre el barrio.

Ellas son: Celeste Mercado de la organización “Techos Puente de Fierro”:

<https://www.youtube.com/watch?v=2oYB1-2z34U>

Claudia Jacu de la organización “Los chicos del Puente - María Claudia Falcone”:

<https://www.youtube.com/watch?v=Hhzrvez3FGI>

Silvia Tabarez de la organización “La Patriada”:

<https://www.youtube.com/watch?v=gY5O-2e24rk>

Rosa de Jesús de la organización “El refugio”:

<https://www.youtube.com/watch?v=cNrl6Wvu9DE>

Por otra parte, reconocimos a dos estudiantes del CEBAS que son mujeres que migraron de zonas rurales de Argentina y Bolivia hacia el cordón periurbano de la provincia de Buenos Aires y viven en Puente de Fierro. Ellas son Miguela:

<https://www.youtube.com/watch?v=JSBt8zDBoIM>

Y Nelly: <https://www.youtube.com/watch?v=XofC8qQ9wVI>

Habiendo reflexionado en conjunto sobre cómo y para qué queremos producir nuestros propios mensajes con las mujeres líderes de Puente de Fierro y del CEBAS, y sobre la importancia de la construcción de las memorias en plural, diversas y polifónicas, nos centramos en la planificación de los materiales educomunicativos.

En este sentido, hicimos un taller junto a Vanesa Arrúa, profesora titular de la Cátedra de Planificación de Políticas de Comunicación – FPyCS para definir actividades, roles y responsables en la preproducción y producción de las entrevistas audiovisuales en el barrio. Los roles fueron compartidos por estudiantes del CEBAS y de la Cátedra, unxs iban a filmar, otrxs a entrevistar, dos coordinaban los días y horarios de las entrevistas, otrxs hacían el sonido. Todxs participamos. Así armamos “una grupa” de estudiantes de ambos espacios educativos para pensar un hacer en común. Retomando a Freire, aquí la extensión, es comunicación, es encuentro, diálogo y entre-aprendizaje.

La realización de las entrevistas se concretó en dos días de filmación, una jornada en el barrio y otra en el CEBAS. El día que fuimos al barrio a filmar nos dividimos en dos grupos y cada uno entrevistó a dos de las líderes, luego hicimos una recorrida por el barrio, tomando registro de lugares significativos que hacen al relato de cómo es Puente de Fierro. Las entrevistas en CEBAS las hicimos durante el transcurso de una tarde y también fue una experiencia muy emotiva, el registro de voces por muchos años silenciadas, hoy amplificadas nos permitió visibilizar ese escenario de la escuela que posibilita y potencia tantísimas trayectorias.

La edición del video estuvo a cargo de un técnico que tomó en cuenta el esquema y guión propuestos y potenció con calidad de imagen y sonido los productos audiovisuales.

Ahora bien, una vez que tuvimos en nuestras manos las entrevistas audiovisuales organizamos una estrategia de puesta en común en el barrio y en el CEBAS. Esta actividad contó con la participación de todxs lxs actores que integran a la escuela y al barrio. La muestra fue muy celebrada, a todas les gustó verse y escucharse, lo vivieron como un reconocimiento a sus trayectorias personales y colectivas. Finalmente, se entregaron los materiales para el acervo del Archivo Histórico de la Provincia de Buenos Aires “Ricardo Levenne” y a la biblioteca del CEBAS quién subió las entrevistas a su canal de Youtube.

Actualmente, lxs docentes del Taller de Salud del CEBAS cuentan con el recurso de las entrevistas para hacer acercamientos al barrio pero, fundamentalmente, están produciendo las propias.

3. La recuperación del proceso vivido:

En este paso, encontramos las dinámicas que hicimos en este proceso para recuperar experiencias y aprendizajes.

Los talleres de memoria, de preproducción y producción audiovisual, y las entrevistas realizadas a las mujeres protagonistas de la historia del barrio y del CEBAS nos permitieron registrar y reponer un escenario sobre el devenir del territorio y cómo es el vínculo con el CEBAS N° 1. Luego al ordenar y clasificar la información pudimos dar cuenta de qué aspectos del barrio reconocimos que no conocíamos previamente. Esto es cómo fue creciendo, cuáles fueron las problemáticas con las que surgieron las organizaciones, cómo las fueron superando, cuáles son sus problemáticas actuales, cómo viven la trama en la que son protagonistas, entre otras cuestiones. El caminar por el barrio luego de las entrevistas, nos hizo sentir de cerca lo que significa pertenecer a un territorio e integrar la trama que lo atraviesa. Sin las mujeres y sus organizaciones, el barrio no sería lo que es, ellas lo sostienen y lo dignifican en el compromiso que se refleja en todo lo que hacen.

Las actividades llevadas adelante en el marco del Proyecto de Extensión nos permitieron tener una visión general de las experiencias vividas por las mujeres y a partir de ellas, conocer en profundidad el barrio y su historia. También en el ejercicio de recuperar, encontramos las numerosas dificultades que afrontaron por ser mujeres, migrantes y no tener recursos económicos. Aun así, pudieron organizarse y en el marco de proyectos colectivos, superar estas limitaciones y aspirar a una vida más digna. Entendemos que, a su vez, recuperar esta experiencia

habitada por muchas experiencias de mujeres luchadoras, en muchos casos, invisibles a los ojos de quienes habitan el mismo territorio, nos permite pensar nuestras prácticas desde una perspectiva de género, siendo una dimensión a problematizar en el transcurso de las acciones presentes y futuras como Cátedra y con el CEBAS.

4. Las reflexiones de fondo:

Al momento de volver al aula con lxs estudiantes de la Cátedra y también en el CEBAS pudimos intercambiar qué aspectos de nuestras prácticas nos habían transformado, con qué prejuicios habíamos trabajado con la comunidad del barrio y cómo esas ideas se habían ido problematizando junto a lo que íbamos sintiendo.

Empatía, solidaridad, admiración, aprendizajes, crecimiento, amor.

Así fue como empezamos a editar y postproducir los materiales que registramos, en clave de estas transformaciones, buscando dar cuenta de estos recorridos.

Asimismo, lxs estudiantes del CEBAS y de la Cátedra pudieron aprender y desarrollar una experiencia de producción audiovisual, aumentando sus conocimientos sobre la herramienta y despertando en algunxs las ganas de seguir estudiando en la Facultad una vez finalizado el bachillerato o de continuar con la Licenciatura cuando terminen la Tecnicatura.

Como decíamos anteriormente, las perspectivas de género en los procesos de acercamiento al barrio se pusieron de relieve como un aspecto a problematizar, discutir y visibilizar. También, la importancia de que muchas mujeres del CEBAS reconocieran su propia historia en el ámbito escolar. Y podemos decir que quedó capacitado un equipo en producción audiovisual que pertenece a la escuela. Por otra parte, las mujeres del barrio han podido reflexionar sobre su propia trayectoria. Al realizar estas reflexiones en conjunto, se fortaleció la perspectiva de género en estudiantes, docentes y miembros de la comunidad barrial. Se generaron materiales edu-comunicativos audiovisuales que promueven un acercamiento al barrio más pedagógico y facilitan una problematización del lugar de las mujeres como referentes barriales que muchas veces han sido invisibilizadas.

5. Los puntos de llegada:

En este último paso del recorrido metodológico llevado adelante, nos propusimos elaborar conclusiones y comunicarlas. Nuestros productos fueron los informes de avance y final del Proyecto de Extensión y la muestra y la posterior publicación de los materiales audiovisuales.

En los informes pudimos contar desde la voz de nuestros estudiantes los logros, desafíos, dificultades y líneas de acción a desarrollar que son producto de la reflexión colectiva sobre el proceso vivido.

Entre los acuerdos que pensamos y produjimos, está el logro y desafío que nos propuso el desarrollo del proyecto: la visibilización de las mujeres como impulsoras, líderes y promotoras de la mejora de la calidad de vida del territorio. En ese recorrido por trayectorias personales e íntimas, encontramos procesos colectivos de transformación donde son las mujeres quienes

identifican problemáticas, piensan estrategias, gestionan con otras, otros, otras y toman decisiones por el bien común. Y para llegar a concretar esos proyectos, también encuentran dificultades, problemáticas asociadas con la falta de recursos económicos o con la segregación de ser mujeres y vivir donde viven. Entonces, el esfuerzo es siempre mucho mayor y requiere de más energía, tiempo y compromiso. Este escenario nos posiciona frente al desafío político por ser parte de una cátedra en la Universidad Nacional de La Plata, de dar espacio, voz, cuerpo, visibilidad a todas estas prácticas con las cuales tenemos muchos aprendizajes por producir.

Otro de los alcances del proceso fue que las organizaciones barriales y también el CEBAS N° 1 tomaron las producciones audiovisuales como herramientas potentes y clave para dar a conocer “Puente de Fierro”, quiénes lo habitan y qué hacen, rompiendo con el cerco estigmatizante cada vez más borroso.

La línea de acción que surgió con fuerza a partir de la experiencia fue la capacitación semanal del equipo docente y trabajador que integra el CEBAS con perspectiva de género. Consideramos que si bien, esta iniciativa nace al calor de un contexto social, político y cultural de lucha por derechos para las mujeres y disidencias, creemos que trabajar en este proyecto colaboró con la sensibilización respecto de las mujeres, su reconocimiento y protagonismo, en los procesos de acercamiento al barrio tanto con estudiantes como con docentes.

Podemos decir que el proyecto cumplió con sus objetivos y también superó nuestras expectativas ya que sumamos experiencias que fortalecen la trama común entre escuela- barrio-universidad, trama que puede ser tejida de múltiples formas y sentidos para que siga creciendo y fortaleciéndose.

Conclusiones

A partir de la realización de este artículo, desde la Cátedra de Sistematización de prácticas y producción de Conocimientos de la Tecnicatura en Comunicación Popular hemos intentado dar cuenta de en qué consisten “los haceres” de la sistematización a través de la experiencia vivida en un proyecto concreto y específico. Si bien, fue un desafío poder resumir y asimismo dejar en claro cuáles fueron los pasos metodológicos llevados a cabo, creemos que leer e investigar sobre otras experiencias de sistematización puede ser el puntapié para animarse a hacerlo.

Nos ponemos redundantes, pero es necesario decirlo: hay un antes y un después en las experiencias de sistematización, todxs lxs protagonistas nos transformamos porque adquirimos nuevos saberes, nos reconocemos en nuestras diferencias, articulamos acciones significativas con sujetos diversxs y múltiples, pensamos y soñamos futuros posibles y renovamos nuestras ganas de hacer y seguir creciendo desde los espacios en los que trabajamos.

La sistematización de experiencias como herramienta con sus múltiples formas de vivirla nos propone procesos que nos permiten construir conocimientos situados, vivenciados por quienes fueron artífices de las prácticas que se miran para aprender. Saberes conectados con

las luchas de quienes sostienen proyectos colectivos basados en la solidaridad y la comunidad. De este modo, nuestras experiencias se transforman en los aprendizajes más valiosos porque nos damos cuenta de que podemos aprender de lo que vivimos y de lo que hacemos y multiplicar esos saberes en otros, Y así, tejemos nuestro andar con otros y tensamos una red que nos sostiene en los momentos más difíciles y nos empuja a resistir y a seguir andando.

Materiales para ver

Entrevistas a mujeres referentes de Puente de Fierro – Proyecto de Extensión “Mujeres, barrio y memorias”: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/80533>

Canal de Youtube del CEBAS N° 1:

<https://www.youtube.com/channel/UCCVWyzwO00hZNqIcjHsZk0Q>

Referencias Bibliográficas

- Díaz, C. Pettorutti, C. Rétola, G. y Scelsio, J. (2019) Sistematización de experiencias en la extensión universitaria. En: *Extensión universitaria: rupturas y continuidades*; compilado por Leandro Quiroga: 1a ed. - La Plata: EDULP, 2019.
- Freire, Paulo (1969): *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Jara Holliday, O. (2018) *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. 1ª ed. – Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano- CINDE.
- Tommasino, H. Cano, A. y (2017). Los caminos de la extensión en la Universidad de la República de Uruguay en la última década: avances, retrocesos, encrucijadas. En: *Los caminos de la extensión en América Latina y el Caribe*; compilado por Jorge Orlando Castro; Humberto Tommasino: 1a ed. - ISBN 978-950-863-298-2, Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.

Las, los, les autorxs (por orden de aparición):

Vanesa Arrúa

Es Trabajadora Social. Magister en Planificación y Gestión de la Comunicación FPyCS- UNLP. Es Profesora Titular de la Cátedra Taller de Planificación de Políticas de Comunicación; docente en las Maestrías PLANGESCO y Comunicación y Derechos Humanos; además en la Especialización en Estudios de Juventud, todas de la FPyCS - UNLP.

Investigadora en temas de Comunicación y Políticas Sociales de Juventud. Es co directora del Centro de Investigación en Comunicación y Políticas Públicas- CICOPP - FPyCS- UNLP

Coordinó la Unidad de Gestión Territorial del Programa Envió (2009-2011) en el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires; Directora de Estudios y Planificación (2012-2013) y Directora Provincial de Medidas Alternativas a la Privación de la Libertad (2013-2014), ambas en la Secretaría de Niñez y Adolescencia de la Provincia de Buenos Aires.

Germán Retola

Es Doctor en Comunicación por la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesor Titular de la Cátedra de Sistematización y Producción de Conocimientos de la Carrera Tecnicatura en Comunicación Popular de la misma Facultad. Secretario Académico y docente de Tesis de la Maestría PLANGESCO (FPyCS UNLP). Profesor del seminario “Cuerpo, política y tecnologías” del Doctorado en Comunicación (FPyCS de la UNLP). También es investigador del CICOPP (Centro de Investigación en Comunicación y Políticas Públicas). Además, dirige proyectos de extensión en la misma Facultad en diversas temáticas y territorios.

Matias Belloni

Licenciado en Comunicación Social de la UNLP y docente desde el año 2002. Ha participado en el armado de 4 cátedras en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, y en la actualidad se desempeña como titular del Taller de Comunicación Política II y Jefe de Trabajos Prácticos de Introducción a la Planificación de Políticas de Comunicación. Ha coordinado la Extensión Áulica de esa unidad académica en Moreno (PBA), y fue miembro del equipo asesor que elaboró el proyecto de ley de la Universidad Nacional de Moreno. Ha cursado posgrado de Comunicación Política en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y una especialización en la UCA. En la actualidad es Director provincial de Comunicación Estratégica en el

Ministerio de Comunicación Pública de la provincia de Buenos Aires. Su desarrollo profesional se complementa con diferentes experiencias en materia de comunicación política y dirección de campañas electorales.

Gonzalo Bustos

Licenciado en Comunicación Social por la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor Adjunto de Cátedra Taller de Planificación de Políticas de Comunicación de la misma Facultad.

Es investigador y extensionista en dicha casa, en temas de comunicación popular, jóvenes y conflictividad penal juvenil. Responsable del Área de Comunicación en la Dirección Provincial de Medidas Alternativas a la Privación de la Libertad de la Secretaría de Niñez y Adolescencia de la Provincia de Buenos Aires (2013-2015). Coordinador de la experiencia radiofónica “Tu Voz en Libertad” (2016 a la actualidad) en el marco de dispositivos de privación de libertad del Organismo Provincial de Niñez y Adolescencia. Coordinador del espacio cultural alternativo La Biciletería, Creación Colectiva (2007-actualidad).

Gisela Sasso

Es Licenciada en Comunicación Social de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata Profesora Adjunta del Taller Introducción a la Comunicación Social. Jefa de Trabajos Prácticos del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Prosecretaria académica de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP). Investigadora y extensionista en dicha casa de estudios sobre diversas temáticas del campo del campo de la comunicación

Luana J. Carriso Martínez

Es profesora en Comunicación Social y estudiante de la Licenciatura en Comunicación Social (FPyCS-UNLP). Adscripta en el Taller de planificación de políticas de Comunicación (plan 2014), antes Introducción a la planificación de procesos y estrategias de comunicación (plan 98) desde 2018. Integra proyectos de extensión vinculados a las trayectorias educativas en escuelas secundarias.

Eugenia Pereira

Es comunicadora social, docente de la Cátedra de Sistematización de Prácticas y Producción de conocimientos de la Tecnicatura en Comunicación Popular - FPyCS. Es Becaria del CONICET. Actualmente, se encuentra desarrollando el Doctorado en Comunicación desde donde investiga las prácticas emergentes en relación al arte como estrategias de existencia y re existencia de colectivos de artistas en La Plata. Además, es activista de derechos humanos, trabaja en el desarrollo de sitios y espacios de Memoria desde donde se impulsan procesos de significación sobre el pasado reciente en vinculación con el presente y el futuro de los territorios donde se emplazan estos sitios.

Claudia Diaz (Pipi)

Licenciada en Comunicación Social, ella es una maestranda en PLANGESCO (Planificación y Gestión de la Comunicación), es especialista en Comunicación y Planificación de Turismo de Base Comunitaria, además es cooperativista y miembro de la Cooperativa Pipinas viva (Hotel recuperado de la fábrica cerrada en los 2001 de Loma Negra) - Fe Traes -Federación de trabajadores de la economía Social - y del Movimiento de pequeñas localidades de la Provincia de Buenos Aires - Pueblos que laten. También militante, y en esta elección fue candidata a Diputada Nacional por la Provincia de Buenos Aires del Frente de Todos. Profesora ayudante de la Cátedra de Sistematización y producción de conocimientos. Creadora y desarrolladora del programa Pueblos Turísticos de la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires donde trabaja hace 20 años, es jefa del departamento de Turismo Comunitario que promueve una cultura de la hospitalidad como base del desarrollo social, un turismo comunitario -en las antipodas del industrial- basado en el intercambio solidario y afectivo en el que los habitantes de los territorios sean los anfitriones y huéspedes.

Lucas Genine

Transité como estudiante de la carrera de Lic. en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional, prácticas de planificación y gestión de Talleres de Comunicación en escuelas secundarias y primarias de La Plata, y prácticas de producción audiovisual en el marco de proyectos de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento (UdeP) de la FPyCS. Tuve la experiencia, en la EES N°55 de Villa San Luis en Florencio Varela, de gestar un espacio de comunicación, el “CedCom - Centro de Comunicaciones”, trabajando el lenguaje radial, la planificación prospectiva en la gestión de centros de estudiantes, y aportando a la cultura organizacional de la institución como Tutor de Trayectorias Escolares y en la articulación con actores del territorio. Sobre este proceso de práctica reflexiono en la producción de TIF de la Licenciatura. Como comunicador milito políticamente y aportó a los procesos de comunicación que se dan en el marco de la organización política de la comunidad.

Saberes y haceres en transformación : planificar, comunicar y sistematizar experiencias de diálogos compartidos : universidad y pueblo / Vanesa Arrúa ... [et al.] ; coordinación general de Vanesa Arrúa ; Germán Retola ; prólogo de Ayelén Sidún. - 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata ; EDULP, 2021.
Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-950-34-2042-3

1. Comunicación. 2. Planificación. 3. Sistematización. I. Arrúa, Vanesa, coord. II. Retola, Germán, coord. III. Sidún, Ayelén, prolog.
CDD 378.103

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
48 N.º 551-599 / La Plata B1900AMX / Buenos Aires, Argentina
+54 221 644 7150
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2021
ISBN 978-950-34-2042-3
© 2021 - Edulp

S
sociales


Edulp
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA