

Universidad Nacional de San Luis
Facultad de Ciencias Humanas

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL

FORTALECER LA TRAMA

"Análisis Situacional de Procesos
Comunicacionales en la Fundación "Niños Felices"
de la Ciudad de San Luis"

Autora:

Lic. Agostina Benedetti

Directora:

Dra. Brenda Di Paolo

2022



ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	10
II. DIMENSIONES TEÓRICO-CONCEPTUALES	14
1. La perspectiva sobre comunicación que asumimos	14
1.1 Los desplazamientos en el campo de la comunicación: del modelo informacional a la cultura como mediadora de las prácticas sociales.....	14
1.2 El ámbito de la comunicación institucional.....	17
1.3 La comunicación en las organizaciones: dimensiones de análisis.....	20
1.3.1.1 La identidad.....	21
1.3.1.2 La imagen.....	22
1.3.1.3 La cultura.....	23
1.3.1.4 La comunicación.....	23
2. El análisis situacional de procesos comunicacionales: nuestros supuestos teóricos y epistemológicos para abordar la organización	25
2.1 Enfoques de abordajes organizacionales.....	25
2.2 El análisis situacional.....	27
2.3 La planificación y sus paradigmas subyacentes.....	29
2.4 Poder como categoría para la comprensión de prácticas.....	31
2.5 Orientaciones prácticas: propuesta de análisis situacional desde la comunicación.....	33
3. Las organizaciones de la sociedad civil y las particularidades del barrio	34
3.1 Las organizaciones de la sociedad civil.....	34
3.1.1 El Capital Social Ampliado y la Comunicación en las OSC.....	37
3.1.2 Algunas problemáticas de las OSC.....	38
3.2 Los comedores populares como respuesta colectiva al hambre.....	40
3.2.1 El barrio como escenario de intervención.....	43
4. La perspectiva de género como problemática y dimensión de análisis	45
4.1 El concepto de género y los roles atribuidos a las mujeres.....	46
4.2 Las acciones colectivas de las mujeres de los sectores populares.....	50
4.2.1 La conformación de redes de contención.....	52
4.2.2 Repensar situaciones de poder: la organización popular como “el caldo de cultivo”.....	53
4.2.3 El fortalecimiento de las subjetividades.....	54
III. LA DIMENSIÓN METODOLÓGICA	56
1. Objetivos.....	56
2. Contexto de investigación y fuente de datos.....	57
3. Técnicas de recolección de datos y orientaciones sobre el trabajo de campo.....	60
4. Técnicas de análisis de datos.....	63
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DELANÁLISIS SITUACIONAL	64
1. LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES	64
1.1 Historia de la organización.....	64
1.2 Acercamiento inicial a la organización.....	65
1.3 Mapeo de actores en el territorio.....	79
1.4 Dimensiones de análisis institucional.....	80
2. LOS SENTIDOS DE LAS MUJERES	87
2.1 Estrategias de acción colectiva.....	87
2.2 Transformaciones en las subjetividades de las mujeres a partir de laparticipación en la organización.....	91
2.3 Sobre sus tareas en el comedor.....	95
2.4 La maternidad y las tareas domésticas.....	98
2.5 Sobre el rol de Gabriela.....	102

2.6 “Parece que somos invisibles, hasta que hay elecciones”: sentidos sobre la política	104
3 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS DATOS: la construcción de problemas y análisis de los nudos críticos comunicacionales	108
3.1 La construcción de problemas	108
1.3.1 Clasificación de los problemas	109
1.3.2 Los nudos críticos comunicacionales	110
1.3.2.1 Dimensión individual	110
1.3.2.2 Dimensión colectiva	111
1.3.2.3 Dimensión del fortalecimiento organizacional	111
1.3.2.4 Dimensión del entorno sociopolítico	112
1.3.3 Análisis de Prefactibilidad	113
4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN: líneas estratégicas	115
V. SINTESIS DEL TRABAJO Y RELEXIONES FINALES.....	124
VI. BIBLIOGRAFÍA	133
VII. ANEXOS.....	138

AGRADECIMIENTOS

Mi mayor agradecimiento es para las personas que me enseñaron lo más importante: mamá y papá. Por educarme con amor, por su apoyo incondicional y acompañarme siempre en mis elecciones. A ellos les debo todo lo que soy.

Un especial agradecimiento a mamá que es mi mejor compañera y que su ayuda ha sido fundamental para finalizar este trabajo.

A Paula, la otra madre que me regaló la vida, por su apoyo constante, por escucharme hablar de la tesis, por nuestras horas de charlas y por siempre estar disponible para todos.

A mis hermanos, que son el motor de mi vida y lo más importante que tengo. A mis sobrinos, que me enseñaron a experimentar un nuevo amor.

A mi abuelo y mi tío Juan, que me guían desde donde estén.

A mis amigos, de los viernes y de toda la vida, que están conmigo en cada etapa.

A Diego, por su amor.

A Juanma, que además de ser mi jefe es un gran amigo. Por alentarme a concluir esta etapa, por formarme, confiar en mí, interpelar mis perspectivas, por las horas de charlas interdisciplinarias y por su apoyo incondicional.

A Brenda, mi directora, por acompañarme a transitar este proceso, por sus lecturas atentas y por el compromiso con este trabajo.

A las mujeres de la organización, que me recibieron e integraron con mucho cariño, abrieron su corazón y me contaron sus historias, me conmovieron con el compromiso y dedicación con el que realizan su trabajo, me sumaron a comer con ellas y me brindaron enseñanzas que trascienden este trabajo.

A mis compañeros y compañeras de militancia, por ayudarme a comprender (y sentir) lo potente, renovador y esperanzador de la acción colectiva.

A la Facultad de Ciencias Humanas por la posibilidad de cursar una Maestría de este nivel.

Y a la Universidad Nacional de San Luis, a la cual estaré siempre agradecida por la educación pública, gratuita y de calidad.

*“¿Cómo se concretan los sueños?
Cuando las necesidades de todos empiezan a palpitar dentro de un corazón,
y el quehacer por el otro es la chispa divina que enciende y agita con fuerza.*

*Cuando ante tanta injusticia y olvido,
algunos se decidieron a llenar los espacios vacíos,
dar respuestas cuando quienes debían darlas
ni siquiera se hacían las preguntas.”*

(Organización Tupac Amaru)

Resumen

El presente trabajo final de Maestría consiste en el desarrollo de un análisis situacional de los procesos comunicacionales que se enmarcan en un comedor barrial de la ciudad de San Luis: “Fundación Niños Felices”.

Dicha organización presenta una larga trayectoria en la provincia, y es a partir de su trabajo que aproximadamente 140 personas pueden acceder a viandas de comida, bolsones de mercadería, ropa, entre otras donaciones.

Desde una perspectiva estratégica, entendemos al análisis situacional como el primer momento dentro de una planificación de la comunicación en una organización, y constituye el espacio ideal para la generación de conocimiento sobre la misma, para intentar comprender de manera reflexiva qué es lo que allí sucede y proponer caminos para superar las dificultades involucrando a todas las integrantes.

Así, nos propusimos como objetivos generales, por un lado, identificar, describir y analizar los procesos comunicacionales que se desarrollan en la organización, para construir nudos críticos comunicacionales; asimismo, también buscamos comprender los sentidos, los modos de relación, las prácticas y los discursos de las integrantes de la Fundación Niños Felices, desde la perspectiva de género.

El enfoque conceptual que propusimos para el abordaje se sustenta en cuatro ejes. En principio, el primer eje manifiesta de manera explícita nuestra mirada sobre comunicación, sus aportes a las organizaciones y a su capacidad de transformar los espacios en los que intervenimos; luego, en el segundo eje nos aproximamos a lo que supone la realización de un análisis situacional y sus orientaciones prácticas; un tercer eje teórico lo construimos con el fin de comprender el contexto de la organización, desde lo que supone las particularidades en función de tratarse de un comedor barrial, así como problemáticas centrales del territorio desde miradas sociológicas, antropológicas y políticas; finalmente, el último eje recupera el aporte de los estudios de género, que nos brindan insumos fundamentales para comprender la problemática territorial y los procesos a partir de los cuales las mujeres se organizan y dan sentido a sus prácticas cotidianas.

En cuanto a lo metodológico, seguimos una lógica de investigación cualitativa, desde un paradigma simbólico-interpretativo que considera a la realidad como subjetiva y múltiple (Sautu, 2005), por lo cual nuestro trabajo buscó indagar en la perspectiva de las mujeres integrantes de la organización, desde sus imaginarios, entramados de discursos y creencias. Desde ese enfoque nos interesó entender, interpretar discursos,

relaciones, estructuras y dinámicas institucionales con el propósito de aportar herramientas para transformar una realidad, tanto interna como externa de la organización a través de estrategias y técnicas comunicacionales.

A partir del trabajo de campo, pudimos aproximarnos a la perspectiva de las mujeres sobre sus modos de acción colectivo, sus motivaciones, intereses y problemáticas. Así, reconocimos también nudos críticos comunicacionales y elaboramos una propuesta de incidencia a partir de líneas estratégicas sobre las cuales planificar posteriormente.

Este proceso nos llevó a concluir que los/as comunicadores/as tenemos las herramientas y un espacio privilegiado para articular perspectivas que, desde la comprensión de las prácticas y los sentidos que atraviesan a los/as sujetos, nos permiten planificar procesos de cambio.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de Maestría consiste en el desarrollo de un **análisis situacional de procesos comunicacionales** en un comedor barrial de la ciudad de San Luis: “Fundación Niños Felices”.

La tarea diaria de la organización posibilita que aproximadamente 140 personas de la ciudad de San Luis puedan acceder a un plato de comida. También, las mujeres que forman parte de este espacio dedican gran parte de sus esfuerzos a satisfacer necesidades afectivas y de contención.

Este comedor tiene una larga presencia territorial ya que se gestó inicialmente hace diez años por acción de un vecino que, tras su muerte, deja el legado a su hija, actual presidenta de la Fundación. Desde el comienzo la organización funciona en la vivienda familiar de la presidenta, quien comenzó con el desarrollo de las actividades de manera individual. El crecimiento de los/as asistentes al comedor le permitió conformar un grupo de trabajo de 9 mujeres, que colaboran actualmente con el desarrollo de las tareas.

En este marco, nos propusimos llevar adelante un análisis situacional de los procesos comunicacionales que se desarrollan en la organización. El mismo lo entendemos como el primer momento dentro de una planificación de la comunicación en una organización, y constituye el espacio ideal para la generación de conocimiento sobre la misma, para intentar comprender de manera reflexiva qué es lo que allí sucede y proponer caminos para superar las dificultades involucrando a todas las integrantes. Desde una perspectiva estratégica situacional, resulta imprescindible conocer el territorio y analizar las tareas cotidianas que se desarrollan en la organización, en tanto terreno en el cual se construyen colectivamente formas de reproducción de la vida.

Como fenómeno social y político, los comedores comunitarios surgen como resultado de las transformaciones económicas, políticas y sociales por las que ha atravesado nuestro país. La falta de respuestas por parte del Estado para contener el conflicto social producto de las crisis económicas sufridas -fundamentalmente a partir de la década del 90, dio lugar a la emergencia de los comedores como modo de resolver las necesidades básicas de las familias, constituyéndose en espacios de subsistencia (Ierullo, 2010).

Así, este tipo de organizaciones se convierten en soportes colectivos (Ferreira, 2018) para los sectores populares, donde el barrio constituye:

Un modo de inserción social, un modo de estructuración de las clases populares y una forma de la política popular, una vía de conexión con las instituciones y un punto de apoyo para la acción colectiva. Frente a la descomposición de los lazos por el trabajo y a la desarticulación de las protecciones sociales, observamos el fortalecimiento de lazos de cooperación y de proyección hacia la sociedadestructurados a nivel local. (Merklen, 2010, p. 31)

Por su parte, no es casualidad que estos espacios estén integrados y gestionados exclusivamente por mujeres. Las teorías feministas nos aportan perspectivas claves para poder abordar este fenómeno, dado que la tarea de alimentar -que articula el funcionamiento de los comedores comunitarios- supone un conjunto de actividades que son asignadas a los roles tradicionales de las mujeres, con un fuerte arraigo en la asociación entre la idea de mujer y madre.

Para el desarrollo del trabajo nos propusimos como **objetivos generales**, por un lado, identificar, describir y analizar los procesos comunicacionales que se desarrollan en la organización, para construir nudos críticos comunicacionales; asimismo, también buscamos comprender los sentidos, los modos de relación, las prácticas y los discursos de las integrantes de la Fundación Niños Felices, desde la perspectiva de género.

Los **objetivos específicos** de nuestro trabajo fueron: reconstruir la historia de la organización; dar cuenta de las dinámicas y la naturaleza de relación de las integrantes de la organización; identificar espacios de comunicación; analizar las relaciones de poder; reconocer los niveles de participación al interior de la organización; identificar las percepciones de las mujeres involucradas en la organización sobre esta, sobre los procesos de asociación y sus posibilidades de transformación; indagar en torno al conocimiento de la perspectiva de género en la organización y cómo afecta a sus integrantes; y analizar cómo se producen y reproducen los roles de género.

Las anticipaciones de sentidos que orientaron nuestro trabajo fueron: la organización posee una estructura unipersonal y un gran nivel de informalidad en su funcionamiento que podrían limitar su capacidad de acción; la imagen, identidad y comunicación de la organización están asociadas únicamente a la figura de la presidenta; y por último, las integrantes de la organización tienen el deseo a futuro de consolidar una cooperativa de trabajo, lo cual les exige incorporar habilidades sustentadas en una

planificación estratégica para llevarlo a cabo y que sea una opción válida para mantener a sus hijos/as, las cuales pueden ser fortalecidas a partir de los aportes de comunicación.

Así, nuestra propuesta se inscribe en el campo disciplinar de la Comunicación Institucional. Nuestra intención con este trabajo es reflexionar sobre los múltiples aportes que puede generar la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil, entendida como una disciplina estratégica para propiciar procesos de transformación social. En este sentido, consideramos que el conocimiento situado que generamos en este micro espacio, si bien se acota al territorio de intervención, es a su vez un conocimiento interesante que puede aportar a la comprensión de las formas de organización colectiva de las mujeres de sectores populares, sus prácticas y modos de resistencia para desarrollar estrategias que fortalezcan sus procesos de organización y propiciar su empoderamiento.

De esta manera, el enfoque conceptual que propusimos para el desarrollo del trabajo se sustenta en cuatro ejes. En principio, el primer eje manifiesta de manera explícita la concepción de comunicación presente en nuestro abordaje, sus aportes a las organizaciones y a su capacidad de transformar los espacios en los que intervenimos; luego, en el segundo eje nos aproximamos a lo que supone la realización de un análisis situacional y sus orientaciones prácticas; un tercer eje teórico lo construimos con el fin de comprender el contexto de la organización, desde lo que supone las particularidades en función de tratarse de un comedor barrial, así como problemáticas centrales del territorio desde miradas sociológicas, antropológicas y políticas; finalmente, el último eje recupera el aporte de los estudios de género, que nos brindan insumos fundamentales para comprender la problemática territorial y los procesos a partir de los cuales las mujeres se organizan y dan sentido a sus prácticas cotidianas.

En cuanto a lo metodológico, seguimos una lógica de investigación cualitativa, desde un paradigma simbólico-interpretativo que considera a la realidad como subjetiva y múltiple (Sautu, 2005), por lo cual nuestro trabajo buscó indagar en la perspectiva de las mujeres integrantes de la organización, desde sus imaginarios, entramados de discursos y creencias. Desde ese enfoque nos interesó entender, interpretar discursos, relaciones, estructuras y dinámicas institucionales con el propósito de contribuir a transformar una realidad, tanto interna como externa de la organización a través de estrategias y técnicas comunicacionales.

Luego del trabajo de campo y el análisis de los resultados, arribamos a la construcción de nudos críticos comunicacionales, a partir de los cuales realizamos nuestra propuesta sobre líneas de acción a desarrollar para superarlos.

Finalmente, en cuanto a la estructura, el trabajo se organiza en cuatro apartados: en el primero de ellos desarrollamos la dimensiones teórico-conceptuales que construimos con el fin de poder comprender a la organización y a sus integrantes. Posteriormente presentamos las principales decisiones metodológicas que tomamos para su desarrollo. Luego, presentamos los resultados del trabajo de campo y de la realización del análisis situacional, sintetizando nuestro aporte sobre las problemáticas relevadas y las posibles líneas de acción a futuro en función de nuestro posicionamiento epistemológico y político. Finalmente, en el último capítulo presentamos las conclusiones de nuestro trabajo.

II. DIMENSIONES TEÓRICO-CONCEPTUALES

Procuramos acercarnos a la organización e intervenir en ella para generar conocimiento que permita transformar el entorno organizacional. Para llevar adelante este proceso, construimos un marco conceptual que nos permitió leer y analizar las prácticas sociales desde una mirada compleja.

Para hacerlo, consideramos necesario aproximarnos a los aspectos culturales, económicos y políticos del territorio de intervención. Si bien el abordaje es comunicacional, como sugieren Apella, Huarte y Vargas (1999), es necesario recuperar conocimientos de otras disciplinas del campo de lo social que nos ayuden a comprender e interpretar la realidad.

En función de lo anterior, optamos por abordar la organización a partir de cuatro ejes teóricos: en principio, un eje que contenga la perspectiva comunicacional que seguimos, sus aportes a las organizaciones y a su capacidad de transformar los espacios en los que intervenimos; luego, aproximarnos a lo que supone la realización de un análisis situacional y sus orientaciones prácticas; un tercer eje teórico es el que nos ayudó a comprender el contexto de la organización, sus particularidades al tratarse de un comedor barrial, así como problemáticas centrales del territorio desde miradas sociológicas, antropológicas y políticas; finalmente, en el último eje recuperamos el aporte de los estudios de género, que nos brindaron insumos para comprender la problemática territorial y los procesos a partir de los cuales las integrantes de la organización se organizan y dan sentido a sus prácticas cotidianas.

1. La perspectiva sobre comunicación que asumimos

La mirada particular de la comunicación en determinada práctica social supone la necesidad de definir con qué concepción teórica y epistemológica de la disciplina se propone trabajar. Como punto de partida, consideramos que es esencial intentar dar cuenta de la perspectiva teórica que asumimos a partir de un recorrido histórico que exponga algunos avances en el campo. Esto a partir de considerar que las teorías dan sentido y enmarcan nuestras prácticas como profesionales.

1.1 Los desplazamientos en el campo de la comunicación: del modelo informacional a la cultura como mediadora de las prácticas sociales

El campo de las Ciencias de la Comunicación surge con una gran influencia del paradigma positivista que, durante muchos años, se consolidó como el modelo dominante para abordar los fenómenos comunicacionales.

Como explica Cecilia Ceraso (2014) las nociones hegemónicas relacionadas al concepto de “comunicación” se limitan al esquema emisor-mensaje-receptor-canal. El mismo surge en la década del 40, cuando los ingenieros estadounidenses Shannon y Weber -dedicados a las telecomunicaciones- desarrollan el modelo matemático de la comunicación. A grandes rasgos, dicho modelo analizaba la eficacia de los mensajes recibidos por un receptor a través de un canal, en función de lo que el emisor deseaba transmitir. Así, era considerada una transmisión exitosa aquella que poseía menos “ruido”, es decir, menos interferencias entre el emisor y el receptor. Esto con el objetivo de optimizar el desarrollo tecnológico del telégrafo.

Sobre la base de este modelo fueron incorporándose dimensiones de análisis que permitieran explicar el campo de lo social. Siguiendo el desarrollo de Ceraso (2014) podemos destacar la noción de *contexto* que se introdujo desde el campo de la lingüística; por su parte, desde las teorías funcionalistas, poniendo énfasis en el proceso de emisión, se incorporan aspectos relacionados con los efectos de los medios masivos; mientras que desde las teorías críticas cobran sentido los conceptos de ideología y poder. Finalmente, la autora destaca los aportes de los estudios culturales ingleses que enfatizan en la comunicación como un proceso de producción de sentido y las prácticas comunicativas como espacios de interacción entre sujetos activos.

María Cristina Mata (1985) afirma que la importancia de los primeros desarrollos teóricos de la comunicación fue tal que se convirtieron en modelos modelizantes, que “invadieron nuestro pensar y hacer comunicación, (...) adquirieron carácter totalizador” (p. 39). Sin embargo, destaca que los estudios culturales ingleses constituyeron el puntapié inicial para superar el modelo informacional de la comunicación. De esta manera reconoce dos aspectos significativos de estas propuestas: por un lado, “la consideración de las prácticas comunicativas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido” (p. 42); por otro lado, considerar que un discurso circula de manera no lineal, dando lugar a múltiples efectos posibles.

Las perspectivas de los estudios culturales ingleses fueron insumo de las concepciones que surgieron en América Latina. Florencia Saintout (2003) explica que, durante las décadas del 80 y 90 se produce una ruptura en el campo académico de la comunicación que plantea nuevas formas de abordar el objeto de estudio y de interpelarlo, dando lugar a redefiniciones en el plano epistemológico, metodológico y también político.

Para explicar estos nuevos aportes la autora considera que es importante dar

cuenta del contexto histórico en el que se enmarcaron. Durante la década del 70 los gobiernos dictatoriales avanzaron sobre la región, persiguiendo a los movimientos de izquierda e intelectuales, lo que produce que las perspectivas de investigación críticas pierdan fuerza, para dar lugar a los modelos más cientificistas. Como afirma Saintout (2003) en aquel momento la consigna era “dejar de hacer política, hacer ciencia”.

En este marco, en los '80, con el paulatino retorno de la democracia en el continente, se produce una ruptura respecto a las tradiciones de investigación de los años anteriores. Aquí, siguiendo la perspectiva de Saintout (2003) el concepto clave que marca la ruptura es de la redefinición del lugar de la cultura. En una orientación similar, Rosa María Alfaro (1993) explica que esta concepción de comunicación desplaza a los medios como objeto de estudio y que, este abordaje desde lo cultural, supone pensarla en estrecha relación con lo social y lo político. Para la autora la comunicación entonces es “una relación de interlocución entre sujetos, que influye en ambos, porque los compromete, en relación a su entorno (...)” (Alfaro, 1993, p 28).

Dentro de los aportes más importantes que se produjeron en esta época, Saintout (2013) destaca las perspectivas elaboradas por los académicos Jesús Martín Barbero, Armand Mattelart y Héctor Schmucler.

Respecto a los aportes de Barbero, Ceraso (2014) explica que el concepto clave que introduce es el de las *mediaciones*. La propuesta del autor radica en poner en el centro de los procesos comunicacionales a la cultura, así:

argumenta que mensajes, canales, emisor y receptor son parte de lo cultural, desaparecen como entidades separadas y deben estudiarse inmersos en las prácticas cotidianas. A partir de aquí se deja atrás el marco de análisis del mensaje para mirar el sentido construido desde los mensajes y en relación con los sujetos. (p. 45)

Nilda Jacks y Guillermo Orozco Gomez (2019) sostienen que el aporte de Barbero fue uno de los más importantes para la reconfiguración del campo de la comunicación. Los autores contextualizan el momento en que desarrolla su propuesta, explicando que el surgimiento de nuevas tecnologías fue configurando a su vez nuevas identidades y procesos sociales, por lo que su intención era la de comprender cómo los sectores populares se insertaban en dicho contexto. Así, observa las matrices culturales latinoamericanas, a partir de comprender la articulación entre movimientos sociales y prácticas de comunicación.

En este sentido, el desplazamiento en los estudios de recepción se produce en la

medida en que Barbero propone no centrarse en lógicas de producción y de uso, en tanto las mediaciones “estructuran, organizan y reorganizan la percepción de la realidad en la que queda inserto el receptor, teniendo poder también para valorar implícita o explícitamente esta realidad” (Jacks y Orozco Gomez, 2009, p. 145).

Por su parte, continuando con el desarrollo propuesto por Saintout (2003) el aporte de Mattelart radica en su mirada genealógica del campo. Para el autor es importante comprender y analizar la historia y los contextos en que se desarrollaron las distintas teorías, sin caer en una interpretación lineal. Así, busca generar una teoría crítica de la comunicación que, desde su perspectiva, no puede ser atemporal ni universal sino más bien debe ser capaz de generar conocimiento situado. Además, sostiene que la comunicación debe explicarse desde una teoría social más que desde una teoría propia. Según su perspectiva, toda teoría crítica en nuestro campo tiene que involucrar “una teoría del Estado, una teoría de la ideología, una teoría de la organización política, una teoría de los procesos de construcción de la hegemonía y una teoría de la democracia” (Saintout, 2003, p.79).

A partir de los aportes realizados por los académicos mencionados, Saintout (2003) explica que son tres los grandes desplazamientos que se producen en los estudios sobre comunicación: dejar de centrar el objeto de estudio en los medios para dar lugar a la cultura como espacio de identidades; entender a la comunicación como un proceso que se da entre sujetos y no limitarlo al uso de la tecnología; y comprender que existen diversos modos de significación y que, por tanto, la comunicación es un proceso de producción y no únicamente de recepción.

Siguiendo a Ceraso (2014) destacamos que el campo de la comunicación en América Latina se constituye como un espacio que busca diferenciarse de las teorías hegemónicas, a partir de recuperar valores, visiones y memorias de los pueblos. Por tanto, concebimos a la comunicación como “*vehículo para la transformación social*” (p. 45).

1.2 El ámbito de la comunicación institucional

A partir del recorrido anterior pretendemos aproximarnos a algunas discusiones que se han gestado en el campo de la comunicación, para poder comprender los distintos abordajes dentro del subcampo específico de la comunicación en las organizaciones.

Eugenia Etkin (2020), analizando específicamente la comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), afirma que en América Latina este campo de conocimiento no está aún del todo explorado, ya que gran parte del bagaje teórico proviene de estudios realizados en España.

Según la autora existen dos grandes perspectivas de abordaje de la comunicación en las organizaciones: una desde la comunicación corporativa y otra desde la comunicación para el cambio social.

1.2.1 La comunicación corporativa

El campo de la comunicación corporativa se ha conformado desde la vertiente teórica y epistemológica de distintas disciplinas como la psicología social, el marketing, o la administración. Desde sus marcos de referencia, han teorizado en torno a los aportes de la comunicación a las organizaciones en términos de eficiencia, eficacia y privilegiando la dimensión instrumental de la misma. Gran parte de las formulaciones teóricas en el campo abordan la comunicación corporativa y desde allí proponen analizar dimensiones para el buen funcionamiento de las organizaciones.

A decir de Brenda Di Paolo (2013) las primeras teorías en este campo surgen asociadas al concepto de empresa. La autora explica que la comunicación se vincula con la economía a mediados del siglo XX, a partir del surgimiento del modelo posfordista, que suponía una nueva forma de producir y organizar el trabajo. En este contexto, la comunicación comienza a tener un papel importante dentro de los modelos de gestión, ya que las empresas se transforman en “abiertas, flexibles e interactuantes con el medio en que se insertan” (p. 27).

En este sentido, Pascale Weil (1992) sostiene que la necesidad de las empresas para adaptarse a los entornos en los que actúan los lleva a cambiar de forma radical su autopercepción, dejando de ser simplemente productoras para convertirse en emisoras. Así, se origina un desplazamiento de empresa a institución. Entonces “su discurso ya no es solamente comercial (como el de la marca que debe despertar el deseo del productor), sino que es el de orden político y se dirige a la comunidad” (p. 28). Según la autora, este desplazamiento también repercutió en el objetivo de la comunicación institucional, que es “es dar a conocer esta voluntad de la empresa y suscitar adhesión a su proyecto (...)” (Pascale Weil, 1992, p. 29).

Así, la comunicación comienza a surgir como un elemento a considerar dentro de las teorías organizacionales. Desde los modelos sistémicos se desarrollan definiciones que proponen abordar a la comunicación en una dimensión interna y otra externa. La primera, destinada a cohesionar la actividad grupal y a transmitir los valores y cultura de la empresa; la segunda dimensión analiza los canales de información con los públicos.

1.2.2 La comunicación para el cambio social

Considerar a la comunicación como un *vehículo para la transformación social* (Ceraso, 2014) se fundamenta en un paradigma específico que se nutre de los aportes teóricos de la comunicación para el desarrollo, la comunicación alternativa y la comunicación participativa (Etkin, 2020).

Como su nombre lo indica, se trata de un posicionamiento epistemológico y político que visualiza en la comunicación una potente posibilidad de transformación. Siguiendo a Florencia Cremona (2010), desde esta perspectiva se enfatiza en la producción de sentidos sociales que se oponen a los hegemónicos. Asimismo, desde este paradigma se destaca el valor de la organización colectiva como modo de dar respuesta a problemáticas compartidas.

Uno de los supuestos de esta perspectiva es la idea que, desde la planificación, es posible desatar transformaciones en función de los objetivos propuestos por una organización o grupo de personas. Es decir, la comunicación es más que un conjunto de teorías que nos permiten mirar una realidad, se trata de una dimensión estratégica que está inminentemente relacionada a la acción. No se trata de intervenir exclusivamente para teorizar, ni quedarse en la dimensión de la comprensión de la realidad en la que operamos; la intención es intervenir para construir estrategias que nos permitan alcanzar objetivos y transformar las condiciones reales de los grupos sociales que se encuentran en alguna situación de desigualdad.

En el mismo sentido, Alfonso Gumucio (2006) explica que:

La Comunicación para el Cambio Social nace como respuesta a la indiferencia y al olvido, rescatando lo más valioso del pensamiento humanista que enriquece la teoría de la comunicación: la propuesta dialógica, la suma de experiencias participativas y la voluntad de incidir en todos los niveles de la sociedad, son algunos elementos que hacen de esta propuesta un desafío. (pp. 4-5)

Recuperamos junto a Etkin (2012) un concepto central de esta perspectiva: la *incidencia*. Para la autora, uno de los sentidos principales de intervenir es fortalecer lazos en una organización para desarrollar su capacidad de incidencia dentro de la temática en la que se desempeña.

En la misma orientación, Gabriela Cicalese (2013) explica que la incidencia supone que las organizaciones formen parte de las discusiones en el espacio público con la clara intencionalidad política de dar respuesta a sus demandas sociales, es por esto que lo caracteriza como un proceso que se da de “abajo hacia arriba”. La autora, además

avanza sobre la idea que el cambio social que se persigue a través de la incidencia responde al reconocimiento de algún derecho vulnerado, por tanto, habilita la inclusión de un mayor número de actores a la acción ciudadana.

En lo que respecta al surgimiento histórico de esta perspectiva, Daniela Bruno y Lucía Guerrini (2017) recuperando la propuesta de Erick Torrico Villanueva, sostienen que surge a partir de las críticas del concepto de desarrollo. Articulando las nociones de comunicación con los paradigmas de planificación en distintos momentos históricos, afirman que es posible hablar de tres etapas:

Durante el periodo difusionista, la meta principal era motivar e inducir el desarrollo; durante el período crítico se crearon espacios para el debate político; en tanto, en el período culturalista el núcleo pasó a ser la reconstrucción de identidades y la articulación de una sociedad tecnológica mundial. (p. 145)

De esta manera, el periodo actual es caracterizado como culturalista porque precisamente se enfatiza en la importancia de abordar la planificación desde los sentidos e interacciones que se generan, a partir de las cuales:

se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores en un proceso de construcción colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura (Uranga, 2007, p. 4)

En el mismo sentido, Gumucio (2006) propone pensar a esta perspectiva como una comunicación ética en tanto busca recuperar valores y reafirmar identidades, “amplifica las voces ocultas o negadas, y busca potenciar su presencia en la esfera pública. Recupera el diálogo y la participación como ejes centrales (...)” (pp. 6-7).

1.3 La comunicación en las organizaciones: dimensiones de análisis

Etkin (2020) sostiene que en el campo de la comunicación institucional en América Latina hay un gran vacío teórico en lo que respecta a la comunicación en las OSC ya que, según sus investigaciones, la mayor parte de los estudios se han realizado en empresas con fines de lucro y en organizaciones públicas. En el mismo sentido, Di Paolo (2013) advierte que los principales supuestos teóricos que predominan en el campo provienen del ámbito de la comunicación corporativa.

Ambas autoras coinciden en la idea que las categorías de análisis provenientes de la comunicación corporativa no son exactamente trasladables ni dan cuenta de los

procesos que se desarrollan en las OSC, porque son un tipo de organización particular. Asimismo, en sus respectivos trabajos proponen pensar limitaciones y propuestas de dichas perspectivas para considerarlas como dimensiones de análisis válidas para las OSC.

1.3.1 Dimensiones de análisis

Como explica Di Paolo (2013) siguiendo a Krohling Peruzzo, no es posible trasladar completamente las teorías de comunicación corporativa al ámbito de las OSC porque sus prácticas son esencialmente distintas a las de las empresas, en tanto se proponen promover proyectos con vocación de cambio social, mientras que el interés de las empresas es el de obtener el mayor lucro posible.

A partir de esta consideración, la autora se encarga de recuperar algunas propuestas de la comunicación corporativa sobre los elementos que contribuyen al buen funcionamiento y gestión de las instituciones, para que sean útiles en la intervención en las OSC: identidad, imagen, cultura y comunicación.

1.3.1.1 La identidad

Respecto a esta dimensión, Di Paolo (2013) explica que la identidad se trata de la suma de atributos “(verbales, simbólicos, etc.) diferenciadores e identificadores que constituyen un discurso de la identidad y le confieren a la organización un carácter único y permanente. (p.61). Supone también las perspectivas que los/as integrantes tienen sobre la organización, sus interpretaciones respecto a la situación actual de la misma y de sus ideas de futuro.

Para comprender la identidad de la organización, Di Paolo (2013) recupera tres categorías desarrolladas por Villafañe: la historia, la situación actual (que contempla el análisis del conjunto de recursos de la organización, más allá de los económicos) y la filosofía. En este sentido, también recupera el aporte de Capriotti para entender que la filosofía de la organización está compuesta por la misión, la visión y los valores, elementos que permiten dar a conocer a la sociedad una síntesis de los propósitos y motivaciones de la OSC.

Un concepto que se vincula al de identidad es el de discurso, ya que entendemos a las organizaciones en términos de redes de conversaciones (Bruno y Damonte, 2017) que pueden ser analizadas. Asimismo, consideramos que las organizaciones también poseen la capacidad de generar sus propias narraciones sobre el proyecto político-ideológico que las sustentan.

Entonces, en este tipo de organizaciones, la identidad puede pensarse como una

dimensión significativa que articula los diversos procesos, creencias, motivaciones, valores, objetivos; los cuales le brindan un conjunto de rasgos que son útiles para que la organización se reconozca, y a la vez, para que sea reconocida por el entorno. Se trata así de un proceso de cohesión e identificación de los miembros, y también un modo de diferenciarse de otras organizaciones, es decir, es un proceso de integración a partir del cual se define un “nosotros”, diferente a un “otro”.

Respecto a la conformación de ese “nosotros”, un abordaje comunicacional de esta dimensión puede aportar estrategias importantes para fortalecer las subjetividades colectivas. Adherimos a la idea de Abatedaga y Siragusa (2012) de pensar la identidad colectiva como una modalidad relacional:

La identidad colectiva refiere a la definición de pertenencia a un grupo y a los límites y actividades que éste desarrolla, siendo fruto de un acuerdo entre los miembros a través del cual construyen un sentido del “nosotros” que con frecuencia permanece implícito. (p. 23)

Según las autoras, la identidad colectiva posee otra faceta importante que es la identidad pública, producida en la interacción de la organización con otros. Este concepto está constituido por la imagen que poseen los sujetos externos sobre el colectivo y que influye en la manera en la que se definen. Así, emergen imágenes y representaciones que se producen y se disputan en el espacio público.

1.3.1.2 La imagen

La dimensión de la imagen, a partir de lo que describimos anteriormente, tiene una estrecha relación con la identidad. En este caso, la imagen organizacional se entiende como el conjunto de atributos que definen e identifican a la organización desde las percepciones de los sujetos externos.

En el paradigma corporativo esta dimensión es muy importante porque en sus formulaciones teóricas consideran que la imagen tiene la capacidad de influir en la mente de los diferentes públicos. Sin embargo, Di Paolo (2013) señala que la construcción de la imagen de las OSC difiere respecto a las empresas porque no busca atraer o fidelizar clientes, sino concientizar y modificar hábitos a favor de sus causas.

Así, la autora afirma que en las OSC gestionar la imagen es importante porque constituye un modo de concientizar y buscar adhesión a la causa que abordan y a la construcción de proyectos emancipadores.

En el caso concreto que estamos abordando, la imagen tiene un valor relevante porque las actividades que se llevan a cabo se sustentan con donaciones voluntarias, por

lo que la organización busca constantemente sensibilizar con la situación de las personas necesitadas, y a su vez, es relevante mostrar transparencia en la administración de dichas donaciones.

Por su parte, Etkin (2022) aclara que las organizaciones pueden gestionar solo de manera indirecta su imagen, ya que esta dimensión pertenece estrictamente a la percepción que poseen los sujetos externos. La autora enuncia tres elementos a los que es posible atender para fortalecerla: la reputación, que hace referencia a las apreciaciones de los públicos de interés; las percepciones, que son aquellas que integran todas las valoraciones que tienen los públicos sobre la organización en función de sus experiencias, sus relaciones e interacciones; y el posicionamiento, que se constituye a partir de las estrategias específicas de la organización para fortalecer su imagen y diferenciarse de otras organizaciones que se desempeñan en su mismo ámbito.

1.3.1.3 La cultura

Podemos entender a la cultura como la forma de ser y hacer de la organización. Contempla el conjunto de valores, creencias y actitudes. Di Paolo (2013) recupera la propuesta de Weil para precisar que también supone un “conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, como: mitos, ritos y tabúes, espíritu de la casa y ética, estilo de gestión y comportamiento de la dirección” (p. 60).

Desde esta perspectiva, es posible analizar distintos elementos que constituyen la cultura:

la historia de la organización; la estructura y organización interna; las relaciones jerárquicas y gestoras existentes en el seno de la organización; el grado de cohesión y configuración corporativa; la gestión de la comunicación interna y la propia valoración de ésta; la disposición espacial y la ubicación geográfica; la imagen externa y la proyección social, resultan elementos objetivables, que construyen la “arquitectura” de la cultura y pueden ser analizadas para favorecer el funcionamiento institucional de las OSC (Di Paolo, 2013, p. 60).

1.3.1.4 La comunicación

Finalmente, la otra dimensión de análisis es la de la comunicación. No profundizaremos demasiado en este aspecto porque nuestro trabajo es un abordaje comunicacional y, por tanto, desarrollaremos las consideraciones al respecto en otros apartados.

Desde la comunicación corporativa se privilegia a la comunicación en su

dimensión instrumental, y se la concibe como una herramienta para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.

Incluye el análisis de los espacios de comunicación, “así como también involucra a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad”. (Di Paolo, 2013, p. 62).

En esta dimensión es posible analizar la comunicación a nivel interno -mensajes, canales, espacios-, con el fin de generar cohesión y estabilidad; como así también a nivel externo, para establecer relaciones con los públicos y adaptarse a los cambios que requiera el contexto.

2. El análisis situacional de procesos comunicacionales: nuestros supuestos teóricos y epistemológicos para abordar la organización

2.1 Enfoques de abordajes organizacionales

Como punto de partida, resulta útil diferenciar teóricamente lo que entendemos por institución y por organización. Ana María Corti (2008) citando a Käs, define a las instituciones como:

El conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre, las cuales regulan nuestras relaciones, nos preexisten y se nos imponen. Esto bajo un patrón determinado que tiende a la permanencia y prolongación de un orden imperante, instituido. Son las instituciones las que “sellan el ingreso del hombre a un universo de valores, crean normas particulares y sistemas de referencia(...) sirven como ley organizadora(...) de la vida física y de la vida mental y social de los individuos miembros (p. 1)

A partir de esta definición, la autora explica que el análisis institucional es eminentemente una práctica emancipatoria, ya que su objetivo es el de analizar las fuerzas instituidas e instituyentes dentro de una organización para desnaturalizar prácticas y poder lograr transformaciones.

Por su parte, coincidimos con Etkin (2020) en que las organizaciones son la materialización de esas instituciones abstractas, y que, a su vez, presentan estructuras de identidad que les son propias. Por tanto:

Una organización, refiere a pautas de relación estables y esfuerzos coordinados, que comparten individuos y grupos, aun cuando el contexto sea cambiante. La condición de existencia de una organización supone objetivos compartidos como así también condiciones objetivas de existencia (p. 7)

En función de lo expuesto, Etkin (2020) -siguiendo la propuesta de Kaplan- explica que existen diferentes enfoques de abordaje de las organizaciones, que ponen en juego distintas perspectivas sobre los posibles aportes de la comunicación:

- El enfoque interaccionista: se centra en el análisis de las situaciones microsociales. Se destacan los estudios sobre los intercambios cotidianos, análisis de los roles y metáforas que se establecen en las organizaciones.

- Enfoque institucionalista: para esta perspectiva las instituciones se materializan a través de organizaciones. Se destacan los estudios sobre identidad organizacional e interacciones comunicativas que se producen en una organización y que conforman sus propios relatos. La institucionalización es un proceso social en la que se acepta una definición compartida de la realidad social.
- Enfoque semiótico: las instituciones son portadoras de discursos y escapa a la voluntad de comunicación de una organización. Todo comunica, los sistemas, los procesos, los decorados, los espacios. Coexisten múltiples discursos y no un solo discurso y cada uno está dirigido a diferentes grupos con distintas finalidades. Aparecen también las luchas por el control del discurso, que se traducen en luchas simbólicas.
- Enfoque socio-clínico: este abordaje proviene de la medicina y propone que el análisis organizacional sea situacional. Lo que importa en los procesos comunicacionales es cómo están situados, por esa razón, el contexto es determinante. Las problemáticas de comunicación deben abordarse desde una estrategia de investigación- acción.
- Enfoque estratégico-cultural: analiza las organizaciones como constructos de acción colectiva en las que interactúan actores con diferentes intereses. Enfatizan los análisis de la comunicación desde una dimensión cultural, haciendo hincapié en las estrategias que los actores se valen para relacionarse. Por su parte, los distintos actores interpretan de diferentes formas a las organizaciones.
- Enfoque sociopolítico: las organizaciones son redes, entramados humanos para el logro de objetivos. Para este enfoque la participación y el compromiso son claves en el modelo organizacional, sumado también los cambios tecnológicos que facilitan la interacción. (pp. 9-10)

Como explica la autora, la comunicación es un proceso multidimensional, por lo que en nuestras intervenciones es factible que se aborden las organizaciones desde más de un enfoque. Asimismo, aclara que a pesar de esto no debemos caer en la creencia de que la comunicación puede dar respuesta a la totalidad de los procesos que tienen lugar en una organización, ya que muchos de los problemas que los aquejan escapan de nuestra capacidad profesional.

2.2 El análisis situacional

El análisis situacional constituye el primer momento de acercamiento a la organización, y supone “conocer, describir, analizar y valorar las situaciones de comunicación que se recortan para la intervención”. (Gianfrini e Iotti, 2017, p. 153). Así, tiene como objetivo reflexionar en torno a las prácticas cotidianas, generando conocimiento fundamentado que permita superar el sentido común para la toma de decisiones que contribuyan a los objetivos de la propia organización. A partir del desarrollo de este proceso, lo que obtenemos es información sobre los problemas de la organización, sus causas, la relación entre los/as actores/as y sus prácticas.

Por su parte, hablamos *de procesos comunicacionales* porque superan el estudio de la comunicación entendida como medios o como sistema de relaciones, se trata de “interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana, intercambio en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas y se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder” (Uranga, 2001, p. 236). Asimismo, Uranga manifiesta que:

Al ubicar estos procesos comunicacionales como centro de nuestra preocupación y objeto de estudio estaremos dirigiendo nuestro análisis a las situaciones de comunicación, a reconocer en ellas sus interdeterminaciones fundamentales y a proponer, a modo de estrategias, las soluciones que consideremos adecuadas. Cuando hablamos de comunicación nuestra preocupación está centrada en las prácticas sociales entendiendo a los propios medios y a los comunicadores como partícipes de esas prácticas. (Uranga, 2005, p. 3)

La idea de *análisis situacional* es recuperada de la propuesta de Matus (2007), quien sostiene que, los/as distintos/as actores/as construyen sus propias interpretaciones de cada **situación**, y, por tanto, están determinadas por las valoraciones que cada actor/a hace de ellas. La noción de situación, para el autor, también implica reconocer todo aquello relevante para la acción, en un momento específico.

Siguiendo el planteo de Gianfrini e Iotti (2017) en este momento trabajamos en una realidad compleja, que es posible leer en clave comunicacional, en función de un tema. Asimismo, surge, en general, desde una convocatoria de la organización a partir de un problema que se busca abordar, el cual es construido por sus integrantes. Dichas situaciones problemáticas son aprehendidas con el fin de planificar e incidir sobre ellas para la mejora de los objetivos organizacionales.

Los problemas que buscamos reconocer, según las autoras, emergen como tales a partir de la perspectiva y construcción de los/as integrantes de la organización, quienes, a su vez, lo construyen desde sus interpretaciones, saberes, experiencias de vida, conocimientos, etc. Por tanto:

están atravesados también por ciertas instituciones y configuraciones o relaciones sociales, es decir, por modos de vinculación entre sujetos que se han ido construyendo y cristalizando a lo largo del tiempo. No están desvinculados, por último, de formas de estructuración socioeconómica o matrices socioculturales globales, que forman parte de nuestras realidades y sobre las cuales no tenemos mayor oportunidad de incidencia. (Gianfrini e Iotti, 2017, pp. 159-160)

La realización del análisis situacional desde esta perspectiva permite, a partir de la propia experiencia de investigación, reconocer nudos críticos comunicacionales que emergen como importantes para ser contemplados en un posterior proceso de planificación. Así en esta etapa “se produce información, se analizan las causas de los problemas visualizados y los actores que intervienen en ellos, sus relaciones y prácticas”. (Gianfrini y Lotti, 2017, p. 153)

En una orientación similar, Abatedaga (2008) explica las tareas a realizar en este proceso:

- Sistematización de información y datos sobre la situación – problema de una determinada realidad social, de cómo se ha llegado a ella y cuáles son sus tendencias.
- Establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas, y la jerarquización de los mismos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- Ahondar en el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa considerar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad que se va a proponer.
- La determinación de recursos e instrumentos disponibles, en función de la resolución de los problemas y / o la satisfacción de necesidades o carencias detectadas. (p. 116)

2.3 La planificación y sus paradigmas subyacentes

El análisis situacional no es un momento aislado, se inscribe en un proceso mayor que es de la planificación. Existen distintos enfoques paradigmáticos sobre la planificación, dentro de los cuales se encuentran el normativo y el estratégico, y dentro del estratégico la variante de estratégico situacional (Bruno y Damonte, 2017)

El momento inicial del proceso de planificación es denominado de distintas maneras: diagnóstico, diagnóstico dinámico, diagnóstico situacional, análisis situacional. Algunos autores usan indistintamente el término, algunos ponen de manifiesto que se trata de una diferencia paradigmática en el mismo modo de comprender el proceso y por eso la relevancia de explicitar el paradigma que subyace a nuestra postura.

En este sentido, desde nuestra perspectiva, el análisis situacional se diferencia del diagnóstico por su posicionamiento epistemológico y político, lo cual a su vez supone una orientación metodológica diferente y un consecuente ejercicio profesional.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica situacional el/la comunicador/a construye conocimiento con los/as sujetos de intervención. Entonces, “no hay diferenciación entre sujeto y objeto, entre el analista y el ámbito de intervención, sino una imbricación que los condiciona mutuamente, ambos atravesados por contextos y desarrollos históricos que también inciden y producen sentidos” (Uranga, 1999, p. 12). Esta propuesta surge como crítica frente a los límites de la planificación normativa para dar respuesta a las problemáticas sociales.

La planificación normativa se sustenta en un paradigma positivista y se orienta a partir de criterios meramente economicistas. Concibe a la realidad de manera estática y privilegia una dimensión técnica, por lo cual, no involucra las perspectivas de los sujetos, sino es construida de manera individual por parte del planificador/experto. Entonces, sus fases de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación son momentos independientes y estáticos que no se superponen.

La planificación estratégica supone una ruptura respecto a la forma tradicional de planificar. Su aporte es el de recuperar la noción del sujeto en el proceso, de darle protagonismo, comprender que actuar sobre lo social no puede limitarse a una mirada objetiva ni universal, necesita un territorio, un contexto, sujetos/as que actúan.

Dentro de la planificación estratégica existen un conjunto de propuestas, entre las cuales nos interesa recuperar la variable de la planificación estratégica situacional (PES).

Bruno y Damonte (2017) afirman que dicha planificación surge en los años 70, a partir de la propuesta de Carlos Matus, un economista chileno. La misma supone una

crítica respecto a la planificación normativa, y propone comprender la realidad como una construcción social más que como algo estático, en la que se recupera la centralidad de los actores en las situaciones particulares y en las distintas interpretaciones sobre ésta y busca “indagar en sus intereses, su ideología, sus objetivos, las explicaciones que construye sobre cierta problemática a abordar, porque sobre esas interpretaciones se sostienen sus prácticas” (Bruno y Damonte, 2017, p. 23). Así, implica realizar los momentos de análisis situacional, planificación, ejecución y diagnóstico como un proceso integral, espiralado, dialéctico y flexible.

Por lo anterior, Matus (2007) propone pensar a la planificación situacional a partir de distintos *momentos*, en lugar de hablar de etapas, para dar cuenta que en dicho proceso no hay instancias definidas ni cerradas, sino que se trata de dominios transitorios que se repiten y constituyen un permanente hacer (1985). Así, explica que en la PES hay cuatro momentos importantes: el momento explicativo, en el que se encuentra el análisis situacional; el momento normativo; el momento estratégico; y el momento táctico-operacional.

Desde esta perspectiva analizamos prácticas sociales a partir de considerar como unidad de análisis a las situaciones de comunicación (Uranga, 2008). Respecto a la noción de situación que articula la PES, Matus (2007) precisa que se trata de una explicación y valoración percibida en forma subjetiva por un actor social, desde su situación de poder. Por tanto, según el autor, “lo que vale de la explicación situacional es quien lo dice, aunque lo que diga tenga poco o ningún valor científico. Vale, porque tiene valor político, y quien lo dice fundamenta su acción en ese dicho”. (p. 169)

Uranga (2008) a su vez plantea que analizar las interpretaciones de los/as distintos/as actores no tiene como objetivo justificar el accionar individual, sino que debemos “encontrar allí mismo aquellos signos portadores de futuro o anticipatorios del cambio, para potenciarlos y desarrollarlos, o los obstáculos o impedimentos, para encontrar la manera de ponerles un límite o eliminarlos” (p. 10).

Por su parte, como explican Bruno y Damonte (2017), en este paradigma la comunicación cumple un rol central, que supera la dimensión instrumental característica de la planificación normativa. Desde esta perspectiva, se piensa como un “proceso creativo de construcción y apropiación de sentidos, que es preciso interpretar –y en algunos casos disputar– para diseñar estrategias tendientes a construir la viabilidad necesaria para cumplir con los objetivos” (p. 26).

2.4 Poder como categoría para la comprensión de prácticas

En el plano de lo político, según Abatedaga (2008) la planificación estratégica brinda mecanismos para identificar y reconocer relaciones de poder, por tanto:

Trabaja teóricamente desde esta mirada, centrada en las relaciones de poder y en el terreno con ellas en pos de la instrumentación de planes y proyectos, facilita la identificación de adherentes, oponentes e indiferentes a un proyecto que, por esto mismo es posible de ser viabilizado en la realidad donde se inserta. Dejando de lado el tipo de elaboraciones alejadas de la realidad, la planificación estratégica se propone encontrar los caminos a la solución de problemas que definen como necesidades conjuntamente sujetos involucrados en la realidad y planificadores. (p. 20)

En el mismo sentido, Carlos Matus (1985) explica que la planificación estratégica situacional es una herramienta de libertad, porque permite que los/as actores/as reconozcan su situación actual y en base a ese conocimiento, puedan imaginar un futuro distinto, es decir, realizarla tiene la finalidad de provocar un cambio. Rovere (2006) sostiene que desde esta perspectiva es fundamental pensar al poder como categoría ineludible para explicar las prácticas sociales en las cuales intervenimos.

El autor destaca el aporte de Foucault respecto a considerar al poder no sólo como un recurso sino fundamentalmente como una relación. Foucault desarrolló esa categoría conceptual para poder analizar al sujeto, reconociendo que existe un entramado de redes de poder que lo atraviesan y que, además, retransmite. Desde esta perspectiva, Rovere (2006) propone pensar al poder “como la capacidad que un sujeto o fuerza social tiene para hacer que otro sujeto o fuerza social haga algo que espontáneamente no haría” (p. 38), y desde allí, retoma algunos desarrollos teóricos de Foucault para relacionarlos con el proceso de planificación. Algunos de los aspectos que nos interesan destacar son:

1. Reconocer la política en espacios que parecen no tenerla (“politizar lo técnico y tecnificar lo político”, afirma Matus).
2. Todo poder genera resistencia; sin embargo, esto no ocurre frente a dos situaciones extremas: cuando el ejercicio del poder no es percibido como tal y cuando las relaciones son tan brutalmente asimétricas que por sí solas disuaden de tal resistencia.
3. Excepto que nos encontremos en una situación de abrumadora superioridad (hegemonía), todo poder reduce su eficacia cuando se transparenta (Testa ha trabajado extensamente sobre la categoría

transparencia-opacidad). (Rovere, 2006, p. 38)

En relación con la idea de poder, Foucault (1987) desarrolla la noción de discurso. Para el autor, el poder despliega un conjunto de dispositivos que logran “normalizar” una idea, instalarla en el imaginario social y no cuestionarlas. Esa normalidad deviene en un *discurso*, no en el sentido de un texto, sino que supone un conjunto de valores, creencias que se institucionalizan y dan lugar a una determinada estructura social. Esas estructuras no son más que estructuras de dominación, donde los sujetos estamos sujetos por haber sido producidos en dichas estructuras. Desde esta visión, cuestionar lo que aparece como normal supone cuestionar las relaciones de poder y el orden social.

Si entendemos a la comunicación en término de relaciones y producción de sentidos, la dimensión del poder es clave para conocer las organizaciones y las subjetividades de quienes las integran, así como prácticas que allí se despliegan. Como explican Alexandra Navarro y María Lembo (2008):

Comunicación y poder mantienen una relación dialógica: a través de la comunicación (producción de sentido) se ejerce poder, y a través del ejercicio del poder se produce sentido que lo sigue reforzando como vigente. Dentro de las organizaciones, las jerarquías más elevadas suelen aprovechar la comunicación y generar discursos que legitimen el propio ejercicio de poder, u obstaculizar la comunicación y generar discursos para que nada haga peligrar su ejercicio de poder (p. 2).

El ejercicio de poder dentro de las organizaciones también nos lleva a precisar la noción de participación. Burin, Karl y Levin (1996), enfocados en las organizaciones, definen a la participación como “un proceso social, que supone un ejercicio permanente de derechos y responsabilidades, en las distintas etapas y niveles de la institución: planificación, organización, ejecución y control” (p. 115).

Los autores destacan que, en la gestión eficiente de los procesos organizacionales, lo que se pretende es que los/as integrantes asuman una responsabilidad según su interés y capacidad para hacerlo, y explican que la participación puede entenderse como un medio, pero también como un objetivo político, en tanto contribuye en tres aspectos: al desarrollo y crecimiento personal, a incrementar el compromiso con la organización y porque es un aprendizaje para la vida en la sociedad y se trata de una práctica concreta de la democracia (Burin y otros, 1996, p. 115).

2.5 Orientaciones prácticas: propuesta de análisis situacional desde la comunicación

Desde las bases teóricas y epistemológicas desarrolladas hasta el momento, entendemos que en el análisis situacional buscamos reconocer los sentidos, las prácticas y las relaciones que se desarrollan en la organización, también atendiendo a las dimensiones comunicacionales de análisis institucional.

Siguiendo la propuesta de Apella, Huarte y Vargas (1999) como punto de partida, es necesario realizar un acercamiento a la temática de la organización, teniendo en cuenta sus antecedentes históricos y las políticas públicas que enmarcan sus prácticas; y luego, se realiza un acercamiento a la organización, donde se intenta reconocer el territorio. En este momento es interesante poder precisar información de ésta en función de cuatro ejes. El primero de ellos es la descripción del ámbito donde se desempeña la organización, qué hacen, quiénes la integran, formas de financiamiento, beneficiarios, actividades que realizan, y el contexto social de intervención.

El segundo eje es el análisis de los recursos de comunicación con los que cuenta la organización: reconocer espacios, estrategias y canales. Asimismo, Gianfrini e Iotti (2017) proponen pensar este aspecto como relativo a las prácticas de comunicación, y agregan que también es importante reconocer la distribución de roles, tareas y funciones, cómo se resuelven los procesos de toma de decisiones y cómo se resuelven los conflictos.

El tercer eje es el del reconocimiento de otros actores en el territorio. Interesa conocer cuál es la relación de la organización con los distintos niveles de gestión del Estado y también, cómo se relacionan con otras organizaciones con las que comparten el barrio, o con aquellas que trabajan en la misma temática.

El cuarto eje de indagación se relaciona con el reconocimiento de los deseos a futuro de la organización. Este aspecto implica también que las integrantes puedan reconocer su situación actual y pensar en las dificultades y desafíos para alcanzar los proyectos a futuro. También es interesante poder indagar en la relación que desearían tener con otras organizaciones.

Luego de este proceso, Apella, Huarte y Vargas (1999) explican que es importante reconocer a los/as actores/as, identificarlos, mapearlos y poder dar cuenta de sus interrelaciones. En esta dimensión, ponemos en diálogo la propuesta de Gianfrini e Iotti (2017) que proponen analizar la naturaleza de los vínculos entre lo/as integrantes de la organización y pensarlas en términos de obstáculos y desafíos en relación con el proyecto que pretenden llevar adelante. También resulta importante analizar las

concepciones en juego respecto al Estado, su presencia/ausencia en el territorio, qué tipo de vinculación existe, etc.

Una vez que reconocimos el territorio, indagamos las relaciones y las prácticas, es posible detectar, de manera contextualizada, las situaciones problemáticas. Siguiendo a Abatedaga (2008):

Una vez que se ha recolectado la información necesaria como para que se pueda analizar la situación social u organización como una totalidad, el proceso de diagnóstico concluye con la definición de situaciones problemáticas. Aquellas “brechas” -definidas como situaciones en tensión, que no son acordes a lo esperado por los integrantes del grupo social u organización como deseables que fueron percibidas por los investigadores como problemas, tanto como aquellos que los públicos internos indagados definieron como tales. (p. 136)

La construcción de los problemas entonces debe partir del reconocimiento de una distancia que existe entre la situación en la que se encuentra la organización y la situación deseada. Para identificarlos y jerarquizarlos, es necesario reconocer las múltiples causas que lo originan. En función de esas causas se plantean las posteriores estrategias de comunicación que se incluyen en el proceso de planificación.

Como sugieren Daniela Bruno, Romina García Mora y Matías Quintana (2017) estos problemas pueden reconocerse a partir de la utilización de la técnica de árbol de problemas. Desde allí, proponen una serie de interrogantes a tener en cuenta al momento de “identificar raíces comunicacionales de un problema social” (p. 189), en función de los siguientes propósitos: informar, capacitar, sensibilizar, dialogar, problematizar, incluir, incidir, movilizar. Finalmente, se construyen los nudos críticos comunicacionales considerando la viabilidad y factibilidad de recursos de la organización para desarrollar estrategias que permitan superar la situación inicial.

3. Las organizaciones de la sociedad civil y las particularidades del barrio como escenario de intervención

3.1 Las organizaciones de la sociedad civil

Como punto de partida, resulta necesario definir qué entendemos por organizacionales de la sociedad civil, ya que existen diversas formas de nombrar a aquellas organizaciones que no tienen un fin lucrativo.

Definirlas no resulta un proceso sencillo, ya que como explica Etkin (2020) la

diversidad de organizaciones que se nuclean bajo esta concepción, la multiplicidad de sus campos de acción y la falta de tradición de investigación en este campo dificultan la tarea. En la misma dirección Di Paolo (2013) considera que esta dificultad se debe a “una creciente heterogeneidad, desigualdad y fragmentación” (p.5) de las OSC. Si se reconoce con mayor facilidad lo que tienen en común: un interés político, buscan incidir y transformar el espacio público.

Compartimos con Laura Acotto (2003) la idea que, a partir de la falta de una reflexión teórica en este campo, las denominaciones que suelen hacerse sobre las OSC son residuales, en tanto se clasifican según lo que “no son”: No Gubernamentales, Tercer Sector, Sin Fines de Lucro. Eso supone una falta de reflexión que no pone de manifiesto la complejidad y particularidades de este sector con entidad propia.

Así, Acotto (2003) propone definir a las organizaciones de la sociedad civil como aquellas “organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos, y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales, grupales o colectivas (pp. 35-36). Las mismas, según la autora, comparten las siguientes características:

- No son gubernamentales: es decir, no forman parte del gobierno en ninguno de sus niveles, aunque interactúen, reciban fondos, se asocien, articulen, etc., con el Estado.
- No son lucrativas: no distribuyen ganancias entre sus miembros, pero si se genera lucro en el ejercicio económico, es utilizado para el trabajo que se desarrolla allí, como viáticos.
- Son autogobernadas: se gobiernan a sí mismas, determinando sus mecanismos de funcionamientos y su forma de gobierno, a través de reglamentaciones internas o no.
- Son de adhesión voluntaria: las personas que se acercan a colaborar con ellas no persiguen ningún fin económico ni son remuneradas. (p.38)

Es decir que, si bien estas organizaciones persiguen fines con algún interés público, en su estructura son organizaciones privadas, que pueden tener mayor o menor vinculación con el Estado. Esto puede pensarse como una tensión en la gestión de sus actividades.

El estudio de las particularidades de las OSC involucra conceptos que reflexionan en torno a la vinculación entre el Estado y la sociedad. Siguiendo a Di Paolo (2013) se

trata de una tensión que no se reduce a Estado vs Sociedad Civil, sino que se presenta en las articulaciones posibles entre ambas esferas.

Por lo anterior, los marcos de actuación de las OSC van variando históricamente y están asociadas a los modelos de Estado de cada época y a la orientación de sus políticas. Por lo cual podemos advertir que las OSC se multiplican frente a los vacíos que dejan otras instituciones (Di Paolo, 2013) así como en la falta de políticas públicas inclusivas.

De acuerdo al surgimiento histórico de estas organizaciones en nuestro país, Etkink (2012) rastrea que su antecedente data de épocas coloniales, donde este tipo de asociaciones se despliegan en el campo religioso y político. Las pioneras en este sentido fueron las órdenes religiosas provenientes de la Iglesia Católica, como los jesuitas y franciscanos, los cuales “conforman el pilar de un modelo particular de asistencia” (p.30).

Sergio De Piero (2005) afirma que hay una variación histórica de lo que se entiende por sociedad civil en cada época. Propone pensar la emergencia poscolonial de las OSC en función de tres periodos históricos, los cuales identifica a partir del modelo económico de la época: el modelo agroexportador, el modelo industrial de participación ampliada y el modelo neoliberal excluyente.

Respecto al periodo del modelo agroexportador, el autor sostiene que esta etapa se caracteriza por el rol de Estado como agente de desarrollo, con claro predominio en el ejercicio del poder, donde no se garantizaban la mayor parte de los derechos sociales. Aquí surgen como organizaciones novedosas un conjunto de asociaciones de beneficencia -integradas por los sectores más acomodados, y con clara orientación asistencialista y de caridad-, y otro conjunto integrado por los inmigrantes europeos.

El segundo periodo, caracterizado por De Piero (2005) como modelo industrial de participación ampliada, surge a partir de la redistribución del ingreso que produjo el modelo industrial. Además, otro hecho que redefiniría la participación ciudadana es el derecho al sufragio universal. En este marco, se incrementa notoriamente el número de OSC, con un predominio de los partidos políticos, y es donde además surge su reconocimiento legal. El autor reconoce que la llegada del radicalismo y luego del peronismo resignificaron los modelos de participación social, particularmente con el concepto de justicia social peronista que “generó una nueva movilización de la sociedad y una nueva dinámica para la construcción de los derechos ciudadanos, incorporando la dimensión social” (p. 231). Respecto al tipo de OSC que emerge en esta época, el autor destaca a las organizaciones de vecinos, a los movimientos políticos de base y las Organizaciones No Gubernamentales.

Finalmente, el autor denomina al tercer modelo como neoliberal excluyente. Este periodo se caracteriza por una desarticulación de los mecanismos inclusivos de la sociedad y por una separación entre lo económico y social, lo que trajo como consecuencia que “la estructura de la sociedad argentina sufriera violentas transformaciones con el aumento de los pobres estructurales, la indigencia y la generación de nuevos pobres” (De Piero, 2005, p. 235). Estos procesos reconfiguran la relación de las OSC con el Estado y también sus formas de trabajo:

En este contexto, la sociedad civil es pensada ya no como un espacio democratizador sino como un lugar para la contención del conflicto social y de protección para las víctimas del modelo (desocupados, empobrecidos, excluidos). La sociedad civil se transformaba en una nueva fuente de certezas en ese tiempo de incertidumbres. Estas certezas convierten a las OSC en un espacio de solución de conflictos múltiples, donde lo social y lo individual, lo público y lo privado, lo político y el ámbito de la familia pueden canalizarse, expresarse y lograr un desarrollo (De Piero, 2005, citado por Di Paolo, 2011, p. 2)

3.1.1 El Capital Social Ampliado y la Comunicación en las OSC

Etkin (2012) sostiene que las OSC buscan promover un capital social, y allí radica la importancia de este sector. La autora recupera los conceptos de Bordieu para pensar que existen tres tipos de capital: económico, cultural y social, siendo esta última dimensión la que permite la formalización de las prácticas asociativas y la constitución de grupos. A partir de esta noción, Etkin menciona que según Caracciolo Basco (2003) existen dos estadios de capital social: uno simple y uno amplificado.

El *capital social* simple se refiere al primer estadio de capital y es el que surge por relaciones de parentesco, de proximidad geográfica o lazos étnicos. En general, las motivaciones por las cuales se aglutinan son para enfrentar una situación crítica o dificultad. No tienen ningún grado de formalización, y los intereses que los moviliza son microsociales y de corto plazo. En tanto, en el *capital social* ampliado, los grupos establecen relaciones de mayor complejidad. Ya no sólo son la proximidad, sino el relacionamiento es de carácter institucional y con cierto grado de formalización mayor. Se desarrollan en espacios macro-sociales, y los intereses se corresponden con problemáticas de mayor alcance institucional. (Etkin, 2012, p. 91)

Desde la comunicación tener en cuenta esta dimensión del capital social, según la autora, es interesante a los fines de poder potenciar las relaciones de la organización y ampliar su capacidad. Es por esto que se vuelve clave analizar las vinculaciones con otros actores y asimismo lograr consolidar vínculos más estables. Desde su perspectiva, articular la solidaridad con la confianza produce un capital social ampliado:

En caso de que la OSC sólo trabaje a nivel de capital social simple, evaluar estrategias que permitan institucionalizar el vínculo con actores mayores. Para esto, la organización deberá analizar críticamente cómo son los relacionamientos, si efectúa trabajos en red, o sólo interacciones inter/institucionales. Luego, establecer, a partir de prácticas alianzas con actores múltiples que potencien acciones conjuntas. La confianza en el otro es fundamental y requisito *sine qua non*. (Etkin, 2012, p. 94)

3.1.2 Algunas problemáticas de las OSC

Margarita Guarín y Leticia Vivas (2013) precisan algunas problemáticas estructurales que suelen atravesar a las OSC y que es importante considerar en el proceso de planificación.

Una de las primeras dificultades suele aparecer desde el momento mismo de asociación. Muchas surgen como modo de dar respuesta a alguna urgencia y operan de manera informal. Esta informalidad suele mantenerse, en algunos casos porque “trascienden las formas tradicionales de estructuras organizativas, en parte debido a los procesos que se priorizan, por ejemplo, la apertura participativa a cualquier sujeto que tenga como requisito mínimo el compartir el interés colectivo por el bien común” (Carlosena, Kenbel y otros, p. 26). En otros casos surgen por las dificultades administrativas que supone la conformación legal de las OSC, que implican tiempo, recursos, e incluso estructuras internas que muchas veces no poseen. Esto puede significar un obstáculo porque poseer reconocimiento legal suele ser un requisito para obtener fondos. (Guarin y Vargas, 2013)

Otra problemática que enfrentan estas organizaciones es el financiamiento. Según Guarín y Vargas (2013) es común que tengan falta de fuentes y de recursos económicos propios. También reconocen que en muchos casos carecen de estrategias para diversificar su financiamiento, debido a una falta de información, de profesionales que lo gestionen, o de experiencias en postulaciones. Asimismo, si bien estas organizaciones no tienen fin de lucro, sí necesitan dinero para su funcionamiento, lo cual puede ser motivo de tensiones respecto a su administración.

Otro rasgo común de las OSC en cuanto a las problemáticas, según las autoras, responde a las dificultades de gestión interna y de dinámicas de organización. En este aspecto destacan que muchas organizaciones no tienen definidas sus comunicaciones internas y externas, lo cual puede repercutir en una falta de confianza entre los actores de su entorno. Asimismo, afirman que en los casos en los que las organizaciones tienen cierta experiencia predomina la falta de participación en las tomas de decisiones y en los espacios de acción.

Por su parte Guarín y Vargas (2013) describen que otra dificultad radica en los vínculos que establecen las OSC, no sólo con el Estado sino también con otras organizaciones del mismo campo, lo cual limita su capacidad de acción colectiva. Así, éste se constituye en uno de los grandes desafíos del sector:

Establecer sinergias e integrar esfuerzos en la diversidad propia de la Sociedad Civil, de sus causas, enfoques, metodologías, temas y opiniones. De esta manera, las OSC podrían ejercer una mayor presión, ser más visibles, obtener mayor sensibilización de la sociedad y generar mejores resultados, así sea en aspectos básicos. (p. 36)

Desde una perspectiva psicosocial, Cristina Cogliati, Alicia Kossoy y Silvia Kremenchutzky (2014) se proponen analizar las estrategias de gestión de las OSC que combaten a la pobreza, y desde allí enuncian una serie de problemáticas que particularmente suelen atravesar a este tipo de organizaciones. Las autoras se centran especialmente en las dinámicas que suponen que el trabajo organizacional se realice por voluntarios.

También abordan el concepto de debilidad institucional para caracterizar un conjunto de situaciones que pueden perjudicar el desarrollo de las tareas organizacionales. En el marco de este tipo de organización sostienen que hay dinámicas de reproducción de dicha debilidad cuando:

- El trabajo voluntario, con insuficiente calificación, ocupa el lugar del trabajo profesional; por no existir remuneración, tampoco existen exigencias, ni desde la propia organización, ni desde quien desempeña la función voluntaria, por lo tanto, la tarea se vuelve residual y desvalorizada;
- La solidaridad sólo es ejercida por los pobres, es decir, cuando la solidaridad se exige a quienes menos tienen. Así, se establece un mecanismo perverso, en el que la acción colectiva recae sobre el trabajo no remunerado de la población pobre.

- Se establece un sistema de favores o normas de reciprocidades que, lejos de basarse en el trabajo voluntario solidario, refuerza mecanismos clientelistas propios de la práctica política barrial. (p. 4)

Otro aspecto que destacan es la identificación de la pobreza con la pobreza, determinada por el hecho de trabajar en contextos de urgencia. Esto instala una tensión entre lo coyuntural y lo estratégico. Entonces, para que el trabajo asistencial pueda constituirse en una instancia real de combate a la pobreza es necesario reflexionar sobre la práctica y planificar con perspectiva de incidencia. Hay otra situación que mencionan relacionado a este aspecto: la identificación de los/as integrantes de la organización con la pobreza, que puede provocar “una forma de fusión entre asistentes y asistidos que unifica a ambos en una situación de privación desde la cual es muy difícil encontrar soluciones.” (Cogliati et al, 2014, p. 5)

Un tercer planteo que nos interesa poner en perspectiva es la problemática de la resistencia a la profesionalización. En efecto, Cogliati y otros (2014) manifiestan que suele existir resistencia en estos tipos de organizaciones a incorporar nuevos conocimientos para el desarrollo de las actividades organizacionales. Según su criterio, esto se produce por distintos factores, tanto de tipo cognitivos como de representaciones asociadas al poder, a la tecnología, a la burocracia, etc. Asimismo:

comienzan a aparecer otras razones no manifiestas, producto del hábito de los actores, que los llevan a la repetición muchas veces inconsciente de prácticas sociales (porque siempre se hizo así) a responder mandatos (lo bueno y lo malo, lo que se debe hacer y lo que no), que tienen un fundamento histórico en la cultura pero que al no ser sometidas a un proceso de reflexión consciente, no resultan instrumentales –es decir, aplicables operativamente- para dar cuenta y responder a la situación actual. Son producto de mandatos, a veces de miedos personales, que promueven comportamientos pasivos y/o reactivos, dificultando el posicionamiento activo frente al conocimiento y la intervención sobre la realidad. (p. 6)

3.2 Los comedores populares como respuesta colectiva al hambre

En el heterogéneo campo de acción de las OSC podemos ubicar un subtipo de organizaciones que tienen como objetivo combatir a la pobreza (Cogliati y otros, 2014). Como indican las autoras, dentro de este ámbito también conviven un conjunto de

organizaciones de distinta índole y con diversos objetivos y enfoque. Podemos destacar dos tipos: aquellas en las que predominan los profesionales, donde a partir de su asociación buscan el cumplimiento de una función social y suelen estar asociadas a acciones religiosas, empresariales o filantrópicas; y, por otro lado, las denominadas organizaciones de base, las cuales se caracterizan por una presencia territorial local y donde la mayor parte de sus integrantes son personas atravesadas por la problemática que abordan.

Dentro de este tipo de organizaciones de base, nos interesa precisar algunas perspectivas teóricas en torno a los comedores comunitarios¹ como fenómeno social y político, para comprender la naturaleza de sus vínculos y los sentidos de las integrantes al conformarse como organización. Los planteos que aquí presentamos provienen de abordajes desde el campo de la sociología y la antropología, desde marcos de referencia particulares que analizan a los sectores populares, sus estrategias de resistencia, sus vínculos con el Estado y sus modos de significar y vivir lo político. No es nuestra intención presentar exhaustivamente las discusiones en este campo, sino que nos sirvan para comprender y analizar la organización desde la comunicación.

En cuanto a la especificidad de los comedores comunitarios, y desde una perspectiva sociológica, Luis Santarsiero (2013) explica que es un fenómeno social porque se constituye a partir de procesos de solidaridad y de interacción en el espacio comunitario; es político porque “evidencia un espacio para la politicidad barrial vinculado con la política social territorializada” (p. 2) y sostiene que es, además, un fenómeno alimentario porque las organizaciones articulan su funcionamiento a partir de su objetivo de garantizar la alimentación de las personas que asisten.

Estas organizaciones son el resultado de las transformaciones económicas, políticas y sociales por las que ha atravesado nuestro país. Astor Massetti (2007) sostiene que se inscriben en una lógica de respuesta social ante una creciente necesidad. Estas necesidades que enfrentan los sectores populares responden a problemas estructurales, es decir, surgen “frente a la incapacidad de contener a grandes grupos que entonces requieren de actividades extra económicas (por fuera del mercado laboral) para complementar sus ingresos” (p. 298)

Según Martín Ierullo (2013) los comedores comunitarios surgen como organizaciones territoriales en el marco de la crisis hiperinflacionaria que atravesó el país

¹ A lo largo del trabajo utilizamos el término “comedores comunitarios” o “comedores populares” de forma indistinta.

entre 1989 y 1990. Desde su perspectiva, esta no fue una de las tantas crisis cíclicas que golpeó a Argentina, sino que significó un punto de inflexión, a partir del cual, casi la mitad de población quedó bajo condiciones de pobreza. Esta situación significó “un desmoronamiento del modelo de inclusión social y de movilidad social ascendente constituido en base a las posibilidades educativas y laborales en el marco de la constitución del Estado Social.” (Ierullo, 2010, p. 4)

En este marco, comenzaron a gestarse estallidos sociales como saqueos, protestas, manifestaciones e iniciativas colectivas para enfrentar la crisis como las “ollas populares” y los comedores o merenderos. Como manifiesta el autor, si bien se implementaron una serie de políticas sociales que buscaron contener el conflicto social, las mismas fueron insuficientes.

Este proceso, según la perspectiva de Neulfeld y Cravino (2001) significó un punto de quiebre, que habilitó el contexto para la Reforma del Estado como argumento para atacar estructuralmente a la hiperinflación, y además dio origen a “la construcción de toda una trama organizativa barrial tendiente a la resolución de la vida cotidiana” (p. 150).

Alejandro del Valle (2008) analiza las transformaciones de la década del 90. Según el autor, hubo una transformación de las instituciones económicas, en la cual el Estado retrae sus funciones adoptando rasgos neoliberales. En este marco, se efectuaron privatizaciones y se redujo el gasto público. Estas medidas se adoptaron con el fin de reducir el déficit fiscal:

Con este fin se iniciaron reformas laborales que permitieron a las empresas aligerar la "carga" de los derechos laborales adquiridos (jornada, beneficios sociales, estabilidad, etc.). En cuanto a los servicios sociales, se alentó la afiliación de la población a servicios privados de salud, educación y pensiones para reducir así la "carga social" de estos programas como mecanismo para disminuir el déficit fiscal. (p. 3)

Luego de la crisis que tuvo lugar en Argentina en 2001, los comedores comunitarios como prácticas de subsistencia se multiplicaron exponencialmente debido al aumento de la pobreza y al desempleo. En este marco, se puso en marcha un nuevo modelo de Estado en el que las políticas públicas y como subtipo de las mismas, las políticas sociales, ocupan un lugar relevante.

Como explica María Victoria Sordini (2021) en esta época comienzan a implementarse políticas sociales que contemplaban el funcionamiento de los comedores,

lo cual habilita una nueva modalidad de relación entre las OSC y el Estado:

Los recursos estatales destinados al comedor estructuran el funcionamiento del mismo y el mercado oferta alimentos y servicios. Las OSC articulan tanto la gestión y organización del trabajo comunitario como la implementación de los programas en el territorio. Las redes asistenciales operan en las tramas de lo público y lo no público matizando las responsabilidades sobre el cumplimiento de los objetivos que los programas plantean. (pp. 11-12)

3.2.1 El barrio como escenario de intervención

Dentro del campo de las OSC, hay un conjunto de organizaciones que surgen como redes de contención (De Piero, 2005). Siguiendo al autor, se trata de redes sociales que emergen como contrapartida a las estructuras institucionales, que suelen dejar por fuera las problemáticas particulares de distintos colectivos sociales. En estos procesos los lazos de solidaridad configuran un modo de identidad compartida y de tipo de organización que posibilita a sus integrantes dar respuesta a situaciones de adversidad.

En efecto, los comedores comunitarios emergen como modo novedoso de hacer frente a las necesidades básicas. Susanta Hintze (1989) menciona que los sectores populares desarrollan “estrategias alimentarias de subsistencia”, concepto que define como conjunto de actividades que “realizan para satisfacer sus necesidades alimentarias, las que no pueden cubrir plenamente vía ingreso monetario” (p. 32).

En una orientación similar, Eduardo Menéndez (2006) explica que para los sectores populares la participación social se convierte en una **condición necesaria** para garantizar un mínimo de subsistencia. Así, necesitan desplegar un conjunto de estrategias, que en muchos casos pueden ser de autoexplotación personal y social, para hacer frente a situaciones estructurales que son consecuencia de decisiones de otros actores o instituciones, ajenos a sus territorios.

Es decir que el comedor como forma de organización constituye una de las estrategias de subsistencia que necesitan emplear los sectores populares para satisfacer colectivamente sus necesidades. En este sentido, Denis Merklen (2010) elabora el concepto de “inscripción territorial” para analizar los procesos de acción colectiva de las clases populares, y considerando su actuación política en lo local explica que consiste en:

Un modo de inserción social, un modo de estructuración de las clases populares a través del barrio y una forma de la política popular, una vía de conexión con las instituciones y un punto de apoyo para la acción

colectiva. Frente a la descomposición de los lazos por el trabajo y a la desarticulación de las protecciones sociales, observamos el fortalecimiento de lazos de cooperación y de proyección hacia la sociedad estructurados a nivel local. (p. 31)

Asimismo, Merklen (2005) fundamenta su propuesta poniendo en el centro a las transformaciones en el mundo del trabajo, las cuales dieron lugar a una politicidad popular novedosa. La politicidad, para el autor, es un elemento constitutivo de la identidad, y supone “la condición política de las personas englobando el conjunto de sus prácticas, su socialización y cultura políticas” (p. 24). Asimismo, su aporte radica en dar cuenta de un proceso de “reafiliación” de los sectores populares en el territorio de lo local:

El autor describe los nuevos repertorios de la acción colectiva a partir del neoliberalismo y explica el paso de una politicidad centrada en el mundo del trabajo a una politicidad centrada en la inscripción territorial. Destaca entonces que desde comienzos de los años ochenta, y en especial a partir de los noventa, se desarrollaron episodios de cooperación, movilización y protesta colectivas que encontraban su centro organizativo en el barrio. Esta figura de lo local se convirtió progresivamente en el principal componente de la inscripción social de una masa creciente de individuos y de familias que no pueden definir su status social ni organizar la reproducción de su vida cotidiana exclusivamente a partir de los frutos del trabajo. (Shuttenberg, 2007, p. 4)

En el mismo sentido, compartimos el abordaje temático de la situación propuesto por Patricio Ferreira (2018), quien analiza a las organizaciones territoriales como soportes colectivos y aporta claves de lectura para poder comprender la integración de dichos sectores en sociedades marcadas por el neoliberalismo. Poniendo en consideración el concepto de “inscripción territorial” como clave de estudio para la recomposición social, el autor sostiene que hay que evitar caer en obstáculos epistemológicos al momento de comprender los modos de actuar de los sectores populares:

Los individuos de sectores populares son a menudo figurados como caminando a tientas en la oscuridad, como perdedores perpetuos, desorganizados y antipolíticos. Desprovistos de los recursos que habilitarían una ‘ciudadanía real’, los pobres de la Argentina contemporánea no dan la talla de los patrones democráticos que las ciencias sociales a menudo construyen para interpretar la realidad. (...)

Si la destitución y descolectivización generadas por un mercado de trabajo excluyente y un Estado que se degrada en sus funciones sociales golpearon a la sociedad, nuevos esfuerzos de conceptualización deben hacerse presentes para comprender la dinámica de una nueva politicidad popular. (p. 9)

De esta manera, creemos importante que cualquier análisis que tenga como protagonistas a los sectores populares valore sus mecanismos de acción y sus estrategias de subsistencia, comprendiendo al barrio como “un fuerte tejido relacional que brinda sostén a los sectores empobrecidos de la Argentina, facilitando su organización y su proyección hacia otras instancias de la sociedad.” (Ferreira, 2018, p. 9). En el mismo sentido, consideramos que la organización colectiva de los sectores populares no debe reducirse a su dimensión instrumental (Massotti, 2007), es decir, si bien es motivada por la búsqueda de dar respuesta a sus necesidades básicas, en este proceso se ponen en juego distintas racionalidades -expresivas y afectivas- que configuran modos de relación complejos.

Finalmente, consideramos que estas miradas sobre las particularidades de este tipo de organización, caracterizadas por la presencia de mujeres necesitan ser interpretadas desde el enfoque de las teorías feministas, por lo que en el próximo apartado profundizaremos sobre este aspecto.

4. La perspectiva de género como problemática y dimensión de análisis

El hecho de que la totalidad de las integrantes de la Fundación sean mujeres y de la escasa (prácticamente nula) participación/asistencia de varones que observamos en las primeras visitas al comedor, nos dieron la pauta de que necesitábamos articular este trabajo a partir de los estudios de género.

Como punta de partida, compartimos con María Bidart, Daniela Bruno, Flavia Damonte y otros (2013) que toda planificación desde la comunicación, independientemente del territorio que aborde, debe realizarse desde la perspectiva de género:

El género, como categoría teórica y también política, es aquello que significa ser hombre o ser mujer en una cultura en un momento histórico determinado. Se diferencia del sexo en tanto éste expresa las diferencias biológicas entre varones y mujeres de acuerdo con sus órganos sexuales y reproductivos. Diremos también que el género es una construcción social

y cultural que, basándose en esa diferencia sexual, asigna roles, tareas e identidades, construyendo sentidos sobre lo que significa ser hombres y ser mujeres. (p. 38)

Por tanto, siguiendo la postura de las autoras, podemos afirmar que el abordaje de problemáticas sociales en las que buscamos intervenir debe considerar que las mismas no son naturales: se enmarcan en un orden social establecido en el que los varones poseen una situación de privilegio, donde las desigualdades son producidas por una matriz sociocultural determinada.

Entonces, asumir la planificación desde una perspectiva de género supone plantearnos objetivos y acciones de comunicación con una “mirada atenta sobre las prácticas sociales de los sujetos, grupos y organizaciones, asumiendo la diversidad de miradas que implica este acercamiento.” (Bidart et al, 2013, p. 41). En esta tarea, nuestro rol como comunicadores/as es poder dar cuenta de las desigualdades y de qué manera determinan las condiciones de posibilidad de las personas, para desencadenar procesos de cambio.

Por lo anterior, recuperamos algunos aportes desde los estudios de género para comprender las particularidades de los modos de relación que se gestan en este tipo de organización.

4.1 El concepto de género y los roles atribuidos a las mujeres

La tarea de alimentar que articula el funcionamiento de los comedores comunitarios supone un conjunto de actividades que son asignadas a los roles tradicionales de las mujeres, con un fuerte arraigo en la asociación entre la idea de mujer y madre, y la infinidad de tareas que se espera socialmente de nosotras en el desempeño de ese rol.

Desde hace muchos años los estudios de género vienen advirtiendo, visibilizando, denunciando el sistema desigual y opresor al cual estamos sometidas las mujeres. Uno de los aportes inaugurales en este campo fue el Simone de Beauvoir (1949) quien con su potente afirmación de que “no se nace mujer, se llega a serlo” da cuenta del complejo entramado de poder que predetermina roles, espacios y modos de relación en el sistema capitalista, resaltando que se trata de una construcción social. Desde entonces se han elaborado un gran cúmulo de producciones dando cuenta de este proceso de dominación.

El entramado de poder anteriormente mencionado es denominado como **patriarcado**. Valeria Fernández Hassan (2006), citando a Bellotti, lo define como

un sistema de relaciones sociales que se caracteriza por la dominación que los hombres ejercen sobre las mujeres. El sostenimiento del poder patriarcal requiere de una política sexual específica que permita presentar como natural e inevitable la opresión de las mujeres (p. 72).

A partir de este sistema, se construyen estereotipos que sustentan el sentido común (Cremona, 2013) y van definiendo imaginarios sociales sobre cómo ser mujer. Así, determinan a su vez las identidades colectivas y se establece todo un complejo andamiaje de estructuración social. Corina Rodríguez Enríquez (2012) citando a Benería (2003), explica que los estereotipos generan modelos estáticos sobre los géneros, los cuales sostienen por ejemplo que “las mujeres cocinan mejor que los hombres y son mejores que ellos para el cuidado infantil, mientras que los hombres son mejores en el trabajo de mercado” (p.28), lo cual actúa como justificación para la división tradicional del trabajo.

Uno de los ejes más abordados dentro de las teorías feministas es la separación entre el ámbito público y el privado (Valdivieso, 2012). Siguiendo a la autora, podemos decir que en la vida social hay espacios diferenciados que determinan ciertas funciones, roles y relaciones que presentan connotaciones desiguales. Así, el espacio “natural” de la mujer se suscribe al ámbito privado: la casa.

La tarea del feminismo, desde distintas vertientes y con algunos acuerdos y desacuerdos, ha sido la de “politizar” (Valdivieso, 2012) asuntos considerados del orden de lo privado para abordarlos como problemáticas comunes desde el ámbito público. Este modo de incidencia, como sugiere la autora, propone cambios en las maneras de concebir las relaciones de poder, las formas de organización social, hasta incluso asuntos del orden de lo económico y político.

Uno de los aportes en ese sentido ha sido el de dar cuenta de la existencia de una división sexual del trabajo en las formas de estructuración de la sociedad patriarcal. Silvia Federici (2018) reconoce el inicio de este fenómeno con la introducción del salario masculino, a fines del siglo XIX. A partir de este momento, se restringe el acceso al mundo laboral a las mujeres y se limita nuestro ámbito de actividad a las tareas domésticas, generando así lo que la autora denomina como un “patriarcado del salario” e iniciando una nueva organización que es la *familia nuclear*.

Este acontecimiento provocó un cambio significativo, a partir del cual la mujer, en su rol de reproductora de trabajadores desde la casa, se convierte en el pilar del sistema capitalista. Desde esta postura, el salario no es únicamente una suma de dinero, sino que determina una forma de organizar la sociedad, a partir del cual, el proceso de producción

se destina a los hombres (quienes reciben su correspondiente salario), mientras que el proceso de reproducción es un trabajo no remunerado ejercido por las mujeres.

Desde este lugar, Federici (2018) problematiza el trabajo doméstico de las mujeres y explica que se trata de una forma de explotación, la cual las mujeres asumimos de manera “natural”. Entonces, desde su perspectiva, esta división sexual del trabajo no es algo inocente ni casual, sino que responde al entramado de poder que estructura nuestras sociedades patriarcales:

El trabajo doméstico es mucho más que la limpieza de la casa. Es servir a los que ganan el salario, física, emocional y sexualmente, tenerlos listos para el trabajo día tras día. Es la crianza y cuidado de nuestros hijos —los futuros trabajadores— cuidándoles desde el día de su nacimiento y durante sus años escolares, asegurándonos de que ellos también actúen de la manera que se espera bajo el capitalismo. (p.30)

En una orientación similar, Elizabeth Jelin (2010) aborda esta problemática dando cuenta de la existencia de una separación entre el trabajo y la familia. Según la autora, las mujeres somos responsables de las tareas reproductivas en tres niveles: el primero de los niveles es el de la reproducción biológica, al ser quienes gestamos a los/as niño/as; el segundo nivel lo constituye el de la reproducción cotidiana, al realizar las tareas domésticas que posibilitan la subsistencia de los/as demás miembros de la familia; y el tercer nivel es el de la reproducción social, a partir del cual las mujeres contribuimos a la socialización y el cuidado de los/as niños/as, transmitiendo patrones de conductas esperadas y reproduciendo el mismo sistema que nos oprime.

Jelin (2010), además, analiza la situación del trabajo femenino incorporando la dimensión de clase. Según la autora, la sociedad patriarcal configura un modelo de familia en el que el núcleo y proveedor es el varón, quien a partir de su actividad productiva puede dar sustento económico al grupo familiar. Sin embargo, este ideal solo puede materializarse en las clases medias, ya que ellos no subsisten a partir de su salario, mientras que en el caso de las clases populares los salarios son insuficientes para garantizar la subsistencia de una familia a partir de un único ingreso.

Es por esto que surge la paulatina incorporación de las mujeres al ámbito laboral. Federici (2018) explica que esta situación, lejos de constituir un proceso liberador, nos carga con una doble tarea. En el mismo sentido, la incorporación de las mujeres en el mercado laboral, y el aumento de la participación económica no significó una redistribución de las tareas del hogar, sino que:

La redistribución de tareas y responsabilidades hacia los miembros varones es limitada, y tiende a implicar una participación en el cuidado de los/as hijos/as más que una participación y sistemática en las tareas domésticas. Ambas -las tareas domésticas y las de cuidado- siguen siendo definidas como femeninas, a cargo de las mujeres amas de casa-madres que, en caso de disponer de ella, pueden recurrir a la “ayuda” de otras mujeres del núcleo familiar (abuelas, hijas adolescentes o aún niñas) o a mujeres empleadas en el servicio doméstico. (Jelin, 2010, p. 66)

Otra de las dimensiones de análisis que cobra relevancia en esta temática, y la cual ha sido objeto de múltiples reflexiones desde el feminismo, es la tarea de los cuidados como responsabilidad natural de las mujeres y las desigualdades que dicha situación genera.

En esta discusión, Roberta Flores Ángeles y Olivia Guerrero (2014) sintetizan que se han realizado líneas de análisis de la problemática de los cuidados desde una dimensión macro y micro social. En cuanto a lo macro, los estudios feministas han puesto de manifiesto las relaciones entre el Estado/familia/mercado/comunidad; mientras que a nivel microsocia el foco de la problematización ha estado en la división desigual de tareas entre mujeres y varones. Las autoras recalcan la necesidad de que los estudios de género contemplen ambas esferas y no caigan en el error de analizar únicamente los procesos subjetivos que se enmarcan en lo microsocia, porque dicho análisis perdería la capacidad de comprender que las acciones están configuradas por estructuras macro:

En los países latinoamericanos, la figura de la mujer-madre por antonomasia ha sido fortalecida por diferentes actores como el Estado, la Iglesia católica y los medios de comunicación, al grado de ser introyectada por mujeres y hombres bajo esta forma de sexismo sutil, que interpreta una ética del cuidado que deja intacta la división sexual del trabajo y las formas de desigualdad que conlleva. (p. 39)

A partir de la idea anterior, Flores Ángeles y Guerrero (2014) exponen que en los debates que se enmarcan en las corrientes feministas producidas en América Latina sobre la problematización de los cuidados tienen a la maternidad como hilo conductor. Desde estas perspectivas se considera que el rol materno, asociado a las mujeres, es utilizado con fines políticos e ideológicos. Así, se constituye un régimen familista que se sustenta en la figura de la madre, y que constituye un símbolo de estabilidad social.

Siguiendo con la idea anterior, como esta actividad se da en el ámbito familiar, una de las particularidades que las autoras reconocen dentro de las tareas del cuidado es la importancia que adquiere la dimensión afectiva. Por esto plantean que existe una dimensión relacional de los cuidados, que constituye uno de los ejes sobre los que se sustentan las perspectivas en esta temática. En las relaciones que se generan entre quien cuida y quien es cuidado, se produce una dependencia, que en muchos casos está determinada por una dimensión moral, ya que al ser en el seno familiar emerge como una obligación desde el afecto.

La dimensión afectiva y la determinación de roles en las sociedades patriarcales se convierte en una situación enajenante, a tal punto que una de las principales afirmaciones que realizan las autoras feministas es que el cuidado en función de un bienestar para otros termina significando una renuncia del cuidado propio (Flores Ángeles y Guerrero, 2014), es por esto que:

Una ética del cuidado que contempla la identificación y atención de las propias necesidades y no solo las necesidades de los otros resultan de especial importancia para nuestra reflexión sobre las sociedades familistas y orientadas a la maternidad como la latinoamericana, donde las dimensiones moral y emocional del cuidado que ejercen las mujeres tienen dentro de sus mandatos implícitos la renuncia de sí. (p. 34)

Por último, nos interesa mencionar otra línea de análisis dentro de la temática que ronda en torno al concepto de trabajo. Continuando con la perspectiva de Flores Ángeles y Guerrero (2014) la necesidad de definir a las tareas del cuidado como un trabajo, frente las representaciones femeninas asociadas a la figura de “buena madre” y de cuidadora innata, constituye una de las grandes reivindicaciones del feminismo. Desde esta perspectiva, se afirma que es necesario visibilizar que el trabajo del cuidado no es algo natural, sino que:

(...) implica esfuerzo, que requiere de alguien que lo realice, que demanda un gasto de energía física y psíquica, un gasto de tiempo y un despliegue de habilidades desarrolladas a partir del proceso de socialización de género dentro del marco de una ideología patriarcal. (p. 35)

4.2 Las acciones colectivas de las mujeres de los sectores populares

Este tipo de organización, en el que las mujeres son protagonistas, presenta características particulares que la diferencian de otros colectivos femeninos.

Recuperamos la perspectiva de Alejandra Massolo (1998), quien se ha dedicado

a estudiar en profundidad las formas de organización de las mujeres de sectores populares en América Latina. Según la autora, la preocupación académica por el análisis de la acción colectiva de mujeres comienza a tomar trascendencia a partir de mediados de los años 70 y 80, momento en el que el concepto de género cobra valor y comienza a plantearse como una categoría de análisis para las prácticas sociales.

El surgimiento del feminismo como modo de acción colectiva no debe entenderse como un movimiento heterogéneo ni compuesto por totales acuerdos. Dentro de esta perspectiva emergen pluralidad de orientaciones. Es por esto que Massolo (1998) considera necesario distinguir distintos tipos de movimientos de mujeres: un movimiento *feminista*, que centra sus preocupaciones en el rechazo de la justificación biológica de la subordinación y que busca revertir el orden impuesto por el sistema patriarcal; un movimiento *mixto*, que emerge de los espacios políticos (como los sindicatos u organizaciones militantes); y un movimiento *popular*, que son aquellos que convocan a la organización como modo de hacer frente a sus necesidades básicas.

Así, el punto de partida del análisis para caracterizar estos movimientos es diferenciar los objetivos y motivaciones para actuar en forma colectiva. Para esto, la autora recurre a la diferenciación entre los intereses prácticos de género y los intereses estratégicos de género, propuestos por Maxine Molyneux.

Desde su consideración, los intereses prácticos de género son aquellos que surgen para dar respuesta a las necesidades materiales urgentes, las cuales enfrentan las mujeres como consecuencia de la división sexual del trabajo, y, por tanto, están relacionados con los roles domésticos. Así, la iniciativa de participar comunitariamente no emerge desde su conciencia de clase, sino desde sus lazos territoriales y comunitarios. De esta manera, estos intereses constituyen la base de la participación pública de las mujeres:

Los intereses prácticos de género son el motor que impulsa a las mujeres de los sectores populares excluidos de los beneficios del desarrollo urbano, a la organización comunitaria, a la movilización y acción colectiva desde los espacios habitacionales. Son detonadores de la proyección de los roles de género desde la esfera privada al escenario público, pero con un perfil decidido a expresar protestas, demandas e iniciativas que apuntan a los poderes públicos y a las políticas de gestión urbana responsables de la situación en la que se encuentran (Massolo, 1998, pp. 69-70).

Por su parte, los intereses estratégicos de género corresponden a aquellos que se plantean redistribuir el poder en la forma de organización social, de manera que la

situación de las mujeres revierta su estado actual de desigualdad. Entonces:

Los intereses prácticos mejorarían la situación de la mujer viviendo en la pobreza, pero sin cambiar y desafiar necesariamente el orden social y la posición subordinada en la que se encuentra la mujer. Mientras que los intereses estratégicos, al cumplirse, llevarían a una transformación de la división desigual de poder entre hombres y mujeres, ya que se concentran –sobre todo– en aspectos como la violencia doméstica, el control de las mujeres sobre sus cuerpos, y todas aquellas áreas que tienen que ver con la división de trabajo, poder y control de los géneros. (Pena, 2013, p. 28)

Es precisamente a partir de esta diferencia que Massolo (1998) advierte que el hecho de que una organización popular esté conformada por mujeres, no quiere decir que asuma una orientación feminista. Incluso la autora sostiene que ha dado lugar a críticas desde algunos sectores del feminismo por considerar que este tipo de organizaciones reproduce las condiciones de opresión de las mujeres. Siguiendo a Brenda Pereyra (2013), podemos precisar que el cuestionamiento recae sobre el tipo de actividad que se realiza en los comedores populares, las cuales se sustentan en las tareas de cuidado y, portanto, se reproduce en el espacio organizacional lo mismo que en el ámbito individual doméstico.

Sin embargo, tanto Massolo (1998) como Pereyra (2013) coinciden en afirmar -a partir de distintos estudios sobre el tema- que efectivamente existe una transformación de las situaciones de las mujeres al pasar del ámbito privado al ámbito público, es decir, de sus casas a los comedores populares.

Compartimos con Pereyra (2013) el interés por conocer qué tan significativas son estas organizaciones para la vida de las mujeres, y de qué manera pueden aportar al cambio social. En este sentido, mencionamos algunos de los aportes que consideramos más relevantes:

4.2.1 La conformación de redes de contención

El hecho de poder trascender la dimensión doméstica individual, y comenzar a articular procesos de organización territoriales con otras mujeres pone en evidencia que la participación en este tipo de organizaciones es un vehículo de inclusión de las mujeres al ámbito público (Massolo, 1998).

A raíz de que se enmarcan en contextos locales, el punto de ingreso en los comedores comunitarios se produce por una situación de cercanía afectiva, o de “redes de confianza” (Masseti, 2007).

En una orientación similar, Pereyra (2013) recupera los estudios de Blondet y Montero, para afirmar que este tipo de organización cumple un rol importante de contención y que evita el aislamiento de las mujeres. Desde su perspectiva, la opresión de género se produce a través del aislamiento, por lo que poner en común sus problemas ya es un paso para hacer frente a dichas situaciones.

De esta manera, la participación da lugar a la generación de espacios de reconocimiento y toma de conciencia en los que se comparten situaciones cotidianas que causan malestar en las mujeres, y así se pueden propiciar salidas colectivas para superar sus problemas. En muchos casos, la participación en organizaciones territoriales es la única posibilidad que encuentran las mujeres para salir del aislamiento:

Los pobres que participan en redes sociales amplias y diversas pueden acceder a recursos que van desde el apoyo emocional y los consejos hasta préstamos de dinero, información sobre un cuarto que se alquila a un precio alcanzable, recomendaciones para un empleo, servicios y favores tales como el cuidado de la casa o de los hijos. Los que carecen de este tipo de vínculos son doblemente desgraciados. (Anderson, citado por Pereyra, 2013, p. 39)

Por tanto, las autoras sostienen que esta forma de organización colectiva es un proceso complejo, que no tiene como único fin la subsistencia. “Es un concepto y proclama de *defensa de la vida*, que no solamente implica resistencia al empobrecimiento y a la exclusión sino la reivindicación ética de la dignidad, los derechos y la solidaridad.” (Massolo, 1998, p. 73)

4.2.2 Repensar situaciones de poder: la organización popular como “el caldo de cultivo”

A raíz de lo que expusimos anteriormente, la participación de las mujeres en los comedores populares puede pensarse como un punto de partida para su participación política, en tanto estas organizaciones construyen formas de poder ancladas en el territorio local. Constituyen un “paso intermedio” que habilita la construcción de poder en otras esferas (Pereyra, 2013).

Así, a largo plazo, existe la posibilidad de fortalecer la participación de la organización en los asuntos de interés público, y, sobre todo, en aquellas políticas públicas que las atraviesan. De esta manera, si bien los comedores populares surgen para dar respuesta a una situación urgente, en su consolidación pueden disputar formas de poder e intentar avanzar sobre aspectos estructurales:

El punto de partida para el avance de la mujer puede encontrarse dentro del hogar, pero la llave para cambiar la dinámica del hogar que discrimina hacia la mujer es la fuerza que las mujeres ganan desde la asociación y el apoyo de grupos fuera del hogar. Aunque generalmente estos grupos son pequeños, ellos representan las voces de las mujeres y proveen laboratorios para la experimentación y la ingeniería para el cambio social. (Roa, citado por Pereyra, 2013, p. 40)

Asimismo, la participación comunitaria les permite también establecer nuevos vínculos sociales e incluso relacionarse con otras organizaciones, muchas de las cuales abordan problemáticas sociales y “las motivan a tomar conciencia sobre las causas de la injusticia social, sacándolas de la resignación y el asistencialismo, y sobre su problemática como mujeres ayudándolas a conocerse y valorarse” (Massolo, 1998, p. 72). En este punto, Pereyra (2013) advierte que las organizaciones de mujeres populares no se vinculan con todas las organizaciones de igual manera, por ejemplo, no entablando tantos lazos con organizaciones políticas, gremiales o sociales, pero tienen mayor predisposición a relacionarse con aquellas que están asociadas a fortalecer su capacidad de “asumir los roles reproductivos de la unidad doméstica” (p. 41).

Entonces, el involucramiento político de las mujeres y su acción colectiva permiten potenciar los niveles de incidencia de la organización y cuestionar las desigualdades que las condicionan, por lo que consideramos que se trata de un buen “caldo de cultivo” en el que emergen los intereses estratégicos de género. (Massolo, 1998).

4.2.3 El fortalecimiento de las subjetividades

Otro aporte interesante que plantea Pereyra (2013) es dar cuenta de las transformaciones que producen las organizaciones a nivel microsociales. Para ello, parte de afirmar que a nivel macroeconómico está claro que son insuficientes para resolver problemas estructurales porque los niveles de pobreza se agudizan cada vez más, y lo que es peor aún, organizaciones como los comedores populares crecen día a día en cantidad y en asistentes.

No obstante, destaca los cambios a nivel subjetivo, los cuales “pueden ser un germen que lleve a un cambio en sus condiciones de vida y de sometimiento, que sin embargo no lo garantizan.” (Pereyra, 2013, p. 42).

El sentido de pertenencia y la identidad colectiva que forjan las mujeres a partir de la participación comunitaria les permite adquirir autoestima y desarrollar tareas en las

que valoran su importancia y sus propias capacidades (Massolo, 1989). De esta manera, el comedor se convierte en un **ámbito de realización personal** (Masseti, 2007), que cambia el horizonte de sus vidas:

Sentirse formando parte de un "nosotros" que comparte problemas, redes de apoyo y propósitos comunes, adquirir la noción y práctica de los derechos ciudadanos, vencer el miedo a dar opiniones públicas, reconocer en sí mismas sus capacidades y aportes, descubrir en el proceso de participación la desigualdad y subordinación que afecta a su género, son vivencias y aprendizajes que les amplían y cambian el horizonte de sus vidas. (Massolo, 1989, p. 72)

Sin embargo, y siguiendo lo que concluye Pereyra (2018), si bien estos procesos se enmarcan en un espacio comunitario que lo sustenta, el empoderamiento de las mujeres es individual:

Para el verdadero empoderamiento, las personas pobres deben ser capaces de ir más allá de su conciencia de sí mismas como víctimas eternas, trascendiendo su cualidad de otro para cambiar su autopercepción hacia un mayor control sobre sus vidas y su medio ambiente. Este cambio interno en la conciencia, aunque catalizado en procesos grupales, es profunda e intensamente personal e individual. (Sen, citado por Pereyra, 2018, p. 42)

III. LA DIMENSIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo presentamos las principales decisiones metodológicas que adoptamos para el desarrollo de nuestro trabajo.

La metodología de investigación que siguió nuestra propuesta fue la lógica cualitativa, con enfoque exploratorio - descriptivo, desde un paradigma simbólico-interpretativo que considera a la realidad como subjetiva y múltiple (Sautu, 2005), de allí la necesidad de detectar en la perspectiva de los/as sujetos/as involucrados/as, sus imaginarios, entramados de discursos y creencias.

En cuanto a las estrategias metodológicas, abordamos el estudio de caso, técnica eficaz para analizar situaciones únicas y concretas a través de la descripción exhaustiva y cualitativa de una situación o condición específica.

Desde ese enfoque nos interesó entender, interpretar discursos, relaciones, estructuras y dinámicas institucionales con el propósito de construir estrategias que permitan superar situaciones definidas como problemáticas, en la “Fundación Niños Felices” a través de estrategias y técnicas comunicacionales.

Así, los interrogantes principales que guiaron nuestra investigación fueron: ¿cómo se desarrollan los procesos comunicacionales dentro de la organización y hacia afuera?, ¿de qué manera se relacionan las integrantes de la organización?, ¿cuáles son las motivaciones de las integrantes para ser parte de la organización?, ¿qué obstáculos se presentan?, ¿cómo puede contribuir la comunicación al desarrollo organizacional y a la superación de las situaciones problemáticas?, ¿cuáles son los objetivos a futuro?, ¿qué situaciones atraviesan por el hecho de ser mujeres?.

1. Objetivos

Los objetivos de nuestra investigación son:

Objetivo general

- Identificar, describir y analizar los procesos comunicacionales que se desarrollan en la organización, para construir nudos críticos comunicacionales.
- Comprender los sentidos, los modos de relación, las prácticas y los discursos de las integrantes de la Fundación Niños Felices, desde la perspectiva de género.

Objetivos específicos

- Reconstruir la historia de la organización
- Dar cuenta de las dinámicas y la naturaleza de las relaciones entre las integrantes de la organización

- Identificar espacios de comunicación
- Analizar las relaciones de poder
- Reconocer los niveles de participación al interior de la organización
- Identificar las percepciones de las integrantes sobre la organización, los procesos de asociación y sus posibilidades de transformación
 - Indagar en torno al conocimiento de la perspectiva de género en la organización y cómo afecta a sus integrantes
 - Analizar cómo se producen y reproducen los roles de género

2. Contexto de investigación y fuente de datos

El contexto de investigación estuvo constituido por la organización “Fundación Niños Felices”, de la ciudad de San Luis. En este sentido, consideramos como fuente de investigación primaria a las 9 mujeres² que integran la organización, mientras que también tuvimos como fuente de información secundaria a los documentos institucionales.

Respecto a nuestras entrevistadas, nos parece interesante realizar una breve descripción de cada una de ellas:

Gabriela: es la presidenta de la fundación, por elección propia y por herencia familiar. Es oriunda de la provincia de Buenos Aires, pero desde joven vive en la ciudad de San Luis. Apenas arribaron a la provincia, sus padres observaron las necesidades de los vecinos y decidieron colaborar a través de un comedor. De allí ella aprendió a no ser indiferente frente a las situaciones de los demás y a involucrarse activamente.

Actualmente tiene 44 años. Se convirtió en madre a los 17, luego llegó su segundo hijo fruto de un primer matrimonio. Después de unos años se separó, volvió a formar pareja con su actual esposo, y tuvo dos hijos más. Ya es abuela.

Su marido tiene un taller en el mismo espacio en el que funciona el comedor. La familia vive de ambas actividades. Ella, luego de tener sus dos hijos, se dedicó a tiempo completo a ser ama de casa. Alguna vez recibió un plan social, pero gran parte de la crianza de todos sus hijos la realizó dentro del comedor -que es, además, su casa-. Desde el año 2019 trabaja para el municipio de San Luis. Comenzó como promotora territorial, relevando las necesidades de su barrio, las cuales conoce a la perfección. El cambio de

² Los nombres de las integrantes de la organización fueron modificados para preservar su intimidad.

orientación política del municipio llevó a que ese programa desapareciera, por lo que fue enviada a otra área, en la que trabaja únicamente los fines de semana. Esto le permite continuar los días de semana con las actividades del comedor.

Roxana: Tiene 56 años, es madre de 8 hijos. Es una de las integrantes con más antigüedad en la organización. Vive en el barrio Primero de Mayo. Empezó a asistir al comedor por un estado extremo de necesidad: la pensión que cobra no le alcanzaba para alimentar a sus hijos. Esta situación se agravaba por la edad de los menores y porque además debía cuidar a su madre que estaba enferma, por lo que se le impedía conseguir otro trabajo extra.

A lo largo de su vida atravesó muchas situaciones difíciles: falleció uno de sus hijos pequeños y tuvo muchos problemas con su marido, a causa de una adicción que padecía por el alcohol. Esto también la llevó a ser víctima de violencia física.

Actualmente es abuela de 12 niños/as y asiste al comedor con varios de sus ellos/as. Continúa cobrando una pensión y además su marido trabaja. Afirma que logró salir adelante gracias a la ayuda y contención que recibió en el comedor.

Rosa: Tiene 62 años. Es la integrante más grande de la fundación y, además, suegra de Gabriela. Es oriunda de Mendoza, tiene 3 hijos. Se separó joven y crió a sus hijos sola. Habita en el barrio en el que está inserto el comedor, a unas pocas cuadras de la casa de Gabriela.

Vive de su trabajo como costurera, sin embargo, aclara que tiene un cartel pegado en la puerta de su casa que indica que los días miércoles y viernes -que son los días en los que cocinan en el comedor- ella no toma trabajos de costura para poder dedicarse de lleno a ayudar. También percibe una jubilación.

Rosa comenta que desde muy joven participa en espacios barriales y que se involucra con la ayuda de los necesitados, porque le reconforta hacerlo y porque siente que tiene una vocación.

Rocío: Tiene 30 años y es la integrante más joven de la organización. Vive en el barrio Estrella del Sur, por lo que debe tomar una combinación de colectivos para llegar hasta el comedor. Tiene una hija de 11 años, y fue por necesidad tras su separación que comenzó a participar de las actividades. Además, comenta que tuvo una vida muy difícil, con problemas con sus padres que la llevaron a vivir sola desde muy pequeña.

Actualmente, recibe ayuda de un plan social y se dedica también a comercializar distintos productos a través de Facebook (cuando logra tener conexión a internet) o en “el trueque”, una feria que se organiza los fines de semana en la ciudad de San Luis. También se reconcilió con el padre de su hija, por lo que subsisten gracias a ambos ingresos y a las viandas del comedor.

Iris: Tiene 47 años, es madre de 4 chico/as y abuela. A su primera hija la tuvo a los 16 años y siempre tuvo dificultades para alimentarlos. Los padres de los/as hijas/as no compartieron su crianza, e incluso, atravesó graves problemas por violencia doméstica.

Vive en el barrio Pucará. Comenzó a asistir al comedor por recomendación de una vecina, ya que en la pandemia al no poder trabajar se le dificultaba para alimentar a sus dos hijos/as más pequeños. Encontró en este espacio un grupo que la contuvo y la “ayudó a salir adelante”, por lo que paulatinamente se fue incorporando a las tareas pactadas.

Actualmente es beneficiaria de un plan social del gobierno provincial y trabaja como empleada doméstica en distintos lugares, por lo cual no puede asistir al comedor la cantidad de tiempo que le gustaría.

Jimena: Tiene 32 años, es madre de 3 niños/as. Es vecina del barrio. Vino a vivir a San Luis desde Buenos Aires a los 17 años, luego de que tuviera su primer hijo. En aquel momento, ella tenía problema de adicciones, y reconoce que ser madre “le salvó la vida”, porque logró superar esa situación.

Vino también con su madre y sus hermanos. Fue ella quien comenzó a buscar ayuda en el barrio ya que no contaban con los medios suficientes para subsistir, ni tenían ningún conocido que los/as ayudara. En aquel momento, la política habitacional de la provincia les prometía un mejor presente que el que estaban pasando, sin embargo, nunca pudieron acceder a una vivienda.

Jimena recibe un plan social provincial y “hace un poco de todo”: cuida niños/as, plancha ropa, limpia casas, hace manualidades para cumpleaños, cocina donas, vende ropa, gestiona turnos, entre otras actividades.

Paula: Tiene 44 años y es madre de 3 niños. Crio a sus hijos sola, debido a que se separó a poco tiempo de que naciera su primer hijo, por sufrir violencia física y verbal.

Es vecina del barrio Eva Perón. Comenzó a asistir al comedor hace más de cinco años por comentarios de unas vecinas, cuando atravesaba una situación de extrema

vulnerabilidad, donde no tenía absolutamente nada para darle de comer a sus hijos. Asistió a pedir ayuda a instituciones dependientes del gobierno, pero en ningún lugar le abrieron las puertas. Encontró en Gabriela contención y sus palabras de fe le ayudaron a salir adelante, a tal punto que luego comenzó a profesar la religión y a asistir a la iglesia.

Actualmente trabaja realizando tareas domésticas en una casa de familia.

Ana: Tiene 37 años. Asiste al comedor con sus hijas de 14 y 17 años. Vive en el barrio Kennedy, a unas cuadras pocas cuadras del lugar. También comenzó a asistir por recomendación de una vecina, ya que estuvo durante un tiempo sin encontrar trabajo y no tenía cómo alimentar a sus hijas. Gabriela le ofreció bolsones de mercadería para que pudiera superar la situación.

Es beneficiaria de Asignación Universal por Hijos y vive de hacer changas. Desde el año pasado se dedica a vender panes ya que pudo comprar un horno a partir de unos créditos blandos para emprender que ofreció el gobierno provincial.

María: Tiene 52 años. Es madre de 4 hijos y abuela. Vino desde la provincia de Mendoza a San Luis en búsqueda de mejores condiciones de vida. Es vecina del barrio donde funciona el comedor. Comenzó a asistir en los momentos en los que su marido no encontraba trabajo.

Está terminando el secundario, tras retomar luego de muchos años. Consideraba que era su deuda pendiente, y recién ahora tiene tiempo de hacerlo.

Es beneficiaria de un plan del gobierno provincial, en el que trabaja por las mañanas. Por la tarde -y aclarando que lo hace los días que no tiene actividad en el comedor- se dedica a cuidar un anciano y a limpieza de hogares.

3. Técnicas de recolección de datos y orientaciones sobre el trabajo de campo

Las técnicas de recolección de datos que utilizamos fueron el análisis de documentos, las entrevistas, la observación participante y el árbol de soluciones y problemas.

En lo que respecta al desarrollo del trabajo de campo, lo realizamos fundamentalmente entre diciembre del 2021 y marzo del 2022, aunque contábamos con un trabajo previo sostenido a lo largo de la cursada de la MCI. El mismo comenzó con

una fase exploratoria de acercamiento a la organización, mediante la cual comenzamos a comprender el territorio. Cabe destacar que la cantidad de visitas a la organización permitieron establecer un vínculo de cercanía y confianza con las integrantes, así como participar y colaborar en el desarrollo de las tareas cotidianas como la cocción de los alimentos o la entrega de las viandas.

En la fase exploratoria utilizamos en mayor medida el análisis de documentos organizacionales y la observación participante, con el objetivo de aproximarnos a la organización y reconocer su historia y trayectoria. Documentos como el acta de constitución, el acta de reuniones y el organigrama nos permitieron también sumar información para reconocer a las integrantes y sus modos de relación; también para observar las tensiones entre la dimensión formal y las prácticas. Por su parte, reconocer los medios que la organización utiliza para comunicarse con el público externo y las piezas de comunicación realizadas nos aportó información para comprender las prácticas de la organización y su identidad visual: isologotipo.

En lo que respecta a la observación participante, Piovani (2007) citando a Valles, explica algunos de los aportes del uso de esta técnica, entre las cuales destaca que permite el acceso al conocimiento de la complejidad de las situaciones en el mismo momento en que suceden; acceder a la perspectiva de los/as actores/as y que se trata de un proceso flexible, por tanto, puede redefinirse a lo largo de la investigación. En una orientación similar, Uranga y Bruno (2004) sostienen que “a partir del análisis de las diferentes estrategias que ponen en juego en sus prácticas cotidianas, la observación es una vía de acceso posible a las percepciones y valoraciones que los sujetos tienen de sus condiciones materiales de existencia”.

Para el uso de esta técnica construimos un instrumento que nos permitió registrar los hechos importantes en función de ejes de indagación. Los principales aspectos que observamos fueron:

1. Modalidades de relación en el desarrollo de las tareas organizacionales
2. Identificación de los espacios de comunicación y modos en los que se desarrolla la toma de decisiones

Asimismo, también utilizamos la técnica de entrevistas para profundizar y comprender los sentidos y prácticas organizacionales de las mujeres. La entrevista, siguiendo a Piovani (2007) puede entenderse como una conversación, un encuentro, que nos permite indagar en torno a los sentidos y percepciones de los/as sujetos/as. Existen distintos tipos de entrevistas, cada una de estas técnicas nos permitió acceder a

información importante en las distintas fases de investigación.

Utilizamos las entrevistas semiestructuradas para reconocer las percepciones de las integrantes de la organización. Esto nos permitió analizar si existen acuerdos, diferencias, si hay cohesión grupal, entre otros aspectos. En este sentido, entendemos con Uranga, y otros (1999) que esta técnica -a diferencia de la entrevista en profundidad- se centra más en una temática o problemática que en el/la entrevistado/a. Para su desarrollo se construyen algunos ejes de indagación y se realizan preguntas abiertas. También otorga la libertad de que emerjan nuevos ejes durante el desarrollo de la entrevista y puedan ser profundizadas. Así, los ejes de indagación que construimos para el uso de la técnica fueron:

1. La cultura organizacional
2. La identidad organizacional
3. La situación actual de la organización
4. Perspectiva de género
5. Percepciones sobre la política/lo político- construcciones sobre el Estado
6. Los sentidos sobre las prácticas organizacionales

Finalmente, para avanzar con las problemáticas derivadas del análisis situacional, y considerando la información obtenida a partir de las herramientas hasta ahora enunciadas, utilizamos la técnica de árbol de soluciones y problemas. Esta técnica nos permite analizar la complejidad de la situación y, considerando que existe una distancia entre la situación deseada y la situación inicial, reconocer los efectos que genera y trabajar para indagar las causas profundas de su origen.

De esta manera se podrá planificar acciones para dar una respuesta integral a la situación diagnosticada. Cabe destacar que realizamos esta etapa con las integrantes de la organización, a los fines de poder identificar en conjunto la complejidad de la situación, siempre atendiendo a que sean problemas comunicacionales, viables y posibles de superar mediante un proceso de planificación desde la comunicación, y entendiendo que hay áreas que exceden nuestra capacidad de acción.

La misma la realizamos a partir de la propuesta de Marcela Roman (s/f), quien sostiene que el uso de dicha técnica supone las siguientes etapas:

1. Identificación del o los Beneficiarios del posible Proyecto: Definir y describir quienes serán los sujetos directos de la intervención.

2. Determinar los principales problemas que afectan a estos sujetos o grupos sociales
3. Análisis y elección del problema central de la futura intervención
4. Análisis y descripción de las Causas del problema central
5. Identificación de los principales efectos del problema
6. Presentación de dicha descripción y análisis como un árbol donde: el tronco corresponde y es representado por el problema central (p. 9).

4. Técnica de análisis de datos

Finalmente, el análisis de los datos lo realizamos como un proceso inductivo, a través de la técnica de análisis de contenido, entendido como un procedimiento de descomposición y clasificación de los textos de sistematización de la información recolectada (Marradi, Archenti y Piovani, 2007). Como explican los autores, la idea de la utilización de esta técnica en la investigación cualitativa es comprender el sentido latente y el contexto en el cual se inscriben.

Así, el análisis tomó como base la información obtenida a través de las entrevistas y la complementamos con los registros de las observaciones. El proceso comenzó con una lectura de la información y los datos obtenidos durante el trabajo de campo, luego fuimos organizando los mismos en función de ejes, construidos a partir del marco conceptual. Posteriormente, ordenamos la información en función de dichos ejes, que fueron propiciando nuevos interrogantes e interpretaciones.

Con dicha información organizamos categorías que luego nos permitieron generar relaciones entre ellas.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación, presentamos el desarrollo del análisis situacional de los procesos comunicacionales que se enmarcan en la Fundación “Niños Felices”. El mismo está estructurado en cuatro apartados: en el primero de ellos presentamos un análisis de las prácticas organizacionales, donde reconstruimos la historia de la organización, sus recursos de comunicación, mapeamos actores y vínculos y consideramos las dimensiones de análisis institucional.

En el segundo apartado presentamos los sentidos que atribuyen las mujeres a sus prácticas organizacionales y modos de relación, a partir de ejes de indagación contruidos a la luz de los aportes de las teorías feministas, con el objetivo de comprender la organización desde la perspectiva de las propias integrantes.

En el tercero desarrollamos el proceso de construcción de los problemas y el análisis de los nudos críticos comunicacionales. Para hacerlo, consideramos la situación ideal en la que las integrantes les gustaría que estuviera la organización, y precisamos brechas a superar para alcanzarla. En la definición de los nudos críticos consideramos una clasificación de los problemas a superar y los definimos estratégicamente, contemplando los recursos con los que cuenta la organización y la prefactibilidad para planificar sobre ellos.

Luego, en el cuarto apartado presentamos nuestra propuesta sobre las líneas estratégicas de acción y la síntesis del análisis situacional que realizamos.

1. Las prácticas organizacionales

1.1 Historia de la organización

El comedor “Niños Felices” surge en el año 1997, a partir de la iniciativa de José, quien brindaba los días domingos almuerzo y merienda a hijos/as de madres solteras en situación de vulnerabilidad. Durante nueve años el fundador llevó adelante el comedor, contando con la colaboración de donaciones provenientes de empresas, fábricas y del gobierno provincial, logrando así ayudar a casi cien niños.

Tras 9 años de trabajo, José fallece como consecuencia de una grave enfermedad. Ante la imposibilidad de su familia de continuar con las actividades del comedor se ven forzados a cerrar sus puertas.

Después de seis años Gabriela, una de sus hijas, decide continuar con el legado de su padre y asume la tarea de reabrir las puertas del comedor en su hogar, con la ayuda de su familia. La reapertura, iniciada en el año 2010, implicó un año de arduo trabajo para lograr el reconocimiento legal, dado que José había constituido una Asociación Civil y Gabriela, tras asesorarse legalmente, decidió que era fundamental restablecer la parte legal, y comenzó a tramitar una personería jurídica bajo la modalidad de Fundación. Finalmente, el comedor reabre sus puertas en el año 2011, donde brindaba la merienda a 17 chicos/as de la zona.

Es decir que, Gabriela comenzó este proyecto de manera individual, pero procuró hacerlo en un marco legal que sustentara su actividad. Durante un tiempo, se encargó de llevar adelante las actividades sola, no obstante, dado que el número de asistentes comenzó a crecer, fue incorporando colaboradoras para realizar las actividades.

Desde sus inicios y hasta el 2020, la organización funcionaba en el hogar donde Gabriela vive con su familia, integrada por sus cuatro hijos y su marido. El hogar es un espacio reducido, que cuenta con dos habitaciones, un baño, y un living-comedor pequeño, que está repleto de donaciones que recibe la fundación, y en la cual, en cada oportunidad que fuimos, observamos circulación permanente de niños/as y madres que acuden a diario, aunque no se realice una actividad programada.

En el año 2020, tras un intenso trabajo, lograron construir un salón multiusos, en el predio de la casa de Gabriela. Esto permitió que por primera vez la fundación cuente con un espacio propio, y a su vez, un poco de privacidad para el resto de la familia. Sin embargo, el mismo aún no está del todo operativo, por lo que continúan cocinando en la casa familiar.

1.2 Acercamiento inicial a la organización

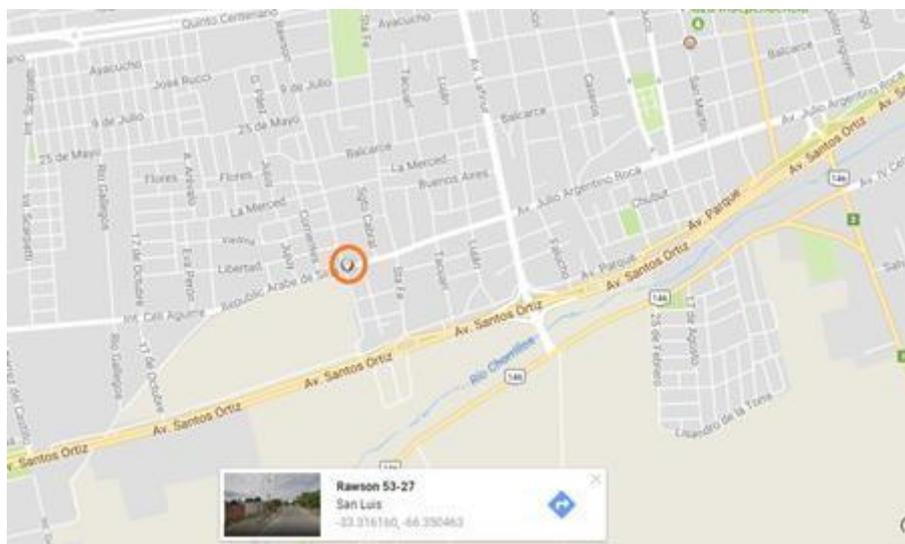
Siguiendo la propuesta de Apella, Huarte y Vargas (1999) en este momento de acercamiento a la organización se pretende conocer el territorio de intervención, a partir de cuatro ejes: la descripción del ámbito donde se desempeña la organización; el análisis de los recursos de comunicación con los que cuenta la organización; el del reconocimiento de otros/as actores/as en el territorio y el reconocimiento de los deseos a futuro de la organización.

1.2.1 Descripción del ámbito donde se desempeña la organización

La Fundación “Niños Felices” se encuentra ubicada en las inmediaciones del barrio Kennedy, un sector humilde del noroeste de la Ciudad de San Luis. Su ubicación

geográfica precisa es Calle Rawson y Calle República Árabe de Siria.

Figura 1: ubicación geográfica



La organización está compuesta por Gabriela, su fundadora, y 8 madres que colaboran en la realización de las tareas establecidas. Las integrantes de la organización son mujeres que acudieron a la misma por distintos tipos de necesidades: en primera instancia, para poder alimentar o vestir a sus hijos; en segundo lugar, porque son mujeres que habitan en un contexto de vulnerabilidad, donde en la mayoría de los casos son madres solteras o jefas de hogar. A partir de la ayuda que Gabrielales brindó decidieron colaborar con las actividades que ella realizaba.

En cuanto a las actividades que se desarrollan en la institución no sólo brindan meriendas, también elaboran almuerzos, se encargan de recibir donaciones de mercadería, indumentaria, juguetes, artículos de limpieza. Además, organizan actividades recreativas y deportivas. Las mismas se llevan a cabo con donaciones de vecinos/as de la ciudad, algunas organizaciones y desde hace un año también reciben alimentos del gobierno de la provincia.

Así, los lunes realizan meriendas para los niños; los miércoles y viernes entregan indumentaria, mercadería y además se encargan de elaborar y entregar almuerzos, mientras que los días sábados realizan entrega de meriendas y también actividades recreativas. No obstante, es de destacar que las puertas de la organización están siempre abiertas.

Tras años de inactividad, el comedor reabrió sus puertas a partir de la iniciativa individual de Gabriela, casi a modo de mandato familiar. Para lograrlo, quiso contar con

una personería jurídica que respaldara su actividad, debido a que en este tipo de organizaciones que se sustentan con donaciones este reconocimiento legal es fundamental.

En un primer momento, el comedor -que supo administrar y llevar adelante su padre- estaba constituido legalmente como una “asociación civil”, no obstante, cuando Gabriela comenzó con los trámites para la reapertura, le informaron que su actividad estaba más asociada a la figura legal de “Fundación”.

Dado que en ese momento se encontraba sola realizando las actividades del comedor, el trámite se le tornó complicado:

“Por ejemplo, te piden cuánta plata entraba anual y acá no entra plata, entra donación. Entonces, cada vez que tenía que presentar los papeles era una locura. Era mentir todo el tiempo, era volverme loca pidiendo firmas y todo. Quería hacer las cosas bien como corresponde” (Gabriela)

En este sentido, la presidenta conformó el mismo a partir de solicitar las firmas de sus familiares o de amigos, que no tenían ninguna relación directa con las actividades del comedor. Por lo cual, dado que las integrantes actuales de la organización comenzaron a formar parte posteriormente al reconocimiento legal de la fundación, ellas no están incluidas dentro del estatuto ni de ninguno de los órganos que establece la figura legal. Es por esto que todos los documentos legales con los cuales cuenta la organización difieren completamente de lo que sucede en la práctica.

En este sentido, intentamos reconstruir -a partir de las entrevistas- los objetivos de la organización, ya que tampoco cuentan con esta información plasmada. Desde el punto de vista de la organización en su conjunto, los principales objetivos identificados son:

- Brindarles alimentos a los/as niños/as que asistan.
- Lograr que cada niño/a que se acerca a la organización pueda ser feliz.
- Lograr que los chicos/as se alejen de diferentes adicciones a las que suelen recurrir para superar problemas personales.
- Contener a las madres que se acercan con problemas familiares y de necesidades económicas.

Sin embargo, encontramos diferentes contradicciones en el análisis entre los objetivos que plantea Gabriela y los que plantean las madres que participan de la

organización. Según Gabriela uno de los objetivos es poder darles seguridad a las mamás y otro que los niños que asisten al comedor sean felices. En cuanto a demás integrantes de la organización, en la mayoría de los casos cuando, indagamos en la misión de la organización plantearon sus respuestas en torno a la figura de Gabriela. Aunque en menor medida, otras integrantes respondieron que la misión era ayudar a la gente pobre y generar un espacio de contención para los niños.

Esto puso de manifiesto que poseen algunas dificultades para identificarse colectivamente y que no existen objetivos comunes como organización, sino que el funcionamiento, la dinámica y estructura de la misma están centralizadas en una sola persona.

Por su parte, el análisis en esta etapa contempló también el reconocimiento de sujetos/as internos y externos con los que se vincula la organización.

Respecto a las sujetas internas, identificamos a Gabriela y a las 8 madres que colaboran con la realización de las tareas establecidas. Estas mujeres son voluntarias, no perciben ninguna remuneración económica por las tareas que realizan, pero son a su vez beneficiarias del comedor. El grupo actual se conformó hace dos años aproximadamente, previamente eran 13 las madres que integraban la organización. De aquel grupo solo quedan 2 integrantes.

La rotación se debe a que, al no recibir ninguna remuneración por trabajar en el comedor, estas mujeres deben organizar su tiempo para poder asistir, y muchas veces consiguen trabajos o changas que no les permiten continuar.

Las jornadas de trabajo, sobre todo los días miércoles y viernes que son los días en los que cocinan, se extienden por 6 o 7 horas. Por lo general, suelen ser cinco o seis las mujeres que asisten a realizar estas tareas, mientras que dos o tres están presentes en la entrega de merienda y mercadería de los días viernes. Así, están separadas entre dos grupos: “las de la mañana” y “las de la tarde”.

Todas las integrantes se convirtieron en colaboradoras a partir de haber sido beneficiarias de la Fundación, a la cual asistían con sus hijo/as. También sus ingresos a la organización se produjeron por el vínculo establecido con Gabriela.

Respecto a la participación exclusiva de las mujeres y la ausencia de padres, Gabriela afirmó que:

“Creo que el espacio no está hecho para los hombres, yo por ejemplo no me siento adaptada como para decir bueno tenemos 3 o 4 hombres y hacer charlas o cosas así porque no hay mucho de hombre para hacer acá”.

(Gabriela)

En lo que respecta a los/as sujetos/as externos, actualmente la Fundación recibe a más de 130 niños y 45 madres que están formalmente inscritas en un cuaderno y pueden acceder al almuerzo que brinda la organización. No obstante, otro gran número de madres está en “lista de espera.”. Las asistentes se acercan al comedor a recibir el almuerzo o la merienda con su táper, ya que allí no hay espacio ni logística para servirles, salvo los días sábados o en los eventos especiales, en los cuales arman un mesón para que los/as niños/as compartan.

Quienes asisten a la fundación en busca de alimentos son, en su gran mayoría, madres, niños/as y algunas abuelas. Muchas de ellas viven en la zona de la Fundación, sin embargo, hay una presencia significativa de madres provenientes de los barrios Primero de Mayo, Pucará, San José y Estrellas del Sur. Por su parte, el promedio de edad de las mujeres que asisten al comedor es entre 16 y 32 años, aunque notamos también gran cantidad de mujeres entre los 40 y 50 años.

En cuanto a las composiciones familiares, la mayoría de las madres tienen entre 4 y 5 hijos. Muchas de ellas manifestaron la necesidad de pedir ayuda debido a las ausencias/abandonos de sus maridos, otras afirmaron que sus parejas estaban presentes pero que habían perdido el trabajo. En este sentido, Gabriela afirmó que:

“Yo tuve dos hombres que a mí me asombró, que les di mercadería y los ayudé en ese momento. Eran de otras provincias y han venido y me han dicho estoy mal, estoy sin trabajo, tengo tantos hijos, si quiero le traigo libretas de los niños. Se ofrecieron para limpiar, para donar estufas, pero pedían ayuda para darle de comer a los hijos. Pero solamente 2 hombres en 6 años que se animaron a dar la cara para ayudar a su familia. Hombres, digo yo, bien puestos. No la mandaron a la mujer, se han hecho cargo, no sacaron a los niños al frío. Se valoran esas actitudes, porque si hubiera más hombres como esos estos lugares no existirían tanto”

El modo de sistematizar quiénes son los beneficiarios del comedor es a través de planillas y cuadernos:

Al principio era más de memoria, porque conocías a la mamá, los niños. Hoy son tantas las mamás, que se te van las caras y no sabes cuando vienen, si viene todos los miércoles. Sabes que la conoces, pero no sabes si faltó tres veces. O si la vemos cuando viene a buscar ropa, o cuando viene por mercadería.

Tuvimos que hacer tres cuadernos, uno con las mujeres que me colaboran a mi acá con los niños, otro lo que era la asistencia cuando venían a buscar la mercadería y la ropa, y otro lo que era la asistencia en lo que era la comida. Al principio hacíamos una sola, no funcionó. Después dos y ahora tres. Se complica mucho poner las normas. (Gabriela)

A su vez, otros sujetos/as externos/as que son importantes en la organización son los/as donantes, dado que las actividades que llevan adelante las sustentan a partir de recursos que reciben diariamente provenientes de otras fundaciones, empresas y de particulares.

Previo al inicio de la pandemia, los dos almuerzos semanales que se entregaban estaban garantizados por el aporte de la fundación FunDar y de un grupo de trabajadores de Edesal, que destinan parte de su sueldo a la compra de materia prima para la elaboración de los mismos. Sin embargo, no hay sistematización sobre quiénes son los donantes ni cada cuanto lo hacen. Tampoco existen estrategias destinadas a la recaudación de fondos.

Desde hace un poco más de un año, en el contexto de la pandemia, el gobierno provincial comenzó a establecer un vínculo con la organización, que hasta el momento nunca tuvieron. Como parte de una política pública del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia que promueve la conformación de comedores en los barrios, un representante del gobierno se acercó a la Fundación para ofrecerles materia prima para la preparación de los almuerzos. Ellos les otorgaban una especie de menú a seguir durante la semana y, además, les pedían que brindaran asistencia a los vecinos de la zona. El total de asistentes que estimaba el gobierno para la ayuda de los vecinos de la zona era de 30 personas, sin embargo, la organización ya cuenta con sus asistentes -que exceden ese número- y que provienen de otros barrios también:

“Vinieron un día y me ofrecieron alimentos para preparar los almuerzos. Es una ayuda importante, no te lo voy a negar, pero fue un tira y ajuste. Me tuve que plantar, porque ellos querían que fuera para 30 personas nada más, nosotras les damos de comer a más de 150. Y querían que les diéramos acá, a la gente del barrio. Yo les dije que no tenía problema, pero a mi gente ya no le puedo negar la comida. Si nos dan, tiene que ser para todos. Y después, con el tema del menú que nos daban, era pleno diciembre y por decirte nos ofrecían para hacer un guiso. Yo a la gente no le voy a dar un guiso en pleno diciembre. Yo les dije, acá preparamos

la comida que a nosotros nos gustaría que nos dieran, estoy segura que ellos no comen guiso en diciembre. Así que tenemos que negociar todo el tiempo. Lo bueno es que nosotros sin ellos ya funcionábamos de antes, así que podemos plantarnos y negociar de otra manera” (Gabriela).

1.2.2 Análisis de los recursos de comunicación con los que cuenta la organización

Una de las características de la organización es que el espacio en el cual se desarrollan las actividades es en la casa de la presidenta, la cual comparte con su familia. Esta situación determina un conjunto de aspectos. El primero es que la organización funcione prácticamente todo el tiempo, sin poder delimitar horarios, ya sea para los/as beneficiarios/as como para los/as donantes:

“Tengo que ir buscando y adaptándome para que mi familia pueda vivir acá, a la vez porque si yo tengo que sentar un niño a estudiar lleno de gente no puede, tengo que esperar que sean las 7 las 8 de la noche. Y la gente que trae una donación, por ejemplo, vos me traes una donación: “Gaby a la mañana trabajo, puedo ir a las 2 de la tarde”, ¿qué te voy a decir? “no, no vengas porque a las 2 estoy comiendo”. Porque si realmente quiero ayudar a la gente necesito recibir las donaciones en la hora que sea. Tenemos que estar a la mañana, a la tarde, a la noche recibiendo. Y nosotros estamos hasta el día domingo recibiendo. Hay gente que trabaja hasta los sábados y me dice “el único día que puedo es el domingo” no le voy a decir “ay, el domingo descanso, no vengas”. Porque por ahí el domingo la gente que se dedicó a sacar me dice “che Gaby tengo una camita, tengo esto, tengo aquello”. Y bueno, el domingo parece que no, pero trabajamos toda la semana. A cada hora, en todo momento”. (Gabriela)

También significa que Gabriela dedique su vida casi de forma exclusiva a este proyecto, lo cual le ha generado problemas con su familia:

“A mi familia lo que más les dolió perder fue el tema del espacio y la privacidad, ellos no son dueños de prender la tele a la hora que quieran porque siempre hay gente en el comedor u ocupando el baño, al momento de bañarse hay que elegir horarios que no haya nadie. Comemos todos juntos, sí, pero cae gente a cualquier hora y se perdió mucha intimidad familiar. Actualmente no tenemos tiempo ni de discutir porque siempre llega alguien, te plantean algo y tenes que decir bueno, esperame, ya te

contesto o me dicen “¿mamá cuándo vamos a comer solos en familia y que no caiga nadie o cuando vamos a poder festejar un cumpleaños?”. Y tenemos que tratar de irnos a algún lado. Esas cosas le dolió mucho a la familia y les costó muchísimo acostumbrarse a que faltaban cosas, que todo es compartido, no hay nada propio, todo es compartido o también chicos que los han corrido de su casa o no quieren volver a veces los tenemos todo el día acá y me plantean que cuándo se va” (Gabriela).

Asimismo, que la Fundación tenga su espacio en la casa de Gabriela también contribuye a que se la asocie a ella únicamente con la organización.

En lo que respecta a comunicación interna, las acciones hasta el momento realizadas dentro de la organización se basan en reuniones esporádicas, fundamentalmente luego de finalizar algún evento especial³. En ese caso, según afirma Gabriela, las reuniones son “para felicitarlas o retarlas por lo que salió mal”. Asimismo, también se reúnen para plantear cuestiones operativas con respecto a la realización de la próxima comida que van a brindar. Oportunamente, estas cuestiones las resuelven los días en los que preparan la comida, mientras realizan las demás actividades.

En este mismo sentido, tampoco existen actividades de cohesión grupal o reuniones de distribución de tareas/responsabilidades. La única estrategia de comunicación es un grupo de Whatsapp que sirve para las comunicaciones corrientes. No obstante, la mayoría de veces las integrantes hablan directamente con Gabriela, eludiendo el canal establecido.

En lo que respecta a la comunicación externa, y entendiendo que existen -al menos- dos sujetos externos con los que la organización se relaciona (las familias beneficiarias de las actividades y los/as donantes) no existen para ambos ninguna estrategia definida. Incluso, cuando indagamos sobre las estrategias para conseguir donaciones o fondos plantearon una modalidad de acción basados en la fe:

“La única con los niños es darle gracias a Dios por la comida, por la gente que ayuda, subirlo al Facebook y listo. Es la que viene funcionando y no la vamos a cambiar por ahora (risas)” (Gabriela).

Con las familias beneficiarias el único canal de comunicación que existe es un

³ Los eventos especiales que realiza la organización son festejos o agasajos en días particulares como: día del niño, reyes, navidad. Asimismo, dos veces al año festejan los cumpleaños de todos los niños que asisten al comedor. Estos eventos tienen gran recurrencia, llegando a contar con más de 300 participantes.

grupo de WhatsApp o el número de celular de Gabriela, con quien se comunican si tienen alguna necesidad especial o si no pueden asistir a las actividades; mientras que con los donantes se comunican a través de una página de Facebook -que también administra Gabriela-.

Respecto a este tema, la presidenta precisó que actualmente Facebook no tiene mucho alcance, por lo que le gustaría poder comenzar a visibilizar las actividades del comedor a través de Instagram, pero no sabe cómo se utiliza. Además, manifestó que considera necesario poder separar sus aspectos de la vida privada con la organización:

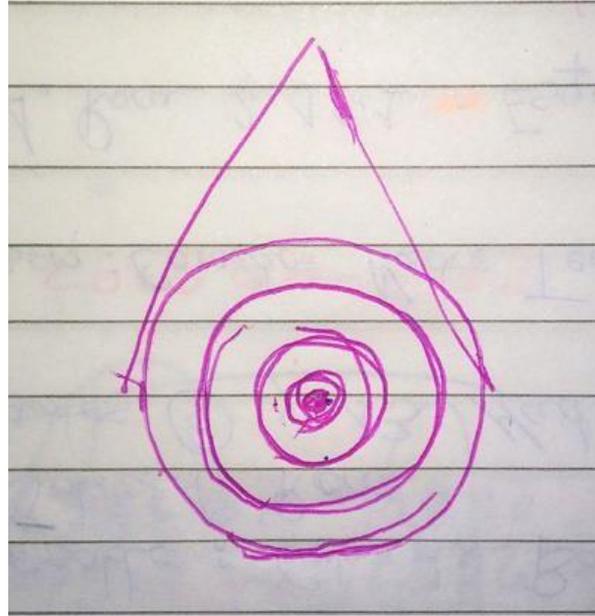
“Uso el WhatsApp mío, personal, ahí subo los estados para que la gente vea. Pero ya quiero tener mi intimidad, o usar mi Facebook por ejemplo para subir cosas cotidianas mías, de mi familia, pero como lo uso para el comedor no puedo. A mí me gustaría que se separe mi imagen personal de la del comedor, que no se asocie solo conmigo, que se vea lo que todas hacemos y que si yo subo algo sea porque es mi pensamiento y no el de la fundación” (Gabriela).

Como antecedente, la única planificación sobre alguna estrategia de comunicación que se propusieron llevar adelante fue una campaña que publicaron en la cuenta de Facebook, con el objetivo de obtener material para la construcción del salón en el que actualmente se desarrollan las tareas de la organización, a través de lo que denominaron “un ladrillo, un sitio”, y constaba en solicitar la ayuda de las personas a través de la donación del valor de un ladrillo. El resultado de esta campaña no fue óptimo, ya que recibieron escasas donaciones. Asimismo, dado que no contaban con una planificación ni ninguna responsable de su seguimiento, se dio muy poca continuidad a la campaña, publicándose sólo en dos o tres oportunidades.

Otra de las dimensiones de análisis dentro de esta etapa es la distribución de roles. Como mencionamos anteriormente, la fundación está conformada por Gabriela, su fundadora y presidenta, y por 8 madres que colaboran con la realización de las tareas del mismo. Dentro de la organización no hay planteados organigramas formales ni tampoco se ha debatido entre las integrantes sobre el mismo. Ante esta situación, optamos por solicitar a Gabriela que dibujara un organigrama en una de las entrevistas realizadas.

Cuando le solicitamos que defina de qué modo plantearía el organigrama de la organización y cómo visualiza al resto de las personas que la rodean, la presidenta utiliza un círculo como analogía (Figura 2), dejando en evidencia su percepción sobre su lugar en la fundación:

Figura 2: dibujo de la presidenta de la organización



“Y como un círculo, yo lo imaginaria así: un círculo. YO, mi familia que siempre está alrededor mío, las mujeres que son las colaboradoras que tengo, las otras 45 que me siguen y así quedaron en último lugar las amistades y parientes, casi no tengo tiempo para ellos, tengo que hacer un esfuerzo muy grande para conseguir tiempo y espacio para los cumpleaños y todo eso” (Gabriela).

Asimismo, a partir de lo que pudimos relevar tanto en las observaciones como en las entrevistas, existe una centralidad en la toma de decisiones que recae exclusivamente en la presidenta de la fundación.

Debemos destacar que este organigrama no refleja estrictamente la estructura de la organización, dado que incluye vínculos personales que no cumplen ninguna función en la misma.

Respecto a cómo se desarrollan las tareas, no existe entre ellas una diferenciación de tareas o responsabilidades que esté pautada, sino que la distribución de roles es informal y según la actividad en curso:

“Todas van haciendo un poco de todo. A medida que se va viendo que se necesita vamos haciendo, sin fin. Pero, ¿por qué las pongo a todas a hacer todo? porque el día que me falte alguna necesito que la otra también sepa. Tienen que aprender a adaptarse, porque el día de mañana cuando salgan a trabajar no pueden decirle al tipo esto no se hizo porque la fulana no sabe. Y no puede ser, tienen que saber todas de todo, si queremos conseguir trabajo” (Gabriela).

En este sentido, también observamos que la idea de que todas las integrantes puedan realizar la totalidad de las tareas, surge relacionada con el concepto de que “son todas iguales”, como modo de eludir conflicto. Según comentaron, en el grupo anterior al que se encuentra actualmente consolidado existían muchas internas, competencia entre las integrantes y mucho “chusmerio”.

Otra dificultad asociada a la distribución de los roles responde a las problemáticas constitutivas de las integrantes. Muchas de ellas, cuando se incorporaron a la organización no querían asumir responsabilidades por temor a equivocarse o por no sentirse capacitadas para hacerlo, ni siquiera emitían opiniones o manifestaba sus puntos de vista. En este sentido, el rol de Gabriela ha sido fundamental para ayudarlas a fortalecer su autoestima:

“Me costó mucho hacer que se revaloricen, tenían la autoestima muy abajo, entonces se sentían responsables por si lo escribían mal, cocinaban mal, no terminaron la secundaria. Entonces yo saque la conclusión que no es que lo hagan mal, sino que sienten ellas que como ya han tenido una vida que cada vez que cometieron un error la pagaron caro. Hoy por hoy se ponen contentas cuando las felicitan por la comida y recobran confianza. Les costaba sentir que lo podían hacer. Hoy no tienen miedo a expresarse, a presentarse delante de los demás. Para ellas si yo lo decía, lo hacía estaba bien. Me cuesta que opinen, recién hace un año puedo ver idea de ellas. Antes decían si usted lo dice, si es así, lo hacemos así. Hoy están mejor, se atreven a decir no se puede, no te lo doy, no hay, no existe. Por pensar tanto, no hacían nada. Hoy lo han perdido” (Gabriela).

Debemos destacar que existe un fuerte y definido liderazgo por parte de Gabriela, sin embargo, hay una falta de definición en cuanto a su rol en la organización. Con relación al rol que asume Gabriela en la fundación, ella sostiene que es la que maneja, dirige y manda, encargándose de los insumos que faltan, de las publicaciones en Facebook y organizar a las madres.

Una de las mamás afirma que “Gabi es un poco mamá, un poco amiga, psicóloga”, porque acompaña y se da cuenta de los diferentes estados de ánimo de todos/as. Otra la reconoció como “una jefa, porque es la que da órdenes”; asimismo, otra integrante se acercó a la definición de la referente al asegurar que “es la que dirige todo y la que está al frente de todos”.

En cuanto a esto, algunas de las madres que participan afirmaron que:

“Yo la hallo como jefa, porque nadie manda a nadie acá de las compañeras, digamos nadie dice “vos venís a tal hora o demás”, no, acá hablamos todas. Si yo tengo que pedir permiso es a Gabi, si tengo que decirle algo a alguien es a Gabi. Entonces es como una jefa”

“Gabriela es la coordinadora. Como coordinadora es perfecta. Ella sabe llevar bien los grupos, con ella todo bien”

“No sé si como una jefa, pero si, es la que da las órdenes”

“y, es la que dirige todo y es la que está al frente de todos porque si no fuera por ella esto no iría, porque tenes que tener la paciencia para estar todo el día atendiendo gente... como ella se ha puesto al frente de esto por eso funciona, y si no no funcionaría.”

1.2.3 Reconocimiento de otros actores en el territorio

Como mencionamos anteriormente, las actividades que se desarrollan en la fundación se sustentan gracias a las donaciones que pueden recolectar. Si bien existen algunas organizaciones que colaboran de forma periódica, no cuentan con donantes estables ni con estrategias para recaudar fondos. Éste es un tema que les preocupa, debido a que hay un aumento creciente de personas que necesitan ayuda pero que la Fundación no puede abarcar.

Tampoco hay trabajo articulado o en red con otras organizaciones del mismo sector. En muchas oportunidades suelen recibir ayuda de otros comedores o de asociaciones civiles con fines benéficos, fundamentalmente en el marco de festejos especiales por el día de la niñez, pascuas, navidad, entre otros. También es frecuente la visita de jóvenes de distintas organizaciones, muchas de ellas relacionadas con grupos religiosos, para realizar actividades recreativas para los/as niños/as. Estas actividades se realizan de manera esporádica y tampoco están formalizadas.

Con respecto a la relación el Estado, como mencionamos anteriormente, la vinculación es reciente. Respecto a la política, las integrantes manifiestan una visión negativa al asociarla específicamente a la dimensión partidaria. Rechazan, según comentan, las ayudas provenientes de candidatos o en época electoral, la cual perciben como oportunismo electoralista:

“Yo trato de no pedirle nada a ellos, pienso que la ayuda no se mendiga. O tenes ganas de ayudar o no tenes, y me parece que a nadie se lo obliga porque eso tiene que nacer del corazón. (...) Entonces si al gobierno hasta

acá no le nació ayudarnos es porque no le interesa, e ir a golpearle la puerta a un gobierno que sabe que existimos y todo lo que hacemos, porque somos públicamente abiertos. Me conocen, saben quiénes somos y han estado parados acá y alguna que otra vez. Y alguna que otra vez ellos han querido mostrar su forma política en mandarte algo (risa) entonces sí han mandado cosas saben que estamos y qué existimos, solo que no quieren involucrarse, acá no hay voto, yo no le cuelgo la bandera a nadie, no me caso con nadie por decirlo así” (Gabriela).

En nuestra primera visita, las madres beneficiarias del comedor se acercaban a preguntar si nuestra presencia allí era con el objetivo de anotarlas en planes sociales. Gabriela manifiesta que los/as vecinos/as están acostumbrados a recibir ese tipo de ayuda asistencialista pero que no es lo que resuelve en última instancia su situación de vulnerabilidad y lo que verdaderamente necesitan es un trabajo, una actividad que les permita ser “dignificadas”.

Esta percepción negativa de la política y la identificación de ésta con los políticos es extensiva al Estado, por esto no consideran la posibilidad de plantear ante éste sus demandas. No perciben el vínculo con el Estado o la posibilidad de expresar sus demandas como un derecho. Tanto quienes sostienen la organización, como quienes asisten en busca de ayuda, no pueden percibir sus carencias como derechos que deben ser respetados y garantizados, sino como necesidades inmediatas.

1.2.4 Deseos futuros de la organización

Gran parte de las tareas y esfuerzos que realizan las integrantes de la organización están centrados en resolver las actividades urgentes del día a día. Sin embargo, estas prácticas cotidianas están orientadas según un proyecto político de transformación territorial a largo plazo:

“Uno de los objetivos es poder darles seguridad a las mamás que creo que eso ya lo hemos logrado, darles la seguridad, la tranquilidad de que hay un lugar donde pueden salir adelante. Dignificar a las mamás y transformar el barrio, porque estos niños algún día van a ser más grandes. Que sean trabajadores, que, por ejemplo, siempre hablamos con los varoncitos cuando podemos, hablamos de que sean buenos papás, que no sean los papás de los cuales hoy se quejan. Que sean ellos papás presentes, que trabajen, que no se dediquen al alcohol, que no se dediquen a la droga de los golpes, de robar, que siempre es más fácil que trabajar.

Que ellos no vuelvan a ser los mismos hombres que fueron y que dejaron a sus mamás solas. La idea es que ellos sean diferentes” (Gabriela).

Como modo de vehiculizarlo, hay un interés en poder ayudar a las madres a obtener recursos suficientes para brindar las necesidades básicas sus hijos/as y superar las condiciones de marginalidad en las que actualmente viven:

“La idea que queremos hacer es hacer muchos proyectos para que las madres trabajen, ganen su plata y tengan el niño acá trabajando acá. Esa es mi idea, mi sueño. Porque si yo le doy un trabajo a la mamá yo la dignifico, en el sentido que a nadie le gusta tener que estar pidiendo todo el tiempo. A mí me enferma la gente que dice “les encanta ir y que les den”. Mentira, a nadie le gusta tener que estar con la cabeza gacha y dependiendo, y todo el tiempo con esa cara de lástima pidiendoté. Moralmente vos te arruinas.”

“Yo acá lo que trato de hacer es enseñarles a que tengan una responsabilidad, a que sepan hacer cosas, para que puedan conseguir algún trabajito que mejore sus situaciones” (Gabriela).

En este sentido, el deseo a futuro de la organización es poder generar una cooperativa de trabajo autogestionada, en la que ofrezcan servicios de limpieza. Además, en este proyecto también consideran la importancia del espacio de contención que significa el comedor para los/as niños/as, ya que reconocen que uno de los múltiples problemas que atraviesan las mujeres es el hecho de no tener a quien dejar a cargo de sus hijos/as, con la certeza que estén protegidos mientras ellas se ausentan para trabajar:

“Hoy por hoy ellas piensan en tener un trabajo no solo porque yo se los digo, sino que también sienten que hay un lugar donde pueden dejar a los chicos tranquilos. Pueden ir dos o tres horitas, ganarse su plata y volver. Y que en todo caso cuando alguien las quiera joder va a haber un respaldo desde una institución que va a decir a ver que pasó o cómo arreglamos esto. Esa seguridad es la que les da el comedor, yo siempre digo que en el diario me sacaron para el 8 de marzo como “un hada madrina” y más que un hada madrina yo cumpla mucho el rol del hombre que les falta a ellas. Que les de la seguridad de que van a tener el calzado, ropa y comida para los niños. La seguridad que el hombre no les da en la casa es lo que ellas vienen a buscar acá” (Gabriela).

Si bien este es un deseo latente desde hace algún tiempo, aún no pueden definir

criterios para comenzar. Como antecedente, a Gabriela se le ocurrió incentivar a las mujeres que asisten al comedor -más allá de las colaboradoras- a realizar pan casero para vender, entregándoles la mezcla de harina y levadura para que únicamente deban hornearlo y venderlo, sin embargo, manifestó que la iniciativa no tuvo mucha aceptación y desistieron.

1.3 Mapeo de actores en el territorio

Siguiendo la propuesta de Algranati, Bruno y Iotti (2008) esta técnica tiene una finalidad estratégica, en tanto permite analizar el posicionamiento de los actores respecto a un tema/proyecto, analizar obstáculos y pensar en posibles alianzas.

Como punto de partida, precisamos que la identificación de los actores en el territorio la realizamos con la intención de poder potenciar las tareas del comedor, es decir, de lograr optimizar los recursos para poder dar respuesta a las necesidades de las personas que acuden en busca de ayuda. Como mencionamos, el comedor tiene un grupo de beneficiarios estables en función de lo que pueden abarcar, sin embargo, hay una gran cantidad de personas en una lista de espera.

Así, los actores que identificamos en función a este objetivo son:

- Donantes permanentes
- Donantes circunstanciales
- Sociedad en general
- Organismos del Estado
- Empresas (donantes potenciales)
- Otras OSC
- Colaboradores circunstanciales

Una vez identificados estos actores, realizamos un gráfico para poder agruparlos de acuerdo a sus intereses, a los fines de considerar posteriormente estrategias específicas para cada uno de ellos.

Figura 4: mapeo de actores



1.4 Dimensiones de análisis institucional

Para profundizar en el conocimiento sobre la organización, complementamos el análisis anterior con algunas dimensiones de análisis institucional, recuperadas desde el campo de la comunicación corporativa, pero considerando las especificidades para que sean útiles para el abordaje de organizaciones sin fines de lucro: la cultura, la imagen, la identidad y la comunicación.

1.4.1 La cultura

Respecto a la cultura organizacional, y recuperando la propuesta de Villafañe (citada por Di Paolo, 2013), analizamos los comportamientos y hábitos que están ligados a la historia de la organización, los cuales definen modos de comportamiento compartidos por las integrantes.

En principio, observamos que las integrantes de la fundación se perciben y se autodefinen más como una familia que como una organización. Así, la noción de familia atraviesa y determina las prácticas que se desarrollan, adoptando modos de ser más cercanos a las estructuras informales y jerárquicas que implica.

En esta dimensión, reconocemos que opera un *mito fundacional*, entendido como un andamiaje simbólico que contribuye a generar sentidos, que tiene su base en la propia historia de la organización ya que vuelve a funcionar a partir de un legado familiar del padre de Gabriela, que sentó precedente y le inculcó valores que fortalecen y, de algún modo, también garantizan la continuidad del proyecto. Asimismo, que la organización

siga funcionando en una casa familiar contribuye a fortalecer esta concepción que opera.

Incluso Gabriela manifestó que considera que la organización es como una “gran familia”, y la describió a partir de una metáfora:

“Siempre digo que la familia es como un cuerpo, si yo lo tuviera que describir. Hay una cabeza que dirige, madre o padre, el resto son las partes del cuerpo, una mano que agarre y otra que también lo haga, pies que vayan, órganos que se manejen, a veces son los niños chiquitos, dándole importancia en la opinión. La mejor definición de familia es eso, tratar de ser un cuerpo que vaya todo para un mismo lado” (Gabriela).

Podríamos analizar, lo antes expuesto, a la luz de los aportes teóricos de Gabriel Kaplún (2000) sobre el uso de las metáforas, que son aquellas que nos informan, en su propio lenguaje, cómo la organización se piensa a sí misma. En este caso particularmente podríamos tomar como principales metáforas una fusión que se hace de “familia orgánica” que viene a develar por un lado las características de lo histórico con fuertes lazos, roles bien definidos, padres que guían e hijos que reciben órdenes, reglas difíciles de cambiar; y por otro, las características de un cuerpo, un organismo que nace y muere, que experimenta cambios continuos, hay un orden natural que no puede ser alterado, un cuerpo que se adapta y que actúa como un todo y que se le reconocen claramente una cabeza, pies, manos, que apuntan y se mueven hacia un mismo horizonte.

Sin embargo, este análisis no puede eludir la particularidad específica que presentan los comedores barriales y las mujeres de los sectores populares como protagonistas donde, como observamos en el recorrido teórico, la trama colectiva se sustenta en relaciones de afecto, en lazos de solidaridad y en un modo específico de afrontar sus problemas materiales, lo cual también define la cultura de la organización.

Por otro lado, cabe destacar que es parte de la cultura organizacional la falta de planificación y la excesiva centralidad de Gabriela para la realización de todas las tareas. Pese a que las integrantes manifiestan que “cada una sabe lo que tiene que hacer”, observamos que en el desarrollo de las actividades consultan y buscan constantemente la aprobación de la presidenta. En este sentido, tampoco existen espacios de toma de decisión o de participación colectiva, sino que el poder está centrado en su figura. Pese a esto, la autoridad de Gabriela está ampliamente legitimada, y -al menos por lo que pudimos observar- no existen conflictos en torno a su rol. Sin embargo, si surgen inconvenientes entre las integrantes de la organización.

Finalmente, notamos que, al no haber roles y tareas definidas, tampoco se han

establecido sistemas de control. El único sistema de control establecido por la organización -y que para ellas es muy importante- es Facebook, que es utilizado como una herramienta fundamental que le otorga credibilidad a la institución porque publican contenido de los receptores de las donaciones, así los donantes pueden observar que efectivamente fueron entregadas.

1.4.2 La identidad

En lo que respecta a la identidad, un elemento que complementa el análisis que previamente realizamos es el de la consideración de la filosofía de la organización (Villafañe, 1999), la cual puede observarse a partir de la misión, visión y valores, elementos que comúnmente se encuentran en el estatuto o en las piezas de comunicación de las instituciones. En este caso, el comedor no cuenta con una definición explícita de estos conceptos.

Asimismo, las integrantes no reconocen claramente los objetivos organizacionales, por lo cual hay algunos elementos de la identidad que podrían fortalecerse.

Nos parece significativo destacar en primer lugar que, cuando indagamos a las integrantes cuestiones sobre la *organización* centraban sus respuestas en Gabriela. Esto nos permitió visualizar que las mujeres asocian que la referente exclusivamente *es* la organización. Como mencionamos anteriormente, también se manifestó en sus respuestas sobre porqué habían decidido ser participantes de la fundación: todas lo hicieron por devolver un favor de ayuda a Gabriela.

En general, cuando consultamos a las madres que participan sobre quiénes integran la organización, la mayoría contestó que está compuesta por Gabriela y las 8 madres que colaboran (algunas contestaron que eran 7 las madres). Si bien están conformadas como un equipo, en sus respuestas pocas veces hablan en plural sobre sus actividades o reconociéndose parte, sino se refieren más al trabajo que hace Gabriela. Por su parte, Gabriela también menciona que tiene colaboradoras *de ella* y no de la fundación.

Por lo tanto, la identificación de la organización con la figura de Gabriela y la informalidad que predomina en el funcionamiento cotidiano provoca que existan dificultades en su identificación colectiva.

En lo que respecta a los elementos de la identidad visual de la Fundación, también consideramos que existen algunas debilidades. En principio, el nombre de la organización se presenta de diversas maneras, tanto en entre las integrantes como en algunas piezas de comunicación: en algunos espacios figura como “Comedor Niños Felices”, en otros como

“El Hogar de los Niños Felices” y en su constitución legal se denomina “Fundación Niños Felices”.

Además, la Fundación tiene un logotipo que se encuentra en la entrada del lugar en el que funciona, es decir la casa de Gabriela y el otro espacio en el que es utilizado el logo es como foto de perfil de Facebook, sin embargo, ambos no son exactamente iguales. Si bien las diferencias no son significativas, es decir se puede identificar la institución, también puede prestar a confusión a quien no la conoce.



Imagen: Cartel de la Fundación

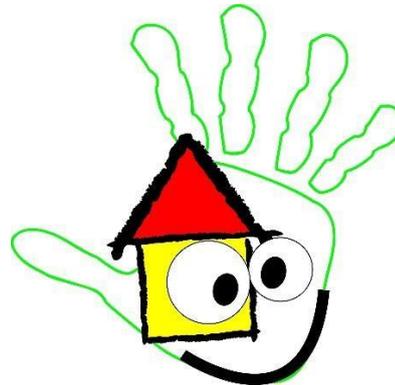


Imagen: Logo de la Fanpage de Facebook

1.4.3 La imagen

Las características que adquiere la identidad en la fundación también tienen sus consecuencias en la imagen que proyecta. En este sentido, no cuentan con estrategias específicas para fortalecerla ni con ningún documento formal que permita realizar un análisis al respecto.

En la proyección de la imagen, también hay una fuerte asociación entre Gabriela y la organización, y este es un aspecto que a la presidenta le gustaría cambiar ya que siente que no tiene libertad de manifestar sus opiniones personales porque son relacionadas a su actividad en la organización.

En cuanto al posicionamiento, reconocemos por un lado al grupo de personas que

son beneficiarias de las actividades que brindan. Debemos destacar que muchas de las familias que asisten a la Fundación viven en barrios alejados. Respecto a esto, Gabriela manifestó que las personas vienen a pedir ayuda porque ella no los juzga, entiende su necesidad y está siempre dispuesta a ayudar. Según su perspectiva, las personas necesitadas no reciben este tratamiento en otras organizaciones similares.

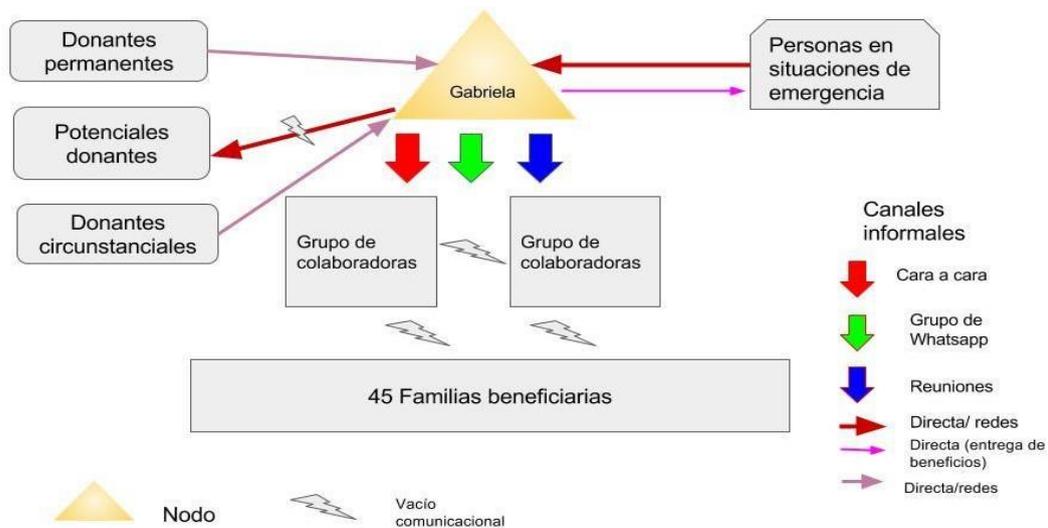
Por su parte, la credibilidad y la confianza son dos aspectos a los que la organización atiende. Gabriela entiende que para las personas que hacen sus donaciones es muy importante saber quién es destinatario de la ayuda. Ella considera que al mostrar en las redes sociales fotos de los asistentes genera confianza en los donantes. Sumado a esto, la trayectoria sostenida en el tiempo también contribuye a que posean reconocimiento en la comunidad:

“Lo que pasa es que la gente también desconfía porque muchas veces ayudaron y se quemaron. Dan algo de corazón y después ven que se lo quedan algunos vivos. Por eso yo con eso trato de mostrar todo. Y también eso hace que cuando yo pida, que alguien necesita algo o alguna urgencia que sale, de alguien que viene y me pide algo... Yo lo subo a mi estado, o al Facebook, y consigo, siempre alguien ayuda porque sabe y después lo puede ver, puede ver el destino que tiene lo que dio. Si no se, un niño necesita unas zapatillas porque no tiene... la persona que lo da puede ver al niño con las zapatillas” (Gabriela)

Por su parte, entendiendo que la imagen en este tipo de organizaciones tiene el propósito de adherir a personas a la causa por la cual trabajan, podemos reconocer que lo que se ha propuesto la organización hasta el momento es alentar a que las personas se involucren y empaticen con la situación de los demás: *“Tenemos la Fe, que ayudando y dando, mostramos quienes somos, si todos hacemos nuestra parte, todo cambia, empecemos a que todo sea mejor. Ayúdanos a ayudar.”* (descripción de la página de Facebook)

1.4.4 La comunicación

Figura 5: organigrama comunicacional



Como señalamos hasta el momento, la institución se organiza a partir de Gabriela. En este gráfico se demuestra que ella funciona como único nodo comunicacional. Es ella quien organiza las actividades, toma las decisiones, gestiona demandas y recursos de la fundación, y desde ella surgen las indicaciones hacia el grupo de colaboradoras para distribuir los roles de acuerdo a las actividades.

Utiliza básicamente tres canales, todos informales, para tal fin. En principio, la comunicación cara a cara, en el mismo desarrollo de las actividades. Luego, existe un grupo de WhatsApp en el que todas están incluidas pero la direccionalidad de los mensajes siempre es desde Gabriela hacia las colaboradoras. De acuerdo a los testimonios de las mujeres podemos inferir que este grupo en una red social no funciona como espacio de intercambio también entre ellas, ya que manifiestan que cuando surge un inconveniente o conflicto se dirigen de manera particular una vez más a Gabriela.

Por último, en las entrevistas comentaron que también se llevaban a cabo reuniones que no están predeterminadas por un cronograma de la institución, son convocadas por Gabriela generalmente después de actividades en particular, como eventos o situaciones especiales. Según los testimonios, estas reuniones son para evaluar los resultados o el desempeño en esas actividades puntuales.

El grupo de colaboradoras aparece en el gráfico dividido en dos. Esto no aparece en el organigrama porque no está preestablecido de manera formal. Como ellas relatan, no pueden ir los mismos días porque el espacio en el que funciona la Fundación es reducido y por sus propios horarios. El hecho de que no se encuentren, sumado al uso que ya describimos de los otros canales por los que circula la información, hace que exista

entre el grupo un vacío comunicacional.

A su vez, existe una distancia entre las colaboradoras y las mujeres que asisten a la fundación para acceder a los beneficios. Estamos hablando de quienes asisten regularmente y que están incluidas en la lista. Este grupo no es considerado “parte” de la Fundación, en su caso están al margen del circuito comunicacional, por lo cual visualizamos un vacío comunicacional entre estos grupos.

Por otro lado, incluimos en el gráfico otro grupo de beneficiarios que son ajenos a la fundación y que contactan a Gabriela para llevarle demandas puntuales. Estos contactos los realizan cara a cara o bien, a través de redes sociales, concretamente una página de Facebook de la Fundación. Gabriela recurre a este canal para solicitar ayuda a la comunidad a fin de dar respuestas a estas necesidades.

Cabe resaltar que esta página de Facebook es también utilizada para publicar el destino de las donaciones.

Por último, incluimos el modo en que se vincula la Fundación con los donantes. Distinguimos tres grupos diferentes: los donantes fijos -FunDar y el grupo de trabajadores de Edesal- y donantes circunstanciales que colabora, por ejemplo, cuando Gabriela solicita ayuda para estas personas en situación de emergencia. En ambos casos, son los donantes quienes contactan a Gabriela para hacer llegar las donaciones. En sentido inverso, Gabriela se contacta con los primeros para especificar lo que necesita que le envíen; con los segundos, además de recibir sus donaciones, la retroalimentación implica también la publicación en la página de Facebook de lo que se hace con lo recibido.

El tercer grupo que distinguimos es el de potenciales donantes hacia quienes no existe un canal ni estrategia de comunicación específico que permita conseguir mayores donaciones y nuevos colaboradores.

2. LOS SENTIDOS DE LAS MUJERES

Recuperando la mirada comunicacional de los procesos de organización que se desarrollan en la Fundación, consideramos indagamos en torno a los sentidos que las mujeres les atribuyen a sus prácticas y modos de relación. Así, intentamos conocer la organización desde las protagonistas para pensar en las potencialidades de la comunicación institucional para mejorar su situación actual y definir líneas estratégicas de acción a futuro.

Los ejes de indagación propuestos fueron construidos a la luz de los aportes de los estudios de género. Ellos son: las estrategias de acción colectiva; perspectivas sobre el trabajo que realizan en la organización; sus transformaciones a partir de la participación en el comedor; sus percepciones respecto a la tarea que realizan; la maternidad y las tareas de cuidado; y sus consideraciones sobre la política/lo político.

2.1. Estrategias de acción colectiva

En una de las jornadas de trabajo a la que asistimos dialogamos con la hija de Gabriela. En medio de la charla, en la que estábamos tratando temas de la vida cotidiana, ella expresó: *“la verdad, puedo entender lo que ganan las mujeres que vienen, porque se llevan cosas de acá, porque te dicen que es por la contención que les da mi vieja. Pero ella, yo no sé por qué hace todo esto, porque mi mamá no gana nada”*.

A partir de allí, nos comentó cómo había vivido su infancia en el medio de aquel espacio rodeado de personas ajenas a su familia, cuánto le costó comprender que debía compartir a su madre: *“ella era madre de todos, menos de nosotros”*. Mientras tanto, Gabriela escuchaba la conversación.

Cuando su hija se fue, aún sorprendida, Gabriela comentó con otra de las madres que su hija no entendía qué ganaba ella con su tarea cotidiana. Y esa frase terminó siendo un disparador para dialogar entre quienes estábamos presentes. Y es que, a priori, asombra y cuesta dimensionar el tiempo que estas mujeres dedican a este espacio, lo importante que es en sus vidas. Gabriela, en complicidad con las demás mujeres, se rió de la situación y ni siquiera respondió a la pregunta -casi retórica- de su hija.

Automáticamente, una de las madres dijo: *“los chicos de ahora piensan en que siempre hay que ganar algo”*, y otra, mientras le brillaban los ojos, agregó: *“cuando uno da, es tan gratificante que sentís que se te expande el corazón”*. Aquel momento nos permitió observar -y más que observar, sentir- cómo se vive y se construye este espacio, que se sustenta en lazos de solidaridad.

En efecto, el motivo principal que todas las mujeres reconocen para el ingreso al comedor es la situación de pobreza que atraviesan y que les dificultó en algún momento de su vida resolver las necesidades alimentarias de sus hijos/as. Es decir, aunque su salida del ámbito privado se realice reforzando su rol tradicional de género como madres, o cuidadoras, es lo que a su vez las motiva a trascender al barrio como espacio público, a formar parte de un colectivo.

Sin embargo, muchas de ellas no pertenecen al barrio y, además, han recibido otro tipo de ayuda o asistido a otros comedores. Aquí emerge como clave el rol de Gabriela y los vínculos que ella logra generar:

“Creo que vienen acá porque las tratamos bien, les hablamos. Yo no juzgo a nadie, sé lo que es pasar necesidades y sé que a nadie le gusta pedir. Yo les hablo mucho para que puedan salir adelante. Las escucho mucho, a muchas les faltaba eso y creo que por eso se quedan.” (Gabriela)

Todas las mujeres se convirtieron en “colaboradoras” por pedido de Gabriela. Como mencionamos anteriormente, el grupo actual se conformó hace dos años aproximadamente. Para ella, la tarea de conformar el equipo de trabajo no fue sencilla. Sin embargo, actualmente se siente satisfecha porque han logrado consolidar un grupo unido.

Indagando en torno a las motivaciones de las mujeres para integrarse y dedicar gran parte de su tiempo al comedor, encontramos distintos argumentos que nos permiten afirmar que este espacio se constituye mucho más allá de un modo de obtener alimentos o garantizar la reproducción de la vida, sino que supone una compleja trama relacional a partir de la cual resuelven muchas de sus necesidades.

Gabriela y Rosa, que presentan una trayectoria de vida diferente a las demás integrantes, mencionaron como argumento principal para formar parte de este espacio a su vocación de servicio:

“Y, es la vocación, yo ayudé toda mi vida, siempre tuve empatía. Me gusta, es algo que me nace, no lo veo como algo que tenga que hacer o que me cueste, soy así, es vocación supongo” (Rosa)

“Después de muchos años, yo veía lo que hacía mi papá y mi mamá en el comedor, ellos me inculcaron eso, siempre lo vi. Y un día, estaba escuchando la palabra del señor y hablaba sobre los desprotegidos, y dije, yo no puedo estar sin hacer nada por el otro, sin ayudar. Y ahí decidí volver con esto del comedor, yo creo que fue el señor que me iluminó y es

el que me da fuerzas y no me desampara” (Gabriela).

Las demás integrantes mencionaron, en primer lugar, la situación de haber estado “del otro lado”, de ser empáticas y de lograr resolver sus problemas -aunque más no sea a corto plazo- a partir de la ayuda de sus pares:

“Sé lo que es no tener nada para darles de comer a tus hijos, no tener nada. Ir a golpear puertas y que nadie te ayude, desesperarte. Por eso las entiendo y por eso ayudo” (Iris)

“y, yo crié a mis hijos sola. En su momento venir acá me dio una mano grande, no solamente para darles de comer a los chicos, a veces tenía algunos problemas de conducta y la Gabi me ayudaba, los contenía mucho. Muchas veces a mí no me daban bola pero a ella sí, a mí me ayudó mucho. Y me gusta ayudar a otras que pasan por lo mismo porque sé lo que se siente” (Paula)

En el relato de Paula, al igual que en el de la mayoría, se integran algunos argumentos más relacionados con lo emocional y de contención que con lo material. Entonces, podríamos hablar de un entrecruzamiento de motivaciones individuales y colectivas. Colectivas, porque en su accionar reconocen el beneficio para otros/as; individuales porque a partir de su pertenencia al grupo se sienten contenidas y valoradas:

“Vos volves a tu casa tranquila, como cuando te acostas, sabes que por lo menos hoy hiciste el bien” (Roxana)

“Muchas veces la comida no alcanza para nosotras, nos hemos ido de acá con las manos vacías, pero no nos importa porque sabemos que es más importante que los otros tengan” (Mónica)

“Cuando yo sé que voy a cocinar para otros me da mucha alegría, malcriarlos, mimarlos, que disfruten. Igual que a las chicas, yo siempre mimo a todos, soy como una abuela, y a mi dar y hacer para otros me hace feliz” (Rosa)

“Vos sabes lo que es, cuando ves por ejemplo cuando festejamos los cumpleaños y vienen todos los chicos, y están contentos, vos los ves felices. Eso es lo que te empuja a seguir, te da ganas. Porque esos niños los conoces de antes y antes eran distintos, ni jugaban, y ahora los ves contentos, ellos mismos te lo dicen. Les gusta venir acá. (Iris)

Incluso, en muchas oportunidades remarcaron que ir al comedor es parte de su rutina y un momento que esperan toda la semana. También la mayoría mencionó que, en

enero, a raíz de que se tomaron un descanso de las actividades del comedor por dos semanas, utilizaban el grupo de WhatsApp para seguir en contacto:

“Y, cuando no vengo acá al comedor estoy muy encerrada, triste. A veces me pongo a pensar cosas y sola me pongo triste. Pero acá estoy contenta, feliz diría. Nos llevamos bien con las chicas y si alguna tiene un problema ahí no más la ayudamos entre todas.” (Roxana)

“Cuando nos fuimos de vacaciones, uy, fue re duro, todas nos extrañábamos, nos decíamos ¿cuánto falta para volver? Parece que no, pero se extraña todo esto.” (Rosa)

Otro elemento que mencionaron muchas de las integrantes es la culpa que les genera gozar de “ciertos beneficios” -aunque no sea más que un plato de comida- mientras hay personas que no tienen nada para subsistir. Esta situación surgió como una de las motivaciones recurrentemente mencionada.

Y luego, en todas las entrevistas mencionaron la dimensión material, ya que su participación en el comedor les permite que sus familias puedan vestirse y contar con el almuerzo dos veces por semana, lo cual les significa un alivio en la economía familiar:

“Por ejemplo, ahora que iban a empezar las clases, mis hijos no tenían nada, todo me lo dio la Gabi de acá, los útiles, todo.” (Paula)

“¿Viste como está vestida de hermosa mi nena? Todo lo llevé de acá. Ella tiene todo usado, cosas que traen acá al comedor, pero me re salvan. Está hermosa vestida y son todas donaciones que trae la gente acá.” (Ana)

“El comedor a mí me gusta mucho y no cobro un mango por eso, yo siempre le digo a mi familia que al principio empezamos invirtiendo en el comedor y hoy el comedor nos da. La ropa y mercadería que se les da a los otros también la reciben mis hijos... Nos da, y eso queda en la casa y lo recibe toda mi familia, mi marido y mis hijos.” (Gabriela)

“De acá me llevo las porciones para mi familia y también para mis nietos, que ellos viven al frente de mi casa. Yo le hacía ver eso a mi marido, que nosotros comemos y nos vestimos gracias al comedor. También yo traigo la ropa que no usamos, ayer traje una bolsa llena de zapatillas. Y la repartimos, hacemos así, todo vuelve.” (Roxana)

En este sentido, las mujeres consideran que construyen redes de ayuda mutua, en las que ponen a disposición sus saberes y su tiempo para poder obtener recursos útiles al sostenimiento de sus familias, pero valoran aquello que “no paga la plata”, haciendo

referencia a que no hay mayor satisfacción que “*la sonrisa de un niño*” (Rosa).

2.2 Transformaciones en las subjetividades de las mujeres a partir de la participación en la organización

Para comprender la importancia que la organización tiene en la vida de las mujeres, nos pareció interesante indagar en torno a sus transformaciones a partir de la participación en el comedor.

Salvo Rosa, que cuenta con una larga experiencia de participación en este tipo de organizaciones o de actividades comunitarias, las demás integrantes manifiestan cambios sustanciales a partir de su participación en el comedor.

En principio, algunas de las mujeres manifestaron que la convocatoria a ser parte del grupo les resultó muy gratificante. Como venimos mencionando, ellas eran beneficiarias de las actividades del comedor y, a partir de la invitación por parte de Gabriela, se convirtieron en colaboradoras:

“La Gabi me dijo si quería participar. Yo venía y siempre organizaba a las madres del grupo [haciendo referencia a las madres que reciben las viandas], siempre respondía en el grupo de WhatsApp y ponía orden, por eso creo que la Gabi vio que me gustaba organizar y me dijo si quería participar, y me gustó mucho que me haya invitado, por eso sigo acá (se ríe)” (Rocío)

“Yo vine primero para pedirle ayuda a Gabriela porque llegué con una situación medio difícil de allá, y como yo soy sola con mi hija primero por eso. Y obviamente que una mano lava la otra, yo venía, retiraba alimento y leche y me empecé a ofrecer para venir a ayudar también. Después el ambiente y ver a los chicos, un montón de cosas que te hacen entusiasmar más por ayudar.” (Roxana)

Como comenta Gabriela, consolidar el grupo le resultó muy difícil por las trayectorias personales de cada madre. En muchos casos, para estas mujeres, construir este tipo de vínculos, ser parte activa de un espacio comunitario extrafamiliar y pensarse colectivamente en el marco de un grupo era una situación novedosa:

“Las mujeres el primer año me costaron horrores y lágrimas, te voy a ser sincera, el segundo año bueno el enseñarles a trabajar en equipo, costó muchísimo y hoy por hoy las veo más unidas que hablan y hacen. Es otra cosa y ya están pensando en armar un equipo de trabajo para cuando haya empresas que necesiten trabajadoras, porque ahora ya se entienden

(...) Van desde otra mentalidad. Cuando tengan la oportunidad de hablar con el dueño va a pedir por todas, porque es lo que ven desde acá que cuando yo pido, pido por todas y para todas.

Romper esas barreras mentales a mí me costó horrores, charlas, habladurías y enojarme y volver a hablarlas. Un enojo sano no para dejar de hablarles sino para decir “che esto estamos haciendo mal o no está funcionando”. Costó mucho romper eso que se hablen mal o haya chusmerio, pero hoy por hoy con éxito y mirando a un futuro diferente y en equipo. (...)

No sabés lo que era, fueron horas de charlas y de explicarles que no hay que competir una con otra, eran como niños, no, ¡peor que los niños! Que si a esta le di una cosa, que si a aquella otra, así todo el tiempo. Pero te digo que aprendieron, aprendieron y hoy por hoy hablan del grupo, de lo lindo que es trabajar en equipo, pero les costó horrores. Y también les costó al principio confiar en mí, era nuevo, confiar en que yo no les iba a hacer nada malo. Tuve que aprender a ir a sus casas, escucharlas llorar, escuchar sus penas de antes, aprender a perdonar y perdonarse, quererse ellas en primer lugar, un millón de cosas las mismas falencias que yo veía en los niños pero potenciadas con más rencores y razones. Y hoy por hoy si me entienden y están más sanas y pueden ayudarse y ayudar más las otras y se preocupan por lo que le falta al otro; pero el primer año con ellas fue terrible.” (Gabriela)

Además de mencionar la dificultad de conformar el grupo, Gabriela enfatiza en la situación en la que “las encontró cuando entraron”. Según su experiencia a lo largo de los años, ella sostiene que el mayor problema de estas mujeres es el estado de depresión en el que se encuentran, sentirse solas, desamparadas, abandonadas. A partir de formar parte de la organización, que ella destine mucho tiempo a escuchar sus problemas y a acompañarlas, Gabriela considera que las mujeres han experimentado transformaciones sustanciales en sus vidas:

“[haciendo referencia a una de las actuales colaboradoras] si vos hubieras visto cómo estaba cuando llegó acá. El marido le pegaba, no les daba un mango para comer. Empezó acá, se empezó a valorar, a entender que era un círculo en el que estaba que le hacía mal. Y bueno, se separó, se empezó a arreglar, a salir adelante. Hoy por hoy se compró hasta una camioneta.

Yo siempre les digo que tienen que ver lo que han avanzado.” (Gabriela)

Efectivamente, en este espacio las mujeres pueden resignificar sus experiencias, dialogar sobre la vida cotidiana, sobre sus problemas y también resolverlos de manera colectiva, algo que, proviniendo de contextos con mucha fragmentación social, destacan como fundamental en su participación en el comedor:

“Yo creo que acá buscamos ayudar siempre a las demás, si alguna viene con un problema entre todas buscamos solución. O por lo menos lo charlamos, la acompañamos. Algunas han pasado por situaciones malas con sus maridos, de problemas de adicciones o de violencia, y nosotras nos ayudamos. No sé si todas salieron de esas situaciones, pero por lo menos acá nos contenemos” (María)

“El otro día, por ejemplo, fue el cumpleaños de mi hija. Yo no tenía nada para festejarle, nada de plata. Pero las chicas entre todas organizaron y le hicieron un cumpleaños hermoso a mi nena, fue todo gracias a ellas. Una consiguió una cosa, otra otra, hicieron la torta, y así. Estuvo hermoso” (Rocío)

“A veces viene alguna con algún problema y como algunas como yo somos más grandes, las aconsejamos, porque ya lo vivimos. Pero no juzgamos. A veces lo único que necesita una es que la escuchen y mientras hacemos las cosas que hay que hacer acá charlamos, somos unidas en ese sentido” (Johana)

De este modo, cuando indagábamos en torno a cómo las mujeres consideraban que su experiencia en el comedor modificó su vida, lo denominaban como “un antes y un después”, algo que realmente las transformó:

“Me cambió la vida. Si, a mí me cambió la vida. Yo antes no podía estar hablando, así como estoy hablando con vos ahora, estaba deprimida, todo el día triste. No me salía expresar lo que me pasaba, lloraba automáticamente, era como que me desbordaba. O gritaba, trataba mal a la gente. Y ahora estoy cambiando mi forma de ser, yo he cambiado mucho, también por mi hija, pero esto me ayuda”. (Rocío)

“Todo, lo que es el comedor me enseñó a hacer todo, porque antes no sabía hacer nada yo” (Carmen)⁴

⁴ Carmen actualmente no forma parte del comedor, pero como venimos hace tiempo trabajando en la organización, nos parece interesante recuperar su perspectiva. Ella es uno de los casos más significativos de transformación que ha tenido la organización. Tiene un nivel moderado de sordera, pero siempre fue

“Yo pienso que me enseñó mucho venir acá, a ser más organizada, a confiar, o más que confiar a compartir con las demás, a hacer las cosas juntas, a pensar si a la otra le falta algo, esas cosas que antes yo no veía porque estaba acostumbrada a hacer todo sola o a que me mandaran. Y acá no nos mandan, trabajamos juntas, nos ponemos de acuerdo o nos peleamos, pero es diferente.” (Mónica)

“Sí, me cambió el grupo, estar con ellas. A veces se enojan porque yo las mando, yo soy así, aprendí así (se ríe). Pero cuando no vengo es un vacío que tengo, siento que me falta algo, como si estuviera triste. Acá charlamos, nos reímos, compartimos entre todas”. (Rosa)

“Yo hace 3 años que no paso hambre. Desde que estoy acá. Yo antes la pasaba mal, pero muy mal. Tengo 7 niños, mi marido con algunos problemas. Y no nos alcanzaba. Ahora comemos todos los días, gracias al comedor, a estar acá, yo pensaba eso. Toda la vida pasé hambre y la pasé mal, ahora estoy agradecida. A mí me dio mucho, pero es más que lo material, ahora estoy bien y tranquila”. (Roxana)

En sus percepciones sobre sus experiencias, ponen de manifiesto también el lugar central de Gabriela para desencadenar procesos de cambio, los cuales no sólo se dan a nivel personal, también reconfiguran las relaciones en sus lazos cercanos: sus familiares y amigos/as:

“Si uno se siente bien, si estás contenta, contenida, cambias con todos. Tu familia te ve bien, tu pareja, tus hijos” (Maria)

Y, finalmente, otro aspecto que las mujeres valoraron a partir de su participación en el comedor se asocia con el reconocimiento de sus habilidades y capacidades por sus pares, y fundamentalmente, el reconocimiento de su labor por parte de los/as vecinos/as, lo que las lleva a convertirse en referentes territoriales, algo que también es novedoso para ellas. En este sentido, muchas manifestaron que se sienten “útiles”, que sienten el afecto y agradecimiento de los/as demás:

“Te da satisfacción, cuando vas por la calle y dicen los niños: “mirá, es la abuelita del comedor” y te saludan, eso es lindo, te conocen, yo pasé a

tratada como si tuviera problemas de intelecto. Su situación de vulnerabilidad era tal, que sus hijos/as atravesaron problemas de salud gravísimos, por lo que intervino el Estado para quitarle la tutela. Ante esta situación intercedió Gabriela, al punto de llevarse a su casa a dos de los hijos de Carmen. También la incorporó al grupo como colaboradora, la contuvo, y Carmen logró salir adelante y continuar a cargo de sus hijo/as.

ser la abuela de todos acá” (Rosa)

“Y por ahí las otras mujeres que vienen [haciendo referencia a las familias beneficiarias] te hacen sentir importante, porque bueno, para ellas esta ayuda es importante. Y uno se siente bien, porque por ahí no tomas dimensión del bien que estás haciendo. Uno da un poquito y para los otros es un montón. Yo en mi caso doy mi tiempo, pero las mujeres te lo agradecen y es lindo. Y también los niños, vos los ves que acá son felices y que a nosotras nos quieren como si fuéramos de la familia. Somos todos un poco familia acá”. (Paula)

2.3 Sobre sus tareas en el comedor

El siguiente eje de indagación en el que nos centramos recupera la perspectiva de las mujeres sobre las tareas que desarrollan dentro del comedor. Aquí procuramos abordar los modos en que perciben sus saberes en relación a la práctica, cuánto sienten que aportan al desarrollo de las tareas organizaciones y si lo conciben como un trabajo.

Las tareas que realizan las mujeres en la organización se desarrollan en jornadas que se extienden por seis horas, los días miércoles y viernes que cocinan los alimentos; mientras que los días en los que entregan merienda permanecen en la Fundación entre 3 a 4 hs. Sin embargo, al tratarse de la casa de Gabriela, los límites del tiempo en que funciona el comedor y en el que se desarrollan las tareas del hogar suelen ser difusos, ya que la presidenta está constantemente disponible.

En estas jornadas, las mujeres ponen a disposición sus saberes previos para realizar distintas tareas, que van desde la recepción de las donaciones⁵ -y posterior sistematización en una planilla-, la clasificación de ropa y también su eventual arreglo, tareas de limpieza del espacio físico, cuidado de los/as niños/as que asisten a jugar al predio en el que se ubica la fundación -sobre todo por la tarde-, entrega de las donaciones, organización de actividades recreativas, y la preparación de los alimentos para la entrega de la comida.

Como retribución de su labor reciben los alimentos que ellas preparan, así como las donaciones que ingresan al comedor. Por ejemplo, según manifestaron, tanto ellas como sus familias se visten completamente con la ropa que las personas donan. En este sentido, mientras realizan la selección de prendas observamos que en la mayoría de los

⁵ Dependiendo del tipo de donación, muchas veces Gabriela le pide a su marido que la lleve a buscarlas, sobre todo cuando se trata de algún pedido especial como colchones o algún electrodoméstico.

casos destinan en principio las donaciones a las integrantes de la organización y luego revisan en un cuaderno especial si alguna de las familias beneficiarias solicitó alguna prenda en determinado talle.

Sin embargo, las integrantes de la organización no perciben ningún tipo de retribución económica, ni ningún tipo de subsidio o plan del Estado para realizar estas actividades, de manera que su participación es totalmente voluntaria.

En este aspecto, observamos que las mujeres presentan dos grandes percepciones sobre su actividad en el comedor que consisten, por un lado, en la vocación que las motiva a realizar este tipo de tareas y, por otro, en la consideración de su actividad como un trabajo.

En la mayoría de los casos, la noción de trabajo que reconocen es aquella ligada al salario, y, por sus propias experiencias, la asocian con prácticas verticalistas y de explotación. Por tanto, al diferir este espacio de las dinámicas de sus ámbitos laborales conocidos, lo asimilan más a la figura de familia que a un trabajo propiamente dicho:

“Yo soy colaboradora, no, no recibo plata por venir acá, lo hago para ayudar, no lo veo tanto como un trabajo si no como un lugar en que nos unimos para salir todos adelante. Nos ayudamos mucho, algunas dan órdenes porque les gusta pelear (se ríe), pero somos todas iguales”.
(Johana)

“No, no cobramos, no es un trabajo. Es una fundación, somos parte y ayudamos, entre nosotras y a los demás. Pero no cobramos”. (Paula)

“Más que un trabajo yo digo que somos como una gran familia, desde lo que yo opino. Porque acá nadie te controla si llegas tarde o si haces algo mal, nos damos una mano entre todas”. (Ana)

En esta misma orientación, varias de las integrantes de la organización diferenciaron su actividad de un trabajo por considerar que lo que las motiva es la vocación por ayudar a los demás, articulado con argumentos que se sustentan en la dimensión colectiva de sus prácticas y en los vínculos que generan, los cuales les otorgan bienestar, contención y donde construyen una compleja trama de ayuda mutua para superar sus problemas cotidianos -que son, además, compartidos por todas-.

Por su parte, otro grupo de madres sí consideró a esta actividad como un trabajo, haciendo hincapié en el compromiso asumido con la organización, el tiempo que allí dedican, y especialmente en lo que obtienen del comedor para el sostenimiento de la economía familiar:

“Yo lo veo un poco como un trabajo, nada más que es diferente porque acá no hay nadie que nos mande. Y además es algo que nos hace bien, bueno yo hablo por mí, a mí me hace bien, pero es como un trabajo en el que cumplís horas. Y bueno a cambio también llevamos comida y cosas del comedor, en vez de plata.” (Jimena)

“Si, para mi es un trabajo. Por ejemplo, yo sé que tengo que venir acá a las 8, y si algún día me demoro aviso, porque sé que puedo perjudicar a las otras. Si no vengo yo, las demás tienen más cosas para hacer, en eso tratamos de cumplir siempre. Y bueno, las cosas que hacemos acá, yo lo priorizo, podría ocupar estas horas limpiando casas por ejemplo, pero yo prefiero venir acá” (Rocío)

“No cobramos sueldo, somos colaboradoras, pero yo creo que es un trabajo porque a mí y a mi familia nos da de comer. En algunos momentos fue más necesario que en otros, ahora yo no necesito tanto del comedor, pero en algún momento fue lo único que teníamos para comer. Por eso ayudo, porque sé lo que es pasarla mal” (Roxana)

“Yo lo tomo como un trabajo. Por ejemplo, yo pongo el cartel de que los miércoles y viernes no trabajo [haciendo referencia a su trabajo como costurera] porque tengo que venir acá, para mi es igual de importante” (Rosa)

Respecto a la valoración que realizan sobre su aporte, y como lo manifestamos en el apartado anterior, lograr tomar dimensión de sus capacidades y reconocer la importancia de sus acciones fue un proceso que les llevó tiempo. Para la mayoría, al momento de ingresar al comedor “no sabían hacer nada”, por lo cual Gabriela dedicó mucho tiempo a hacerles observar sus capacidades. Por esta razón, sentían más confianza en recibir constantemente sus indicaciones, y en el mismo sentido, buscan constantemente su aprobación.

También observamos que, en lugar de reconocer su contribución personal a la organización, suelen precisar que si faltan recargan de tarea a las demás compañeras, reconociendo su aporte al trabajo colectivo, sin tomar dimensión de sus habilidades individuales.

Por su parte, muchas mujeres manifestaron que les gustaría capacitarse en algunas actividades específicas, por ejemplo, en costura para arreglar la ropa que ingresa al comedor o en pastelería para hacer postres y tortas en fechas especiales. Ellas piensan que

recibir capacitación les puede ayudar a “cometer menos errores”, es decir, a reforzar su confianza, y a optimizar los recursos con los que cuentan.

2.4 La maternidad y las tareas domésticas

Considerando a los aportes de la teoría de género como claves de análisis para el abordaje de las prácticas cotidianas y los sentidos que enmarcan la participación de las mujeres en el comedor, indagamos también en dos conceptos centrales: la maternidad y las tareas domésticas.

En efecto, las actividades que se desarrollan en el comedor son aquellas atribuidas socialmente a las mujeres, es decir, aquellas que reproducen los roles tradicionales de género. Es la extensión de las tareas domésticas y de cuidado lo que las reúne, pero resignificado.

Una dimensión que surge con regularidad en el relato de las mujeres -sobre todo las más adultas- es la transmisión de valores, remontando a aquellas tradiciones que les inculcaron sus madres y abuelas. Rosa, que es la más grande y quien se encarga de la cocina, constantemente hace referencia a lo que aprendió de chica, y se lo transmite a las integrantes más jóvenes.

Los consejos van desde cómo comportarse para parecer “señorita”, cómo arreglarse para fortalecer la autoestima, hasta consejos sobre la crianza de los/as niño/as, y sobre cómo tratar a los maridos. En esta dinámica, se refuerza aún más los roles tradicionales de género. Incluso, una de las integrantes manifestó que en la organización eran defensoras de las mujeres, “pero no feministas”; otra de ellas afirmó: *“lo que hacemos en el comedor son tareas de mujeres, por eso no vienen hombres acá, no hay mucho de hombre para hacer”*.

En las jornadas de trabajo que tienen lugar en el comedor, y mientras realizan las tareas que el plato del día demande, las mujeres dialogan efusivamente. Se escuchan risas, algunos retos y también consejos. La dinámica se repitió en cada encuentro que asistimos: alguna comentaba un problema que la aquejaba y las demás le brindaban su punto de vista, y también alguna solución. Gabriela, con voz potente, siempre aporta una salida rápida a cualquier inconveniente. Precisamente es la experiencia colectiva de resolución de problemas lo que, en gran parte, sustenta la trama relacional de la organización.

A su vez, de acuerdo a lo que plantearon las mujeres, la realización de las tareas domésticas en el ámbito de la organización les otorga una satisfacción especial relacionada con el reconocimiento que otro/as hacen de sus aportes:

“Muchas veces acá haces lo mismo, capaz, que en tu casa. Pero acá lo

haces contenta” (Paula)

“Porque acá las valoran. Ellas en su casa lavan la ropa, cocinan, lavan los platos, baldean, pero siempre los chicos tienden a decir no me lavaste la zapatilla, otra vez comemos lo mismo, no tengo tal remera limpia, esto es una mugre. Eso es lo que pasa en la mayoría de las casas pudientes y no pudientes. Siempre una mama se siente menos valorizada en su hogar que afuera. Acá encuentran la satisfacción de sentirse valoradas, esa es la diferencia. Acá se sienten inspiradas, contenidos, en cambio en la casa están para los palos del marido, del hijo, de la madre, que cuando la visitan a critican por todo. Ellas lo sienten así porque cuando vienen acá ven todo lo que les falta en la casa, y ahí es donde se les arma el problema” (Gabriela)

En esta experiencia, quizás uno de los elementos más significativos es la dimensión colectiva que adquieren las tareas de cuidado. En efecto, el cuidado y protección de los/as niño/as es tan importante para la organización que hasta define su nombre, a la vez que orienta sus acciones. Así, las mujeres reconocen que el objetivo principal de la fundación es “hacer felices a los niños”, por lo que plantean un conjunto de actividades orientadas no sólo a dar respuesta a sus necesidades alimentarias sino a atender diversas necesidades afectivas, de contención, educativas, recreativas.

A su vez, las mujeres explicaron que tienen como horizonte futuro lograr una transformación en el barrio, por lo que en cada una de estas actividades que llevan adelante dedican especial atención a transmitir valores y enseñanzas a los/as niños/as:

“Cuando realizamos algún evento nos dedicamos a charlar con los chicos, explicarles valores. No es que les damos la comida y nada más, les hablamos, por ejemplo, les explicamos en pascuas por qué estamos festejando, qué es lo que se festeja. Eso para nosotras es importante, enseñarles valores” (Rosa)

Esta colectivización de los cuidados también potencia y dinamiza sus estructuras internas familiares, a la vez que las ayuda en la crianza de sus hijo/as y la transmisión de valores. Desde la perspectiva de las mujeres, el hecho de que sus hijos/as formen parte de la Fundación les brinda un soporte indispensable para su educación, la cual en muchos casos -al no contar con la presencia de los padres- deben llevar adelante de manera solitaria:

“Pasa que cada niño tiene sus mañas en su casa, pero cuando vos estás

en grupo las mañas se van, al estar en grupo se rompen y muchas veces en sus casas las mamás generan muchas mañas, por ejemplo, un niño que no te toma leche es una maña que no sirve porque es necesario y si no tienen el hábito desde la casa hay cosas que no quieren comer ni tomar. y aparte las mamás se ponen más valientes en decirle que no a algo a un niño cuando son tres o cuatro juntas que cuando están solas y ahí empieza a dominar más la madre que el niño y ahí ya cambia la disciplina porque se juntan todas a generar algo bueno.” (Gabriela)

“Yo veo que, a mi nena, por ejemplo, le hizo muy bien empezar a venir acá. Yo a veces tenía problemas con ella, porque no hace caso. Cuando está en mi casa y tanto tiempo sola, porque no tiene hermanitos nada, peleaba y lloraba. Acá aprendió a compartir, a jugar con los demás niños, y la conducta también mejoró. Si algún día yo no puedo venir, ella es la primera que lo sufre” (Rocío).

Por su parte, para estas mujeres, los límites entre el ámbito privado y el público se tornan difusos. Como mencionamos, su incorporación a la organización se produce para dar respuesta a problemáticas originadas en su ámbito doméstico, y a partir de su actuación colectiva, resignifican sus actividades para convertirlas en prácticas públicas, así como para adquirir nuevas habilidades y experiencias para vincularse con otros actores sociales. Como explica Díaz Lozano (2018):

El espesor político crítico de la colectivización de los cuidados, tiene que ver con que tensa dicotomías patriarcales y modernas: lo personal/ lo político y lo público/lo privado. Los límites interiores a estas supuestas antinomias se vuelven difusos cuando surgen espacios comunes para la gestión de la vida. A partir de estas múltiples experiencias, las mujeres han pugnado por romper el aislamiento hogareño del trabajo doméstico, han creado formas de lucha desde estos cuidados colectivizados, y han revisado los lugares femeninos tradicionales. (p. 166)

Por su parte, para poder asistir al comedor y ser parte activa de la organización tuvieron que atravesar un proceso de negociación, fundamentalmente con sus maridos, quienes -en la mayoría de los casos- no estaban de acuerdo con su participación en este espacio. Como mencionamos hasta el momento, en general el ingreso de las mujeres al comedor se realizó por encontrarse en situaciones de gran vulnerabilidad, con problemas de depresión y fundamentalmente a partir de sentirse en profunda soledad. Las mujeres que

se encontraban casadas o en pareja, a su vez, atravesaban problemas de violencia doméstica, de maltrato o abandono:

“A mi marido no le gustaba que viniera, me lo negaba. Yo le dije que iba a venir igual. Hasta nos separamos por esa razón. Hoy por hoy ya lo acepta. Él empezó a ver que esto era una ayuda grande para nosotros, y que a mí me gusta venir. Lo que pasa también es que yo acá aprendí y las chicas me abrieron los ojos en un montón de sentidos, entonces también a él le empezó a molestar eso, que yo le pusiera límites ¿viste? Bueno, pero ya lo aceptó, y si no lo aceptó, yo estoy acá” (Rocío)

“Por ejemplo, a las chicas, a muchas les pasó que el marido no las dejara venir. Si, se oponían y al momento ya se fueron acostumbrando. Y en muchos casos, venían las mujeres con problemas con los maridos, que eran alcohólicos, que no laburaban, que le pegaban. O mirá el caso de (nombra a una de las integrantes) empezó a venir muy golpeada, el tipo tomaba y le pegaba, pasaba necesidades con sus hijos, y con el tiempo le hablamos mucho y al final pudo salir de ahí, se separó y salió adelante” (Rosa)

“Mi marido me cuestionaba que por qué venía acá. Era como que desconfiaba y me decía: ¿tantas horas vas a pasar ahí?, no sé si creía que yo iba a hacer otras cosas digamos. Entonces por ahí venía acá en cualquier momento, a ver qué estaba haciendo yo, si estaba de verdad acá. Hoy por hoy está contento de que yo venga, es una ayuda para nosotros porque todos nos vestimos de acá y también comemos gracias al comedor, así que le parece bien que yo ayude” (Jimena)

El conflicto por dedicar su tiempo a las tareas de la organización y la tensión entre el ámbito público y el privado es aún más profundo en el caso de Gabriela, ya que es su hogar familiar el que brinda como espacio para desarrollar las tareas organizacionales, alterando completamente la vida y el tiempo de su familia.

Así, los horarios de funcionamiento del comedor se terminan solapando con los dedicados a la familia, al igual que las actividades que realizan. Los almuerzos familiares siempre cuentan con alguna otra persona extrafamiliar, e incluso los espacios más íntimos -como el baño- deben ser compartidos por la cantidad de personas que cotidianamente transitan por la fundación. A tal punto que, en la percepción de las colaboradoras como en la perspectiva de Gabriela, pareciera no existir un límite -ni siquiera simbólico- entre

la organización y el hogar familiar.

2.5 Sobre el rol de Gabriela

Gran parte del sostenimiento de las tareas y de la fundación a lo largo del tiempo se explica a partir del rol protagónico que tiene Gabriela, no sólo en el contexto de la organización, también como una referente a nivel barrial.

En los barrios, y frente a la ausencia de respuestas del Estado, la ayuda entre los/as vecinos/as se torna una práctica constante. En distintas ocasiones hay iniciativas para celebrar un evento especial de manera colectiva, por ejemplo, para el día del niño/a.

El comienzo de la actividad solidaria de Gabriela, a nivel barrial, tampoco estuvo exento de conflictos y disputas. Las mujeres que participan hace más tiempo nos comentaron sobre la existencia, en aquel momento, de consejos barriales y de unidades básicas en las que los/as vecinos de la zona deliberaban problemáticas comunes y peticionaban ante los organismos públicos para la resolución de los mismos. En este contexto, manifestaron que los/as vecinos/as que prestaban su casa para tales fines no estaban de acuerdo con su iniciativa de reabrir el comedor, por lo que tuvo varios enfrentamientos con los/as mismos/as. Según sus relatos, muchos/as vecinos/as se posicionaban como referentes barriales con el fin de obtener beneficios propios, y no con el de ayudar a la gente. Con el tiempo, estos espacios se fueron diluyendo, y hoy Gabriela es una de los grandes referentes del barrio. Es decir, este espacio y su constante accionar solidario le permitieron desenvolverse en el espacio público llegando incluso a trabajar como representante del barrio en la Municipalidad de San Luis y ser candidata a concejal.

Otro aspecto que nos parece interesante destacar es la importancia de la religión y la evocación a Dios en el territorio. Siguiendo el relato de Gabriela, ella retomó las tareas del comedor por sentirse interpelada mientras oía una misa de la religión que profesa. De manera recurrente, en nuestras conversaciones mencionaba que le pide a “papá Dios” que le de fortaleza y le agradece por las bendiciones de cada día. Asimismo, actualmente dedican un día a reunirse todas las integrantes para leer la biblia y reflexionar sobre dichas lecturas.

Es a través de la palabra de Dios que también Gabriela se vincula con las personas que necesitan ayuda, y a partir de su fe les brinda esperanzas de que su situación va a mejorar. También sostiene que su rol es el de ayudar sin juzgar:

“Yo voy, les hablo de Dios, les doy un poco de esperanza. Porque esas personas están mal, deprimidas, solas, abandonadas. Que por alguna razón decidieron alejarse de Dios. Pero yo les cuento mi experiencia, y

las de las chicas que están acá, todas salieron adelante. A veces uno atraviesa un mal momento, pero Dios no abandona. Yo cuando me acerco les digo: mirá no te vengo a juzgar, ni a preguntarte que por qué hiciste esto o por qué tus hijos están así, yo te ayudo de corazón, porque lo siento, porque es como una misión. De nada sirve ir a la iglesia todos los domingos si después no ayudas al que necesita” (Gabriela)

Y, en el mismo sentido, es a partir de la religión que Gabriela explica la continuidad del comedor en el tiempo, pese a que ha atravesado problemas a nivel personal y familiar:

“Es duro, más de una vez pensé en tirar todo. No sólo por mí, porque yo me separé varias veces por lo del comedor. Sé que a mi familia le costó mucho y les cuesta todavía. Si, yo quería tirar todo. A veces tengo momentos que paso todo el día llorando, y le pido a Dios que me mande fuerzas. Le digo: papá Dios, ayúdame, no aguanto más. Y es increíble pero siempre alguna señal me manda. Y lloro ese día, y después al otro día ya vuelvo de nuevo con todo” (Gabriela)

Así, explica que la fortaleza para seguir adelante la encuentra en la vocación de ayudar que heredó de sus padres, así como en sus oraciones con Dios. Es la religión lo que les da esperanza, fe y tranquilidad. Y son sus gestos de solidaridad y empatía los que guían su accionar y ponen en acción sus creencias religiosas.

Y, además, Gabriela menciona la importancia del grupo de colaboradoras para garantizar la continuidad y del reconocimiento de los/as vecinos/as y de la sociedad:

“Cada vez que yo pienso en tirar la toalla, te juro que Dios me manda una señal. Mirá, me acuerdo una vez que yo iba en el colectivo, acá estaba todo mal con mi familia y también con las donaciones, entraban pocas y no dábamos abasto. Voy en el colectivo, y me encuentro con una prima mía, que no veo casi nunca. Y ahí me dice: “Gabi, sabes que estaba pensando en vos. Mi hija quiere hacerte una entrevista para la escuela, porque ella sabe cómo ayudas a la gente y entonces tienen que entrevistar a alguien que admiren y ella te eligió a vos”. Y bueno, eso me emocionó, entonces volví a mi casa, lloré un último rato, y me di cuenta que yo no podía abandonar” (Gabriela).

2.6 “Parece que somos invisibles, hasta que hay elecciones”: sentidos sobre la política

Finalmente, otra dimensión que abordamos fue la de los sentidos de las mujeres sobre la política/lo político. Por lo general, fue una temática que emergió espontáneamente en sus relatos, sobre todo para dar cuenta de qué manera a lo largo de sus vidas se sintieron desprotegidas por el Estado y utilizadas por el poder político de turno. En este sentido, al hablar de la política lo asociaban exclusivamente con la dimensión partidaria y sus representaciones eran negativas.

Frente a la ausencia del Estado, las mujeres incorporan la ayuda a través de redes de cercanía como práctica para subsistir. De esta manera, ellas manifiestan que cuando necesitan resolver algún problema recurren a Gabriela, a alguna compañera de la organización o a los/as vecinos/as, prácticamente sin esperar ningún tipo de ayuda de quienes gobiernan o de alguna institución pública. A tal punto que comentan que lo que las motiva a ser parte del comedor es el estado de vulnerabilidad extremo por el que atraviesan los/s vecinos/as, el cual los gobernantes conocen y omiten:

“Vos viste lo que es, esos niños no tienen nada de nada. Cuando conoces la situación de algunas familias, te parte el alma, no tienen donde vivir, qué comer. Y van a pedir ayuda y les cierran todas las puertas, ¿te crees que los políticos no saben cómo se vive acá? Saben, pero no les importa ayudar, les importa cuando son votos y hay elecciones, eso es lo que da bronca” (Rocío)

“Ellos (por los políticos) saben lo que hacemos, que estamos acá, cómo vivimos, pero no les importa. Solamente vienen cuando necesitan el voto” (Paula)

“Si no estuviera el comedor, si gente como nosotros no hiciera esto, hay familias que no sé, no comerían, ya ni estarían acá, a ellos no les importa” (Jimena)

“Mirá, si es por solucionar o por cambiar algo de la realidad nuestra, no, nada. Acá parece que somos invisibles, hasta que hay elecciones. Ahí vienen, se sacan fotos y te prometen cosas, que después ganan y se olvidan de uno, no ayudan a nadie acá” (Iris)

De esta manera, gran parte de las experiencias que comparten las integrantes de la organización se enmarcan en una situación conflictiva con el Estado, en la cual no solo se perciben “invisibles”, sino que además se sienten criminalizadas u objeto del

clientelismo político:

“Y, a veces pasa, cuando viene alguna asistente social a la casa de alguna de las chicas, por problemas, problemas que tienen con sus hijos, en vez de ayudarlas, sacarlas del lugar en el que a veces caen, no, les quieren quitar los niños directamente. Por eso muchas veces prefieren venir acá, que uno les da una mano, y no esperar nada de los de más arriba”
(Gabriela)

“Vos ves acá que muchas mujeres caen en depresión, por ejemplo, o tienen problemas de droga, de alcohol y eso, por los mismos problemas que tienen viste. Y muchas no se pueden hacer cargo de los niños como corresponde, no porque no quieran sino porque están en un mal momento, una mala situación, y lo que ves es que nadie del gobierno viene y las ayuda, no les preocupa eso” (Rosa)

En el caso de Gabriela, en su rol de administradora de los recursos con los que cuenta el comedor, hay una visión diferente de la política. A lo largo del tiempo ella comprendió la importancia de los vínculos y alianzas con los gobiernos de turno, por lo que ha aprendido a negociar para obtener “beneficios” para los/as vecinos/as. A tal punto que trabajó como referente barrial para la municipalidad, relevando y gestionando las problemáticas territoriales. También fue convocada por un partido político a participar y ser candidata a concejala. Respecto a esta situación, ella explica que su actividad militante es “distinta” a su actividad en el comedor, por lo que no le gustaría que dicho espacio sea “politizado” para no generar malestar en el barrio:

“Yo no? me caso con ningún político. Siempre busco lo mejor para el barrio, para poder darle una mano a la gente. Por ahí yo ya aprendí y sé dónde tocar una puerta, con quien hablar. A veces, por los años que llevo acá, me escuchan y puedo ayudar. Pero nada más. Yo lo que quiero es conseguir cosas para que todos estemos mejor”

“Pero una cosa es lo que hago yo, Gabriela, yo solita, como candidata o en mi trabajo; y eso no tiene nada que ver con el comedor, el comedor somos todas, muchas chicas, hay mucho trabajo acá hecho por todas. Yo soy la cara visible pero no me gusta que se mezclen las cosas” (Gabriela)

Otro aspecto relacionado a esta temática que emergió de los relatos de las mujeres fue la presencia de planes sociales –“el plan” como es denominado-, que constituye una política social con gran alcance en la provincia de San Luis. Como sostiene Julieta Quirós

(2006), este tipo de asistencia posee un fuerte impacto simbólico que trasciende lo material y determina un lenguaje colectivo y modos de relación particulares.

En este sentido, la provincia de San Luis cuenta con una política en materia social ampliamente difundida, que comenzó a consolidarse en el año 2003 a partir del desarrollo del Plan “Trabajo para San Luis”, el cual destinaba prácticamente un 25% del presupuesto provincial a paliar los efectos de la crisis y fue otorgado a casi 45.000 personas (Olguín, Bussetti y otros, 2005). Esta política, lejos de ser una medida transitoria, se mantuvo en el tiempo -aunque con altos y bajos- y provocó un aumento de la precariedad laboral, en un contexto en el que la economía provincial tampoco generó oportunidades laborales genuinas para la población:

“En mi casa siempre hubo planes, desde que me acuerdo que los cobramos. Mis viejos empezaron en el pico y pala, y después fue cambiando, pero siguieron. No solo con eso, siempre con changas para poder comer porque con el plan solo no te alcanza, y si uno quiere buscar trabajo tampoco es fácil, no hay, o lo que conseguís es en negro y te explotan, para eso me quedo en mi casa cuidando a mi hija” (Rocío)

Según los datos del gobierno provincial⁶, a julio de 2021 más de 45.000 personas son beneficiarias de algún plan social y más de 67.000 niños/as asiste a algún merendero o comedor comunitario, dando cuenta que la política social aún es masiva. Como explican Olguín y otros (2012) estas políticas están reguladas exclusivamente por el Poder Ejecutivo provincial, por lo que muchas veces su utilización puede tornarse poco transparente y, además, genera una relación de dependencia en el cual “el Plan es presentado como un favor y no como un derecho a una política social” (p.39), lo cual también conduce a una situación de incertidumbre e inseguridad laboral “que condiciona a los sujetos a vivir en la precariedad permanente” (p.39).

En este sentido, las mujeres en sus discursos reconocen el otorgamiento de planes sociales como un instrumento de los gobernantes más que como una ayuda real para resolver sus situaciones. Sin embargo, lejos de ser receptoras pasivas de las “ayudas” de los distintos gobiernos, dejan en claro que han aprendido a negociar y resignificar estas ayudas:

“[sobre una organización política nacional] ellos me pagan un plan, un

⁶ Informe de gestión en la Cámara de Diputados de la Provincia de San Luis, realizada el 08 de julio de 2021.

subsidio. Y yo tengo que ir a las reuniones una vez por semana y entregar una merienda los sábados en casa. Pero por ejemplo hoy había una marcha en el centro, y miré el frío que hace, yo no quiero ir. Porque además no apoyo la causa, no voy a ir. Si me quieren sacar el plan que me lo saquen. Yo hago todo pero no voy a ir a marcha” (Rocío)

“Y con la plata que me dieron del microcrédito compré un horno, y cuando necesitaba salía a vender pan, eso me sirvió. Todo el mundo lo pedía así que yo también aproveché” (Ana)

En el mismo sentido, las mujeres repitieron en diversas ocasiones la frase “*he vivido sin planes e igual me las arreglé*”, para afirmar que, a pesar de la relación que poseen con el Estado, han descubierto otras formas de reproducción de vida que se sostienen en los lazos comunitarios y en las redes de ayuda mutua. Es decir que no visualizan a la política como un espacio de disputa ni de transformación social, sino como una práctica que las utiliza y las excluye al mismo tiempo.

Y, por último, también nos interesa destacar que en el relato de las mujeres no visualizamos demandas respecto a los derechos que deberían ser garantizados por el Estado, asociado a una falta de conocimiento sobre dichos derechos.

3 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS DATOS: la construcción de problemas y análisis de los nudos críticos comunicacionales

3.1 La construcción de problemas

El recorrido realizado hasta el momento nos permitió comprender y analizar la organización desde la perspectiva de sus integrantes, con el objetivo de construir situaciones problemáticas que posteriormente sean parte de un plan de acción que permita superarlas. Nuestra intención es contribuir a la transformación tanto interna como externa de la organización, a partir de estrategias comunicacionales y de los aportes específicos de la comunicación institucional.

Un elemento esencial en la construcción de los problemas es la percepción que poseen los/as integrantes de la organización sobre las situaciones que las involucran. Esta mirada analítica conjunta requirió de un esfuerzo importante, ya que la reflexión sobre sus propias prácticas no es una actividad habitual para las mujeres que integran la organización.

Aquello que definimos como problema fue construido a partir de pensar la situación ideal que la organización desearía alcanzar. En este sentido, el horizonte que plantea la organización es, a corto plazo, generar fuentes de trabajo genuinas para las integrantes, de manera que puedan obtener los recursos suficientes para la crianza de sus hijos/as; por otro lado, les gustaría contar con más recursos para tener la capacidad de ayudar a mayor cantidad de personas. Mientras que, a largo plazo, se proponen la transformación del barrio mediante la contención y la educación de los niños/as, para que no repitan las conductas y los patrones de sus padres.

En efecto, para las integrantes de la organización una de las preocupaciones centrales es la escasez de los recursos, que limita el conjunto de acciones posibles y les otorga un marco de inseguridad en el cual no logran planificar a futuro.

Los problemas que consideramos son:

1. Nivel individual

- Dificultades en la toma de la palabra en las reuniones o momentos de decisiones.
- Necesidad de aprobación constante por parte de Gabriela.
- Inseguridades y miedos para asumir responsabilidades dentro de la organización.

2. Nivel organizacional

- Existe una distancia significativa entre la estructura jurídica requerida, la normativa interna y el funcionamiento real de la organización.
- La identidad colectiva no está consolidada
- Informalidad en toda la estructura organizativa, incluyendo la dimensión comunicacional.
- La estructura real de la fundación es esencialmente unipersonal, cimentada en la figura de Gabriela.
- Poseen poca eficacia para reclutar nuevas colaboradoras.
- Sobrecarga de responsabilidades derivado de una incapacidad de delegación y falta de confianza, que reduce la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Falta de estrategias para sumar donantes permanentes y recolectar donaciones.
- Los objetivos de la organización no son conocidos por todas las integrantes.

3. Nivel del entorno sociopolítico

- Las vinculaciones con otras organizaciones del mismo sector son esporádicas y no hay trabajo en red articulado.
- Existe poca conciencia sobre la capacidad de incidencia de la organización.
- Falta de definición del proyecto político de la organización.

1.3.1 Clasificación de los problemas

Entre las situaciones problemáticas que construimos, y teniendo en cuenta la perspectiva estratégica que asumimos, entendemos que resulta importante comenzar con un plan de acción que priorice las brechas más importantes.

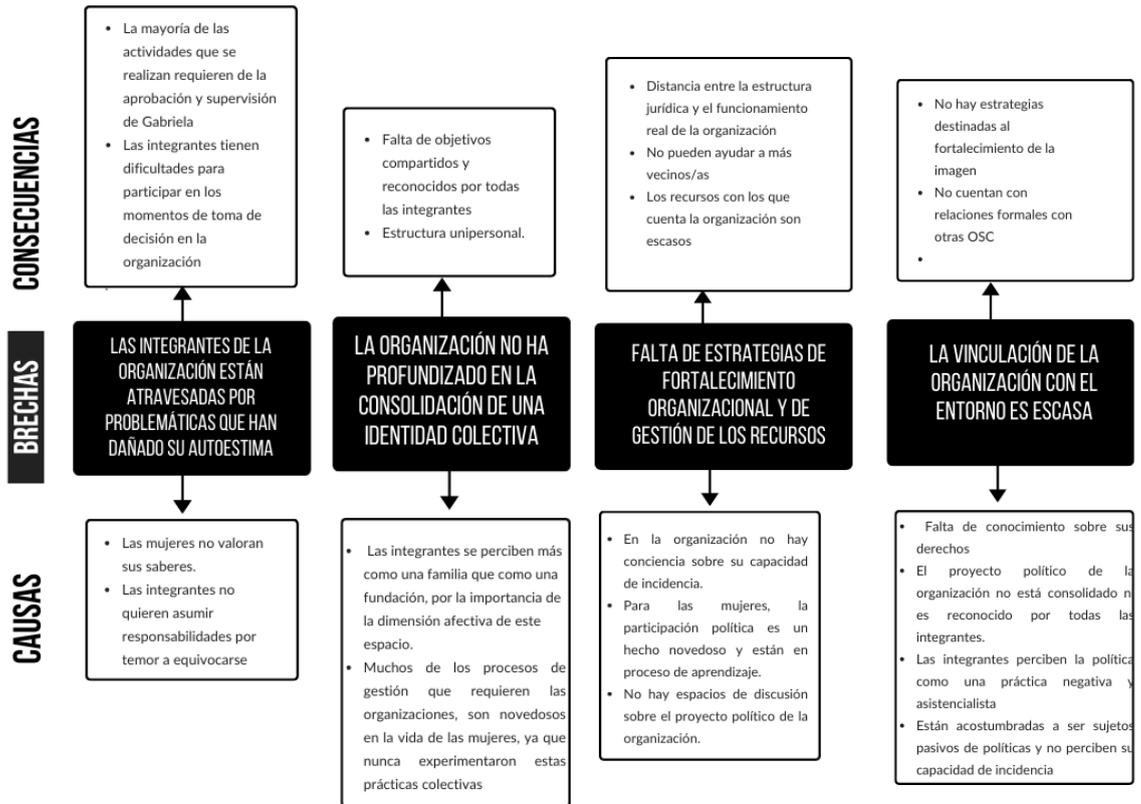
En este momento, consideramos lo que Abatedaga (2008) denomina como valor político, es decir, la importancia que estos problemas tienen según las significaciones que le otorgan las integrantes de la organización y la posibilidad existente para resolverlos, considerando los recursos con los que cuenta la organización.

En función de esto, a partir de un listado inicial buscamos conexiones para poder precisar distintas estrategias según las necesidades que cada situación demande. Para la clasificación de los problemas, utilizamos la técnica del Árbol de Problemas, a partir de la cual identificamos la brecha en el centro, y a partir de esto, analizamos las causas y los efectos que dicho problema genera, como modo de poseer una visión más compleja de

las problemáticas.

Figura 6: árbol de problemas

árbol de
PROBLEMAS



Fuente: elaboración propia

1.3.2 Los nudos críticos comunicacionales

A partir de la construcción de los problemas, seleccionamos los más relevantes para reconocer nudos críticos centrales que se constituyan en insumos para un abordaje comunicacional desde el diseño de una estrategia, siempre dinámica y en transformación.

Para esto, organizamos los problemas construidos en cuatro niveles: el nivel individual, el colectivo, el de fortalecimiento organizacional y el de vinculación con el entorno sociopolítico. La identificación por niveles nos permite, además, visualizar futuras acciones que se complejicen en el tiempo, priorizando los cambios a nivel individual, colectivo y organizacional, para luego continuar con el nivel sociopolítico.

1.3.2.1 Dimensión individual

Como punto de partida, consideramos que es necesario comenzar este proceso atendiendo a las dimensiones subjetivas de las integrantes. A partir del análisis realizado, pudimos identificar que las mujeres están atravesadas por problemáticas sociales y de género, que han debilitado su autoestima. A raíz de esto, tienen dificultades para

desarrollar algunas habilidades que son necesarias en el funcionamiento de una organización, como asumir responsabilidades por temor a equivocarse, hablar en público, tomar decisiones e incluso confiar en las demás.

La mayoría de ellas son jefas de hogar, y sus ingresos al comedor se produjeron como modo de dar respuesta a las necesidades alimentarias de sus hijos. Así, lograron salir de la reclusión del hogar motivadas por la búsqueda de estrategias de subsistencia.

Si bien en la organización despliegan un conjunto de saberes conocidos por ellas, ya que son las mismas tareas que realizan en sus casas, no poseen la confianza suficiente en sus capacidades.

Por tanto, definimos como primer nudo crítico comunicacional el **debilitamiento de la autoestima de las mujeres**, que les dificulta asumir responsabilidades en las tareas organizacionales.

1.3.2.2 Dimensión colectiva

A partir del análisis, identificamos problemáticas asociadas a las dificultades que posee la organización para pensarse colectivamente. En este sentido, opera fuertemente la concepción de pensarse como “una familia”, por lo cual, se establecen procesos de comunicación unilaterales, que reproducen las estructuras de los lazos familiares. En esta estructura, las integrantes reconocen a la presidenta de la organización como “una madre”, por lo cual, su palabra y voluntad se vuelven incuestionables. Aquí el desafío comunicacional implica reflexionar en torno a la tarea diaria que realizan y sus tareas a nivel colectivo.

A su vez visualizamos que poseen una dificultad para definir y compartir objetivos. En este sentido, tanto Gabriela como las integrantes asocian la organización a la figura y acción de una sola persona. Asimismo, la mayor parte de ellas mencionó objetivos disímiles.

Por esto, definimos como nudo crítico comunicacional a la **falta de definición de una identidad colectiva**.

1.3.2.3 Dimensión del fortalecimiento organizacional

En relación la dimensión anterior, pensamos que existen problemáticas vinculadas a la gestión de los recursos y a la falta de planificación. Los recursos materiales son fundamentales para el propósito inmediato, por lo que su gestión eficaz es clave para garantizar el funcionamiento a corto y largo plazo.

Actualmente la organización no cuenta con estrategias comunicacionales para obtener recursos, ya sea donaciones o nuevas colaboradoras que contribuyan a realizar las

tareas pactadas. Esto cobra aún más relevancia si consideramos que tienen como horizonte ampliar su funcionamiento, tanto en días como en beneficiarios.

Al no existir donantes estables, se encuentran en una situación de incertidumbre en la cual les resulta muy difícil poder planificar a futuro, y terminan acotando su funcionamiento a la resolución de lo urgente.

Por lo cual, consideramos como nudo crítico comunicacional la **falta de estrategias para obtener donaciones y gestionar los recursos**.

En este aspecto, consideramos que es central desarrollar estrategias comunicacionales destinadas a distintos públicos, que visibilicen el trabajo de la organización, que sensibilicen respecto al rol social de este espacio, y que informen sobre los modos de administración de las donaciones que recibe la organización.

1.3.2.4 Dimensión del entorno sociopolítico

Finalmente, definimos otro nudo crítico comunicacional a partir de la **falta de vínculos con el entorno**. Pensamos esta dimensión considerando la potencialidad de las acciones colectivas de las mujeres y los cambios que pueden impulsar a partir de su participación pública, no sólo para sí mismas sino también para el desarrollo local y para propiciar procesos de cambio a niveles más importantes.

Una de las causas que identificamos por las que aún no se trabaja esta dimensión responde a que las mujeres de la organización aún no reconocen la dimensión política de sus prácticas (Pereyra, 2018); ni han definido completamente el proyecto político que persiguen.

Algunas otras problemáticas que enfrentan es el desconocimiento de sus derechos como ciudadanas, asociado también a la exclusión social en la que viven, entendida no sólo como la falta de acceso a recursos, sino también como un límite en la capacidad que las personas poseen para elegir cómo desean vivir y sus opciones disponibles para la autorrealización personal (Pereyra, 2008).

Asimismo, consideramos dentro de esta dimensión al fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la organización, entendida a la misma como “una acción sostenida en el tiempo con objetivo de transformación social y perspectiva de derecho que busca influir y generar discusión pública sobre un determinado tema” (Uranga, 2019).

Consideramos también que este proceso requiere de acciones en conjunto con otros/as actores/as sociales. Si bien el comedor tiene contacto con otras organizaciones del mismo sector, no hay un trabajo articulado, sino que se realizan encuentros esporádicos.

Actualmente tampoco cuentan con un registro sobre cuáles son las OSC con las que se vinculan a nivel territorial. Esto limita la capacidad de generar acciones conjuntas y de desarrollar iniciativas con mayor alcance. Tampoco la organización ha logrado involucrarse en redes más amplias de actuación, por lo que constituye un espacio de trabajo interesante a abordar.

1.3.3 Análisis de Prefactibilidad

Siguiendo la perspectiva de Matus (2007), es fundamental realizar una valoración sobre los recursos para contemplar nuestra capacidad de acción sobre los problemas que identificamos.

A partir del siguiente análisis procuramos examinar los distintos recursos con los que cuenta la organización para considerar la viabilidad de la planificación sobre los nudos críticos comunicacionales que construimos.

Factibilidad económica: en este aspecto la fundación presenta obstáculos ya que se registran deficiencias en cuanto a recursos edilicios, infraestructurales, mobiliarios y espaciales. La fundación no dispone de un espacio físico específico para las actividades de la misma, ya que se desarrollan en la casa de Gabriela.

Sin embargo, consideramos que la organización cuenta con un capital social muy importante, sustentado en la trayectoria de años y el reconocimiento de los/as vecinos/as, a partir del cual pueden solicitar ayuda y gestionar donaciones. Además, el hecho que tengan personería jurídica brinda un marco de institucionalidad que puede contribuir a generar confianza y establecer vínculos con potenciales donantes para así obtener los recursos necesarios.

Factibilidad técnica: Las integrantes de la organización cuentan con celular y conexión a internet, por lo que es posible plantear estrategias en el ámbito digital. Actualmente hay grupos de WhatsApp y página de Facebook creadas. Explorar nuevas potencialidades de este tipo de recursos puede contribuir a mejorar las necesidades que surgen de las deficiencias económicas actuales.

Factibilidad política: En una dimensión extra-institucional, la fundación no tiene vínculos con el Estado en ninguno de sus niveles, pero sí cuenta con el apoyo de otras instituciones del medio, por ejemplo, para organizar actividades conjuntas.

En una dimensión intra-institucional, pese a la estructura unipersonal en la toma de decisiones que obstaculiza una dinámica más participativa de todos los integrantes de la fundación, Gabriela demuestra buena predisposición, interés y voluntad para ampliar y mejorar los objetivos de la fundación a futuro.

Además, como factibilidad política destacamos que la participación de las mujeres en esta organización es una buena instancia para fortalecer y trabajar sobre su participación en el ámbito público.

Factibilidad social/relacional: Gabriela cuenta con el apoyo y la confianza de las colaboradoras quienes ven en ella a una líder que ha sido capaz de entender sus necesidades, no sólo materiales sino también emocionales. Si bien un obstáculo a superar es la falta de distribución de roles y responsabilidades, esto es un factor positivo al momento de pensar acciones dentro de la fundación. Gabriela no posee formación académica pero sí tiene la experiencia y el aval de todos los años que lleva sosteniendo la fundación y garantizando su continuidad.

Las integrantes de la fundación están comprometidas con el trabajo cotidiano y se sienten motivadas a hacer crecer a la organización, por lo cual se muestran en completa adhesión a las eventuales acciones propuestas para la mejora de la realidad institucional.

4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN: líneas estratégicas de acción

Luego de la identificación de los nudos críticos comunicacionales, realizamos una propuesta para abordar líneas de acción de manera estratégica. Las mismas suponen orientaciones para la posterior planificación (que excede este trabajo). Asimismo, sintetizan nuestro aporte a partir del momento de análisis situacional.

Intervenir, desde la perspectiva que asumimos, implica reconocer los/as actores/as involucrados/as, comprender el contexto en que se producen las interacciones, identificar otros/as actores/as que puedan aparecer vinculados, qué cuotas de poder manejan y de qué manera puede esto influir positiva o negativamente en la orientación que busca perseguirla organización. Con base en estas cuestiones es que se formulan estrategias para alcanzar objetivos. En este ámbito problemático debe vincularse con necesidades de los/as sujetos/as, las que éstos/as manifiesten y las que como comunicadores/as podamos identificar.

Consideramos además que, en el marco de esta organización, no podemos pensar en otra concepción de comunicación que aquella que nos permite entender lo complejo de los procesos sociales y el valor de éstos para la transformación social, desde una dimensión que contemple las asimetrías de los actores que intervienen en el territorio, y aquella que aspira a lograr una sociedad un poco menos injusta.

En este sentido, la concepción de comunicación implícita en nuestro abordaje es considerada en una doble dimensión: constitutiva de subjetividades y relacional (Abatedaga, 2008), por tanto, nos permite complejizar los aportes posibles desde nuestro campo, abarcando no sólo la dimensión informativa sino comprendiendo otras dimensiones.

Entonces, la propuesta desarrollada se sustenta en una concepción relacional de la comunicación, que la entiende como posibilitadora de encuentro y organización, de construcción de sentidos y disputas, de construcción de subjetividades, identidades y posibilidades.

Es por ello que las líneas estratégicas que planteamos apuntan, principalmente, a fortalecer las subjetividades de las integrantes a través de espacios de reflexión, capacitaciones y talleres, que les permitan adquirir confianza en sí mismas y en sus compañeras; así como a reforzar las dinámicas grupales; a contribuir a su reconocimiento como parte de un colectivo, a desarrollar procesos de identidad y a propiciar espacios para explicitar su proyecto político, desde una perspectiva de género.

Centradas principalmente en lo comunicacional más que en lo comunicativo (Massoni, 2016) pensamos en espacios, pero también nos ocupamos de canales y direccionalidades de la comunicación en el interior de la organización, así como en su proyección pública con vistas a generar lazos con otras organizaciones. En este sentido, nuestra propuesta busca involucrar principalmente a las integrantes de la organización, como así también promover la articulación con otras organizaciones y con la comunidad.

A continuación, presentamos la **tabla 7** que sintetiza los nudos críticos comunicacionales y las líneas de acción, para luego desarrollar con mayor profundidad las propuestas.

Tabla 7: Nudos críticos comunicacionales y líneas estratégicas de acción

Nudos Críticos Comunicacionales	Líneas estratégicas de acción
Debilitamiento de la autoestima de las mujeres	Fortalecer las subjetividades de las integrantes; gestionar capacitaciones en el puesto que les gustaría desempeñar; asumir un rol específico dentro del organigrama organizacional; desarrollar estrategias educativas con perspectiva de género.
La identidad colectiva no está definida	Generar espacios en los que reflexionen y expresen el auto reconocimiento y la auto identificación; promover instancias de trabajo colaborativos, en los cuales se construyan colectivamente los objetivos y los aspectos organizacionales; establecer mecanismos de participación; trabajar en la imagen que quieren proyectar y los públicos con los que quieren relacionarse.
Falta de estrategias para obtener donaciones y gestionar los recursos	Formalizar e incrementar los vínculos con los públicos externos necesarios para sumar nuevos donantes; desarrollar una estrategia para informar sobre las donaciones, en la cual se contemple su recepción y entrega.
La organización posee vínculos escasos	Consolidar el proyecto político de la

con el entorno	organización; favorecer el empoderamiento de las mujeres, su acción colectiva y promover acciones que aspiren a lograr transformaciones en el territorio; trabajar sobre la capacidad de incidencia de la organización; desarrollar una estrategia educativa sobre sus derechos; generar lazos estables con otras organizaciones, ya sea para recibir donaciones o para afrontar problemáticas socioculturales conjuntas.
----------------	---

Fuente: Elaboración propia

Nudo crítico comunicacional 1: Necesidad de fortalecer la autoestima de las mujeres para que asuman responsabilidades y capacidades para gestionar los recursos dentro de la organización

Uno de los principales aspectos en los que consideramos que es necesario comenzar la futura planificación es en el nivel individual. A partir del análisis pudimos reconocer que las problemáticas socioculturales y de género que atraviesan a las mujeres han debilitado sus autopercepciones, por lo que es fundamental trabajar sobre este aspecto.

La dimensión afectiva que articula la experiencia comunitaria ya les otorga un conjunto de beneficios que son útiles para mejorar su autoestima. Muchas de las integrantes manifestaron que se sienten muy gratificadas cuando las demás personas reconocen su aporte. Asimismo, Gabriela da cuenta de la importancia que tiene la contención, la escucha y el apoyo para adquirir confianza y habilidades que les permitan tomar decisiones no sólo a nivel grupal sino también en sus vidas cotidianas y en su entorno familiar.

En este sentido, consideramos que una estrategia puede estar destinada a generar espacios de capacitación para que cada mujer adquiera habilidades específicas respecto al rol que le gustaría ocupar en la organización.

Para el desarrollo de estas capacitaciones será fundamental contar con personal de apoyo técnico especialistas en cada rubro. Para esto la organización puede establecer lazos con organismos municipales que capacitan sobre las temáticas, como así mismo

solicitar colaboración para el dictado a instituciones que capacitan en el área como escuelas de cocina.

También creemos necesario que las integrantes puedan dinamizar los espacios para la toma de decisiones. En un primer momento, la participación e involucramiento de las integrantes con los aspectos organizacionales seguramente será paulatino ya que no están acostumbradas a tomar la palabra de manera pública y consideramos que es un aprendizaje. Por lo cual resulta fundamental plantear actividades que vayan incorporando y que consideren la opinión y propuesta de todas las integrantes. Por ejemplo, definir grupalmente el menú semanal a partir de la administración de los recursos con los que cuentan.

Asimismo, es importante promover actividades que mejoren la relación e interacción entre las integrantes de la organización. Las mismas pueden desarrollarse en la modalidad de talleres, los cuales contengan distintos tipos de actividades lúdicas en las que se puedan compartir experiencias, expresarse a través del arte, y posteriormente, se les propondrán desafíos que requerirán necesariamente trabajo en equipo, para intentar superar la dinámica de relación verticalista que tienen incorporada.

Por su parte, consideramos que es fundamental para comenzar con el proceso de cambio desarrollar estrategias comunicacionales educativas sobre la perspectiva de género, que les otorguen herramientas para cuestionar su realidad y comprender que su condición no es algo natural, sino que está determinada por un complejo entramado de poder que estructura la sociedad. También favorecer el despertar de su conciencia respecto a sus concepciones sobre lo que implica ser mujer y de qué manera se produce la subordinación femenina.

En este sentido, la modalidad taller resulta una estrategia muy útil para motivar nuevas miradas sobre ellas mismas, trabajar en una autopercepción positiva, valorar sus saberes, interpelar sus situaciones cotidianas.

Consideramos que puede plantearse el uso de modalidades participativas para que se generen espacios de encuentro en los que se pueda visualizar, a partir de la reflexión sobre sus propias experiencias, que aquellos problemas que las afectan individualmente también son compartidos por la mayoría de las mujeres, dando cuenta de los procesos sociales que estructuran y determinan las prácticas, contribuyendo a pensarse parte de un colectivo.

Respecto a este proceso de formación, sería interesante trabajar con facilitadoras, es decir, mujeres de sectores populares con las que se puedan sentir representadas. En este

caso, Gabriela -quien cuenta con mayores estrategias, herramientas y conocimientos- podría ser capacitada y ser la promotora de algunos encuentros. Asimismo, podrían vincularse con alguna organización de mujeres que aborden específicamente cuestiones de género.

Nudo crítico comunicacional 2: La identidad colectiva no está definida

A partir de analizar las problemáticas de la organización, visualizamos un nudo crítico comunicacional que requiere trabajar sobre la identidad colectiva. Partimos de considerar que el fortalecimiento de las subjetividades prepara las bases para que las mujeres puedan actuar de forma colectiva.

Tal como manifestaron las mujeres en las entrevistas, formar parte del comedor es una experiencia que ha modificado sus vidas. En este sentido, entendemos que potenciar la dimensión colectiva en esta organización es una de las principales metas a tener en cuenta en una posterior planificación.

La organización no cuenta con roles definidos ni con un documento que explicita los objetivos. Esto, sumado a otras problemáticas relevadas, provoca que las integrantes no reconstruyan de manera unánime los objetivos de la organización.

A su vez, el liderazgo que asume Gabriela y los lazos de solidaridad que sustentan las prácticas organizacionales, provoca que se asocie a la organización únicamente con la figura de la presidenta y se diluya la dimensión colectiva. Asimismo, tampoco desde la organización se han generado espacios para pensar específicamente qué rasgos las definen.

A partir de esto, consideramos que podrían plantearse estrategias para superar esta situación. En principio, podrían proponerse talleres en los cuales las integrantes reconozcan la importancia de consolidarse como un colectivo; que reflexionen de manera conjunta sobre los rasgos que asume el grupo, cómo se auto perciben, qué elementos les gustaría que las identifiquen y plasmarlo en un documento institucional, para enmarcar las acciones que se desarrollan en el presente y también para definir lo que esperan lograr a futuro. Así, pueden desarrollar auto narraciones que las representen y posteriormente elaborar piezas comunicacionales para transmitir esa identidad.

Asociado a la identidad, sería interesante que reflexionen sobre su imagen pública, qué es lo que quieren transmitir, cómo quieren posicionarse, qué proyecto político las representa, y definir con quiénes se quieren relacionar.

También consideramos que es fundamental involucrar activamente a las integrantes en los aspectos formales de la organización. Por ejemplo, que los aspectos

institucionales contenidos en el acta de constitución de la Fundación sean conocidos por todas las integrantes, y sería importante que a medida que se vaya afianzando el trabajo organizacional el aspecto formal no diste tanto de la realidad institucional, como sucede hasta el momento.

Asimismo, también sería interesante poder construir los elementos de la filosofía de la organización -misión, visión, valores- de manera conjunta, y que dicho documento sea considerado un orientador cotidiano de las prácticas.

Nudo crítico comunicacional 3: Falta de estrategias para obtener recursos

Otro de los elementos que consideramos clave es la gestión de los recursos con los que cuenta la Fundación, ya que es lo que posibilita que se lleven adelante las actividades. Desde nuestra perspectiva, las estrategias comunicacionales para superar este nudo crítico deben contemplar todo el proceso, desde la búsqueda de donaciones, la sistematización, hasta la información sobre la manera en la que son empleados los recursos. Esto con el fin de establecer relaciones más estables con los donantes esporádicos y también atraer nuevos donantes.

También, consideramos que es importante visibilizar de manera integral todas las actividades que realiza la institución, así como buscar adhesión al proyecto político que sostienen.

Actualmente, no cuentan con ninguna estrategia para obtener donaciones. En este sentido, podemos pensar algunas líneas de acción para superar este nudo crítico. Como punto de partida, consideramos necesario que la organización sistematice los vínculos que posee actualmente, así como los recursos que necesitan.

Una estrategia que puede contribuir a la búsqueda de recursos es elaborar un proyecto específico para captar donaciones, destinado a aquellos públicos con los que la organización quiere vincularse. Este aspecto puede reflexionarse en los espacios destinados a la conformación de la identidad y la imagen.

Dicho proyecto puede presentar características específicas según el público al que se destine. Así, podemos pensar en los donantes institucionales, actuales y potenciales; y en donantes individuales, actuales y potenciales.

Con los públicos actuales buscaremos fortalecer los lazos para garantizar donaciones de manera más estable y establecer canales de comunicación más fluidos. Por su parte, considerar los testimonios y experiencias de los/as integrantes de este público puede resultar útil como catalizador para nuevos donantes.

Para los públicos potenciales habría que definir estrategias que muestren las

distintas tareas que realizan en la organización, ofrecer canales de comunicación sencillos para acceder a la institución y fundamentalmente proveer de un marco de transparencia a la gestión de los recursos.

A los públicos institucionales, a partir de la generación de un proyecto que contenga los datos de la Fundación, su misión, visión, valores e historia, se les puede solicitar colaboración específica según las necesidades relevadas.

Sería interesante gestionar lazos con instituciones públicas, como la Universidad, donde pueda articularse un trabajo conjunto. Y generar otra estrategia destinada a obtener recursos de las instituciones privadas con las cuales deseen relacionarse.

También, actualmente algunas organizaciones esporádicamente realizan eventos a beneficio de la Fundación. Sobre esta idea, se podría continuar profundizando y sosteniendo en el tiempo, para además aprovechar esas distintas instancias para desarrollar estrategias comunicacionales en las que puedan visibilizar la tarea que realizan y a cuantas personas ayudan. Estas estrategias pueden incluir, desde la realización de folletos, como así también una muestra fotográfica que intente sensibilizar respecto a la situación de los/as vecinos/as.

Las mismas pueden estar destinadas a los públicos particulares, que son quienes actualmente colaboran en mayor medida para el sostenimiento material de las actividades. Asimismo, se puede potenciar el uso de redes sociales como Facebook o Instagram, ya que es una herramienta accesible para las integrantes de la organización y posee un gran alcance. En estas plataformas podrían generar estrategias de visibilización y sensibilización.

Es de destacar que el desarrollo de estas estrategias supone el manejo de ciertos saberes específicos sobre la gestión de recursos o saberes técnicos que probablemente requieran incorporar y también puede considerarse dentro de las capacitaciones a desarrollar.

Nudo crítico comunicacional 4: La organización posee vínculos escasos con el entorno

A partir del análisis que hasta el momento realizamos, y de las perspectivas teóricas a partir de las cuales planteamos nuestro trabajo, consideramos que uno de los mayores aportes que podemos realizar desde nuestra disciplina consiste en fortalecer la acción colectiva de las mujeres, para que dinamicen procesos de transformación en la comunidad.

Una de las prioridades en este aspecto es desarrollar estrategias de formación

sobre sus derechos, para que de esa manera tengan la capacidad de pensarse como sujetas de derecho y posicionarse desde un lugar diferente.

Reconocer la dimensión política de sus prácticas y comprender las dinámicas de poder que operan como ordenador de lo social, les permitiría desarrollar un pensamiento crítico y motivarse a formar parte de un colectivo.

Desde la perspectiva feminista, este proceso requiere una toma de conciencia sobre los condicionamientos que impone sobre nosotras el patriarcado, los roles que culturalmente se nos atribuyen, las problemáticas que nos constituyen; con el fin de pensar en desafiar las estructuras de poder y en construir nuevos modos de relaciones sociales, que no se instauren desde la diferencia sexual.

El propósito que deben perseguir es lograr incidir en el espacio público, es decir, tener la capacidad de participar, discutir e influir en los espacios donde se toman las decisiones que las afectan. Así, pueden ejercer una ciudadanía en la que se garanticen sus derechos y puedan contribuir a la construcción de una sociedad más democrática.

Para avanzar con acciones destinadas a la incidencia, es fundamental que las integrantes desarrollen sus propias agendas y realicen sus definiciones sobre sus situaciones y los aspectos que desean transformar, explicitando el proyecto político que sustenta su accionar, y posicionándose como protagonistas en el proceso de cambio para que también potencien su autonomía.

El hecho de desarrollar estrategias que apunten a favorecer la autonomía de las mujeres también debe contemplar la dimensión material. Actualmente la situación de colaboradoras o de voluntarias en las que realizan sus tareas las colocan en una triple responsabilidad: se encargan de las tareas de cuidado de su hogar, de trabajar para dar sustento a sus familias y además de realizar las tareas del comedor.

Por lo tanto, puede planificarse también ofrecer servicios a cambio de contribuciones, que les permitan a las integrantes recibir alguna remuneración económica por las tareas que realizan. Asimismo, trabajar sobre la estrategia de consolidar una cooperativa de trabajo para que las mujeres puedan tener un trabajo digno, constituye una salida interesante para fortalecer su autonomía.

Desde experiencias con perspectiva de género llevadas a cabo en organizaciones de mujeres de sectores populares, se ha puesto de manifiesto que las estrategias provenientes de la pedagogía popular son sumamente potentes para trabajar estos aspectos. Estas perspectivas se conocen dentro del campo como Educación Popular Feminista, donde se sistematizan un conjunto de experiencias que articulan prácticas

pedagógicas con el fin de que las mujeres puedan identificar y analizar de qué manera el género determina su subordinación y opresión.

Desde dicho campo conciben a los procesos educativos como prácticas emancipatorias y liberadoras. Para su abordaje, toman como protagonistas a las experiencias cotidianas de las mujeres, sus modos de sentir, de significar, sus necesidades, sus saberes, para interpelarlos y producir nuevas significaciones y conocimientos.

Los métodos más utilizados son los talleres, precisamente porque logran la participación de las mujeres, donde se pueden pensar estrategias que aborden diversas situaciones. Así, por ejemplo, se puede plantear un taller que tenga como disparador un análisis de una situación de su vida cotidiana, para advertir cómo las relaciones de poder pueden visualizarse tanto en sus familias como en sus prácticas, con el fin de que reflexionen sobre cómo en estas relaciones tienen incorporados modos de actuar que subordinan a las mujeres.

Este conocimiento que adquieren les permite también formarse y formar a otras mujeres. Como primer momento, se puede pensar en brindar espacios de formación en los que las propias integrantes se conviertan en promotoras, destinadas a las mujeres beneficiarias de los alimentos. Luego, estos espacios también pueden habilitarse para las demás mujeres del barrio, de la zona, y de la provincia.

Por su parte, creemos que la organización debe fortalecer su relación con otras OSC que aborden problemáticas similares, ya que el trabajo articulado en red les permitiría adquirir recursos económicos, recursos de apoyo mutuo para la resolución de problemáticas socioculturales comunes, mayor capacidad de definición de políticas públicas, e incluso superar la situación actual en la que la agenda pública está determinada exclusivamente por el gobierno provincial.

Como primer momento sería un aporte importante sistematizar cuáles son las OSC que colaboran esporádicamente con la organización, e indagar cuáles son aquellas que se desempeñan en áreas similares y podrían adherir al proyecto que persiguen.

También puede ser un aporte interesante el hecho de incorporarse a redes de trabajo mayores a las territoriales, así como gestionar ayudas de organismos nacionales o internacionales.

V. SINTESIS DEL TRABAJO Y RELEXIONES FINALES

El presente trabajo supuso la realización de un análisis situacional de los procesos comunicacionales enmarcados en un comedor barrial de la ciudad de San Luis, denominado “Fundación Niños Felices”.

El análisis situacional lo realizamos comprendiéndolo como el primer momento dentro de una planificación. Partiendo de la idea de que existen distintos modos de planificar, que se diferencian en función de sus posicionamientos epistemológicos, de acción y políticos, optamos por una perspectiva estratégica de la planificación que guarda una estrecha relación con la acción.

En nuestro análisis situacional estudiamos los procesos comunicacionales que se desarrollan en la organización, entendiendo a este concepto como un proceso de producción social de sentido, que se da en un marco sociocultural determinado y que está atravesado por acuerdos, tensiones y relaciones de poder.

Asimismo, nos centramos en el análisis de situaciones de comunicación, en el marco del accionar cotidiano de las mujeres en la organización. Así, buscamos acercarnos a las interpretaciones y las explicaciones que las propias integrantes realizan sobre las situaciones que las atraviesan e intentamos comprender los modos de hacer y actuar dentro de la organización, procurando recuperar la riqueza política de esta experiencia, y de sus modos de resistencia.

De esta manera, lo que buscamos fue analizar la realidad compleja en clave comunicacional, precisando algunos ejes de análisis que nos condujeran a construir y describir situaciones problemáticas en función de brechas respecto a la situación actual de la organización y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Teóricamente, nuestro abordaje se situó en el campo de la comunicación para el cambio social. Desde esta perspectiva lo que sostenemos es que a partir de nuestra intervención profesional podemos desatar transformaciones en los territorios, por lo cual nuestra intención no se restringe a la generación de conocimiento para acrecentar las teorías existentes, sino que es una ciencia de la acción. De esta manera, la comunicación es entendida como una disciplina estratégica para desarrollar procesos de cambio, con una definida postura política transformadora.

Un concepto clave dentro de esta perspectiva, y sobre el cual establecimos gran parte de nuestra propuesta, es el concepto de incidencia. Así, consideramos que uno de los desafíos que tenemos como comunicadores/as es el de fortalecer las organizaciones en las que intervenimos para que conformen sujetos colectivos capaces de participar en

el espacio público y de dar respuesta a sus demandas, así como ampliar sus derechos.

También, entendiendo que estamos investigando y trabajando sobre una realidad social compleja, incorporamos desarrollos teóricos provenientes de otras disciplinas, como la sociología, la antropología y la psicología. Estas perspectivas nos permitieron profundizar en la comprensión sobre los modos de acción colectiva de los sectores populares, sus motivaciones, problemáticas y las particularidades del barrio como territorio de intervención. Además, los conceptos claves y articuladores para analizar este tipo de organización los recuperamos de la mirada de género.

Por su parte, el abordaje metodológico fue de tipo cualitativo, utilizando como técnicas el análisis de documentos, las observaciones participantes y las entrevistas en profundidad. Optamos epistemológicamente por leer la realidad desde un paradigma simbólico-interpretativo mediante el cual pudiéramos entender a la organización desde sus propias integrantes, recuperando sus modos de significar y relacionarse.

En este sentido, nos propusimos como objetivos identificar, describir y analizar los procesos comunicacionales que se desarrollan en la organización, para construir nudos críticos comunicacionales. Asimismo, buscamos comprender los sentidos de las integrantes de la organización, desde una perspectiva de género que indagó en los modos de ser de las mujeres en la trama organizacional, en cuanto al hecho de ser madres, y estar a cargo de tareas de nutrición y de cuidado.

Indagamos en sus motivaciones para formar parte de un colectivo, de salir del ámbito privado al ámbito público, entender cómo asumen las tareas organizacionales con el eje articulador de las tareas del cuidado; qué consideran por trabajo, cómo valoran sus aportes a la organización, qué es lo que garantiza su continuidad, cómo se producen y reproducen los estereotipos de género.

A partir del análisis situacional reconstruimos la historia de la organización, analizamos las dinámicas y sus modos de relación, identificamos espacios de comunicación y recursos con los que cuentan, reconocimos los niveles de participación de las integrantes y las relaciones de poder e indagamos sobre las percepciones de las mujeres sobre la organización, sobre los procesos de asociación y sus posibilidades de transformación. A su vez, complementamos esta información con las construcciones de sentidos que las mujeres tienen sobre sus prácticas.

Luego, otro proceso importante que atravesó nuestro trabajo fue el de pensar, en conjunto con las integrantes, cuáles eran sus expectativas y proyectos a futuro como organización. Si bien eran deseos latentes, no eran compartidos ni conocidos por la

mayoría. Tener esa información nos permitió evaluar la situación actual en función de dichos deseos, pensar brechas y construir situaciones problemáticas capaces de ser abordadas desde una mirada comunicacional.

Así, los deseos a futuro se orientan en función de producir cambios en su contexto más cercano. A corto plazo, su interés es generar una cooperativa de trabajo que les permita a las integrantes de la organización obtener ingresos formales para solventar sus gastos; a largo plazo se proponen la transformación del barrio mediante la contención y la educación de los niños/as, para que no repitan las conductas y los patrones de sus padres y puedan erradicar las problemáticas socioculturales que las atraviesan, como la droga y la delincuencia.

En función de lo anterior, nuestro análisis situacional dio lugar a la emergencia de problemáticas a resolver. Los mismos fueron clasificados para precisar estratégicamente sobre cuáles consideramos que es importante avanzar. De esta manera, plateamos nuestra propuesta en función de cuatro niveles, los cuales nos permitieron visualizar futuras acciones que se complejicen en el tiempo: un nivel individual, un nivel colectivo, un nivel organizacional y un nivel del entorno sociopolítico.

Como primera instancia, los discursos de las mujeres nos permitieron visualizar la importancia que tiene la dimensión afectiva en este tipo de organizaciones, que es articuladora de la experiencia y que sostiene la trama colectiva. Y, a su vez, comprender lo importante que es para ellas formar parte de la organización, ya que es a través de su participación que encuentran un modo de reproducción de vida que, lejos de agotarse en una dimensión material, da lugar a un despliegue de estrategias creativas para hacer frente a la situación de marginalidad y exclusión en la que están insertas.

Cuando nos referimos a exclusión, no hablamos únicamente de la falta de acceso a recursos materiales o la insatisfacción de las necesidades básicas, también se trata de un límite a las opciones que las mujeres tienen disponibles, a su capacidad de elegir con libertad aquellas cuestiones que tienen valor para ellas. Así, el empoderamiento surge cuando las mujeres pueden reconocer las situaciones que limitan sus capacidades de elección y desarrollan estrategias para modificarlas.

La participación de las mujeres en el comedor, según sus propias narrativas, modificó sustancialmente sus subjetividades. La mayoría se encontraba en una situación de extrema vulnerabilidad al momento de acercarse a la organización, por lo que la incorporación al grupo les otorgó contención, seguridad, aprendizajes, tiempo compartido, y, además, el motivo para salir del encierro de sus hogares y participar

activamente de un espacio en el que cual sus tareas domésticas tomaran una dimensión política. Como observamos en el marco conceptual, una de las grandes problemáticas de las mujeres es su reclusión en el hogar, por lo cual, esta participación se convierte en prácticamente la única oportunidad de salir del encierro y revertir la opresión de género que provoca tal situación.

De esta manera, la participación de las mujeres en el comedor constituye una experiencia de autorrealización personal. La mayoría de ellas ha atravesado -o atraviesa- situaciones que han limitado su autopercepción y autoestima, por lo cual, observamos que actualmente tienen dificultades para asumir responsabilidades dentro de la organización por temor a equivocarse. A su vez, tampoco tienen incorporada la práctica de participar activamente de la toma de decisiones, de dar su opinión y de proponer iniciativas, por esto consideramos que es importante a nivel individual fortalecer las subjetividades de las mujeres a través de distintas actividades.

En este sentido, sostenemos que una línea estratégica de acción debe brindar herramientas para que puedan cuestionar su realidad, favorecer el despertar de su conciencia respecto a sus concepciones sobre lo que implica ser mujer y puedan reconocer la manera en la que se produce la opresión.

A su vez, consideramos que debe haber una estrategia de información y formación con perspectiva de derechos, que las habilite a ejercer su ciudadanía de manera plena y les permita comprender las dinámicas de poder.

Entendemos que fortalecer la autoestima y trabajar en la autonomía de las mujeres es un proceso que debe comenzar individualmente, para sentar las bases para la acción colectiva. La dimensión de actuar con otras para conseguir ciertos objetivos es una experiencia que les permite adquirir conocimientos, cuestionar su realidad y desarrollar lazos de solidaridad.

Actualmente, visualizamos que presentan algunas dificultades para proyectarse colectivamente, más allá de sus individualidades. Una de las causas que explica esta situación es que se perciben más como una familia que como una organización, precisamente porque la dimensión afectiva es la que articula la experiencia. Sumado a esto, tampoco reconocen con claridad los objetivos de la organización.

Aquí, proponemos pensar líneas de acción estratégicas que las mujeres puedan generar procesos de auto reconocimiento y generen sus propias narraciones respecto a cómo se piensan y cómo quieren mostrarse. Esto debería construirse colectivamente y plasmarse en un documento institucional que sirva como orientador de las prácticas.

Luego, se podría avanzar sobre la distancia que existe actualmente entre los aspectos formales y la realidad institucional, para distribuir roles y asumir responsabilidades. Además, es importante fortalecer los canales de comunicación, tanto a nivel interno como a nivel externo.

A nivel organizacional, consideramos que es fundamental desarrollar estrategias para recibir y gestionar donaciones, ya que es la manera en la que se sustentan las actividades que realiza el comedor y que existe cada vez mayor demanda del entorno por recibir asistencia de parte de la organización. Teniendo en cuenta que actualmente no poseen ningún tipo de estrategia ni de vínculos formales, el desarrollo de una estrategia integral para captar donaciones se torna una prioridad. Así, la misma puede apuntar a distintos públicos, visibilizar las tareas que actualmente realizan para sensibilizar respecto a las situaciones de pobreza que se viven en el barrio, y fundamentalmente otorgar un marco de transparencia respecto a la gestión de los recursos.

También consideramos que es importante generar un espacio en la agenda institucional en el cual se incorpore la reflexividad sobre las prácticas como parte del trabajo cotidiano, para lograr reconocer dificultades asociadas a las tareas -tanto diarias como a largo plazo- y diseñar constantemente estrategias para superarlas.

Uno de los principales rasgos que debemos mencionar es que en esta organización el liderazgo ejercido por Gabriela define los demás elementos de la comunicación institucional: la misión, los valores, los objetivos, la identidad. A partir de su rol logra articular las necesidades y demandas de las integrantes, y pone al servicio de la organización su tiempo, su familia, sus recursos y su hogar, forjando la identidad a partir de los valores de cooperación y ayuda mutua.

Por su parte, las estrategias hasta ahora enunciadas tienen el objetivo de generar las bases para el empoderamiento de las mujeres a través de la acción colectiva. En esta dimensión, consideramos que es necesario pensar acciones destinadas a reconocer la dimensión política de sus prácticas.

Así, podemos pensar estrategias que busquen fortalecer la capacidad de incidencia, es decir, la capacidad de participar, discutir e influir en los espacios donde se toman las decisiones que las afectan.

Un paso fundamental para lograrlo es que, a partir de los procesos de educación y de los nuevos sentidos que adquieran, las propias integrantes de la organización reflexionen y expliciten el proyecto político que motiva sus prácticas, y a partir de esto, definan sus agendas y prioridades de acción. El objetivo es enriquecer la capacidad de las

mujeres para definir de manera colectiva las problemáticas que las atraviesan, y transformarlas en demandas y reconocimiento de sus derechos, para modificar paulatinamente sus realidades y mejorar las condiciones en las que actualmente viven. Así, a mediano y largo plazo esto contribuye a construir sujetos históricos con capacidad de transformación social.

En cuanto a las estrategias, consideramos que el campo de la Educación Popular Feminista brinda aportes sumamente interesantes para acompañar estos procesos. Desde esta perspectiva se busca desarrollar instancias de formación que constituyan verdaderas prácticas emancipatorias, con el fin de que las mujeres puedan identificar y analizar de qué manera el género determina su subordinación y opresión. A partir de las experiencias cotidianas de las mujeres, buscan interpelar sus prácticas y sus saberes, para producir nuevas significaciones y conocimientos.

En esta dimensión también planteamos que sería un aporte interesante generar estrategias de vinculación con otras OSC de la ciudad, así como promover la integración a redes de trabajo mayores que les permitan pensar en acciones conjuntas y también en el financiamiento.

De esta manera, consideramos que uno de los grandes aportes que podemos realizar para potenciar la capacidad de acción de estas mujeres de sectores populares es **fortalecer la trama de relaciones** que les permiten pasar de su individualidad a formar parte de un colectivo, lo cual supone reforzar las interacciones, fortalecer las subjetividades, constituir identidades, repensar los modos en los que se dan las relaciones.

Lo interesante de este proceso, y como sugiere la literatura sobre los movimientos populares feministas, es que la participación de las mujeres en esta organización constituye **un caldo de cultivo**, que las prepara para continuar fortaleciendo su participación pública. Por lo cual planificar sobre la capacidad de incidencia de este tipo de organizaciones es un aporte fundamental para lograr la mejora de las condiciones en las que viven, y a su vez, para la mejora de la sociedad en general.

Desde la perspectiva de género que atravesó transversalmente nuestro trabajo podemos agregar que ésta no es una organización feminista, y que tanto en sus motivaciones como en su funcionamiento priman los intereses prácticos de género, asumiendo y extendiendo al ámbito público las tareas de reproducción y de cuidado sin cuestionar demasiado las desigualdades que impone el patriarcado por ser mujeres.

Sin embargo, las mujeres valoran positivamente su inserción en la organización, la cual les ha aportado cambios más que fundamentales en sus trayectorias de vida. Esto

nos permite afirmar que, a partir del despliegue de estrategias y del fortalecimiento organizacional, podemos incorporar la perspectiva de género y poner en tensión prácticas arraigadas o generar debates que promuevan cambios.

Respecto a la idea anterior, hay posturas que sostienen que los comedores son parte de la solución y, a su vez, parte del problema porque atienden y se ocupan de solucionar aspectos que debería garantizar el Estado. Asimismo, reproducen lógicas asistencialistas y no resultan soluciones de fondo. Por su parte, desde el feminismo se critica la capacidad real de transformación social que tienen estas prácticas, ya que lo que hacen es reproducir -e incluso afianzar- los estereotipos de género.

Consideramos que, para superar esta situación, nuestros aportes desde la comunicación son claves para que, a partir de fortalecer los procesos de organización y la identidad colectiva, las mujeres puedan transitar de sus intereses prácticos de género a los intereses estratégicos de género como base para la acción.

Si bien puede plantearse que el alcance es a nivel microsocioal y no tanto a nivel estructural, los cambios por más pequeños que parezcan han sido grandes aportes para la vida de las mujeres que fueron parte de nuestro trabajo, aportes que de no ser por el comedor quizás no los hubieran experimentado en otros espacios, dado que sus posibilidades de acción en el contexto que habitan son altamente limitadas.

De aquí que sostenemos que el despliegue de estrategias con perspectiva de género puede aportar al **empoderamiento de las mujeres**, a introducir rupturas respecto a sus expectativas y horizontes de vida, a cuestionar aquello que consideran natural y conducir hacia transformaciones más profundas.

También cabe cuestionarse por el rol del Estado. El relato de las mujeres nos permitió observar la relación conflictiva que actualmente existe, la cual ha cargado de interpretaciones negativas a la noción de política en el territorio. A lo largo de su vida, ellas han sido víctimas de exclusión y se sienten abandonadas, invisibles, y objeto de prácticas clientelistas. Si bien es el Estado el que debería generar las oportunidades para que estas mujeres puedan abandonar la situación de pobreza en la que habitan, en la práctica concreta nunca se sintieron protegidas ni con la posibilidad de resolver sus problemáticas a partir de instancias institucionales. Han aprendido a negociar las ayudas de política social que reciben, pero también aprendieron a encontrar un modo de reproducción de la vida a través de los lazos comunitarios. Aquí, consideramos que nuestro aporte también puede disputar estas representaciones de la política, que puedan percibir la dimensión conflictiva de la lucha por el poder y contribuir a la construcción de

alianzas con otras OSC del sector y les permita discutir la orientación de las políticas públicas en la provincia, para que las mismas no sean únicamente definidas a partir de los intereses del gobierno de turno.

Finalmente, queremos esbozar una reflexión respecto a los aportes de nuestro trabajo. Si bien este análisis es sobre una organización concreta y no pretende de ninguna manera ser generalizable, consideramos que presenta características comunes con otras organizaciones del mismo sector, y que lo interesante es el análisis de las experiencias concretas en lo local, donde se presentan matices y las particularidades que cada contexto otorga.

También consideramos que es un aporte interesante la articulación entre los saberes específicos del campo de la comunicación y del subcampo de la comunicación institucional con los estudios de género, así como la integración de las dimensiones metodológicas, epistemológicas y políticas en un caso concreto de intervención profesional, donde no sólo buscamos conocer las problemáticas concretas a superar sino que intentamos aproximarnos al complejo entorno en el que se enmarcan y en los procesos sociales que las estructuran.

Este proceso nos permite concluir que los/as comunicadores/as tenemos las herramientas y un espacio privilegiado para articular perspectivas que, desde la comprensión de las prácticas y los sentidos que atraviesan a los/as sujetos, nos permitan planificar procesos de cambio. Así, la construcción de ciudadanía tanto civil como política, desde un enfoque de derechos que supere al enfoque de necesidades, se convierte en un elemento fundamental que debemos abordar siempre en nuestras planificaciones.

Así, el perfil de los/as comunicadores/as institucionales cobra especial relevancia si comprendemos la importancia de fortalecer sujetos y organizaciones sociales que puedan debatir y comunicar sus intereses en la formulación de políticas públicas. En este sentido, la tarea implica no sólo la consolidación grupal sino asumirlos/as como sujetos políticos activos y no meros receptores/as de políticas por parte del Estado.

En este punto, nos interesa poner de manifiesto que la labor es compleja e intensa, en tanto implica generar consensos, propiciar espacios colectivos y consolidar sujetos de derecho que, en el marco de nuestras sociedades neoliberales, conviven con la vulneración de sus derechos elementales. Tampoco podemos desconocer que el contexto neoliberal que atraviesa nuestro país continúa violando sistemáticamente nuestros derechos ciudadanos y expande la marginalidad de cada vez más sectores. En esta coyuntura la tarea es aún más ardua porque implica a su vez una desvinculación con el Estado, una escasa

conciencia de su capacidad de dinamización de la realidad social, lo que conduce a convertirlos/as en sujetos pasivos de las políticas gubernamentales.

Por último, en lo que respecta a las futuras líneas de trabajo, sería muy enriquecedor poder acompañar a la organización en sus proyectos futuros, movilizandó estas transformaciones desde una planificación estratégica que se nutra de este trabajo y, a su vez, sistematizar y reflexionar sobre dicha experiencia.

Además, sería interesante generar conocimiento en torno a otros tipos de organizaciones de la provincia, para comprender las dinámicas de relación que operan en el contexto local, y desde este conocimiento, articular vínculos para generar acciones conjuntas. También, consideramos que continuar profundizando en la articulación teórica entre la comunicación institucional y la perspectiva de género sería un aporte muy valioso al campo.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Abatedaga, N- (comp) (2008). *Comunicación. Epistemología y Metodologías para Planificar por Consensos*. Córdoba: Ed. Brujas.
- Abatedaga, N., y Siragusa, C. (Coords.). (2012). *Comun(ic)ación Cooperativa. Estrategias, Herramientas y Reflexiones*. Córdoba, Argentina: Corintios.
- Acotto, L. (2003). Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía. Buenos Aires.
- Alfaro, R. (1993). Aspectos conceptuales: los aportes de la comunicación al desarrollo. In R. Alfaro, *Una comunicación para otro desarrollo* (1era ed., pp. 19-49). Lima: Ed. Calandria.
- Algranati, S., Bruno, D., Iotti, A., cap. V, "Territorios, actores y relaciones en el escenario social", en URANGA W. et al. (2018), Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Cuaderno de cátedra TPPC.
- Ángeles, R. L. F., & Guerrero, O. T. (2014). Maternalismo y discursos feministas latinoamericanos sobre el trabajo de cuidados: un tejido en tensión. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (50), 27-42.
- Apella, G y Huarte, C y Vargas, T (1999), Cap. VII, "Análisis situacional. Procesamiento de la información y análisis de conclusiones" en *Cuaderno de cátedra TPPC*. Facultad de periodismo y comunicación social, UNLP.
- Bidart, M. L., Bruno, D. P., Demonte, F. C., Isa, L. J., & Tufró, L. (2013). Entramando género (s) y comunicación en los territorios. *Tram [p] as de la Comunicación y la Cultura*.
- Bruno, D. y Demonte, F. (2017) *Planificación y Comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas*. (1era ed.) Cuadernos de cátedra. Universidad Nacional de La Plata.
- Bruno, D., Garcia Mora, R., y Quintana, M. (2017) *¿Comunicación Estratégica o Estrategias de Comunicación?* En Bruno, D. y Demonte, F. (comps.) *Planificación y Comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas*. La Plata: FPyCS-UNLP.
- Bruno, D., y Guerrini, L. (2017) La dimensión cultural del desarrollo: rastreo histórico de los principales enfoques y estrategias de abordaje comunicacional. *CULTURA Y POSDESARROLLO*, 24.
- Burin, D., Karl, I., & Levin, L. (1996). *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con Técnicas de Trabajo Grupal para Organizaciones Sociales*. Ciccus.
- Carlosena, M. A., Kenbel, C. A., Yañez, P. C., y Pugliese Solivellas, V. L. (2020). Comunicación para la incidencia pública: Un abordaje posible desde las organizaciones para el cambio social. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*.
- Cerazo, C. (2014). Democratizar los diálogos entre universidad y territorio para la construcción de conocimientos. *Mediaciones*, 10(12), 38–53. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.10.12.2014.38-53>
- Cicalese, G. (2013). Comunicación para la Incidencia. *Centro de Comunicación La Crujía. Buenos Aires. Argentina*.
- Cogliati, C., Kossoy, A., & Kremenchutzky, S. (2002). Gestión de Organizaciones de la sociedad civil de combate a la pobreza. La estrategia de fortalecimiento

- institucional. *Revista Dhi* *Desarrollo Humano e Institucional en América Latina*.
- Corti, Ana (2008) *Documento 1 Análisis Institucional*. (Doc interno de la cátedra. UNSL)
- Cremona, M. F. (2010). Memorias de la construcción de género de una comunicadora. *Oficios Terrestres*.
- Dagron, A. G. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. *Investigación & desarrollo*, 12(1), 2-23.
- De Beauvoir, S. (1981). El segundo sexo (1949). *Buenos Aires: Siglo XX*.
- De Piero, S. (2005) Organizaciones de la Sociedad Civil: Tensiones de una agenda en construcción. Buenos Aires. Paidós.
- Del Valle, A. (2008). Política social focalizada y construcción de una red social: Lecciones de la experiencia argentina. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 16(32), 7-58.
- Di Paolo, B. (2011). *Organizaciones de la Sociedad Civil: perspectivas alternativas para el estudio y la práctica comunicacional*. *Question*, 1(30). Recuperado a partir de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1044>
- Di Paolo, B. (2013). *La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional Casos de estudio: Fundación Ecuménica de Cuyo, Fundación Favim y Asociación Civil Valos* (Maestría). Universidad Juan Agustín Maza.
- Di Paolo, B. (2023). Los liderazgos en las organizaciones sociales y su relevancia en el estudio y en la práctica de la comunicación institucional. *Millcayac - Revista Digital De Ciencias Sociales*, 10(18). Recuperado a partir de <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/6481>
- Díaz lozano, J. (2020). La cocina de lo comunitario femenino, La potente ambivalencia de colectivizar los cuidados. *Revista Estudios Psicosociales Latinoamericanos*, 3: 48-64
- Etkin, E. (2012). Comunicación para organizaciones sociales. Buenos Aires, La Crujía.
- Etkin, E. (2020). *Gestión De La Comunicación Para Organizaciones*. 1era ed. Buenos Aires: Crujía.
- Etkin, Eugenia. (2020). “Comunicación Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina. Gestión de las herramientas de comunicación en organizaciones de la Sociedad Civil de Córdoba y Buenos Aires, Argentina”. Tesis de Doctorado para obtener el título de Doctor en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba (inédita).
- Federici, S. (2018). El patriarcado del salario. *Críticas feministas al marxismo*.
- Fernandez Hasan, V. (2006). *La construcción mediática del sentido común: Imágenes sobre los procesos de ciudadanía de las mujeres. Análisis desde una perspectiva de género. 1985/2003* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral. Mendoza: UNCuyo).
- Ferreira, P., y Obradovich, G. (2018) Las organizaciones territoriales como soportes colectivos. Claves de lectura para la integración de los sectores populares.
- Foucault, M. (1987). Vigilar y castigar. *México, Siglo Veintiuno*.
- Gianfrini, M. F. y Iotti A (2017) *Acerca de la práctica del comunicador/a en las*

- organizaciones*. En Bruno, D. y Demonte, F. (comps.) Planificación y Comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas. La Plata: FPyCS-UNLP.
- Guarin, M., Vivas, L., Labrunée, M. E., y Mauro, L. M. (2013). Organizaciones de la sociedad civil.
- Hintze, S. (1989). *Estrategias alimentarias de sobrevivencia: un estudio de caso en el Gran Buenos Aires* (Vol. 270). Centro Editor de América Latina.
- Ierullo, M. (2013). Prácticas de cuidado infantil en organizaciones comunitarias: los comedores comunitarios en el Área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina.
- Jacks, N., & Orozco Gómez, G. (2015). Investigación latinoamericana de recepción. Un largo camino andado, una historia viva para contar. C. Bolaño, D. Crovi Druetta y G. Cimadevilla (Coords.), *La contribución de América Latina al campo de la comunicación: historia, enfoques teóricos, epistemologías y tendencias de la investigación*, 101-130.
- Jelin, E., 2010. *Pan y afectos*. 2da ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Korol, C., & Pañuelos en Rebeldía (Organization). (2007). *Hacia una pedagogía feminista: Géneros y educación popular: Pañuelos en Rebeldía*. Buenos Aires: Editorial El Colectivo.
- Kornblit, A. L., & Beltramino, F. G. (2004). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis*. Editorial Biblos.
- Massetti, A. (2007). Comedores comunitarios como estrategias de supervivencia: el caso del Centro de Actividades Comunitarias de La Boca. A. y. Salvia, *Sombras de una marginalidad fragmentada. Aproximaciones a la metamorfosis de los sectores populares de la Argentina*. Buenos Aires: Mino y Dávila.
- Massolo, A. (1998). Las mujeres en los movimientos sociales urbanos de la ciudad de México. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(09), 152-172.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido: del comunicador social y otros devenires* (Vol. 6). Ediciones Ciespal.
- Mata, M. C. (1985), "Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva", *Curso de Especialización de Educación para la Comunicación*, Buenos Aires, La Crujía.
- Matus, C. (1985). Planificación, libertad y conflicto. *Cuaderno de IVE-PLAN*, Venezuela.
- Matus, C. (2007). *Teoría del juego social*. Remedios de Escalada, Ediciones de la UNLa.
- Menéndez, E. L., y Spinelli, H. (2006). *Participación social: ¿ Para qué?* (pp. 81-115). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Merklen, D. (2005). Dossier II: Sobre la base territorial la movilización popular y sobre sus huellas en la acción. *Laboratorio: revista de estudios sobre cambio estructural y desigualdad social*, (16), 46-53.
- Merklen, D. (2010). *Pobres Ciudadanos*. Editorial Gorla.
- Navarro, A. X., & Irazábal, M. S. L. (2008). La relación de la comunicación y el poder en el ámbito interno de las organizaciones con fines sociales: ejes necesarios para su abordaje. *Question/Cuestión*, 1(19).
- Neufeld, M. R., y Cravino, M. C. (2001). Los saqueos y las ollas populares de 1989 en el Gran Buenos Aires. Pasado y presente de una experiencia formativa. *Revista de antropología*, 44, 147-172.
- Olguín, J. R., Becerra, M. E., Vilchiez, V. C., y Ruiz, K. A. (2012). Mercado laboral y

- desarrolloterritorial. San Luis y Cuyo. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, (8), 31-55.
- Pena, N. (2013). *Desarrollo y derechos de las mujeres: su participación y liderazgo en organizaciones comunitarias*. Ediciones CICCUS.
- Pereyra, B. (2013) *Género, pobreza y poder: la participación de las mujeres en el ámbito comunitario*. En Pena, N. (2013). *Desarrollo y derechos de las mujeres: su participación y liderazgo en organizaciones comunitarias*. Ediciones CICCUS.
- Piovani, J., 2007. La observación y La Entrevista en Profundidad. En: A. Marradi, N. Archenti y J. Piovani, (Comp)., *Metodología de las Ciencias Sociales*, 1era ed. Buenos Aires: EmecéEditores.
- Rodríguez Enríquez, C. (2012). La cuestión del cuidado:¿El eslabón perdido del análisis económico?. *Revista Cepal*.
- Roman, M (s/f) Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales. Recuperado de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
- Rovere, M. (2006) *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. Washington:Organización Panamericana de la Salud.
- Saintout, F. (2003). *Abrir la comunicación: tradición y movimiento en el campo académico* (No. 23). Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de la Plata.
- Santarsiero, L. H. (2013). Los comedores comunitarios como fenómeno social, político y alimentario en la Argentina de los últimos treinta años: Una guía práctica para su comprensión. *Cuestiones de sociología*, (9), 319-323.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2005). Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires:CLACSO.
- Schuttenberg, M. (2007). Identidad y globalización. Elementos para repensar el concepto y su utilización en ciencias sociales. *Cuadernos de H ideas*, 1(1).
- Sordini, M. V. (2021). Asistencia alimentaria y pasiones tristes: un legado intergeneracional en Argentina. *Aposta*, (90).
- Uranga, W y otros (1999), *Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales: Diagnóstico y planificación de la comunicación*. La Plata: Facultad de periodismo y comunicación social, UNLP.
- Uranga, W. (2005). La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales. Recuperado de <http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php>.
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la Comunicación: Una manera de analizar las prácticas sociales*. Recuperado de http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/14_mirar_desde.pdf
- Uranga, W., & Bruno, D. (2004). Pasos metodológicos del diagnóstico. *Documento de la cátedra Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, Buenos Aires*.
- Uranga, W. (2019). Comunicación, incidencia política y planificación. *RevCom*, (8), e002. <https://doi.org/10.24215/24517836e002>
- Uranga, W., Vargas, T., Algranati, S., Appella, G., Bruno, D., Gianfrini, F., ... & Zapata,

- N. (2020). Planificación y gestión de procesos comunicacionales. *La Plata, Argentina: Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de la Plata.*
- Valdivieso, M. (2012). Aportes e incidencia de los feminismos en el debate sobre ciudadanía y democracia en América Latina. *Feminismo y cambio social en América Latina y el Caribe. 1a ed.*—Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 20.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid. Editorial Pirámide.
- Weil, P. (1992). De la empresa a la institución. *La comunicación global comunicación institucional y de gestión.* Barcelona: Paidós.

VII. ANEXOS

1. Instrumento de recolección de datos: guion de observación

Guion de observación	
	Fecha:
Objetivo de observación: Observar modalidades de relación en el desarrollo de las tareas organizacionales	
¿cómo se dividen los roles?	
¿qué tarea realiza cada una? ¿hay colaboración?	
¿cómo se desarrollan las relaciones entre las integrantes y la presidenta de la Fundación?	
Objetivo de observación: Identificar espacios de comunicación y analizar cómo se desarrolla la toma de decisiones	
¿qué espacios comparten?	
¿qué características tiene el espacio?	
¿cómo se toman las decisiones?	
¿hay participación de todas las integrantes?	
¿qué medios utilizan para comunicarse?	
¿con qué otros/as actores/as se comunican?	
¿hay conflictos? ¿cómo los resuelven?	
¿qué estilo de liderazgo se ejerce?	

2. Instrumento de recolección de datos: guion de entrevista

La cultura organizacional

- a. ¿qué tareas se realizan en la organización?
- b. ¿cómo se plantea la división de tareas? ¿Siempre se realizó de la misma forma?
- c. ¿cómo comenzaste a integrar la organización?
- d. ¿qué tarea realizas en la organización? ¿te sentís cómoda?

- e. ¿qué tareas realizan las demás integrantes?
- f. ¿quién o quiénes proponen las actividades?
- g. ¿cómo se comunican entre las integrantes?
- h. ¿por qué participas en la organización?
- i. ¿con qué otras organizaciones se vinculan?

La identidad organizacional

- j. ¿cuáles son los objetivos de la organización?
- k. ¿cuál es la visión? ¿la misión?
- l. ¿a qué problemáticas barriales dan respuesta?

La situación actual de la organización

- m. ¿percibís alguna dificultad en el desarrollo de las tareas diarias?
- n. ¿cómo considerás que es la relación con las demás integrantes?
- o. ¿qué te gustaría cambiar?

Perspectiva de género

- p. ¿cómo está compuesta tu familia?
- q. ¿Tenés pareja? ¿qué piensa sobre tu participación en la organización?
- r. ¿Tenés trabajo asalariado?
- s. ¿sufriste algún tipo de violencia física por parte de un hombre?
- t. ¿consideras que sufriste algún otro tipo de violencia que no sea física?

Percepciones sobre la política/lo político- construcciones sobre el Estado

- u. ¿qué opinión tenes sobre la política?
- v. ¿Formaste parte de algún movimiento político?

Sentidos de las mujeres en torno a su participación en el comedor

- a. Las estrategias de acción colectiva:¿por qué decidiste participar en la fundación? (cómo se produjo su emergencia hacia el espacio público)
- b. ¿Cómo consideras tu aporte al comedor? (¿Cómo ven sus saberes? ¿es un trabajo? ¿en qué sienten que aportan?)
- c. ¿te gustaría continuar aprendiendo habilidades para asumir mayores responsabilidades?
- d. ¿Sentís que hubo cambios en tu vida a partir de tu participación en el comedor?

- e. Los sentidos sobre la maternidad y las tareas del cuidado
- f. Sus modos de involucramiento político