



Escuela de  
Política y Gobierno  
EPyG\_UNSAM

Licenciatura en Organización y Dirección Institucional  
Escuela de Política y Gobierno  
Universidad Nacional de San Martín

Tesina de Grado

Título:

**La comunicación interna como herramienta clave para la  
incidencia política de las redes de Organizaciones de la  
Sociedad Civil**

Nombre de la tesista: **Marisa Mabel Young**

Nombre de la tutora: Carolina Foglia

Fecha: 2020

## Resumen

¿Cómo afecta la dinámica de la comunicación interna de las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en su capacidad de lograr incidencia política? A través de esta tesina se busca demostrar que una comunicación interna sistemática y formalizada brinda mayor efectividad a las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil para el desarrollo de acciones coordinadas de incidencia. Para comprobar esta hipótesis, se busca explorar la incidencia de la Asociación Civil Mujeres por la Nación -como Red de Redes- en distintas fases de una política pública, proponiendo para ello un encuadre teórico y metodológico que permita analizar la experiencia y su reconstrucción desde el proceso comunicacional.

Se trata de un acercamiento a conceptualizaciones existentes en diferentes escuelas y disciplinas, incluso desde la literatura sobre movimientos sociales, en busca de esbozar un esquema a partir del cual podría ser posible analizar qué formas de efectividad alcanzan las acciones de incidencia en los procesos de políticas públicas a partir de la cultura organizacional en la que se basan las comunicaciones internas de las redes de OSC.

**Palabras clave:** redes de OSC, comunicación organizacional, incidencia en políticas públicas, cultura organizacional, comunicación interna.

# Índice

Introducción .....	4
Estado de la cuestión .....	7
Sobre el objeto de estudio: las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil .....	7
El proceso comunicacional .....	9
La incidencia en políticas públicas .....	11
Marco Teórico .....	15
Metodología .....	19
Desarrollo .....	21
Morfología del caso de estudio .....	21
Participación e incidencia en procesos de políticas públicas .....	23
¿Estrategia sin comunicación o comunicación sin estrategia? .....	24
Identificando esquemas donde se operacionalizan los indicadores .....	26
Conclusiones .....	29
Referencias bibliográficas y fuentes .....	31

## Introducción

La comunicación organizacional es un proceso interno que ocurre en toda institución, pero que resulta particular y adopta diferentes características según el tipo de organización del que se trate. En las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la comunicación es un elemento que se construye desde el momento mismo en que las personas se involucran en la acción colectiva, contribuyendo a que esta trascienda más allá de los individuos que participan de ella.

En la prosecución de su objeto social, muchas Organizaciones de la Sociedad Civil abogan por cambios que se encarnan en políticas públicas y es entonces cuando se reúnen en redes, para favorecer y potenciar sus oportunidades de incidencia. En estas agrupaciones de OSC se produce un proceso interno de comunicación diferencial, orientado a asegurar una participación mediante acuerdos y movilización.

En ese escenario, resulta interesante responder al siguiente interrogante: **¿Cómo afecta la dinámica de la comunicación interna de las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil en su capacidad de lograr incidencia política?**

La hipótesis de esta tesina es que una comunicación interna sistemática y formalizada resulta más efectiva para que las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil puedan diseñar un plan y desarrollar acciones coordinadas para lograr incidencia en el proceso de políticas públicas.

La comunicación interna informal entre los individuos es tan importante como necesaria a la hora de formar y fortalecer vínculos a través de la socialización; sin embargo, la comunicación sistematizada a través de un lenguaje y canales o medios reconocidos por los miembros, es sustancial para vehicular la información y posibilitar una planificación de la red y de las organizaciones que la componen.

Esta tesina busca comprobar la hipótesis anterior a partir de un estudio de caso. En este ejercicio se estudia y describe la comunicación interna tal y como ocurre en la asociación civil “Mujeres por la Nación”, situada en la Ciudad de Buenos Aires pero con un alcance que la trasciende, motivo por el cual se autodefine como “red de redes”. Esta OSC trabaja en la contención y orientación familiar, brindando

asistencia a niños, jóvenes, adultos mayores y mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y en situación de vulnerabilidad.

Mediante el estudio de caso, siguiendo un marco metodológico cualitativo y con un enfoque sistémico -teniendo en cuenta que se considerará, desde los aportes de diferentes teorías, a la comunicación en su conjunto e incluso como constituyente de la organización y las dinámicas que se dan en sus diferentes dimensiones-, se intentará responder al interrogante que motiva la presente tesina.

El desarrollo de la tesina tendrá como fuentes principales entrevistas a referentes organizacionales y documentos o registros institucionales, para conocer las características del proceso comunicativo de la organización, estudiando especialmente la brecha entre las expectativas de los miembros y las capacidades reales de incidencia, e indagando en las oportunidades de mejora.

Este trabajo comienza por la elaboración de un Estado de la Cuestión en el que se exponen los principales enfoques que se han utilizado hasta el momento para estudiar los fenómenos relacionados con los tres conceptos centrales que estructuran el análisis: la comunicación interna como herramienta de gestión; la incidencia en las políticas públicas desde las organizaciones de la sociedad civil; y las redes de organizaciones abordadas desde los enfoques anteriores.

Luego de dar cuenta de las investigaciones previas sobre el problema de investigación, se presenta el Marco Teórico, en el que se exponen los enfoques teóricos y conceptuales que sirven de sustento a la formulación de la hipótesis; esta, intentará ser comprobada en el capítulo referido al Desarrollo, para finalmente arribar a las Conclusiones.

En síntesis, esta tesina trata de aportar al estudio de la participación de la sociedad civil -en forma de redes de OSC- en el ámbito de lo político, concretamente en la formulación de las políticas públicas. A través del estudio de un caso, será posible extraer conclusiones para comprender mejor el fenómeno de la comunicación interna en las redes de OSC y cómo impacta esto en su capacidad para incidir en políticas públicas. En tal sentido, en el presente trabajo se intenta analizar los mecanismos de incidencia que son parte de una planificación estratégica en las

redes de OSC desde la perspectiva de la comunicación interna como herramienta de gestión para la acción colectiva.

## Estado de la cuestión

El estudio de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y de las redes que conforman este tipo de instituciones, las maneras en las que se gestionan –tanto unas como otras-, así como las formas que adopta la comunicación interna y los mecanismos a través de los cuales la sociedad civil interactúa con el proceso de políticas públicas, han sido estudiadas por diferentes autores y desde distintas escuelas teóricas, aunque siempre aislando estos aspectos en diferentes dimensiones como objeto de estudio.

### Sobre el objeto de estudio: las redes de OSC

El estudio de las redes de organizaciones, como un “conjunto bien delimitado de actores [...] vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales” (Lozares, 1996; 108) es rico y extenso, debido a que se las ha examinado, atravesando diferentes escuelas y teorías, a partir diferentes corrientes de pensamiento.

En su conjunto, el término “red” se ha utilizado para aludir a una variedad de procesos, relaciones y mecanismos de coordinación entre todo tipo de organizaciones (Forni, 2002).

Desde una óptica netamente administrativa, en el estudio de los modelos de organización, Rivas Tovar (2002) declara el surgimiento de las organizaciones en red durante los años ochenta, como consecuencia de la globalización y el auge de las tecnologías de comunicación e información, pues estas dos cuestiones -emergentes en aquel entonces- demandaron una mayor flexibilidad de parte de las organizaciones. Desde entonces, frente a un entorno social cada vez más complejo, las entidades buscan en las redes una forma de organización más sencilla, con escasa o ninguna jerarquía, ya que la articulación se produce a través de diferentes nodos (Rivas Tovar, 2002). Paradójicamente, esta forma de organización radica en la gestión del cambio, lo que implica que los nodos “tienen el poder [sólo] mientras tienen la capacidad de aportar información relevante” (Rivas Tovar, 2002; 29) lo que complejiza el sostenimiento de este tipo de organización.

Desde la sociología, Castells (2012) durante varias décadas centró su estudio en el surgimiento de los movimientos sociales en red. El autor los aborda a partir de la construcción de significados, mediante el acto de la comunicación socializada que se produce a consecuencia de la interconexión del ser humano en redes sociales (y naturales). Sostiene así que, esa comunicación socializada, existe más allá de la comunicación interpersonal y, como “la transformación continua de la tecnología de la comunicación en la era digital extiende el alcance de los medios de comunicación a todos los ámbitos de la vida social en una red que es al mismo tiempo local y global, genérica y personal, en una configuración constantemente cambiante”, esta “afecta directamente a la forma en que se construye el significado y, por lo tanto, a la producción de las relaciones de poder” (Castells, 2012; 24).

Por su parte, para analizar las redes desde la perspectiva de los estudios sobre sociedad civil, en primer lugar es necesario recuperar algunos trabajos que plantean aspectos constitutivos de las organizaciones sociales, para inscribir a las redes en un tipo específico de OSC, y luego adelantar algunas consideraciones sobre la vinculación entre redes de OSC e incidencia política.

El protagonismo de las OSC, como grupos que accionan en el ámbito de la sociedad civil, se reinstaló en la discusión teórica hace ya varias décadas, a través de los trabajos de Keane (1988), Wolfe (1992) y Cohen y Arato (2000). Se trata de espacios donde se pone en relación directa los intereses comunes e identidades individuales para ejercer influencia en diferentes aspectos de la esfera pública (Arcidiácono, 2008).

Sin embargo, hablar de “sociedad civil” organizada implica también diferentes interpretaciones según el contexto donde se lo utiliza. Campetella, González Bombal y Roitter (2000) distinguen dos acepciones: por un lado, un uso legal, que refiere a las distintas figuras jurídicas en las cuales se inscriben las organizaciones para constituirse formalmente, y, por otro lado, un “uso social”, que incluye una variedad de términos mediante los cuales se determinan otros perfiles, siendo posible así distinguir diferentes identidades en las conformaciones -como ONG, organizaciones de base, movimientos sociales, agrupaciones, redes, entre otras.

Siguiendo esa línea, Revilla Blanco (2002) establece una distinción en cuanto a las OSC como grupos particulares (en tanto que defienden los intereses que los definen

como grupo), o como agentes privados con fines públicos, diferenciando entre la finalidad de reivindicación, de producción y de gestión respecto a los bienes públicos universales (en tanto promueven demandas de cambio social). Así, por ejemplo, los movimientos sociales -en términos generales- reivindican la producción de bienes públicos universales, pero no reclaman para sí la gestión de esos bienes; los grupos de presión producen bienes públicos particulares y representan intereses concretos; y las OSC producen bienes públicos de ambos tipos y reclaman la gestión de los bienes que producen.

Es a partir de estas distinciones que emprende Revilla Blanco (2002), también se aborda a las OSC en su relación con la política, así como en las formas de participación y acción colectiva para la recuperación del espacio de la sociedad civil en la vinculación entre sociedad y política.

## **El proceso comunicacional**

Ahora bien, así como la articulación entre diferentes OSC no es un concepto novedoso y ha sido conceptualizado desde diferentes escuelas y apuntes teóricos -algunos de ellos reseñados en el apartado anterior-, tampoco lo es la comunicación organizacional que, además de estudiarse desde diversos enfoques, se enlaza con otros conceptos como planificación, estrategia, cultura y gestión organizacional.

El papel de la comunicación en la sociedad puede estudiarse, según Alfaro Moreno (2015), desde dos aspectos distintos y opuestos: por un lado, la comunicación como difusión; por el otro, la comunicación como relación.

La comunicación como difusión comprende una mirada instrumental, donde el emisor y -sobre todo- el medio, tienen gran importancia, y donde “el poder es comprendido como algo externo a los sujetos y a la propia organización” (Alfaro Moreno 2015; 20). Al centrarse en el rol del emisor como difusor que legitima el mensaje y el medio utilizado, no se investiga cómo el mensaje es recibido o sentido por los receptores, siendo considerados más como consumidores que como destinatarios.

Por su parte, la comunicación como relación, establece que la acción comunicacional se funda en la cultura como un proceso de organización social y producción simbólica donde el poder se explica “como una interrelación compleja e interactuante entre el tipo de sociedad que existe, los medios que utiliza y las

relaciones existentes entre los sujetos que la componen” (Alfaro Moreno 2015; 23). Desde esta mirada, los medios que se utilizan para establecer la comunicación, sea interna o externa, son “aparatos culturales y no sólo tecnológicos” (Alfaro Moreno 2015; 27).

En ese sentido, conceptualizar la comunicación organizacional implica identificar las relaciones entre los sujetos y, por ende, cómo construyen y transforman la identidad colectiva. Calhoun (1991), en la preocupación por diferenciar ‘identidad’ de ‘interés’ para las acciones colectivas en los movimientos sociales, sugiere que, “incluso a nivel personal, la identidad no es totalmente interna al individuo sino que es parte de un proceso social” (Calhoun, 1991; 80) que es también relativamente estable y continuo, y que organiza la acción comunicacional.

Así, la comunicación organizacional, más que una mera forma de interacción social, “es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional” (Brönstrup Silvestrin, Godoi y Ribeiro 2006; 33) que, a su vez, promueve la creación de identidad -individual y del conjunto- así como la credibilidad ante el conjunto más amplio de la sociedad.

Desde la perspectiva de Uranga, los actores sociales, cuyas relaciones e interacciones son posibles a través de un “proceso comunicacional”, promueven cambios a partir de una planificación y el diseño de la gestión mediante estrategias para la acción (Uranga, 2011). Para el autor, la comunicación forma parte inseparable de la gestión organizacional, siendo muchas veces el único andamiaje mediante el cual se construye la acción comunicacional, que sirve de guía al modelo de gestión organizacional para una planificación eficiente y efectiva de la acción colectiva.

Siguiendo esta misma línea de análisis, el autor realiza una distinción entre los términos planificación y comunicación. Mientras que la primera ayuda a “conjuntar la utopía con la realidad” (Gloria Pérez Serrano, en Uranga, 2002; 238), “la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales” (Uranga, 2007; 3), porque refiere a los actores, sus espacios y demandas como los marcos que delimitan el escenario de participación en el proceso comunicacional para la gestión.

En relación a lo indicado anteriormente, es necesario precisar a qué refiere la gestión organizacional. Esta puede definirse como “acciones destinadas a organizar

y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, [...] es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el ámbito y los actores se encuentran insertos.” (Uranga, 2008; 17).

Desde la óptica de Robirosa (2005), es el origen de la organización (sea una empresa, el barrio, una iglesia, un partido político u otro tipo de lineamiento) lo que marca el enfoque de gestión. Este forma parte de los aspectos centrales de la cultura organizacional donde, la participación -como parte del proceso comunicacional-, puede tomar muy diversas formas (votaciones, encuestas, consultas, etc.). En ese sentido, el autor puntualiza que, si bien las formas de gestión en las organizaciones de la sociedad civil pueden tomar una forma vertical u horizontal, todo escenario participativo para la gestión organizacional debe tener un control y un cierre conclusivo; es decir, se hace necesario acotar la participación para obtener conclusiones.

Por ello, y a partir de las dificultades que pueden plantearse en el análisis de la participación dentro del proceso comunicacional y para la gestión organizacional, den Hond, de Bakker y Smith (en Della Porta y Diani, 2015) proponen la noción de organización parcial, que –desde el enfoque de los movimientos sociales- ofrece “el lenguaje y las herramientas conceptuales para analizar y comprender cómo la “organización” sí es importante” (Den Hond, de Bakker y Smith, en Della Porta y Diani, 2015; 300). Este acercamiento propone, además de considerar diferentes elementos organizacionales, presentes de una u otra forma -y en diferentes grados- en las organizaciones y los movimientos sociales (tales como membrecía, jerarquía, reglas, monitoreo y sanciones), demostrar que la comunicación y la coordinación pueden lograrse de múltiples maneras, incluso diferentes para distintas situaciones.

## **La incidencia en políticas públicas**

La relación entre el Estado y la sociedad civil ha sido también ampliamente estudiada (Huntington, 1991; Cohen y Arato, 1994; Jenkins, 1983; Tarrow, 1988; Meyer, 2004; Meyer y Minkoff, 2004; entre otros, en Leiras, 2007). Particularmente, se ha profundizado su abordaje en el contexto de las transformaciones que se han producido en Latinoamérica durante las últimas tres décadas, y enfocando especialmente en las

formas organizativas que adopta la sociedad civil, incluyendo formas asociativas tan diversas como partidos políticos, movimientos sociales y redes colaborativas de diferentes OSC.

Entre las investigaciones en torno a las formas de vinculación entre las OSC y la toma estatal de decisiones, la gobernanza moderna, tal como la define Mayntz (2001), es una forma en la que diferentes actores estatales y no estatales, participan y cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas, y que no se caracteriza por la jerarquía, sino por la relación horizontal entre los actores y por las redes entre organizaciones.

Es allí donde el término incidencia toma relevancia más recientemente. Siendo una traducción de la palabra utilizada en inglés *-advocacy-* cuya definición refiere a “apoyar públicamente una idea, plan o forma de hacer algo” (Cambridge Dictionary, 2020<sup>1</sup>), para Choy (2005), la palabra *advocacy* está también inspirada en el término *lobby*, más conocido públicamente pero que refiere más bien a un lugar o sitio, como el vestíbulo. Esa referencia a un lugar físico tiene que ver con las conversaciones que, aunque se dan en la antesala (física o virtual) del recinto de negociaciones, y tratan de parecer encuentros casuales con los tomadores de decisión, en realidad no lo son y han terminado por ser una actividad regulada en diferentes países.

Las “organizaciones de *advocacy*”, en términos de Andrews y Edwards (2004; 7, en Leiras, 2007), son las que “desarrollan estrategias respaldadas por argumentos de interés público para promover o resistir cambios sociales”. Aun cuando la definición pone demasiado énfasis en el objetivo y las actividades políticas, como destaca Leiras (2007; 24), la incidencia “puede ser una dimensión de las actividades de todas las OSC” en un sentido más o menos abstracto.

Con ello, aun cuando los autores anteriores intentan explicar las condiciones de contexto en las que se produce una participación más visible de las OSC en la política, la forma en que esto ocurre desde la mirada interna de la organización -es decir desde la gestión organizacional y el proceso comunicacional- no tienen una fuerte presencia en las investigaciones al respecto.

1 Traducción propia.

Leiras (2007), presenta una interesante discusión sobre las dificultades para verificar las experiencias de incidencia de las OSC en las políticas públicas. Por un lado, desde la dimensión teórica (¿Qué cuenta como incidencia?) y, por otro lado, desde lo metodológico “(¿Cómo asignar atributos de las políticas públicas a la incidencia de las OSC?)” (Leiras, 2007; 42).

Por su parte, Olvera Rivera (2000), enlaza la incidencia analizando el potencial “del concepto de sociedad civil para imaginar una nueva forma de relación entre gobierno y sociedad que sea más democrática y participativa” (Olvera Rivera, 2000; 3), arribando a la conclusión de que “una democratización sustantiva de la política implica una transformación radical de las estructuras jurídicas y políticas vigentes” (Olvera Rivera, 2000; 3), pues la forma en que la sociedad civil ejerce influencia o presiona indirectamente sobre el sistema político, supone estudiar la “diversidad, pluralidad y heterogeneidad política, cultural y simbólica de la sociedad civil [lo cual] coloca el problema de la representación en una nueva óptica” (Olvera Rivera, 2000; 15), considerando criterios y formas de representación múltiples, y muchas veces contrapuestos.

De manera similar, Forni (2002) destaca que, aunque “el desarrollo de redes inter-organizacionales ha hecho posible la supervivencia de numerosas organizaciones comunitarias y facilitado enormemente su consolidación así como una mejora y ampliación de sus actividades [...] las redes no han demostrado efectividad para llevar adelante propuestas que incidan con efectividad en las políticas públicas ni han alcanzado diseños organizacionales que les permitan actuar mancomunadamente más allá de los límites de cada red particular” (Forni, 2002; 15).

A partir de las discusiones anteriores, esta tesina busca analizar el proceso interno de comunicación organizacional mediante el cual se gestiona una red de OSC, profundizando en la dinámica del proceso comunicacional para la gestión de la interacción a partir del cual, descartando la competencia entre sí pero sin renunciar a la autonomía, las organizaciones en red pueden incidir en los procesos de políticas públicas para alcanzar el cumplimiento de su objeto social.

En los estudios examinados, el abordaje de la participación en las redes de OSC en lo público-político, hasta el momento no ha sido considerado desde el enfoque integrado o sistémico de las variables propuestas en la presente tesina; es por ello

que, este breve estudio intenta profundizar en los mecanismos de incidencia que son parte de una planificación en las redes de OSC desde la perspectiva de la comunicación interna como herramienta de gestión para la acción colectiva.

## Marco Teórico

Para abordar el enfoque particular a partir del cual se intenta comprobar la hipótesis de esta tesina, el presente apartado sobre el Marco Teórico comienza con la definición del encuadre en el que se realiza un análisis morfológico y dialéctico del caso de estudio, a fin de dar cuenta de la importancia que cobran, luego, las conceptualizaciones sobre OSC y Red de OSC, así como las definiciones de las distintas dimensiones de la comunicación en relación a la gestión en la OSC y las definiciones de incidencia en el ámbito de la OSC.

Para el análisis morfológico -impuesto y convencionalmente aceptado, según Benson (1985)- pueden distinguirse cuatro aspectos de la realidad organizacional: los compromisos modelo (que dan una definición de objetivos e ideas que interpretan y justifican las actividades de la organización); el orden estructural reconocido y legitimado (la red de roles sociales y roles dentro de la organización); la constitución (base participativa y de involucramiento); y, los enlaces con el entorno (estructuras de relaciones con entes ajenos a la organización). Por contraste, y como lo plantea el mismo autor, para un análisis dialéctico “debería orientarse al proceso subyacente que produce y sostiene las regularidades observadas” en los cuatro aspectos del análisis morfológico, a partir de las relaciones sistemáticas entre esas partes de la morfología, y explicadas en referencia a una subestructura, como red de relaciones sociales en la que se produce y reproduce la morfología.

Para comprender el término Organizaciones de la Sociedad Civil y su capacidad para actuar en redes, ya el mismo Hegel (en Olvera Rivera, 2000) definía a la sociedad civil como un espacio entre lo público y lo privado que se destaca por su sentido asociativo, colectivo e identitario (Olvera Rivera, 2000). Desde esa conceptualización, una de las primeras sobre el término “sociedad civil”, para distinguir a esta del Estado y del mercado, es interesante encontrar el reconocimiento de las tres particularidades que se encuentran en toda agrupación de individuos que se construye en ella: tienen carácter asociativo, actúan de forma colectiva y elaboran una identidad.

Por su parte, las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), son un encuentro de entidades que puede identificarse como organización de segundo

grado pero que, a diferencia de lo que ocurre con las federaciones, tienen una estructura de carácter horizontal y, a priori, no cuentan con una autoridad central sobre el conjunto y tampoco tienen intenciones de obtener una formalización jurídico-legal (Fournier, 2015).

Más allá del uso del concepto de 'red social' como instrumento de investigación, el uso del término "red" de OSC se emplea aquí para interpretar el comportamiento de los actores sociales vinculados entre sí en una subestructura dentro de una estructura social para llevar a cabo una acción colectiva.

Sin embargo, es importante reconocer que, en el mundo diverso de las OSC, pueden diferenciarse distintos tipos de organizaciones según diversos aspectos. Desde la definición estructural-operacional para organizaciones sin fines de lucro, desarrollada por Salamon y Anheier (1992; en Campetella, González Bombal y Roitter, 2000), existen criterios para conceptualizarlas: estructural o según el grado de formalidad y permanencia en el tiempo; de carácter privado y formalmente separadas del Estado; autogobernadas y con capacidad para elegir sus propias autoridades y estructura; voluntarias y de libre afiliación; y no lucrativas, es decir, que no distribuyen beneficios entre sus miembros. En esta enunciación, encajan seis tipos básicos de organización: "tres *puros* (asociaciones civiles, fundaciones, mutuales) y tres *híbridos* (cooperativos, obras sociales, sindicatos). Dentro de cada tipo hay subtipos [...] y más de veinte categorías" (Leiras, 2007; 18).

Entonces, volviendo al término "red de OSC", y de acuerdo con Trist (en Forni, 2002), las redes inter-organizacionales tienen tres funciones básicas: asegurar la orientación común, mantener los valores y el funcionamiento de la red; construir una lectura compartida del futuro deseable y apoyar a las organizaciones miembro a través de la experiencia acumulada en el funcionamiento, mantenimiento y dirección de la red (Trist, 1983; en Forni, 2002).

A partir de los objetivos organizacionales y de la forma en la que articulan los miembros para desarrollar las funciones, es posible considerar la forma en la que se produce una interacción con el entorno y, concretamente, con el Estado para la participación en el proceso de las políticas públicas.

Para atender a los alcances de la incidencia de la sociedad civil, que se entiende como “la participación de las ONGs en el proceso político” (Gonzalez Bombal y Villar, 2005; 1), es importante comprender que el aporte puede darse en diversas fases de la política (establecimiento de agenda, formulación y promulgación, implementación, y/o monitoreo y evaluación), ejerciendo diferentes roles y funciones de acuerdo con la oportunidad política.

En ese sentido, se aborda aquí la incidencia como una dimensión de las actividades de las OSC, más allá de las “organizaciones de *advocacy*”, aquellas que únicamente “desarrollan estrategias respaldadas por argumentos de interés público para promover o resistir cambios sociales” (Leiras, 2007; 24).

Desde ese enfoque, siendo la incidencia una dimensión de las actividades a la vez que estrategia de promoción institucional, es necesario vincularla con la noción de comunicación interna. Como señala Uranga (2004;17) “la comunicación interna tiene que ver con la identidad y con el funcionamiento organizacional” que se configura - como proceso colectivo y en virtud de la forma en que se construyen los vínculos- el lenguaje, los objetivos (individuales y colectivos), aporta sentido y contenido a la acción colectiva de los actores sociales, cuyas relaciones e interacciones son posibles a través de un “proceso comunicacional”, desde una complejidad transdisciplinar.

De esa manera, en este trabajo también se aborda el origen de la organización, ya que este abarca el enfoque de gestión como uno de los aspectos centrales de su construcción simbólica donde la participación (para la gestión) puede tomar diversas formas, sean estas verticales (jerárquica) o bien horizontales (participativa) (Robirosa, 2005). Analizando los orígenes de la organización, es posible contemplar la comunicación interna informal entre los individuos -tan importante como necesaria a la hora de formar y fortalecer vínculos, a la vez que la comunicación sistematizada -a través de un lenguaje y canales o medios reconocidos por los miembros-, lo cual resulta en la forma particular en la que se vehiculiza la información y hace posible una planificación estratégica de la red.

En ese sentido, Bennet y Segerberg (en Della Porta y Diani, 2015), en un aporte más de la literatura sobre movimientos sociales a este análisis, entienden que se ha producido un cambio interesante en el pensamiento sobre el papel de la

comunicación -con el uso de los medios digitales que han desplazado a la comunicación de masas- que “implica el uso de los medios para crear redes organizativas entre poblaciones que carecen de formas institucionales de organización política más convencionales [...] las redes de medios densas interactúan con poblaciones físicas a menudo más dispersas, para formar organizaciones interconectadas que pueden tener cierta organización burocrática convencional o un liderazgo claro” (Bennet y Segerber, en Della Porta y Diani, 2015; 368). Estos autores sostienen que hay un tipo de acción híbrida que denominan ‘acción conectiva facilitada por las organizaciones’ y que se caracteriza por flexibilizar la necesidad de reclutar miembros formales y catalogar o estructurar de forma exclusiva sus propias campañas, motivo por el cual se unen en redes sueltas y ricas en medios con otras organizaciones.

A partir de ello, la hipótesis que propone esta tesina es que, una sistematización de la comunicación interna -a través de un lenguaje y medios reconocidos por los miembros, legitimados por el uso y los orígenes de la organización-, resulta más efectiva para que las redes de OSC puedan diseñar un plan estratégico y desarrollar acciones coordinadas que les permitan lograr incidencia en el proceso de políticas públicas.

## Metodología

Para contrastar la hipótesis planteada, se toma como caso de estudio a la Asociación Civil “Mujeres por la Nación”, entidad con sede social en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires pero que desarrolla acciones en diferentes ubicaciones del país gracias a su capilaridad a través de lo que denominan “red de redes”.

La elección de la organización para este estudio de caso se funda en que, desde sus comienzos, contempla la articulación con otras organizaciones como eje central de su gestión y es por ello que estas son, al mismo tiempo, destinatarias de sus acciones de fortalecimiento institucional -tendientes a formar un tejido nacional de organizaciones sociales para la ayuda a mujeres y niños en situación de vulnerabilidad y víctimas de violencias-, y ha participado activamente en diferentes fases de los procesos de políticas públicas vinculadas a la violencia de género y la discriminación contra la mujer.

Para llevar adelante el análisis de caso, se utiliza el enfoque cualitativo, tomando como fuente para la obtención de datos una serie de entrevistas con la Directora de la Asociación y articuladora de la red, cruzando también con los datos obtenidos a partir de otras fuentes como documentos, memorias y diversos materiales de presentación institucional y de comunicación externa (como redes sociales y sitio web).

En las entrevistas, se consideraron los relatos de la Directora en cuanto a la historia de la organización y las visiones de la actualidad de la organización, siguiendo el formato de entrevistas semi-estructuradas a fin de obtener información específica respecto a las actividades de incidencia y las formas de comunicación interna mediante las cuales, en particular, se desarrolla esa dimensión de la gestión organizacional.

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo siguiendo los enfoques expuestos en el Marco Teórico, apuntando a operacionalizar indicadores que permitan dar cuenta de:

- **El enfoque de gestión que se utiliza en la organización:** identificando los cuatro aspectos de un análisis morfológico convencional y esbozando un

análisis dialéctico (Benson) a partir de la observación de las características asociativas, colectivas e identitarias (Olivera Rivera) dadas por la estructura operacional (Salamon y Anheier, y Fournier), el tipo de organización (Leiras) y las funciones (Trist) en la organización.

- **Las características de la incidencia en el proceso de políticas públicas:** identificando la dimensión que ocupan estas acciones en la entidad (Leiras) y las fases de las políticas públicas en las que tienen lugar las acciones (Gonzalez Bombal y Villar).
- **La comunicación en y entre las organizaciones:** identificando cómo se realizan las comunicaciones internas y cómo se reproduce en ellas la identidad y el funcionamiento organizacional (Uranga) y analizando la construcción simbólica de la participación en la red (Robirosa) en una acción conectiva facilitada por la organización (Bennet y Segerberg).

## Morfología del caso de estudio

Mujeres por la Nación nació a fines de la década de 1990, como un grupo de personas preocupadas por la situación crítica que atravesaban cada vez más familias debido a los desequilibrios que producía un aumento de la violencia doméstica en medio de la crisis económica, social y financiera que empezaba a perfilarse en el país. Su principal enfoque es ayudar a las mujeres víctimas de violencias, trabajan brindando soporte a las familias a partir del acompañamiento profesional y la asistencia directa desde “una concepción cristiana de los valores de justicia, solidaridad, paz e igualdad” (Mujeres por la Nación, sitio web institucional).

Después de sus primeros años articulando con organizaciones de base comunitaria, el grupo inicial se conformó legalmente como Asociación Civil y lleva a cabo sus actividades en tres áreas de acción: formación y capacitación (a través de lo cual, principalmente, financia su labor); atención directa, profesional y asistencia de emergencia (incluyendo el hospedaje en centros de acogimiento, comedores, hogares de día); y fortalecimiento institucional (que consiste en asistir a otras organizaciones para que lleven adelante diferentes gestiones) (reconstrucción a partir de entrevistas y materiales institucionales).

A pesar de que no lo incorporan al relato épico de la organización, tanto sus inicios como su actualidad están fuertemente atravesados por la figura de la fundadora y Directora (como Presidente de la Asociación Civil), Graciela Giménez, Pastora de la Iglesia Evangélica y quien ejerce el liderazgo absoluto de la organización, centralizando todas las decisiones y las comunicaciones, tanto internas como externas.

Por otra parte, si bien se ha conformado como Asociación Civil, la organización realmente no se desempeña con las características que regularmente la distinguirían como tal desde lo formal-legal. Entre ellas: contar con socios, quienes compartirían por finalidad el ‘bien común’ orientado a la temática abordada por la entidad; toma de decisiones sustantivas en la asamblea de socios; existencia de beneficiarios directos que se encuentren en la comunidad; entre otras. En palabras de la Directora:

*“Los socios son todos nominales, solamente figuran para que funcione la ONG. Tenemos lo mínimo que te pide el Estado que tiene que figurar [en la*

documentación a presentar anualmente como Asociación civil ante Inspección General de Justicia], *me parece que son 10 miembros los que tenemos que presentar; para nosotras la parte administrativa es más que nada lo reglamentario. No funciona a través de reuniones de socios, se conformó para trabajar un tema en el que necesitás una figura, lo nuestro no es un grupo de personas que pensaron hacer un trabajo como este, es al revés, tenemos que poner gente que necesitamos para ‘figurar cómo’, entonces está mi familia, la familia de Graciela [de apellido Marte, mano derecha de la Directora], y son todos nominales, aportan su tiempo”* (entrevista con Graciela Giménez, 15 de Septiembre de 2020).

Se trata de una entidad que funciona -aún después de 20 años desde su fundación- de manera espontánea, trabajando a partir la demanda y bajo una forma de organización operacional jerárquica, con un liderazgo total de la Directora más allá de la estructura en que formalmente la constituye como Asociación civil.

A pesar de esta forma de trabajo piramidal, la organización se define como “red de redes” debido a que las acciones que desarrolla alcanzan distintos ámbitos geográficos en el interior del país a través de otras estructuras organizacionales como organizaciones sociales de base comunitaria y de la propia iglesia evangélica.

*“Somos una red de redes porque nosotras nos vamos conectando con otras ONG y vamos interactuando en lo que cada una es fuerte. Yo trabajo con otra asociación que trabaja con drogodependencia, con otra que trabaja con niñez y adolescencia, otro que trabaja en las cárceles, nos ayudamos entre nosotras mismas [...] como una red natural que se va haciendo en el trabajo social y, desde ahí, se va trabajado, se va interactuando, se va acompañando.”*  
(entrevista con Graciela Giménez, 15 de Septiembre de 2020).

En este sintético análisis morfológico, es posible distinguir que, si bien existen objetivos definidos y un enlace establecido con el contexto en el que opera, hay también un desdoblamiento en lo estructural-constitutivo. Mientras que, desde la dimensión de la Asociación Civil tiene como beneficiarias a las mujeres en situación de vulnerabilidad, a las que atiende a través del apoyo profesional (psicólogos, abogados, asistentes sociales, etc.) y actividades formativas generales; desde la dimensión de ‘red de redes’ tiene a otras organizaciones sociales como

interlocutoras. Esto se expresa tanto en la articulación con organizaciones, en tanto actores locales de movilización social, como también en la capacitación y formación de entidades en pos de su fortalecimiento institucional, contando con la asesoría de la Directora para las gestiones con los gobiernos o profesionales locales necesarias para el desarrollo de estas actividades.

Esas dos dimensiones estructurales de la organización, en un análisis dialéctico de la morfología y subestructuras, permiten considerar la existencia de dos interiores en la organización: uno entre los directivos/administrativos de la Asociación Civil, y otro en -y que incorpora a- la red y al movimiento evangelista con base territorial.

## **Participación e incidencia en procesos de políticas públicas**

El relato organizacional reseña el involucramiento, desde el año 2002, en los espacios de encuentro promovidos por el Consejo Nacional de la Mujer (desde 2017, Instituto Nacional de Mujeres –INAM, cuyas competencias fueron transferidas en 2019 al Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad), ámbito institucional de orden nacional creado en el año 1992 para dar cumplimiento al compromiso del Estado Argentino frente a la adhesión a la Convención Internacional sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer<sup>2</sup>.

En realidad, la primera en ser invitada a participar de las reuniones en ese contexto, así como en reuniones individuales con la Presidencia del Consejo<sup>3</sup>, fue Graciela Gimenez, en su carácter de Pastora y miembro de un núcleo de mujeres dentro de las organizaciones evangélicas. Poco después, ella incorporó a la Mujeres por la Nación, tanto como entidad como también en tanto red con alcance territorial en el interior del país.

De esta forma, Mujeres por la Nación conformó la Mesa Social que llevaba a cabo reuniones mensuales y contaba con la participación de diferentes agrupaciones que realizaban diferentes acciones y trabajo social (como Barrios de Pié y el Movimiento Evita), facilitando el intercambio de experiencias sobre lo que ocurría en relación con las violencias contra la mujer en diferentes territorios. De estas reuniones en la Mesa

---

2 “A 28 años de la creación del consejo nacional de la mujer”, por Julián Tróccoli. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

3 De 2002 a 2004, la Dra. Gloria Abán; de 2004 a 2008, María Lucila “Pimpi” Colombo.

Social, surgieron con el tiempo varias posibilidades de desarrollar acciones para potenciar la incidencia en la promoción de políticas públicas orientadas a mejorar la situación de las mujeres y acabar con toda forma de violencias contra ellas.

Mujeres por la Nación, participó activamente en la organización del Congreso Nacional de Mujeres Libres de todo Vínculo de Violencia, realizado en la Biblioteca Nacional en el año 2005, y en la realización de campañas de difusión y capacitación en el marco del Programa Federal de la Mujer en el año 2003, programa financiado por el BID con el objetivo de “mejorar la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas y programas públicos, con el fin de beneficiar en el largo plazo la situación de la mujer en el país”<sup>4</sup>.

Asimismo, en el marco de la participación en el ámbito del Consejo Nacional de la Mujer, Mujeres por la Nación a través de la red, llevó a cabo una encuesta sobre sensibilización y violencias, relevando datos en diferentes contextos, aprovechando el alcance de las iglesias evangélicas:

*“Le pedí, a todas las pastoras amigas, a las iglesias amigas y en cada evento que hacíamos, hacíamos encuestas hablando sobre violencias. Luego, pedimos permiso un 25 de noviembre para poner una carpa blanca en la Plaza de Mayo, sólo para hablar sobre violencias; nos lo permitieron, junto con otras organizaciones evangélicas, y la carpa tenía como motivo seguir haciendo encuestas. Después hacíamos encuestas en la boca de subtes, encuestas sencillas, ni siquiera armó esto una empresa o alguien especialista en encuestas, fue algo muy casero, pero la respuesta fue tan buena que permitió la promoción, el impulso de la Ley [26.485 de Protección integral a las Mujeres]” (Entrevista con Graciela Giménez, 8 de Diciembre de 2020)*

### **¿Estrategia *sin comunicación* o *comunicación sin estrategia*?**

El desdoblamiento de la organización en dos interiores, identificados en el apartado anterior, configura la necesidad de analizar la comunicación interna considerando las dos dimensiones internas o subestructuras. Por un lado, utilizar un enfoque que permita identificar cómo afecta la comunicación interna a la manera en que realizan

<sup>4</sup> “Programa Federa de la Mujer” (AR-0231) Resumen ejecutivo. BID/ Presidencia de la Nación.

la promoción y difusión (comunicación externa) de las actividades de la organización. Por otro lado, -como se intenta abordar en el presente trabajo- utilizar un enfoque que permita analizar cómo la comunicación interna influye en la forma en que articulan los directivos de la Asociación Civil con las organizaciones beneficiarias y estas entre sí, constituyendo lo que denominan ‘red de redes’, y cuál es el esquema de gestión organizacional promovido desde la comunicación en el que se desarrolla el intercambio dentro de ese vínculo colaboraciones.

La interacción con las organizaciones de la red se desarrolla principalmente a través de medios digitales, especialmente WhatsApp, pero también en conexiones simbólicas que se expresan en interacciones a través de Facebook, Instagram y Twitter, por lo que requieren abordarse desde un enfoque diferente al de la gestión organizacional tradicional.

Las comunicaciones internas para las acciones se efectúan a través de canales individualizados, de forma directa y espontánea, en respuesta a la demanda, y mediadas por la intervención de la Directora de la Asociación Civil.

*“Vienen de un comedor, que no tiene personería jurídica, que no tiene nada, y yo lo primero que hago es ver quién está ahí como Intendente, si tengo a alguien conocido, pido una entrevista, pido que me reciban, voy y toco la puerta, le cuento el trabajo que están haciendo [...] ‘mandá a alguien a ver este trabajo ¿qué podés hacer por esta gente?’ De esa manera vamos ayudando a fortalecer el trabajo”* (Entrevista con Graciela Giménez, 28 de Septiembre de 2020).

Esta manera de comunicarse tiene a la vez características de informalidad -contacto directo y cercanía con la lideresa/Directora de Mujeres por la Nación-, lo que contribuye al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, pero al mismo tiempo imprime una característica ya legitimada en la organización (reconocida en la red desde sus inicios) donde la demanda es dirigida sin intermediarios a la Directora y ella misma impulsa las gestiones en respuesta, convirtiendo la gestión organizacional en una forma que supera el enfoque de sistema jerárquico clásico para convertirse en un liderazgo carismático.

## **Identificando esquemas donde se operacionalizan los indicadores**

Como se esbozó en el Marco Teórico, en Mujeres por la Nación es posible reconocer con bastante claridad los cuatro aspectos clave para un análisis morfológico descrito por Benson (1985): el compromiso modelo (definición de sus objetivos), está claro en su enfoque principal de ayudar a las mujeres víctimas de violencia; el orden estructural (roles) en el liderazgo de la Directora y un reparto de coordinaciones entre sus colaboradores cercanos; el aspecto constitutivo (base participativa) en la interacción con organizaciones de la red, capilaridad en territorio; y el enlace con el entorno (relación con entes ajenos), situado en el caso de estudio, en la Mesa Social del ex Consejo Nacional de la Mujer.

En cambio, desde el análisis dialéctico, también propuesto por Benson (1985), y dependiente de identificar primero los aspectos anteriores, las relaciones sistémicas entre estas dimensiones permiten observar, en este caso, las oportunidades que brinda el liderazgo carismático de la Directora, con una amplia red profesional individual y como Pastora, en favor de la incidencia en políticas públicas.

Para abordar las características asociativas, colectivas e identitarias, que Olivera Rivera (2000) establece como la definición elemental de Sociedad Civil, es necesario volver hasta los inicios de la organización y encontrar, más allá de su fundación como entidad jurídico-legal, las motivaciones que llevaron a un grupo de personas a movilizarse, actuar colectivamente en pos de una temática y concretar un vínculo asociativo. En Mujeres por la Nación, el sentido identitario está guiado por la fe cristiano-protestante, que incluso se encuentra incluido en los ejes fundacionales publicados en su sitio web: "(...) una concepción cristiana de valores de justicia solidaridad, paz e igualdad", y el sentido colectivo es funcional a las actividades que forman parte de las acciones de extensión en las congregaciones del movimiento evangelista.

En términos operativo-estructurales, y en virtud de los criterios presentados por Salamon y Anheier (en Campetella, González Bombal y Roitter, 2000), Mujeres por la Nación tiene más de 20 años como entidad jurídico-legal, pero tiene aún más como agrupación para la acción colectiva, lo que se ajustaría a decir que tiene un alto grado de formalidad/legitimidad estructural, además de tratarse de una entidad privada y sin ánimo de lucro. Sin embargo, no encaja a la perfección en la conceptualización

más general de tipos puros si se observa más allá de la formalización jurídico-legal y se focaliza en aspectos relativos a la forma en la que ciertamente ocurre la toma de decisiones.

Este carácter híbrido, se expresa en la decisión de reconocerse como “red de redes” para incluir dentro de la organización a otras agrupaciones que, como destaca Leiras (2007) pueden dividirse en más de 20 categorías y subtipos de organizaciones. Sostenemos esto aunque la estructura de Mujeres por la Nación termina por funcionar bajo un modelo de red diferente del convencionalmente difundido -en el que prima la participación horizontal de las organizaciones parte y, como indica Fournier (2015), a priori, no cuentan con una autoridad central sobre el conjunto ni con intenciones de formalización jurídico-legal-, Mujeres por la Nación sí constituye una “red social”. Esta afirmación se sustenta en que observamos que cumple con las tres funciones básicas ponderadas por Trist (en Forni, 2002): una orientación común hacia el abordaje de la vulnerabilidad social y las violencias; mantienen valores compartidos ligados a la identidad sustentada en la fe evangélica; y sostienen el funcionamiento de la red en las acciones colectivas de sensibilización y capacitación para la incidencia.

Respecto de la incidencia, y siguiendo la definición de Leiras (2007), Mujeres por la Nación no es una “organización de *advocacy*”, pero sí tiene, como definen Gonzalez Bombal y Villar (2005), participación en el proceso político siempre que esté a su alcance en términos de oportunidad política (de acceso y de relevancia temática). En concreto, la organización tuvo una participación activa, tanto en el establecimiento de agenda como en las acciones de implementación de políticas públicas emanadas del Consejo Nacional de la Mujer durante el periodo 2002-2008, más precisamente, a través de la participación en la Mesa Social establecida por el Consejo y en la realización de capacitaciones y acciones de sensibilización en el marco del Programa Federal de la Mujer.

Finalmente, para conjugar los esquemas conceptuales anteriores, hace falta describir cómo opera el fenómeno de la comunicación interna para posibilitar una incidencia efectiva en virtud del funcionamiento organizacional y de la identidad de la organización, elementos que, como apunta Uranga (2004), se configuran a partir de

los vínculos, el lenguaje y los objetivos que dan sentido y contenido a la acción colectiva.

El análisis del proceso comunicacional en Mujeres por la Nación lleva requiere remitirnos al origen de la organización y el enfoque de gestión, que son aspectos centrales en la construcción simbólica de la participación que, en este caso y en términos de Robirosa (2005), tiene una forma claramente vertical (jerárquica). Los flujos de la comunicación interna para la incidencia en procesos políticos siempre articulan con la Directora (máxima autoridad y lideresa carismática) en una red de vínculos de carácter personal emplazados en un lenguaje pastoral con características narrativas sujetas a lo testimonial.

Aquí, la conceptualización de Bennet y Segerberg (en Della Porta y Diani, 2015), a pesar de estar enfocada en la influencia de los medios digitales sobre la acción colectiva de los movimientos sociales, ofrece una categoría que se ajusta a la singularidad de una organización de la sociedad civil que es al mismo tiempo red de redes. La “acción conectiva facilitada por las organizaciones” da lugar a considerar que, a pesar de que, en la entidad formalizada de manera jurídico-legal, la forma de organización es jerárquica y hasta burocrática en algunas situaciones, bajo un liderazgo carismático y con una fuerte identidad en creencias religiosas, la articulación en red brinda flexibilidad a una estructura operacional legitimada en los hechos y costumbres a lo largo de los años.

## Conclusiones

Considerar la comunicación interna como acción de identidad en la que se funda la cultura organizacional, a la vez que como proceso social y construcción simbólica de una identidad colectiva, sugiere la posibilidad de entender mejor la manera en que las redes de organizaciones de la sociedad civil cuentan con un modo sistémico internamente legitimado para llevar adelante sus acciones.

Ningún proceso comunicacional está escrito en piedra, ya que las relaciones e interacciones están cargadas de complejidades, con elementos volubles como los medios, el lenguaje y los objetivos, que además interactúan con la sociedad. Aún en las diferentes dimensiones invocadas en el desarrollo del análisis, en su diversidad y pluralidad, al emanar de diferentes escuelas y disciplinas, el trabajo se propone reconocer que, además de una gran diversidad en el mundo de las OSC, existe en estas, muchas veces, un modelo de gestión que, a priori, podría considerarse incompatible para un sector conceptualizado como de participación horizontal.

El análisis de caso, realizado en Mujeres por la Nación, da cuenta de que es posible establecer una caracterización de la comunicación interna desde una representación diferente, examinando los orígenes, valores y metas que constituyen el andamiaje cultural sobre el que se asienta la gestión organizacional. Incluso es posible, considerar elementos tales como membrecía, jerarquías y reglas, aunque no escritas, comprendidas por quienes integran la organización y, en algunos casos, por quienes interactúan con ella.

En ese sentido, el caso de Mujeres por la Nación podría resultar paradigmático, ya que se trata de una red que, conformada las dos dimensiones internas -OSC en el plano jurídico-legal y red de Redes en el plano operativo-local-, distingue:

1. Miembros (personas en cargos designados por Asamblea y OSC de la red de redes) de beneficiarios generales (mujeres y familias que atraviesan situaciones de violencias). Tanto unos como otros son piezas clave en su alcance territorial, a través de organizaciones que se diferencian de los individuos que participan de eventos y capacitaciones;

2. Un orden jerárquico, en cuya cúspide se encuentra no sólo en la Directora sino sus vínculos más cercanos que son quienes forman parte de la estructura jurídico-legal más estable y permanente; y
3. Reglas de una comunicación interna que funciona a través de diferentes medios pero siempre pivotando en la referente principal a cargo -por decisión compartida, aunque no deliberada- de liderar las acciones.

Si bien, a partir del análisis morfológico y dialéctico, puede identificarse que Mujeres por la Nación presenta, como enérgico principio rector de su identidad colectiva a la fe religiosa congregada en uno de los mayores movimientos evangélicos, el presente estudio buscó enfocar en dimensiones y elementos presentes -también- en el vasto mundo de las organizaciones de la sociedad civil.

De esta manera, la perspectiva del presente análisis intenta aportar a la identificación de esquemas donde operacionalizar indicadores que permitan conocer cómo pueden las redes u organizaciones considerar aspectos clave de las dinámicas de comunicación interna para desarrollar estrategias de incidencia en procesos de políticas públicas.

## Referencias bibliográficas y fuentes

ALFARO MORENO, Rosa María. “Una comunicación para otro desarrollo, para el diálogo entre el norte y el sur”. Asociación de Comunicadores Sociales “Calandria”, Mayo 1993, reedición Agosto 2015

ARCIDIÁCONO, Pilar. “El protagonismo de la sociedad civil en el marco de la crisis argentina de 2001: ¿Un lugar para lo político?”. e-I@tina, Vol. 6 Núm. 24, Buenos Aires, Abril-Junio 2008

BENNET, Lance W. y SEGERBERG, Alexandra. “Communication in Movements” en *The Oxford Handbook of Social Movements*, edited by Donatella DELLA PORTA and MARIO DIANI. ISBN 978-0-19-967840-2. Oxford University Press 2015

BENSON, J. Kenneth. “Las organizaciones: una perspectiva dialéctica”. *Estudios Sociológicos* III: 7, 1985 pp. 85-116

BRÖNSTRUP SILVESTRIN, Celsi; GODOI, Elena; RIBEIRO, Anely. “Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional”. *Signo y Pensamiento* 51, Vol. XXVI, Julio-Diciembre 2007. Trabajo presentado dentro del marco del VIII Congreso Latino-americano de Pesquisadores de Comunicação, realizado entre el 19 y 21 de Julio de 2006. Traducción original del portugués para el español por Luis Ignacio Sierra.

CALHOUN, Craig. “El problema de la identidad en la acción colectiva”. *The problem of Identity in Collective Action*, en J. Huber (ed.), *Macro-Micro Linkages in Sociology*, 1991, pp. 51-75. 1991. Traducción de Javier Auyero en *Caja de Herramientas, El lugar de la cultura en la sociología norteamericana*. 1999

CAMPETELLA, Andrea; GONZÁLEZ BOMBAL, Inés; ROITTER, Mario M. “Definiendo el Sector Sin Fines de Lucro en la Argentina”. *Nuevos Documentos CEDES* 2000/5, Área de Sociedad Civil y Desarrollo Social. 2000

CASTELLS, Manuel. “Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era de internet”. Traducción de María Hernández. Alianza Editorial S. A. ISBN 978-84-206-0960-7. 2012

CHOY, Mily. “Cómo incidir en Políticas Públicas” – Manual. Fundación Centro de Información y Recursos para el Desarrollo. ISBN 99925-952-0-5. Noviembre 2005

DE PIERO, Sergio. “Organizaciones de la Sociedad Civil: tensiones de una agenda en construcción”. Universidad Nacional Arturo Jauretche, 2020

FORNI, Pablo. “Las Redes Inter-Organizacionales y sus implicancias en el desarrollo de las Organizaciones Comunitarias de los Pobres y Excluidos. Estudios de Caso en el GBA (1985-2000)”, Ponencia. Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales, Universidad Nacional de Quilmes – Asociación Argentina de Políticas Sociales. Bernal, Quilmes, Argentina, 30-31/MAY/2002.

FOURNIER, Marisa. “Material extractado del documento preparado por la Prof. Marisa Fournier para la Diplomatura en Organizaciones de la Sociedad Civil y Políticas Públicas” – Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) en convenio con el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC).

GONZALEZ BOMBAL, Inés y VILLAR, Rodrigo. “Organizaciones de la Sociedad Civil e incidencia en políticas públicas”, Colección Gestión Social, Proyecto SEKN/Argentina Ciclo II, Universidad de San Andrés. 2005

DEN HOND, Frank, DE BAKKER, Frank G. A., y SMITH, Nikolai. “Social Movements and Organizational Analysis” en *The Oxford Handbook of Social Movements*, edited by Donatella DELLA PORTA and MARIO DIANI. ISBN 978-0-19-967840-2. Oxford University Press 2015

LEIRAS, Marcelo. “La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas. Definiciones, explicaciones y evaluaciones de la literatura especializada local e internacional” en *La incidencia política de la sociedad civil/ compilado por Ariana Vaccheri y Carlos Acuña*. ISBN 978-987-629-018-0. Siglo XXI Editores. 2007

LOZARES, Carlos. “La teoría de redes sociales”. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia. Papers 48. 1996 103-126

MAYNTZ, Renate. “El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”. VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, noviembre 2001. Traducido del inglés por Marie Gamondes-Tulian, publicado en *Revista del CLAD Reforma y Democracia* No. 21 (Oct. 2001) Caracas.

OLVERA RIVERA, Alberto J. “Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico”. Colección Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Núm 8. Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector de El Colegio Mexiquense, A.C. 2000

REVILLA BLANCO, Marisa. “Zona Peatonal. Las ONG como mecanismos de participación política”. En: Revilla Blanco, Marisa (ed.) (2002): Las ONG y la política. Madrid: Ediciones Istmo.

RIVAS TOVAR, Luis Arturo. “Nuevas Formas de Organización”. Estudios Generales ISSN 0123-5923 Vol. 18 No. 82. Cali Jan/Mar 2002

ROBIROSA, Mario. “La participación en la gestión de la organización: por qué, cuándo, cómo”. Colección Gestión Social, Proyecto SEKN/Argentina Ciclo II, Universidad de San Andrés. 2005

URANGA, Washington. “Gestionar desde la comunicación-gestionar procesos comunicacionales”. Oficios Terrestres Nro. 11-12, Págs. 234-241, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. ISSN 1668-5431, 2002

URANGA, Washington. “La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional”. Texto preparado para ser presentado en la Semana de la Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina), 24 al 27 de agosto. 2004

URANGA, Washington. “Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”. 2007

URANGA, Washington. “Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación”. 2008

URANGA, Washington. “Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación”. 2011

SITIO WEB institucional de Mujeres por la Nación [www.mujeresxlanacion.org](http://www.mujeresxlanacion.org)

Perfiles institucionales en redes sociales: Facebook @Mujeresxlanacion; Twitter @MujeresxlaN; Instagram @mujeresxlanacion

#### ENTREVISTAS:

1. c/ Graciela Gimenez, 15 de Septiembre de 2020
2. c/ Graciela Gimenez, 28 de Septiembre de 2020
3. c/ Graciela Gimenez, 12 de Noviembre de 2020
4. c/Graciela Gimenez, 8 de Diciembre de 2020