

Universidad Nacional de San Martín - UNSAM – Argentina

Universidad Autónoma de Madrid – UAM - España

**TESIS DE MAESTRÍA**

# **Hablando se desarrolla el territorio**

*El lugar de la comunicación en las estrategias  
de desarrollo local*

**Marisa Andrea Consoli**

Director de tesis: **Mg. Rubén Canella**

General San Martín, Argentina, Diciembre de 2016

## Índice

PRÓLOGO .5

### Parte I

INTRODUCCIÓN .9

### Parte II

MARCO TEÓRICO

**Capítulo 1. El Desarrollo Local, una categoría política .19**

*Principales conceptos de otro enfoque de Desarrollo*

1.1 El territorio .22

1.2 La sociedad local y los agentes de desarrollo .24

1.3 La Gestión del desarrollo territorial .27

**Capítulo 2. La Comunicación y la Nueva Teoría Estratégica .33**

*“Estrategar” para el desarrollo*

2.1 Difusión vs. Participación: dos modelos vigentes .34

2.2 La Nueva Teoría Estratégica (NTE) .37

2.3 Gestionar el desarrollo desde la comunicación .45

### Parte III

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

**Capítulo 3. La comunicación estratégica y el desarrollo local. 51**

*Democratizar la palabra para escuchar todas las voces*

3.1 Las organizaciones sociales y los medios alternativos .54

3.2 El aporte de internet .60

3.3 La radio comunitaria .62

3.4 La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual .64

3.5 Las instituciones de apoyo a medios comunitarios .67

- El papel de la ALER
- El papel de FARCO
- El papel de AFSCA

## **Capítulo 4. El caso de FM Reconquista .72**

*Diagnóstico y análisis de una experiencia en territorio*

4.1 Historia de FM Reconquista .72

4.2 El método RAPC aplicado a la radio .73

## **Parte IV**

### **CONCLUSIONES**

## **Capítulo 5. El lugar de la comunicación en las estrategias de desarrollo local .94**

### **BIBLIOGRAFÍA .101**

#### **ANEXO I: Resolución nº AFSCA/10 .106**

. Expediente N° 761 – AFSCA/10 – Planilla de Acceso Público de la Asociación de Mujeres La Colmena

#### **ANEXO II: Guías de Entrevistas a Referentes Claves (ordenadas por fecha) .115**

- **Silvana Ávila** - AFSCA
- **Mariano Molina** - Experiencia “Radio Sudaca”
- **Margarita Palacios** - Asociación de Mujeres “La Colmena”
- **Diego Jaimes** – FARCO
- **Rafael González** – FM Reconquista

## PRÓLOGO

El presente trabajo de investigación surge de mi paso por el Plan Estratégico (PE) San Martín 2010, llevado adelante en el partido de Gral. San Martín de la Provincia de Buenos Aires, en el período 2004-2011. El mismo, significó un proceso participativo con la intervención de más de 1500 participantes, entre funcionarios, actores públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil y vecinos que debatieron sobre los problemas y las necesidades del municipio y sus barrios en más de quince talleres de trabajo donde trazaron líneas específicas de acción para transformar el territorio.

Sin embargo, habiendo cumplido los requisitos de una estrategia de desarrollo local sustentada en la participación ciudadana, con un pacto territorial suscripto por las principales instituciones del municipio y el compromiso de una reformulación hacia el 2020, el Plan Estratégico San Martín 2010 fue perdiendo representación y legitimidad a lo largo de sus siete años de vigencia donde el capital social que se había generado con los actores de la sociedad local no alcanzó para recuperar la experiencia y reinstalar la herramienta de manera fortalecida.

Está claro que la puja de intereses entre distintos actores y sectores de la comunidad local, cumplieron un rol central, que (a mi juicio) no fue inocente, en el debilitamiento de la experiencia participativa más importante que había vivido el partido. En ese escenario, tanto el equipo técnico-operativo del PE como las organizaciones de la sociedad civil y los vecinos que aún lo defendían como instrumento de gestión articulada en el territorio no pudieron o no supieron encontrar canales alternativos para hacer prevalecer el proceso colectivo construido.

Así, como responsable de comunicación del PE de San Martín se despertó en mí el interés por estudiar el rol de la comunicación en los procesos de desarrollo y las posibilidades de pensar, a partir de ella, nuevos caminos hacia experiencias participativas que pudieran sostenerse en el tiempo.

Ahora bien, poner en papel los resultados del desafío emprendido que supone un trabajo de investigación tiene que ver, también, con un esfuerzo colectivo donde la

propia trama de interacciones – familiares, amigos, afectos- colabora permanentemente en la construcción de mi realidad social, desde las experiencias y los saberes compartidos. Esa trama relacional tiene rostros, nombres y motivos deferentes por los cuales se hace necesario agradecer.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser quien sostiene mis pasos y me da la gracia para enfrentar los desafíos que me presenta la vida. Con él agradecer a mi papá, Miguel, que me enseña, con su ejemplo, que uno elige ser feliz a pesar de las dificultades que presente el camino y a mi mamá, Pochy, que me transmite la sabiduría de las cosas cotidianas. A mis hermanas y amigas, Mónica y Cintia, que me enseñan lo hermoso que es compartir la vida con lo bueno y lo menos bueno, y con ellas a mis cuñados y sobrinos que construyen el valor de lo que significa ser familia. A la tía Baby por ser el significado vivo de la “generosidad” y con ella a la familia grande. A mi otra familia, mi cuñada y amiga Mónica, a mis sobrinos, mi sobrino nieto y a nuestro ángel que nos cuida desde el cielo. A mis padrinos, Nico y Cacho, por haberme querido tanto como a una hija. A mi maestra de matemáticas de 7° grado, Cecilia, que me señaló, desde tan chica, mi vocación por la comunicación social.

En segundo lugar, a mis amigos, a los que conocí en la maravillosa comunidad de la Capilla Nuestra Señora de Lourdes, en el barrio Cabulli, donde aprendí el valor de construir la casa grande, el barrio. Especialmente a Marcela, Oscar, Cecilia, Juan Carlos y Pablo porque pasan los años y aunque estemos más o menos cerca seguimos siendo hermanos. A mis ahijados, regalo de Dios. A Paola, mi hermana de la academia, por compartir la vida y el primer acercamiento a la noción de Estrategia en el posgrado de nuestra querida FADU.

En tercer lugar, quiero agradecer al equipo del Plan Estratégico San Martín 2010, con quienes viví la experiencia participativa territorial que me conectó con el enfoque del Desarrollo Local, al que nunca más quise abandonar. Porque, tanto en el mandamiento del amor al prójimo que propone Jesús, como en la noción de desarrollo, desde una perspectiva solidaria que pone al ser humano en el centro de la

vida social, me siento comprometida con la construcción de la realidad, siempre en comunidad, en relación con los otros. En este sentido, quiero agradecer infinitamente al equipo del CEDeT de nuestra querida UNSAM, que desde que cursé la maestría se transformó en mi espacio de crecimiento profesional y personal, lugar de encuentro donde compartimos reflexión, conocimientos y vivencias.

De modo especial, debo agradecer a aquellos que desde la literatura, escribieron esta tesis conmigo: a Oscar Madoery por compartir sus conocimientos tanto en el aula de la maestría como a través de sus textos, en el mismo sentido, a Sergio Boisier y José Arocena. A Javier Marsiglia, porque, sin saberlo, su tesis de maestría no solo aportó conceptos para mi trabajo sino especialmente, el modelo de tesis que yo pretendía escribir. A Rafael Alberto Pérez, Sandra Massoni y demás miembros del FISEC que siguen construyendo cotidianamente, la Nueva Teoría Estratégica que pone en valor a la comunicación como el elemento constitutivo en la construcción de realidad social.

Quiero agradecer de modo particular a quienes escribieron conmigo desde la experiencia y el conocimiento. A María Pía Vallarino, que no solo me animó a escribir y terminar mi tesis sino que aportó elementos centrales para la elaboración de este documento como la proposición y los contactos de mi caso de estudio, FM Reconquista. Por ello, debo agradecer a los entrevistados que me dedicaron su tiempo e interés para aportar al trabajo de investigación: a Mariano Molina (de Radio Sudaca), a Silvana Ávila (de la AFSCA), a Diego Jaimes (de FARCO) y de manera especial a Rafael González, coordinador de FM Reconquista y a Margarita Palacios, presidente de la Asociación de Mujeres La Colmena por compartir con tanta generosidad sus experiencias cotidianas de construcción del territorio a partir del ejercicio de la comunicación popular.

A mi mentor, Rubén Canella, con quien fue un placer transitar la dirección de mi tesis. Agradecer su confianza y su perseverancia en la tarea de acompañarme, tanto desde el conocimiento como desde la experiencia de vida.

Por último, a mis tres amores que comparten y construyen mi vida cotidiana:  
Alberto, Valentín y Enzo.

## PARTE I

### INTRODUCCIÓN

*“Hace falta ver la complejidad allí donde ella parece estar, por lo general, ausente, como, por ejemplo, en la vida cotidiana”*

(Morin, E. 1990: 87)

Mientras la herencia que ha dejado el paradigma de la simplicidad propone entender la realidad de manera fragmentada y unidimensional, el paradigma de la complejidad responde a la necesidad de comprender y estudiar los fenómenos de manera sistémica.

Basada en los principios de disyunción y reducción, la mirada simplificadora de la ciencia desde el siglo XVII hasta el siglo XX, no permite dar cuenta de las relaciones que existen y condicionan unas dimensiones de otras en la vida de las personas. Así, para Descartes y otros pensadores de la época, los fenómenos sociales pueden comprenderse de manera separada, estudiando, por un lado, la realidad económica, por otro, la realidad psicológica y la realidad cultural por otro.

Como señala la literatura, la modernidad que fragmentó todo objeto de estudio para analizarlo, redujo lo corporal a lo biológico, lo vivo a lo físico y lo material a lo mecánico. De esa manera, instaló la idea de que el hombre es independiente de su comunidad y del universo mismo. Así, la sensibilidad, la emoción y la imaginación se entendieron separadas de la racionalidad, el lenguaje y la autoconciencia.

Cuando en el siglo XIX comenzaron los grandes problemas conceptuales desde otras disciplinas como la termodinámica y la cibernética, la vida, para ser comprendida, también necesitó de una nueva forma de conocimiento que no la redujera al esquema conceptual de la física. Se hizo necesario explicar la organización, el cambio y la evolución. Desde diferentes teorías comenzó a establecerse un fuerte diálogo interdisciplinario y surgieron nuevas áreas del saber.



En ese escenario, el concepto de *sistema*, fue la antesala del paradigma de la complejidad.

Un análisis desde la complejidad ayuda a comprender que desde el ser humano - como organismo vivo-, hasta los procesos sociales responden a sistemas de relaciones interconectados, abiertos, fluidos, donde diferentes dimensiones constituyen el todo y a la vez se modifican entre sí, en un ejercicio de construcción *solidaria*.

Como señala Morin. E (1990: 100) *complejidad* no es lo mismo que *completud*, sin embargo la noción de completud está asociada a la multidimensionalidad de los fenómenos sociales, culturales, económicos, etc. donde no puede comprenderse la realidad si no se la observa y analiza simultáneamente desde diferentes dimensiones que se vuelven *solidarias* unas con otras.

Así, como se mencionó en párrafos anteriores la complejidad hace foco en la importancia de la transdisciplina. Desde hace ya varias décadas, comenzó a ponerse de relieve la necesidad de generar procesos y proyectos de desarrollo a partir del esfuerzo de equipos de trabajo multidisciplinarios donde cada miembro pudiera enriquecer los resultados desde su especificidad, entendiendo que en la colaboración y la interrelación de saberes y experiencias aparecen, además, nuevos conocimientos y posibilidades para abordar un problema que no podría resolverse desde una disciplina en particular.

Los principios de la complejidad que define el autor, ayudan a comprender este proceso: El principio **dialógico** permite mantener la dualidad en la unidad, asociando dos términos a la vez complementarios y antagónicos donde *orden y desorden* que se entienden contrarios, en ciertos casos, colaboran.

El principio de **recursividad** rompe con la idea lineal de la causa / efecto, porque todo lo producido re-entra y retroalimenta a lo que lo produjo en un ciclo auto constitutivo, auto-organizador y auto- productor.

La complejidad propone sistemas abiertos, de “bucles recursivos” que permiten convertir círculos viciosos en círculos virtuosos. La afectación mutua entre las partes del sistema incorpora nociones de co-evolución, co-adaptación, relaciones basadas en el “encuentro”, que se modifican mutuamente.

El principio **holográfico** remite a que no solo la parte está en el todo sino que el todo está en la parte. Lo que se aprende sobre las cualidades emergentes del todo re-entra en las partes. Así, se enriquece el conocimiento de las partes por el todo y viceversa.

De este modo, el paradigma de la complejidad – que no reniega de los métodos de la simplicidad sino que los integra a una nueva forma de pensar la realidad- es el modelo que permitirá abordar el tema del desarrollo en los territorios y la importancia de la comunicación para fortalecer estos procesos, entendiendo que el ser humano y su entorno se construyen continuamente, condicionándose de manera sistémica en ese principio de recursividad del que habla Morin.

### **El desarrollo desde la complejidad**

Si el paradigma positivista y el método analítico propios de la simplificación se “colaron” en la explicación de todos los fenómenos de la vida social, en los siglos anteriores, el campo del desarrollo no fue la excepción.

Por el contrario, a propósito de explicar las causas, los efectos y las posibles soluciones al tema del desarrollo, se lo redujo casi exclusivamente a la dimensión económica, dejando de lado factores culturales, históricos, geográficos, sociales y políticos, entre otros.

Sin embargo, es cada vez más frecuente entender al desarrollo a través de una mirada sistémica donde los principios de la complejidad permiten estudiarlo y comprenderlo como un fenómeno multidimensional que no admite reduccionismo alguno.

Boisier, S. (2002: 11) propone repensar el desarrollo territorial desde la teoría de sistemas que permitiría comprender al desarrollo como una propiedad emergente de un sistema territorial *dinámico, complejo, adaptativo y altamente sinergizado*.

Resulta interesante contraponer la idea de desarrollo como *emergencia sistémica*, a la instalada definición que la modernidad ha hecho del desarrollo, entendiéndolo no solo como *crecimiento económico* sino como un camino simplificado, posible de replicar en cualquier territorio para alcanzar el nivel de progreso, propio de los países o las regiones más desarrolladas del mundo. La reflexión del autor permite dar cuenta del protagonismo y la responsabilidad que tienen las sociedades locales con su historia, su cultura, sus relaciones de poder, sus recursos físicos y naturales para hacer emerger, o no, el desarrollo en sus territorios.

Así, desde una mirada compleja, son múltiples los factores que hacen *emerger* el desarrollo como son múltiples las dimensiones que intervienen. En este sentido se comparte la idea de que el desarrollo es un proceso de construcción social que pone en juego valores, relaciones de confianza y de poder entre actores sociales, modos de hacer las cosas, saberes colectivos, capital económico y capitales intangibles, presentes en un territorio.

Boisier (2001/b, citado en Boisier, S. 2006: 21) señala que los capitales intangibles de un territorio aumentan a medida que se los utiliza. El autor propone diez categorías: capital cognitivo, capital simbólico, capital cultural, capital social, capital cívico, capital institucional, capital psicosocial, capital humano, capital mediático, y el capital sinérgico.

En este sentido, el concepto de sinergia entendido como *“un sistema de interacciones entre dos o más actores”* (Sommer, 1996, citado en Boisier, S. 2006: 15) pone de manifiesto la importancia de construir y fortalecer vínculos en las sociedades locales, que generen sinergia entre las organizaciones, los actores públicos y privados y los vecinos para favorecer las estrategias de desarrollo de manera que las hagan sostenibles en el tiempo.

Cuando Boisier define la sinergia cognitiva como esa capacidad colectiva que permite a una sociedad realizar acciones en común a partir de una misma interpretación de la realidad y de sus posibilidades de cambio (Boisier, S. 2000/b, en Boisier, S. 2006: 16), entiende que para generar sinergia cognitiva en un territorio es necesario *instalar procesos de conversaciones sociales*. Así, la comunicación se vuelve un factor estratégico en la construcción del desarrollo local.

### **La comunicación desde la complejidad**

El paradigma de la simplicidad también explicó un modelo de comunicación pobre, incompleto y reducido.

Así, a mediados del siglo XX apareció el modelo de comunicación clásica surgido, no de las ciencias sociales, sino de la ingeniería de la información, que explicó un proceso lineal donde un **Emisor** envía un **Mensaje** a un **Receptor**. Desde los comienzos, se identificó a la comunicación como “transmisión de información” a partir de una mirada unidimensional del fenómeno.

Luego, desde las ciencias sociales, la comunicación fue abordada a partir de diferentes teorías tanto para analizar los fenómenos –sociales- como para transformarlos, poniendo de relieve la convivencia de múltiples dimensiones que se construyen y re-construyen recíprocamente (recursivamente al decir de Morin) en un proceso constante, fluido y complejo.

En este sentido, Massoni, S. (2014: 149), junto con la dimensión informativa de los fenómenos comunicacionales propone otras que permiten analizarlos y comprenderlos de manera más integral:

**La dimensión informativa:** opera sobre el proceso de difusión de los mensajes, aportando a la transferencia, donde *los comunicadores emiten mensajes*.

**La dimensión interaccional:** opera sobre el proceso de participación con otros, aportando a la apropiación, donde *los comunicadores se conectan, producen mensajes y se apropian de ellos*.

**La dimensión ideológica:** opera sobre el proceso de sensibilización que aporta a la motivación, aquí *los comunicadores motivan, invitan a “darse cuenta”*.

**La dimensión sociocultural:** opera sobre las acciones y sentidos compartidos con otros. Pone en marcha transformaciones en torno a problemas situados. Esta dimensión incluye a las anteriores y otros procesos comunicacionales, donde *los comunicadores enactúan, transformando la realidad*.

Entendiendo a la comunicación como un acto colectivo de producción con los “otros”, se puede señalar que hay dos maneras diferentes de pensar la comunicación: una como *transmisión de información* y otra como *producción de significación*. Esto, como señala Canella, R. (2011: 18), determina espacios de poder ya que la comunicación busca de alguna manera modificar la mirada que el otro tiene sobre la realidad. La comunicación, al decir de Verón, es construcción de la realidad, en tanto que la semiosis social<sup>1</sup> es construcción de sentido.

En relación a lo anterior, aquella mirada fragmentada y unidimensional sigue condicionando los fenómenos comunicacionales, poniendo el acento en el emisor y los medios de comunicación, jerarquizando así, el poder de la comunicación masiva y sus efectos sin dar cuenta de los factores de cambio social que promueven los procesos de democratización de la palabra.

Desde la complejidad, por el contrario, se pone el interés en el intercambio de significados y el proceso de comunicación dando importancia a las relaciones sociales y las instituciones que se generan a través del mismo. La comunicación como espacio de encuentro sociocultural, permite el pasaje a un modelo de interlocutores que intercambian sus roles poniendo de relieve la dimensión dialógica de los procesos de comunicación, donde el mensaje es re-significado de manera

---

<sup>1</sup>Según Peirce, la semiosis social refiere al proceso constante de formación de signos, donde toda la realidad es abordada a partir del pensamiento, y cada signo emerge de una versión más elaborada de un signo anterior.

continúa y contribuye a respetar las diferentes voces a la hora de construir la vida social.

De este modo, si se comprende a la sociedad como un sistema de relaciones, construido a partir de conversaciones sociales, se hace necesario repensar el papel que la comunicación, cumple en las estrategias de desarrollo territorial.

### **Justificación y alcances del trabajo**

El presente documento reflexiona acerca del lugar que ocupa -o debería ocupar- la comunicación en las estrategias de desarrollo local, a partir del análisis de una experiencia de comunicación comunitaria y popular, como es la radio *FM Reconquista*, situada en José León Suárez, en el Partido de General San Martín de la Provincia de Buenos Aires.

La variedad de los elementos a abordar, los actores intervinientes y su situación multidimensional nos llevan a tomar una posición de reflexión epistemológica del sujeto conocido, siguiendo a Vasilachis, I. (2006: 58), en el sentido de reconocerlo como igual, con capacidad de construir sus propias representaciones y cuestionar las nuestras. Así, el sujeto conocido –el actor social que vamos a investigar- contribuye, en palabras de la autora, en la *interacción cognitiva*. De este modo, en el presente trabajo, completamos la posición epistémica desde una perspectiva cualitativa, sistémica y compleja en términos de Morín.

Desde lo metodológico, siguiendo a Pérez 2009 se hace especial hincapié en la necesidad de poner a la Comunicación (concebida como ciencia desde la complejidad, por su multiplicidad de objetos y métodos) como matriz de estudio para pensar y desarrollar estrategias que promuevan el desarrollo local en los territorios, en contraposición con la práctica corriente en materia de estrategia que utiliza herramientas metodológicas y sustento teórico de raíz económica, provenientes del management.

De este modo, se propone un análisis de los patrones de conectividad con los que las instituciones generan desarrollo desde la articulación y las múltiples relaciones, a

partir del ejercicio de la comunicación participativa, poniendo al ser humano en el centro de la vida social. Desde éste análisis de partida se establecen los futuribles posibles, o escenarios complejos de futuro, diseñando las estrategias de comunicación adecuadas con el objeto de inducir los resultados deseados. Se realiza el diseño de cada mensaje para cada uno de los grupos de actores intervinientes, dado que tienen distintos intereses y diferentes funciones en la comunidad, partiendo de la primera fase del modelo graficando donde se encuentra el grupo que promueve la estrategia. En la evolución del modelo se elaboran nuevas etapas diseñando a donde se quiere llegar. Es una progresión de etapas que demanda trabajar diversas fases incorporando en cada una de ellas a actores primarios y secundarios, instituciones, normativas, etc., tendientes a lograr el objetivo. En cada etapa se revisa si se ha logrado el objetivo parcial y se ajusta en la siguiente.

Así, el presente trabajo, aplicará a una experiencia concreta de desarrollo local, sostenida en el tiempo el método RAPC (Radiografía de Patrón de conectividad) que si bien se utiliza, en origen, para desarrollar estrategias, se aplicará desde una perspectiva de análisis, tratando de responder si pensar a la estrategia desde la comunicación -y no desde la economía y el management- permite sostener el desarrollo de los territorios en el tiempo y si la comunicación *participativa*, en tanto ejercicio de ciudadanía, promueve y fortalece estrategias de desarrollo local.<sup>2</sup>

En la segunda parte del documento, en el Marco Teórico se abordan los conceptos centrales que guían el trabajo: *Desarrollo Local y Comunicación*, poniendo especial interés en la noción de ESTRATEGIA.

En el capítulo 1 se presenta el enfoque del Desarrollo Local del que se parte, retomando los debates que se vienen llevando a cabo, en América Latina y el Caribe en las últimas décadas - a través de organismos como la CEPAL y los informes del

---

<sup>2</sup>En este sentido hay una comunidad académica internacional denominada Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, que desde la complejidad y la NTE produce variantes de aplicación a casos diversos. Estas experiencias se pueden consultar en la revista académica *fisc-estrategias*, y en la vertiente local, Colección Comunicación de la UNLZ.

PNUD- que proponen recuperar al ser humano como protagonista del desarrollo. Asimismo, se definen conceptos centrales para entender este enfoque tales como: *sociedad local, actores locales y agentes de desarrollo, territorio*, entre otros.

En el 2do. capítulo se plantea el tema de la Comunicación para el Desarrollo desde la Nueva Teoría Estratégica (en adelante NTE) propuesta por Rafael Alberto Pérez en colaboración con Sandra Massoni y otros autores que adhieren y aportan a esta mirada. Esta teoría propone pensar la estrategia desde la comunicación instalando el concepto al que Rafael Pérez llama: ESTRATEGAR, entendido como el proceso natural que ponen en juego los seres humanos para tomar de decisiones en la vida cotidiana.

En la tercera parte del trabajo, en el capítulo 3 se definen los conceptos de comunicación popular, comunicación participativa y comunicación comunitaria, así como el rol que las organizaciones sociales y los medios alternativos cumplen en relación a la necesidad de hacer oír las voces más postergadas de la sociedad. Se propone, además, una mirada sobre el aporte que la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual ha hecho a la necesidad de democratizar la palabra promoviendo la comunicación participativa, como un ejercicio de ciudadanía, a través del desarrollo y el fortalecimiento de medios locales. Por último, se hace un breve recorrido por distintas instituciones que brindan apoyo a los medios comunitarios de comunicación, en especial a la radio comunitaria (por tratarse del caso de estudio que aquí se desarrolla), ya sea en materia de capacitación como aportando recursos técnicos, asesoramiento legal y/o asistencia económico-financiera.

El capítulo 4, propone el análisis de una experiencia concreta de comunicación comunitaria y popular: la radio *FM Reconquista*, en tanto espacio de encuentro y herramienta de participación, gestionada por una red de alrededor de 30 instituciones que comprendieron hace más de 28 años que *Hablando se desarrolla el territorio*.



Para finalizar, en el capítulo 5 se expresan las conclusiones surgidas a partir del trabajo de investigación donde se presentan aportes para la reflexión acerca de cuál es y cuál debería ser el lugar de la comunicación en las estrategias de desarrollo local.

En cuanto a la estrategia metodológica, en el marco teórico se presenta una revisión bibliográfica en relación los conceptos centrales del tema que se pretende analizar: la comunicación estratégica para el desarrollo local. Así, se analizó una serie de fuentes secundarias de base documental con la literatura más reciente en torno a estas temáticas.

Luego, la investigación de campo se realizó sobre el caso de una radio comunitaria fundada con la visión de empoderar a los vecinos del barrio a través de la comunicación popular. El mismo, sirve como caso ilustrativo de la reflexión teórica para analizar si el modelo de comunicación participativa favorece las estrategias de desarrollo territorial. En este marco se realizó una aproximación cualitativa a referentes de instituciones vinculadas a los medios comunitarios y a experiencias concretas de comunicación alternativa. La perspectiva metodológica de abordaje aplicada en campo es la de la etnometodología, siguiendo a Ritzer, G. (1993:293-306).

En cuanto a las técnicas utilizadas para la recolección de datos, se diseñaron como, *entrevista profesional*, tipificada como *entrevista de investigación* (research interview) por Millar, Crute, y Hargie (1992), “entendida como técnica de obtención de información relevante para los objetivos de un estudio. Su campo de utilización se encuentra en las ciencias sociales, especialmente, donde puede adoptar formatos y estilos variables a lo largo de un *continuo* más o menos estructurado.” Valles, M. (1999: 181-182)

El método de análisis elegido Radiografía Analítica del Patrón de Conectividad – RAPC – forma parte del nuevo bagaje metodológico propuesto por Rafael Alberto Pérez en el marco de la Nueva Teoría Estratégica. El mismo permite construir un diagnóstico a partir de la trama de interconexiones y flujos con los que una organización está relacionada con los demás actores de su sistema.

## Parte II

### MARCO TEÓRICO

#### Capítulo 1. El Desarrollo Local, una categoría política

*Principales conceptos de otro enfoque de Desarrollo*

***“El quiebre político es necesario para reconocer que el desarrollo... es conciencia colectiva recreada a partir de prácticas de organización y movilización popular... es consolidar estados protagónicos que traduzcan energías sociales en realidades efectivas y es construir proyectos colectivos que... corran los límites de lo posible y lo imaginable”***

(Madoery, O. 2012: 80)

Como se viene sosteniendo, el concepto de desarrollo estuvo asociado casi exclusivamente al nivel de crecimiento económico. Las teorías que intentaron explicar las desigualdades entre los países desarrollados y los sub-desarrollados o periféricos, pusieron el acento en las variables económicas y el grado de industrialización que éstos alcanzaban en la actividad productiva; promulgaban, entonces, recetas para resolver las inequidades a través de los mismos mecanismos, en cualquier lugar del mundo.

Desde la perspectiva de la modernidad se insistió en pensar al desarrollo como un camino único en el que las economías subdesarrolladas debían seguir políticas y acciones de modo planificado para alcanzar el objetivo deseado. Así, se abstraigo al desarrollo de las dinámicas sociales, políticas y económicas propias de cada país.

En la segunda mitad del siglo XX los países desarrollados y en desarrollo sufrieron profundos procesos de cambio estructural. La revolución tecnológica que significó la aparición de las TICs, afectó tanto las formas de producción y gestión de las empresas como el rol tradicional del Estado. Esta reestructuración estuvo basada en la introducción de innovaciones para obtener nuevos estándares de producción y mayores niveles competitivos.

Simultáneamente, el fenómeno de la globalización, caracterizado por la desregulación financiera, la mayor apertura de las economías, la formación de importantes bloques geo-económicos y la necesidad de internacionalizar mercados, instaló un nuevo sistema global de circulación de bienes y servicios y concentración económica.

En este escenario, los Estados vieron debilitado su papel como el garante del bienestar de sus sociedades y protector de sus economías. En la década de los años ochenta, el modelo económico neoliberal presentó en el Consenso de Washington las “recetas” que contribuirían a garantizar los procesos de achicamiento de los estados latinoamericanos, impulsando medidas como la apertura total de las economías eliminando las barreras arancelarias para la importación de productos extranjeros, la privatización de las empresas de servicios públicos y la descentralización del manejo de los servicios sociales del nivel nacional a los niveles subnacionales.

En relación a esto, Madoery, O. (2012: 74) advierte que la concepción del desarrollo desde una matriz económica supone que la sociedad está compuesta por ciudadanos libres e iguales, donde la organización social no presenta conflictos ya que los hombres, haciendo uso de su racionalidad fijan pautas de convivencia a través de mecanismos de diálogo y respeto mutuo. En este escenario, los teóricos de la globalización y el neoliberalismo instalan la “teoría del derrame” que supuestamente vendría a resolver las inequidades al interior de los países, equilibrando las desigualdades.

Asimismo, en el marco de la globalización, el aspecto cultural de cada sociedad toma relevancia. Mientras, usualmente, las pautas de comportamiento, las tradiciones, el patrimonio cultural de las comunidades, se veían dentro de los límites de su vida social, a partir de este nuevo escenario las culturas se comprenden en relación con las otras. Aparece el concepto de interculturalidad que da cuenta de la circulación de diferentes costumbres y prácticas sociales del mundo global. Así, a la vez que se reproducen expresiones culturales de manera unificada, se pone de manifiesto la diversidad de cada territorio.

De este modo, la interdependencia entre los Estados no solo se da en la fase económica sino también se percibe en la dimensión social y cultural. Sin embargo, no se trata de un mercado mundial unificado y un sistema de relaciones sociales homogéneo, sino que esa interdependencia entre Estados se da en forma desigual tanto a escala mundial como al interior de los mismos. Por ello, el ritmo con el que estos cambios se producen y los efectos diferenciados que alcanzan responden a las dinámicas económicas, sociales, políticas y culturales, propias de cada país.

Comprender que cada sociedad se desarrolla en un tiempo y un espacio, con una identidad propia, hace necesaria una mirada política sobre el desarrollo, comprendiendo que la lucha de poder es desigual donde los hombres, con sus intereses particulares proponen relaciones de conflicto, rupturas, triunfos y derrotas en la construcción de esa sociedad. (Madoery, O. 2012:74)

En este sentido, como advierte el autor, el aporte latinoamericano desde diferentes teorías y enfoques<sup>3</sup>, contribuyó a entender el desarrollo a partir de una mirada política que pone en el centro de la escena al ser humano y los procesos sociales antes que al mercado y los procesos económico-productivos. Se revisan, así, los factores estructurales, institucionales y culturales, los grados de explotación social y las relaciones de poder que condicionan el desarrollo territorial, de modo de poder generar estrategias que permitan transformar la realidad desde el nivel local.

---

<sup>3</sup>Madoery, O. (2012: 62) expresa las innumerables contribuciones a una mirada crítica latinoamericana sobre el concepto de desarrollo “*En efecto, desde mediados del siglo XX tuvieron lugar en América Latina y el Caribe significativas contribuciones como el Centro-Periferia (Raúl Prebisch), la Teoría de la Dependencia (Theotonio Dos Santos, Fernando Cardoso, Enzo Faletto, Osvaldo Sunkel y Pedro Paz), el Pensamiento Nacional-Popular que inspirado en la Revolución Mexicana, se plasma en la obra de Raúl Haya de la Torre en Perú o Arturo Jauretche en Argentina; la Filosofía de la Liberación (Enrique Dussel), la Pedagogía de la Liberación (Paulo Freire), la Teología de la Liberación (Gustavo Gutiérrez), los análisis sobre Marginalidad Social (José Nun), el Desarrollo a escala humana (Manfred Max Neef, Martín Hopenhayn, Antonio Elizalde), el Saber ambiental (Enrique Leff), el Postdesarrollo (Arturo Escobar), el Buen Vivir (Patricio Carpio, Eduardo Gudynas), o el Pensamiento Decolonial (Walter Dignolo, Anibal Quijano, Ramón Grosfoguel)*”.

Este enfoque de desarrollo, supone una construcción a partir de iniciativas consensuadas por las sociedades locales para mejorar la calidad de vida de su gente y garantizar el bienestar de las generaciones futuras, atendiendo, además, a la preservación y cuidado del medioambiente.

En el mismo sentido, el informe del PNUD de 1990 define nuevos indicadores de desarrollo humano (IDH) que miden el derecho de las personas a aumentar sus oportunidades, a vivir una vida sana, a acceder a la educación, a disfrutar de un nivel de vida decente, a ejercer las libertades políticas y los derechos humanos y desarrollar la autoestima. Así el IDH, desplaza al Producto Bruto Interno per cápita como el indicador que mide el desarrollo, exclusivamente en términos económicos.

Entonces, hablar de desarrollo territorial responde a la necesidad de mirar a la sociedad local desde la complejidad, en todas sus dimensiones: social, política, económica, institucional, cultural, ambiental y simbólica. Se pone el foco en las capacidades endógenas del territorio – los capitales intangibles al decir de Boisier como la calidad de sus recursos humanos, la capacidad organizativa de los actores, la creación de entornos adecuados para vivir, invertir, entretenerse, etc., como así también la calidad institucional, la cultura asociativa, las formas de cooperación y aprendizaje colectivo, la coordinación de políticas socioeconómicas y los mecanismos de resolución de conflictos.

## **1.1 El Territorio**

Hablar de territorio desde el enfoque del desarrollo local supone comprenderlo no solo como espacio físico y natural con límites geográficos o administrativos, sino fundamentalmente como lugar de encuentro e intercambio con conflictos de intereses y mecanismos de concertación donde se articulan los esfuerzos de una sociedad local en pos de proyectos colectivos.

En este sentido, autores como Albuquerque (2003, en Madoery, O. Schmuk, Ma. E. Taborda, N. Ruz, S. Vallarino, Ma. P. Trevisan, G. y Caminotti, M. 2009: 38) y Boisier (2003, en Madoery, O y otros 2009: 39) señalan la necesidad de diferenciar los conceptos de espacio y territorio. Mientras el *espacio* sirve como soporte

geográfico para las actividades económicas, sociales o políticas, el *territorio* es el resultado de un proceso de construcción social, política, económica, cultural y simbólica, nunca acabado siempre vigente, producto de un recorrido histórico y con una historia por escribir.

La literatura, también destaca el carácter relacional de lo que se define como “local”. Así un territorio es local en relación a un “regional” a un “provincial” a un “nacional” o a un “global”. Cuando se habla de desarrollo local lo que define el alcance territorial de las estrategias de intervención son las dinámicas políticas, económicas, sociales, culturales e incluso, simbólicas que comparten, intercambian y construyen determinados actores en su relación de proximidad en la vida cotidiana.

En las sociedades contemporáneas, en el contexto de la globalización la disolución del tiempo y el espacio se advierten, como una alteración geográfica e histórica entendida como desarraigo. Sin embargo, mientras la globalización por un lado, reconstruye aspectos productivos, políticos y socio culturales a escala mundial, por otro lado, resalta las particularidades de cada territorio donde se reproduce poniendo de relieve las características propias de cada lugar.

Como señala Bervejillo (1999: 180 en Marsiglia, J. 2009: 22), se producen, simultáneamente, un proceso de desterritorialización donde emergen sistemas globales que trascienden las dinámicas específicas de cada territorio, y un proceso de territorialización que confirma el carácter territorial de los factores de desarrollo de cada sociedad. Así, para el autor, los territorios aparecen cuestionados y reafirmados, a la vez, como espacios y actores del desarrollo.

De este modo, el territorio se vuelve una categoría central para comprender los circuitos por los que la globalización económica y cultural se constituye. El concepto de “glocalización” remite a la importancia de la dimensión local y las dinámicas económicas, políticas y sociales de cada territorio en la circulación de bienes y servicios, fuerza de trabajo, pautas culturales, prácticas sociales y flujos de información a escala mundial.

Marsiglia, J. (2009: 21) sostiene que el desafío de las sociedades locales, en este escenario, tiene que ver con la capacidad de insertarse de manera competitiva en el mundo global, mientras se capitalizan las capacidades locales y regionales a través de las estrategias que ponen en juego los distintos actores.

De esta manera, emerge lo que algunos autores definen como una nueva geografía reintroduciendo al territorio como factor de identidad. *Globalización y territorialización* son fenómenos que se constituyen mutuamente donde lo global no puede prescindir del territorio y lo local no puede expandirse desvinculado de los mecanismos propios de la globalización.

Así como el desarrollo es político, la visión sobre el territorio también se vuelve política, donde lo que le otorga valor al recorte geográfico son las relaciones de poder que lo construyen como tal. Se trata de un espacio dotado de significado donde las características del mundo global que unifican y a la vez dejan a la vista las desigualdades, permiten entender al territorio como lugar de interacción y conflicto que reconvierte lo local en el marco de lo global.

Los territorios presentan la posibilidad de generar políticas a partir de las dinámicas locales que se establecen entre el poder público y la sociedad civil, fortaleciendo la cohesión social a partir del ejercicio de nuevas formas de democracia participativa, lo que se define como un dinámica de abajo-arriba. Entonces, se entiende al territorio como un espacio de construcción social y política que expresa su identidad en el escenario global. Aparece una nueva geografía de poder donde los efectos desiguales re-jerarquizan la dimensión territorial.

El territorio, como el espacio simbolizado, concreto, integrado a partir de sus particularidades, asume un papel protagónico en el nuevo orden internacional, convirtiéndose en el nuevo actor del desarrollo.

## **1.2 Sociedad local y Agentes de Desarrollo**

Arocena (2001: 30, en Marsiglia, J. 2009: 23) sostiene que la identificación de una comunidad con su territorio se convierte en factor de desarrollo cuando se

aprovechan todas las capacidades a partir de la movilización de los actores sociales y la capitalización de los recursos materiales con proyección hacia el futuro. Así, en la construcción del desarrollo se pone de relieve, cada vez más, la necesidad de altos niveles de participación ciudadana en las decisiones colectivas.

Se hace necesario, aquí, hablar de *actores sociales*, *sociedad local* y *agentes de desarrollo* para luego comprender la dinámica de los procesos de desarrollo territorial.

Matus (1987, en Marsiglia, J. 2009:32) define a los actores como fuerzas sociales y personalidades que controlan centros de poder a los que relaciona con las instituciones. Por su parte señala que las fuerzas sociales importan si representan a una parte de la población en pos de objetivos comunes actuando como intermediarias entre la gente y las instituciones. El autor entiende que los actores sociales en tanto *productores* de la vida social son los verdaderos sujetos de la transformación de la realidad.

Este es el valor del actor social, su posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones. En este sentido, la relevancia de los actores locales, para este enfoque, está en el rol que ocupan en la “escena local”, cuando Arocena (2001, en Marsiglia, J. 2009: 33-34) habla de *agente de desarrollo local*, se refiere justamente a los actores comprometidos con la transformación del territorio, que inciden en las decisiones políticas, sociales, económicas, culturales, que se implementan en él. Pérez (1995, en Marsiglia, J. 2009: 32) los define como *unidades reales de acción en la sociedad* en tanto sean tomadores y ejecutores de decisiones que modifican y construyen la realidad. Otros autores hablan de *actores estratégicos*, pero el sentido es el mismo, poner de relieve la intencionalidad y la responsabilidad de las acciones que éstos llevan adelante como “productores de la sociedad local” que a la vez son re-producidos por ésta en una dinámica constante propia de la complejidad sistémica de la vida social.

Entonces, la sociedad local es un sistema de relaciones sociales, donde se identifican actores locales y extra-locales que persiguen lógicas diferentes de carácter económico, social, cultural, político, entre otros, buscando comprometerse en un



proyecto de desarrollo, para lo cual deben identificarse con su territorio generando un sentido de pertenencia.

Asociado a lo anterior, aparece el concepto de capital social que refiere a la densidad institucional, esto es, a la fortaleza o debilidad del tejido asociativo del territorio, la existencia de espacios de participación plural donde todas las voces puedan expresarse y se generen a partir de allí, acuerdos entre el Estado y la sociedad local. Arriagada (2009, en Marsiglia; J. 2009: 28) define al capital social como un recurso intangible que genera relaciones sociales, basadas en la confianza, la reciprocidad y la cooperación entre las personas que se sienten empoderadas a partir de un sentido de pertenencia e inclusión.

Por su parte, Costamagna, P. (2008: 3) menciona la necesidad de construir flujos positivos de relaciones y promover la interacción entre los actores como mecanismo de concertación que fortalece el capital social al que define como central para la nueva gestión del territorio.

Estas relaciones, sin embargo, encuentran cierta resistencia en los actores a partir de los prejuicios que unos tienen sobre otros. Aspectos culturales, sociales y hasta espaciales obstaculizan muchas veces la construcción de ese capital social. La literatura señala que en la mayoría de los casos esas resistencias se basan en percepciones erróneas de unos actores sobre otros más que en enfrentamientos por conflictos de intereses. En este escenario, la gestión relacional propone el ajuste mutuo de esas percepciones para gestionar los conflictos a través de mecanismos de comunicación que permitan dinamizar y motorizar redes de colaboración para la construcción del proyecto común.

Es importante, así, considerar las redes existentes en el territorio y la cultura participativa de la sociedad local, para pensar un proceso de desarrollo territorial donde se pretenda involucrar a los actores en la toma de decisiones, a la hora de generar e implementar políticas públicas.

### 1.3 La Gestión del desarrollo territorial

La gestión del territorio está asociada a la tarea de gobernar y tomar decisiones, desde el enfoque del desarrollo local, se promueve la generación de políticas desde la comunidad, a través de la participación de los actores y particularmente, los actores *estratégicos*.

A lo largo del tiempo los modelos de gobierno han ido cambiando en relación a las necesidades de cada momento histórico. Así, después de la Revolución Francesa, cuando los principales actores económicos demandaban al Estado inversión pública, protección física y jurídica (seguridad y leyes) e igualdad de oportunidades para participar en los negocios, el modelo que se ajustó a ese escenario, fue el teorizado por Max Weber (1864-1920) como el modelo burocrático del Estado.

En este modelo se pasó del sistema patrimonial-aristocrático al sistema de dominación racional-legal donde las ventajas eran: racionalidad e igualdad de los actores sociales frente al Estado y la uniformidad nacional de rutinas y procesos, la continuidad de la organización más allá de las personas, unidad de dirección con disciplina y orden y confiabilidad por previsibilidad. Sin embargo, el mismo presentó también sus deficiencias donde las normas, que eran medios, se convirtieron en fines, demostró una gran resistencia al cambio, falta de adaptabilidad y graves problemas de eficiencia. El modelo contribuyó a centralizar los procesos de decisiones y en este sentido mantuvo su vigencia en la toma de aquellas decisiones que tenían que ver con contrataciones, administración tributaria y catastral y todo aquello que implique procedimientos reglados y transparentes.

En los años 70, cuando el Estado de Bienestar debía garantizar la prestación de servicios a las personas y las empresas, el modelo burocrático presentaba serias dificultades. En este momento surge el modelo que los teóricos denominan Nueva Gestión Pública y otros autores lo definen como “gerencialismo”.

La idea de este modelo era transferir a los organismos públicos los criterios de funcionamiento propios del sector privado. Con el propósito de alcanzar flexibilidad y eficiencia se buscó imponer en los niveles de gobierno la premisa de las Tres Es:

Economía, Eficacia y Eficiencia. Se perseguía la organización específica para cada tipo de servicio, la evaluación por resultados en relación a los objetivos fijados para cada uno, la maximización de la eficiencia donde obtener los mismos resultados con menores costos, la flexibilidad frente a personas, empresas y territorio, donde los ciudadanos eran tratados como “clientes”.

En este esquema, aparecieron como pertinentes los procesos de descentralización ya que para adaptarse a las demandas de cada territorio, había que diversificar la oferta de soluciones. Al interior de los países, la descentralización supone una herramienta que contribuye a fortalecer las comunidades a partir de nuevas competencias, recursos y responsabilidades; sin embargo, deben garantizarse la disposición de recursos financieros a nivel local y los instrumentos de gestión y acompañamiento adecuados que permitan afrontar esas nuevas responsabilidades. La autonomía de los gobiernos locales sin financiamiento impide a sociedad atender las necesidades en el orden de prioridades que consideran más apropiado.

Por lo anterior, el modelo gerencial presentó también sus dificultades. Al tratar a los ciudadanos como clientes contempla la posibilidad de que aquellos que no son solventes no pueden acceder a los servicios por lo que todo el modelo propicia la desigualdad que afecta a la gobernabilidad.

Por último, en el marco de la globalización, donde confluyen procesos de territorialización y desterritorialización, en contextos de alta incertidumbre y rápidamente cambiantes, se hace necesario un nuevo modelo de gobierno basado en la gobernanza y la estrategia.

El término gobernanza invita a repensar el rol de los gobiernos locales y fundamentalmente el rol de los actores y las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones, a partir de mecanismos de concertación para la búsqueda de consensos. Carmona (2006, en Marsiglia, J. 2009: 27) señala que la gobernanza presenta un nuevo modo de gobernar donde el sector público y los actores locales participan en la generación e implementación de políticas públicas.

Emprender procesos de desarrollo territorial se hace posible a partir de la construcción de poder local. El modelo de gobierno “relacional” o de gobernanza promueve lógicas de construcción de poder de abajo hacia arriba. Así, algunos autores definen la gobernanza como los mecanismos de relaciones que permiten la intervención de diversos actores en los procesos de toma de decisiones sobre la cosa pública. Se genera una trama de relaciones que debe ser gestionada a través del diálogo sostenido y permanente para garantizar el fortalecimiento de la red y no provocar desmembramientos.

Así, el territorio como espacio de intersección de políticas y actores sociales, genera redes horizontales que favorecen las prácticas de “*buen gobierno*” donde lo que se establecen son mecanismos para que los actores locales y los agentes de desarrollo participen en la toma de decisiones y en el diseño e implementación de políticas que permitan avanzar en la construcción de un futuro común.

Desde esta perspectiva, es importante, como apunta Boisier, S. (2001, Madoery, O y otros 2009:31), construir “sociedades con proyecto” donde se valore la acción política a través de la participación ciudadana, promoviendo mecanismos de concertación público - privada, donde el compromiso entre la sociedad civil y el gobierno local estén puestos al servicio de los intereses comunes de la gente, fortaleciendo la capacidad de gestión.

Barreiro (2008:112 en Marsiglia, J. 2009: 27) explica que la noción de “Buen Gobierno” remite a nuevas formas de vinculación entre los gobiernos locales y las instituciones del territorio que generan espacios de participación donde los *actores estratégicos* se comprometen con el desarrollo de su comunidad.

Como señala la literatura, hacen falta nuevas reglas de juego para promover modelos de buen gobierno que permitan garantizar la participación de la mayor cantidad de actores posibles.

Hopenhayn (2007: 170 en Marsiglia, J. 2009:18) aporta la mirada del desarrollo en el marco normativo de los DDHH donde la articulación entre el Estado y la sociedad

se *inspiran en un contrato ético de ciudadanía*. En este sentido, en materia de desarrollo local, en los años 2000 tomaron el centro de la escena los “pactos territoriales” que brindan una nueva institucionalidad a los acuerdos celebrados entre diversos actores, que negocian las diferencias en beneficio del bien común. Con una visión de futuro compartida, fortalecidos por un sentido de pertenencia que los identifica con su territorio, los actores construyen una sociedad local más cohesionada para promover y profundizar procesos de desarrollo. A través de las relaciones que se establezcan entre ellos, a partir de la participación, el proceso de desarrollo podrá sostenerse en el tiempo.

Herramientas como los planes estratégicos urbanos, aún aquellos formulados y monitoreados con amplia participación de la comunidad local presentan dificultades si no se comprende que lo importante no es el plan en sí, llámese Proyecto de Ciudad, Agenda de Ciudad o Pacto de Ciudad sino que lo central es el compromiso asumido por los actores que suscriben a ese “contrato ciudadano” en pos del desarrollo de su territorio.

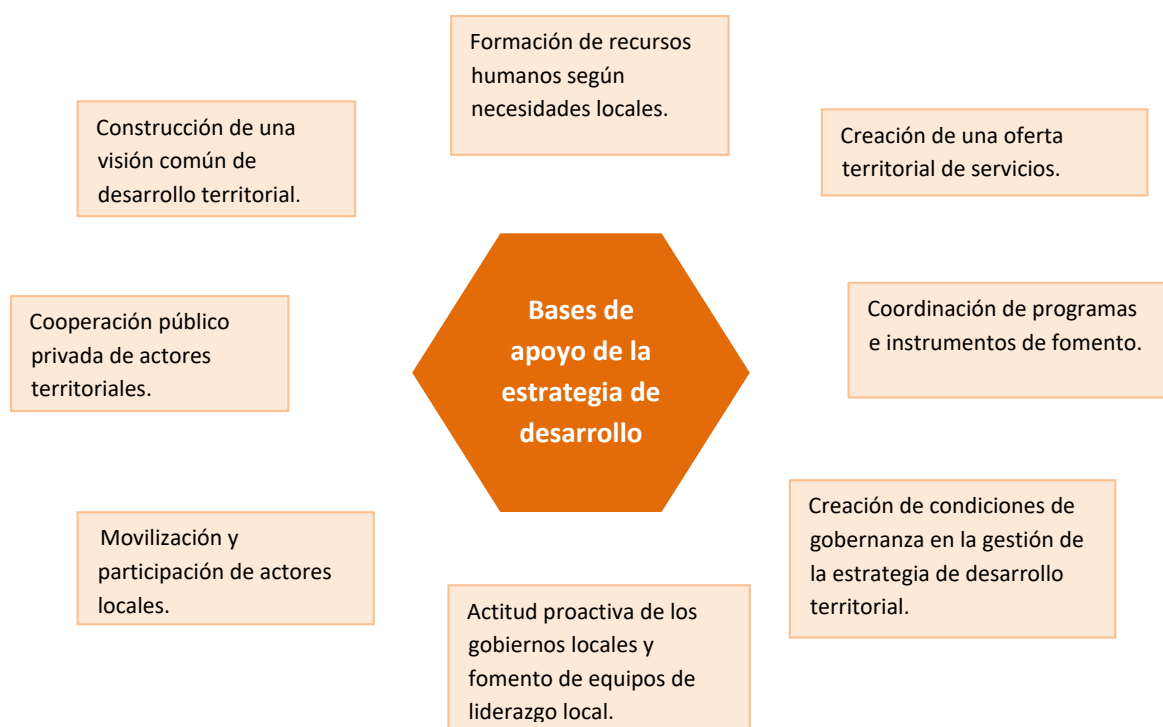
El enfoque se sostiene a través de la participación de los actores locales en procesos económicos, sociales, políticos, institucionales, culturales y simbólicos donde las lógicas de interacción: *conflictivas, competitivas, cooperativas* juegan un papel central.

Como señala la literatura, la participación ciudadana para la generación e implementación de políticas públicas, permite incorporar la mayor cantidad posible de visiones en el proceso, generar mayor consenso en torno a las estrategias propuestas, incorporar a la ciudadanía como corresponsable en las decisiones de política pública que se genera a través del proceso, promoviendo así la democracia participativa.

Sin embargo, la literatura también advierte que la participación de los ciudadanos en la gestión del territorio presenta dificultades: el planteamiento de la participación como un objetivo en sí mismo, la falta de cultura participativa en el territorio, la complejidad metodológica que dificulte la participación, la falta de representatividad de los actores, el nivel de abstracción de determinados temas que dificulten el debate

amplio, la incompatibilidad de calendarios de la vida social local, el peligro de buscar la validación de objetivos que fueron definidos previamente y aislados de la ciudadanía, el peligro de obtener resultados diferentes a los políticamente deseados, el riesgo de contaminar el proceso con intereses particulares, la participación limitada por falta de recursos o competencias del gobierno local.

A continuación, se presentan, las bases para una estrategia de desarrollo territorial:



*Fuente:* Guía de aprendizaje FOMIN – Módulo 7: El Enfoque del Desarrollo Económico Territorial – Albuquerque (2010)

El “proyecto político” local tiene que ver con una construcción colectiva de la sociedad, a partir del empoderamiento de los agentes de desarrollo y los actores: el gobierno local, los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones del sector público y del sector privado. Es a través de la participación de todos los sectores y todos los actores que el proceso adquiere legitimidad y mayores oportunidades de continuidad. Del mismo modo, en este proceso, la comunidad fortalece su identidad local y se apropia del territorio con un sentido de pertenencia que, gestionado desde el vínculo y la relación, se transforma en un

círculo virtuoso que demanda más instancias de participación consolidando el esquema de gobernanza.

Entonces, contar con una estrategia de desarrollo territorial, basada en la participación seria y comprometida de los diferentes actores sociales, permitirá gestionar sobre los conflictos de interés, optimizar la utilización de los recursos disponibles (públicos y privados), fortalecer el sentido de pertenencia con el territorio, empoderar a las instituciones e incrementar la gobernanza fortaleciendo la gobernabilidad local.

## Capítulo 2. La Comunicación y la Nueva Teoría Estratégica (NTE)

*“Estrategar” para el desarrollo*

*“Se ha reconocido que el lenguaje tiene...  
el poder transformador de la palabra...  
a través de él... transformamos el mundo,  
abrimos o cerramos posibilidades,  
construimos futuros diferentes”*

(Echeverría, R. 2000)

Tradicionalmente la práctica de la comunicación para el desarrollo se encargó de promover estrategias de cambio social. Así, según los diferentes contextos históricos y miradas sobre el desarrollo, la comunicación acompañó los procesos sociales de diferente manera.

El paradigma de la modernidad que instaló la idea del desarrollo como crecimiento económico, se sustentó en el clásico modelo de comunicación vertical de un *Emisor* que envía un *Mensaje* a un *Receptor*. Este reduccionismo del esquema comunicacional que no da cuenta de las múltiples dimensiones que intervienen en los procesos de comunicación, fue sometido a críticas, al igual que el concepto de desarrollo, desde diferentes corrientes y en la voz de distintos pensadores; sin embargo aún sigue vigente y convive con otras experiencias de comunicación que promueven la participación de todas las voces posibles, como el camino más acertado para el desarrollo de los territorios.

En este sentido, a partir del concepto de comunicación alternativa, surgido en un contexto global política y socialmente convulsionado, primero en los años sesenta<sup>4</sup> y

---

<sup>4</sup> Corrales García, F. y Hernández Flores, H. (2009-2010) “la guerra de Vietnam, la guerra fría, los militarismos y golpes de estado en Centro y Sudamérica, y los movimientos sociales del 68 en México, entre otros...”.



luego en los años ochenta y noventa<sup>5</sup>; se propone instalar un modelo más democrático en el manejo y producción de la información que se sostiene en la participación de los involucrados en los procesos sociales: los individuos, los ciudadanos.

Del mismo modo, el informe Mac Bride publicado en 1980 bajo el título “*Un solo mundo, voces múltiples*”, significó un movimiento importante hacia un Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación (NOMIC), donde se ponía de relieve la necesidad de repensar las relaciones de poder, a escala mundial, para obtener un mayor equilibrio en el derecho, para todos los países, a participar en los flujos de información internacionales, respetando, además, los derechos de acceso a la información por parte de los ciudadanos y su participación en los procesos de comunicación.

En este contexto, en distintas comunidades del mundo, aparecen los “*medios alternativos*” entendidos como medios descentralizados y más democráticos, que instalan una nueva perspectiva de comunicación para el desarrollo que conocemos como el *modelo de comunicación participativa*.

Sin embargo, las presiones de los grupos de poder, de los medios concentrados y de los países desarrollados, impidieron que el modelo inicial fuera reemplazado por el nuevo modelo participativo, de manera que conviven hasta nuestros días.

## **2.1 Difusión vs. Participación: dos modelos vigentes**

Como ya se dijo, en la década del '50 aparece en escena el modelo de comunicación clásico surgido, no de las ciencias sociales, sino de la ingeniería de la información. Desde esta mirada se identifica a la comunicación como “transmisión de información” poniendo el foco en los efectos de la comunicación de masas donde se presupone que la información de los medios masivos contribuye a la distribución

---

<sup>5</sup> Corrales García, F. y Hernández Flores, H. (2009-2010) “...la caída de la Unión Soviética o la caída del muro de Berlín, resultado de un proceso social específico en el que la comunicación alternativa jugó un papel fundamental, al ser la propagadora de ideas contrarias a las expuestas por los medios oficiales.”

de conocimiento y promueve el desarrollo de los pueblos resolviendo los problemas de carácter humano, social y económico.

Un académico norteamericano, Everett Rogers fue, según la literatura (Servaes, J. 2000: 18), quien introdujo la teoría de la difusión en la práctica de la comunicación para el desarrollo. Esta teoría pone el acento en la difusión y adopción de las innovaciones de modo que cualquier territorio puede desarrollarse siguiendo los mismos modelos que los ya desarrollados sin tener en cuenta su cultura, su historia y su geografía, entre otras dimensiones.

Como se puede apreciar, el modelo difusionista se centra en el emisor y los medios de comunicación jerarquizando el poder de la comunicación masiva y sus efectos, sin dar cuenta de los factores de cambio social que promueven los procesos de democratización. Sin embargo, estudios realizados desde esta perspectiva – difusionista- demostraron que la comunicación interpersonal tiene mayor influencia en el cambio de conducta social que la comunicación de los medios masivos.

De todas maneras, aún hoy los medios de comunicación trabajan con el modelo tradicional que propone el esquema lineal Emisor – Mensaje – Receptor, donde la interpretación deja de lado el contexto y las variables sociales, políticas o culturales. Se produce así, un desequilibrio de poder en el que pocas voces se consideran autorizadas e imponen los temas de interés relegando al resto al lugar de simples “escuchas”.

En contraposición con esta perspectiva, a partir de intervenciones críticas al modelo difusionista, como el Informe Mac Bride o la Pedagogía de la Liberación de Paulo Freire, entre otras, comienza a pensarse *otrapropuesta* de comunicación para el desarrollo.

Se trata de un modelo que se sustenta en el paradigma de la multiplicidad, del desarrollo entendido desde los territorios. Esta mirada pone el foco en la complejidad de las identidades culturales de la sociedad local, la democratización de la palabra y la participación del ser humano en todos los niveles de desarrollo. Así,

como Paulo Freire (1983: 76 en Servaes, J. 2000:20) ponía de relieve el derecho de la gente a expresarse tanto de manera individual como colectivamente, la comunicación también se constituye en derecho humano, donde todos son interlocutores, poniendo en el centro de la escena *la dimensión dialógica* de la práctica comunicativa que permite construir la realidad en el vínculo con los demás.

Desde el enfoque del desarrollo local, *comunicación* y *participación* se vuelven sinónimos, en tanto que son el fenómeno que permite intercambiar ideas y consensuar iniciativas comunes para promover estrategias de desarrollo territorial.

La participación en los procesos de desarrollo permite compartir información y conocimiento, generar confianza – construir capital social - y promover el compromiso de la comunidad en la definición de proyectos sostenidos en el tiempo. Con este modelo, no existe *emisor* y *receptor*, los actores sociales se vuelven interlocutores que re-significan el mensaje de manera constante contribuyendo a respetar la mayor cantidad de voces posibles.

Para Carlos del Valle (2007: 19, citado en Marí Saez, V. M. 2011, Razón y Palabra N° 71)<sup>6</sup>, el modelo de comunicación participativa propone pasar:

- De una lógica vertical de la comunicación a una horizontal
- De los productos de la comunicación a los procesos
- De las propuesta de corto plazo a las propuestas de largo plazo
- De las condiciones de las entidades que financian a las necesidades de las comunidades
- Del acceso a la comunicación a la participación
- De la instrucción difusional a la educación comunicacional.

Si es cierto que la comunicación para el desarrollo se encargó de promover estrategias de cambio social, a continuación se desarrolla el concepto de *estrategia* que guía el presente trabajo.

---

<sup>6</sup>Razón y Palabra N° 71 “*Estudios cinematográficos, revisiones teóricas y análisis*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

## 2.2 La Nueva Teoría Estratégica (NTE)

Manfredy (en Canella, R. y Gegunde, H. 2011: 9) define a la estrategia como el método para la toma de decisiones orientadas a conseguir un objetivo concreto. Sin embargo, la teoría estratégica sufrió modificaciones a lo largo de su historia.

Como bien señala Pérez, R. A. (2013, en Herrera Echenique, R. y Pérez, A. 2014: 49) señala la literatura, desde sus comienzos hasta la actualidad, la estrategia ha transitado tres paradigmas: a) *el militar*, b) *el matemático* y c) *el económico de la mano del marketing*. Todos ellos plantean un primer reduccionismo que tiene que ver con la relación de la estrategia y un determinado campo de actuación. El segundo reduccionismo tiene que ver con que en todos los casos, se sustituyó al hombre por categorías abstractas (*homo economicus, actor racional, cliente, etc.*) que no dan cuenta de su naturaleza relacional a la hora de tomar decisiones.

En este sentido, la NTE se propone revisar y refundar la estrategia desde el campo de la comunicación entendiendo que es el único que resuelve ambos reduccionismos ya que -la comunicación- es el fenómeno humano individual y colectivo que permite construir la realidad y atraviesa todos los demás campos de la vida. Pérez, R. A. (2006: 72) sostiene que la comunicación es el espacio que permite vincular a la estrategia con las otras ciencias. Entonces, pensar la estrategia desde la comunicación pone en el centro de la escena al ser humano como sujeto en relación con los otros y, a la vez, con su entorno.

Desde la NTE se habla de la necesidad de construir nuevos mapas mentales para entender el mundo y las relaciones humanas, por eso en materia de estrategias para el desarrollo, en lugar de crear teorías cerradas y verdades únicas, se propone generar tramas relacionales, a través del diálogo. La comunicación, del latín “*poner en común*”, resulta el marco más útil y articulador para este desafío.

Así, la NTE se construye sobre siete cambios, propuestos por Rafael A. Pérez, en el modo de mirar el mundo:

### **1º cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad**

A continuación se expresan los principales aportes de Denise Najmanivich (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 35-47) sobre el primer cambio que propone la NTE.

Como ya se ha mencionado, la idea de entender la realidad de manera fragmentada como proponía la ciencia del siglo XVII, debió ser revisada a la luz de la complejidad y el campo de la estrategia no quedó al margen de esta situación.

En el paradigma de la simplicidad, los operadores estratégicos piensan de forma dual, fragmentada, unidireccional, lineal, causal, estática, cuantitativa, en términos confrontativos y antagónicos. La complejidad propone otro modo de pensar la estrategia.

En su naturaleza multidimensional el ser humano, a partir de la complejidad, no solo piensa otras cosas sino que las piensa de otro modo. Mientras la simplicidad presenta modelos lineales, la complejidad invita a *tejer otras tramas*. Se trata de un modo de abordar la realidad que es infinito y dinámico. Los autores no hablan de una teoría de la complejidad sino que se trata de un estilo cognitivo, un proyecto siempre vigente.

La ciencia clásica que privilegió la precisión, la exactitud, la repetición, la uniformidad, la estabilidad, el control, la determinación, la homogeneidad y la linealidad; no dio cuenta de la sutileza, la diversidad, la irregularidad, la variabilidad, la multidimensión, la espontaneidad, el fluir o el afectar. Así, como señala la literatura, la sociedad moderna se construyó a partir del miedo al otro y la desconfianza.

La estética conceptual que propone la complejidad tiene que ver con su *dinámica vincular* que dibuja nuevos mapas mentales que dan cuenta de esa trama relacional con la que los seres humanos construyen la realidad todos los días.

La NTE es producto de la convergencia de saberes que, desde la complejidad, permiten abordar la acción de un modo no fragmentado, multidimensional. Así, el pensamiento estratégico invita a pensar las situaciones en su contexto con una perspectiva dinámica y participativa. Todos los seres están conectados, en red-dados (al decir de Massoni) en una trama infinita de interacciones en las que son corresponsables.

## **2º cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacional**

En este apartado se resumen los aportes de Raúl Herrera Echenique (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 49-61) acerca al segundo cambio de la NTE que coloca en el centro de la escena al ser humano en su relación con los otros.

Basadas en el modelo cartesiano-newtoniano, diversas disciplinas sustituyeron al hombre por sus componentes, reduciéndolos a categorías como homo economicus, actor racional, cliente, target group, jugador, consumidor, elector, etc. Sin embargo, desde la complejidad, esta racionalidad no existe.

La NTE propone reinsertar al ser humano en el centro de la estrategia. Desde esta perspectiva se trata de seres relacionales, inmersos en una o varias “tramas sociales” en las que participan transformándose y transformándolas.

La comunicación propone pautas hermenéuticas y articuladoras para promover la vinculación entre personas y/u organizaciones con sus interlocutores y su entorno. La trama social es una construcción común, producto del ejercicio permanente y dialógico de la comunicación.

Las estrategias son caminos que se eligen y se trazan para alcanzar futuros posibles, entonces, la NTE propone reglas, principios y metas que permiten elegir entre distintas alternativas que la realidad y la imaginación presentan. El “estrategar” - modelo que aporta cómo pensar y hacer estrategias- replica la lógica natural en que los seres humanos toman sus decisiones cotidianas.

En este escenario, la comunicación, comprende a dos personas que comparten conceptos, mensajes, etc. donde ambos son sujetos activos del mensaje. En la Francia de mediados del SXIV, comunicar significaba “*participar de*”, “*poner en común*”. En este sentido, la NTE coloca a la comunicación en el corazón del modelo, no tanto como información sino como relación, como espacio de encuentro, de co-construcción con los otros. Para Manucci (2005, en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014:54), la comunicación estratégica no presenta un emisor que controla el mensaje hacia un receptor sino que trata de actores intercambiando símbolos.

La comunicación es un elemento constitutivo del comportamiento humano y la construcción de la sociedad. Para Eco, “*el objeto fundamental de la comunicación es convertir al hombre en agente activo, efectivo, capaz de alterar la relación existente entre él y su entorno*” (Eco, U. 2000, en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 52)

Entonces, la comunicación estratégica supone gestionar esos símbolos para generar un relato compartido entre los actores involucrados en los procesos de transformación de la realidad.

La NTE propone poner en el centro de la estrategia a la comunicación del hombre relacional que integra lo informacional y lo emocional. El proceso se produce en relación con su entorno, donde los *interlocutores comparten significados*.

### **3º cambio: en la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación**

Para abordar el tercer cambio de la NTE, se presentan los aportes de Octavio Islas Carmona (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014:63-73) acerca del pasaje de la organización como unidad de producción a la organización como nodo de innovación y significación.

El sistema industrial, estructurado alrededor de la economía, la producción, la administración y la organización (entendida como *empresa*) que modificó su modelo de gestión y su manera de producir, a lo largo del tiempo: la división del trabajo, la línea de embalaje, el control y la integración vertical, el control del cliente, las

divisiones, la especialización y fragmentación de compañías, la calidad total, la excelencia, el just in time, la reingeniería, etc. no evidenció cambios en la organización donde dominaba la publicidad, el marketing y las relaciones públicas para acelerar el proceso entre producir y consumir de modo de intensificar el comercio.

Sin embargo, el agotamiento de la edad mecánica por un lado y el tránsito a la era de la información a partir de la aceleración tecnológica, devinieron en la economía del conocimiento (Toffler, 2006, en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 65) y la revolución de los servicios (Costa, 2009, en Herrera Echenique, R. y Pérez, A. 2014: 65). Estos cambios significaron una revolución que transformó la percepción del tiempo y el espacio. Las empresas dedicadas a los servicios apreciaron los valores intangibles como la credibilidad, la confianza, la diferencia y el respeto que el modelo industrial había ignorado.

Así, para “vender” intangibles debía desarrollarse un cambio cultural: encontrar nuevas ideas, formas de actuar, de comportarse y de comunicar (Costa, 2009, en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 66). La empresa, para Costa, es información y es su comunicación, así la reputación y la imagen de marca son factores intangibles que inciden en la competitividad de las organizaciones.

En el mismo sentido, para Pérez, R. A. (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 68), Porter en 1980 instala a la comunicación en el universo de la estrategia empresarial y hace, sin saberlo, un gran aporte a la NTE. Es la comunicación la pieza fundamental para crear diferenciación e imagen y personalizar la oferta transformándose en un factor de competitividad. Si hablamos de sociedad en lugar de organización, la comunicación es la base para construir consensos transformándose en un factor de desarrollo.

#### **4º cambio: en el enfoque. De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación**

Seguidamente se expresan los aportes de Rudimar Baldissera (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 76-79) que introduce el cuarto cambio de la NTE.



En los comienzos, la estrategia se la asoció a la idea de conflicto en tanto duelo, pelea, combate, tan propios del campo de batalla. Desde la NTE, el desafío es superar esta mirada comprendiendo al proceso estratégico como una trama de articulación colaborativa donde, en la esfera social, la comunidad entendida como sistema es una red autogeneradora. La comunicación en tanto relación y diálogo, pasa a ser un lugar de encuentro de las diferencias enriqueciendo el proceso estratégico.

Francisco Aguadero señala que la NTE nos propone estrategar – diseñar estrategias- desde la libertad con una mirada abierta a todas las alternativas, en una sociedad donde predomine la colaboración, la idea del compartir. El objeto de toda estrategia es articular una trama de relaciones que asegure los vínculos en el tiempo.

#### **5º cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación**

A continuación se comparten los principales aportes de Raúl Herrera Echenique (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 80-90), en relación al cambio central que propone la NTE: reemplazar la matriz de estudio en materia de estrategia colocando en el corazón de la teoría a la comunicación.

El concepto de la economía basada en el conocimiento pone de relieve el rol que tienen la tecnología y el conocimiento en el crecimiento económico. Ahora bien, el conocimiento es más que información se trata de formas, métodos, maneras de abordar y resolver problemas, herramientas y medios de producción para producir más conocimiento o productos o servicios con valor agregado útil y confiable para la sociedad.

La economía del conocimiento ofrece una visión de participación y colaboración para la co-construcción del espacio que se transforma entre los interactuantes. Sin embargo en la postura tradicional “económica” predomina lo cuantitativo como si se opusiera a lo cualitativo dejándolo de lado. La NTE (Herrera Echenique, R. en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A., 2014: 81) cambia su mirada hacia la comunicación como interfaz que une a la estrategia con las personas.

La comunicación se vuelve herramienta estratégica que suma valor si es concebida, planificada y gestionada como tal. La propuesta es que ésta aporte instrumentos que apoyen transversalmente todos los procesos y funciones que operan cuando los actores sociales que interactúan comparten significados.

La comunicación como soporte y espacio de relación a la vez, facilita el avance hacia el cumplimiento de las metas, permite a los actores identificarse, genera capital humano con mayor y mejor información y más herramientas para la solución de conflictos.

La organización moderna presenta audiencias estratégicas con las que debe generar diálogos que se transformen en relación constante y sostenida en el tiempo. En este marco, la comunicación es *gestión de significados*. Pensar estrategias desde la comunicación se basa en la co-construcción con las audiencias.

Los modelos lineales son útiles para los procesos de control, no de gestión. Los procesos de control operan sobre cadenas de acontecimientos mientras que los modelos de gestión operan con redes de relaciones de acontecimientos.

Pasar de una matriz de la economía a otra de la comunicación implica pasar del usuario como consumidor (persona – producto) al usuario como cliente (persona – persona que entrega producto, hay interacción); del concepto de masa como conglomerado manipulable al concepto de opinión pública como conglomerado que se retroalimenta por medio de la circulación informativa y de la concepción del público como un “otro pasivo” a la noción de ciudadano como un “otro” con derechos y demandas de participación en la toma de decisiones.

### **6º cambio: en el método. De la simplicidad a la complejidad.**

Se resumen aquí, los aportes de Pablo Antonio Munera (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 97-103) que desarrolla el sexto cambio que propone la NTE.

Desde el “Discurso del Método” de Descartes publicado en 1637, la representación de la realidad ha sido fragmentada, lineal, causal, objetivista, empirista. El paradigma

de la complejidad permite representar la realidad de manera multidimensional, interrelacionada y sistémica.

Complejo viene de *complexus* “lo que está entretelado”. Desde esta mirada, toda realidad está relacionada con otras. Entonces, se propone descubrir y/o inventar conexiones entre realidades que son complejas pero varían en el grado de su complejidad. Así, la complejidad permite pensar en redes y multicausalidades donde conviven lógicas contradictorias de oposición y complemento a la vez. El pensamiento dialógico y comunicativo habla de una superación permanente en constante construcción.

Ahora bien, la complejidad es un método de pensamiento y expresión pero no de acción y decisión (campo de la estrategia). El pasaje del pensamiento estratégico a la acción –de la complejidad al pragmatismo- que se hace a través de la transdisciplinariedad, es un proceso que provoca angustia. Si bien el pensamiento advierte múltiples alternativas, la acción y la decisión deben renunciar a la totalidad y quedarse con las mejores opciones.

### **7º cambio: en la metodología.**

Por último, se expresan las principales apreciaciones de Jorge Arturo Salazar Manrique (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 106-112) que habla de las metodologías que propone la NTE dejando en claro que se trata de un modelo en construcción.

En los procesos estratégicos, la metodología no puede reducirse a una estructura de etapas con un determinado orden que deje por fuera el conjunto de relaciones que se establecen entre los actores en la construcción de la realidad. La comunicación viene a auxiliar esta dinámica favoreciendo la interacción. Desde lo público, la comunicación se constituye, junto con la cultura, en espacio de encuentro y representación (Ortiz, 2001, en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 107).

La metodología de la comunicación estratégica propone procesos de acercamiento y relación sistemática con los públicos internos y externos para gestionar los procesos sociales.

En este sentido, la NTE presenta un reto y una oportunidad donde se cruzan una visión de red y articulación, entendiendo a la comunicación como lugar de intuición y posicionamiento estratégico. La metodología es un camino en construcción donde se tejen las relaciones a partir del intercambio, las experiencias y la percepción.

La NTE precisa de un modelo dinámico y participativo colocando en el centro de la escena al ser humano como ser esencialmente comunicativo que lo constituye en promotor de los procesos comunitarios y de la construcción social.

### **2.3 Gestionar el desarrollo desde la Comunicación**

Para Echenique pensar en un **modelo sociocomunicacional para el estrategar** (SCE), supone un entramado de relaciones entre personas, entre grupos de personas y organizaciones, entre organizaciones y la sociedad. En este escenario, el hombre está en el centro del proceso comunicacional en toda su complejidad: racional, emocional y experimental. La comunicación es aquí, esa relación que permite entender cómo la gente interactúa entre sí.

Seguidamente, se comparten los principales conceptos que aporta el autor en este sentido, donde señala que *estrategar* desde la comunicación en lo individual tiene que ver con la conducta del ser humano. Toda conducta – verbal, tonal, postural, contextual - es comunicación y desde esa afirmación todas inciden en el significado de las otras.

En este campo, la matriz de comunicación introduce como unidad de medición la significación y sentido donde son relevantes las habilidades relacionales y la capacidad de desarrollo de lo simbólico. Como señala el autor, no importa tener disponible el dato, sino cómo significar y dar sentido al dato. Se pasa así, a la generación de procesos complejos para construir con el otro y desde la mirada del

otro (Co-construcción). Se gestiona desde la identidad que se opone a la alteridad: el yo y el nosotros reemplaza al otro y los otros.

Estrategar desde la comunicación en lo organizacional implica estudiar las relaciones y vínculos que se establecen en, entre, desde y hacia las organizaciones y su entorno. Se trata de un espacio de interacción para la resolución de problemas que se generan a partir de las interrelaciones y las intra-relaciones entre las personas. El nuevo verbo que introduce la NTE, el *estrategar* genera acción y da vida a la tarea de “hacer estrategia”.

En la matriz comunicacional la unidad de medición que aparece es la complejidad de los procesos. Aquí, los intangibles de la organización toman relevancia porque ya lo importante no es el valor económico del producto sino la valoración simbólica de la marca. Donde lo que importa es la *imagen* de la organización que surge de la percepción que tienen las audiencias acerca de ella y cuánto la valoran sus audiencias estratégicas, tomando en cuenta el cumplimiento de las promesas. La identidad interna, la imagen y la reputación se co-construyen a partir de la interacción, interrelación y generación de experiencia de marca con sus audiencias.

Estrategar desde la comunicación en lo social supone actuar en escenarios complejos y contextos multiculturales. En la sociedad cada emisor actúa con otros emisores en un espacio de relación que es simultáneo. Se trata de una red de relaciones donde las personas y grupos están en constante interacción.

En lo social, la hiperabundancia informativa con gran velocidad de recambio se relaciona y contextualiza en un proceso que le agrega valor. Al reconceptualizarla el ciudadano exige más transparencia, comportamiento ético y efectividad en la gestión a sus autoridades; los clientes le exigen al Estado y a las organizaciones sustentabilidad, mientras que la opinión pública ya no se comporta en masa.

La matriz comunicacional agrega como unidad de medición, la demanda de una intensa participación ciudadana gestionada a partir de la consistencia entre el discurso del poder y la acción social – responsabilidad social, respeto y cuidados del

medioambiente, transparencia y generación de indicadores de calidad de vida. Asimismo, las organizaciones deben ser socialmente responsables en su relación con la comunidad y el territorio.

De esta manera, la comunicación busca gestionar la percepción que se construyen las audiencias de sus autoridades -lo que constituye la imagen social- y cuanto valoran sus conductas y acciones –es decir, la reputación social. Así, se pasa de una gestión de indicadores duros y cuantificables a la gestión de símbolos, significación y sentido que la sociedad le confía al actuar de los Estados y gobiernos.

Del mismo modo, del análisis de sucesos sociales lineales y unidireccionales se pasa a la generación de procesos sociales complejos, multidimensionales a partir de la co-construcción entre autoridad política, sociedad civil y opinión pública. En este escenario, la participación compartida en el proceso de toma de decisiones reemplaza a la representación agregando valor al proyecto colectivo.

La comunicación se constituye en el espacio de interacción donde resolver los problemas que se generan a partir de la interrelación entre personas por el hecho de estar juntas, entre personas y procesos, entre personas y tecnologías que actúan dentro de una tecnología dada y se organizan hacia un objetivo común y el entorno que los rodea.

La comunicación genera cultura e identidad donde las personas comparten valores y eligen su futuro transformando el proceso de desarrollo en sinérgico. Los procesos comunicacionales tienen que ver con los actores, con espacios de necesidad y demanda que se juegan en todas las prácticas sociales.

Como ya se ha dicho, se trata de un proceso de co-construcción en tanto participación donde el proceso dialéctico entre espacio e interactuantes colaboran entre sí construyendo – y re-construyendo- la realidad.

El modelo SCE se basa en esta nueva mirada que implica un pasaje de lo tangible a lo simbólico (intangibles); del dato (información) a la significación (interpretación de

la información); del control y los modelos lineales a la incertidumbre y la gestión de procesos complejos; de la decodificación de mensajes a la co-construcción.

Herrera Echenique (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014: 57-61) señala las variables del modelo SCE: *conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia, sentido y significación.*

**Conexión:** se define quiénes se comunican y cuáles son las interacciones que se van a desarrollar. Presupone una red de relaciones donde el valor de la red es la sumatoria del valor de los individuos. El sistema en red genera poder en tanto se intercambia información y conocimiento donde las personas participan en diferentes grupos que se unen e interceptan.

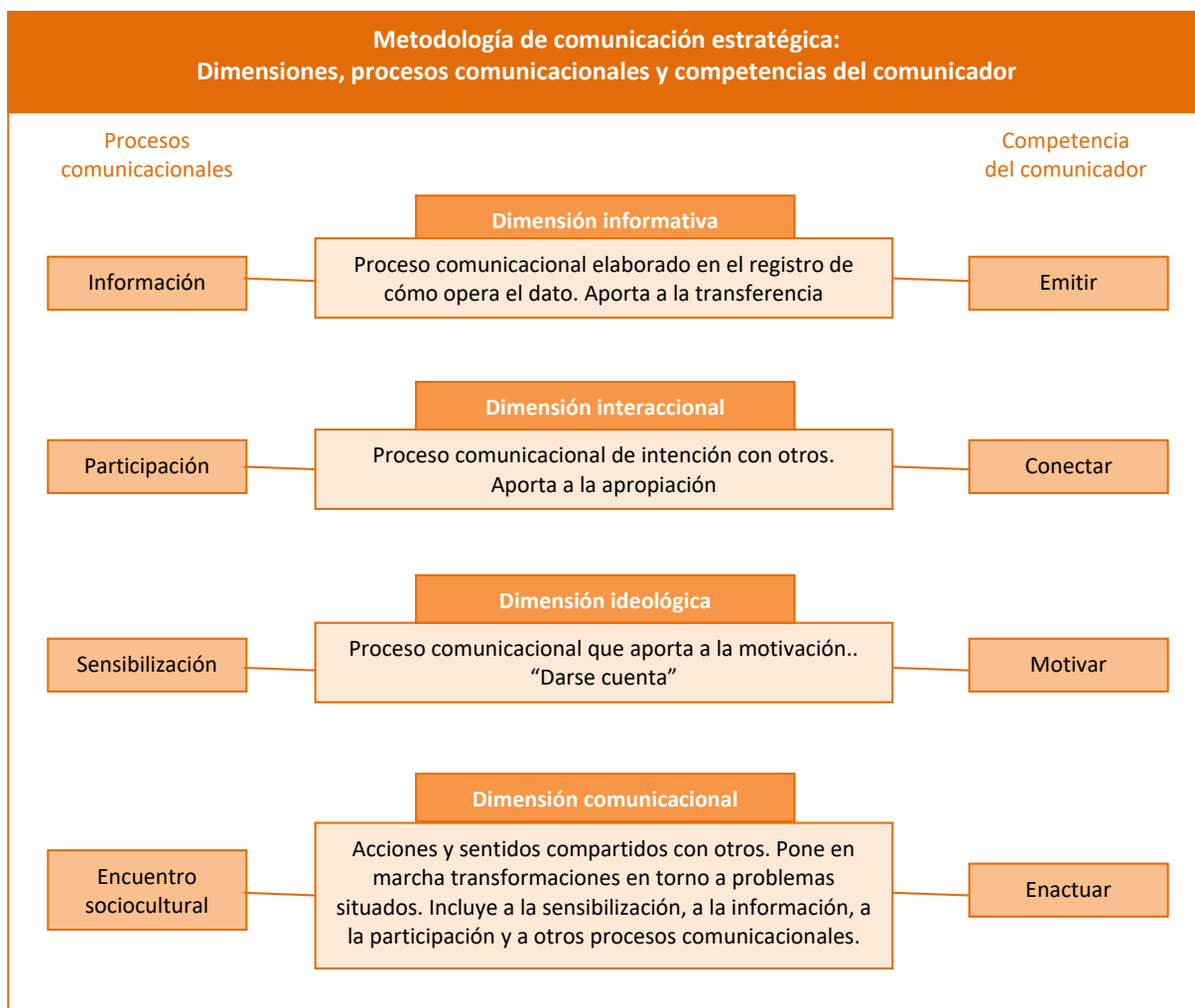
**Vínculo y Relación:** las conexiones deberían ser relacionales y de vínculo. La relación suma lo afectivo y emotivo a la conexión. El vínculo suma el factor tiempo a la relación. Así, la relación se transforma en vínculo en el tiempo.

Pérez (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A.2014:19), señala que el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futuro y el objeto de toda estrategia son las relaciones. Lo que se busca, desde esta perspectiva, es otra configuración de la trama relacional, más acorde para el logro de los objetivos propuestos. El ser humano es capaz de entrelazar el lenguaje y las emociones. Mientras el lenguaje permite coordinar acciones de consenso, esto lo hace sobre la base de una emoción en particular: el amor. Para Maturana (en Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. 2014:59), el amor constituye la convivencia en la interacción recurrente. Sin la aceptación del otro en la convivencia no hay fenómeno social. Emoción y cognición son, aquí, componentes centrales que se complementan en todo proceso relacional efectivo.

**Articulación de la diferencia:** las conexiones deberían ser relacionales y de vínculo, tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de la realidad. Las funciones de la articulación tienen que ver con constituir puntos de

unión entre los componentes y permite unir partes diferentes y relaciones de distinta naturaleza. Para Pérez, R. A. (2014: 21) la finalidad última de toda estrategia es la articulación aceptando la pluralidad y al otro que permite enriquecernos de él y de sus diferencias. La articulación involucra el rol que cada actor de la situación desempeña y hace referencia a los diferentes niveles del sistema que es considerado.

**Sentido y significación:** las conexiones deberían ser relacionales y de vínculo, tendientes a unir partes, sociedades con puntos de vista e interpretaciones diferentes de la realidad para asignarles una significación y un sentido. Mientras el sentido tiene que ver con el “para qué”, la significación nos lleva a la interpretación. Cuando se interpreta se da valor al mensaje, la relación, etc. Y luego ésta permite configurar el sentido. Así, si cambia la significación o interpretación, el sentido puede también cambiar.



*Fuente:* El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad. Capítulo 3. El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones. Sandra Massoni (2014: 149)



Cuando una comunidad, comparte la misma interpretación de su realidad, puede generar acciones que transformen el territorio y para eso deben abordarse las múltiples dimensiones de la comunicación.

En el proceso del encuentro sociocultural, donde las demás dimensiones de la comunicación participan, es donde las personas ponen en juego su capacidad de generar estrategias para transformar su entorno, con los otros en base a las miradas compartidas que tienen sobre su comunidad.

### Parte III

#### DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

#### Capítulo 3. La comunicación estratégica y el desarrollo local

*Democratizar la palabra para escuchar todas las voces*

*“En la comunicación se juega un proyecto de sociedad más democrática y más igualitaria, y los medios son los espacios donde podemos construir públicamente los símbolos para que esa realidad sea posible”.*

(Jaimes, D. 2013: 6)

Desde el presente trabajo, se sostiene que *la comunicación estratégica para el desarrollo local* es **comunicación participativa**. Si *comunicación* y *participación* se vuelven sinónimos en relación a las estrategias de desarrollo territorial, es interesante detenerse en la nueva formulación del índice de desarrollo humano que impulsa el PNUD, donde la participación se ha convertido en uno de los elementos constitutivos del proceso. Entonces, **la participación** se convierte en un DERECHO, individual, colectivo, ciudadano.

En la práctica, es a partir de movimientos y luchas sociales, en contextos de explotación y abusos de poder ejercidos sobre los más débiles, que comienzan a hacerse oír otras voces, a través de medios *alternativos*.

Así, resulta útil abordar más en profundidad el concepto de comunicación alternativa para comprender este modelo que permite dar voz a aquellos ciudadanos con realidades sociales particulares, que no están presentes en los medios masivos. Se presenta, a continuación, un recorrido a través de sus expresiones para interpretar su dinámica en el ejercicio de democratizar la palabra.

C. García y H. Flores (2009-2010, en Razón y Palabra N° 70)<sup>7</sup> señalan que la comunicación alternativa promueve el cambio social a partir de un ejercicio donde los actores pueden hacerse escuchar sin recurrir a la violencia o al autoritarismo.

Por otro lado, en el territorio, para Jaimes (2013: 11), la comunicación se da en tres niveles distintos donde participan los actores sociales: vecinos y organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Como señala el autor, en el nivel de la comunicación **barrial** se encuentra la forma de expresión más espontánea y desordenada; se trata de las prácticas sociales que surgen del contacto cotidiano sin ninguna planificación. Se menciona la bocina de los autos, las conversaciones callejeras o el saludo en la puerta de la escuela entre otras expresiones. Luego aparece el nivel de la comunicación **comunitaria** con cierto grado de organización; tiene que ver con las iniciativas colectivas en torno a un objetivo común. Aquí Jaimes menciona el festejo del Día del Niño, el armado de un boletín barrial, la organización de la protesta para que se mejore la ruta que llega al barrio, por ejemplo. Como él señala, se trata de utilizar la comunicación para “*construir lo común, lo compartido*”. Por último, se encuentra el nivel de la comunicación **popular**. En este nivel se retoman las prácticas cotidianas (comunicación barrial) y las experiencias de organización colectiva (comunicación comunitaria) pero con consciencia de los actores e intereses que hay en juego, donde la comunicación se traduce en acción para transformar la realidad; entre los ejemplos aparecen la acción de los vecinos de un barrio para oponerse a la instalación de un basural o de un emprendimiento que contamina el medioambiente. Es en este nivel donde se pone el foco de este trabajo: la comunicación para el desarrollo local, con la participación de los actores sociales se traduce en *acción transformadora*.

C. García y H. Flores (en Razón y Palabra N° 70) sostienen que en América Latina, el origen de las experiencias de comunicación alternativa se encuentra ligado a la cultura popular y en este sentido, lo alternativo se define como la voz del pueblo. Entonces es la voz de la sociedad local la que permite generar estrategias de desarrollo para transformar el territorio desde sus necesidades concretas.

---

<sup>7</sup> Razón y Palabra N° 70 “*Relaciones Públicas*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

Es relevante subrayar que la literatura habla de *comunicación alternativa, participativa, horizontal, democrática, liberadora y/o popular*, donde si bien los términos no son estrictamente sinónimos, todos encierran la misma función: ofrecer una alternativa al modelo de comunicación dominante (C. García y H. Flores, 2009-2010, en Razón y Palabra N° 70)<sup>8</sup>. Ya se ha mencionado en párrafos anteriores que la comunicación alternativa y sus medios instalan una nueva perspectiva de comunicación para el desarrollo, entonces, más allá del calificativo que se utilice, lo fundamental es la función que cumple la comunicación en este modelo para garantizar la participación del mayor número de voces posibles.

Por último y en el mismo sentido, las autoras señalan que la comunicación alternativa *es la forma democrática de expresión por excelencia, ya que en su ejercicio honesto, busca la participación social activa partiendo del planteamiento de las verdaderas realidades sociales que aquejan al mundo, para así intentar construir sociedades libres.*” (C. García, H. Flores, en Razón y Palabra N° 70).

En relación con todo lo que venimos desarrollando, la literatura propone un nuevo concepto de Comunicación para el Desarrollo como una sub-disciplina que comprende:

1. Las políticas de comunicación y su impacto en los procesos de integración y desarrollo sociocultural.
2. Las formas de vertebración solidaria y equilibrada de la cultura local a través de los medios y mediaciones informativas.
3. La participación y democracia cultural en la construcción de la ciudadanía
4. La planificación de redes sociales y de comunicación participativa para el desarrollo endógeno.
5. La comunicación alternativa y la organización de medios comunitarios para la movilización y apropiación colectiva del hábitat social.
6. La comunicación y educación popular.
7. La apropiación de las tecnologías y medios convencionales de comunicación por los movimientos sociales.

---

<sup>8</sup> Razón y Palabra N° 70 “*Relaciones Públicas*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

## 8. La planificación estratégica de la comunicación para el cambio social

*Fuente:* Fernanda Corrales García, Hilda Hernández Flores (2009-2010, en Razón y Palabra N° 70)<sup>9</sup>

La comunicación para el desarrollo debe ser un ejercicio de diálogo social y político, permanente y sostenido en el tiempo para garantizar la dinámica de transformación territorial en beneficio de todos y más aún de los más olvidados.

Como señala Jaimes, D. (2013: 6), el desafío es generar espacios de comunicación más democráticos, con un sentido más plural, garantizando la diversidad de voces. Se exploran, entonces, aquellos espacios de comunicación que han contribuido a democratizar la palabra.

### 3.1 Las organizaciones sociales y los medios alternativos

Históricamente fueron las organizaciones y movimientos sociales y culturales quienes “practicaron” la comunicación alternativa, justamente por tratarse de aquellos que no tenían voz en los medios dominantes y necesitaban manifestarse para transformar su realidad.

Resulta interesante partir de una definición tan general como la siguiente: “*Una organización social es un conjunto de personas que se reúnen por una necesidad común*” (Jaimes, D. 2013: 14). Así, existen organizaciones que defienden diferentes derechos fundamentales: salud, educación, trabajo, vivienda, cuestiones de género, libertad de identidad sexual, cuidado del medioambiente, respeto por la diversidad cultural, entre otros. Lo que comparten estas organizaciones es el espíritu de lucha por garantizar esos derechos aún por encima de lo que el poder de turno asegura o defiende en un momento y contexto social y político determinado.

En relación a lo anterior, Mariano Molina, de “Radio Sudaca”, en su entrevista comparte su experiencia (14/10/2014):

Radio Sudaca es una propuesta de programa de radio itinerante... La idea del programa surge en el año 2008 que había la ley de medios era sólo los 21 puntos. Entonces, un poco

---

<sup>9</sup> Razón y Palabra N° 70 “*Relaciones Públicas*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

la propuesta, ¿cuál fue? No hacer un programa de denuncia social, sino hacer un programa de cómo la gente se organiza... nosotros queríamos poner un foco en cómo la gente se organiza para resolver situaciones particulares. Entonces, el programa de radio, Sudaca Itinerante, lo que intentaba era ir a los barrios y contar historias de organización. Organización política, cultural, social, lo que sea, comunitaria... un programa que en vivo salía por cinco, seis radios comunitarias y que a su vez en el fin de semana lo levantaban otras radios de la red FARCO... el programa, lo que intentaba era no discutir la coyuntura... reflexionar sobre cómo pensar la política y diversas situaciones del país o de América latina a través de los columnistas. Y también en conversación con la gente de los barrios.

Lo que se propone aquí es colocar en el centro de la escena la importancia de darle voz a estas organizaciones y acercarles los medios para que puedan hacerse oír ejerciendo su derecho a comunicar y comunicarse con los otros, desde su realidad social cotidiana. Para Jaimes, D. (2013: 6), las organizaciones, diariamente, producen sentido planteando un modo particular de ver y hacer las cosas y eso es “comunicar”; entonces éstas se constituyen en espacios de comunicación y participación que muchas veces no solo hacen oír otras voces sino que fundamentalmente, *empoderan* a sus representados.

Carlos Del Valle (citado en Mari Saez, V. M. 2011, Razón y Palabra N° 71)<sup>10</sup> señala, existen relaciones multidimensionales entre la comunicación participativa y las transformaciones en las estructuras de poder, los discursos y prácticas de las organizaciones sociales, los procesos de las democracias participativas y las movilizaciones sociales. En ese ejercicio por generar y sostener vínculos entre los vecinos para promover el cambio social, las organizaciones se valen de diferentes instrumentos que les permitan mantener abierto el diálogo en la comunidad; así,

---

<sup>10</sup> Razón y Palabra N° 71 “*Estudios cinematográficos: revisiones teóricas y análisis*. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

boletines barriales, murales, grupos culturales, radios comunitarias, hasta las posibilidades que brinda internet, se convierten en medios “*alternativos*” más que autorizados, que garantizan la diversidad de voces.

Diego Jaimes, en su entrevista del 3/12/2014 define lo que se entiende por comunicación comunitaria desde FARCO:

Después FARCO tiene como un modelo, una manera de hacer radio, una forma de entender la comunicación... la comunicación comunitaria vinculada a la comunicación popular digamos. El sujeto que lleva adelante las comunicaciones del pueblo organizado y una comunidad organizada, agrupada. Y que se construye desde abajo, desde la base. Y donde la comunicación es una herramienta no solamente de difusión y de denuncia que siempre esta. Sino también de dialogo. El comunicador popular se entiende como alguien que puede dar cuenta, rescatar cuales son los problemas y los temas relevantes en la comunidad donde está. Y comunidad no es solamente el barrio, sino también es un contexto más amplio. Y puede transformar eso en un diálogo público, en una relación que haga que la radio sea un espacio de debate, de reflexión de espacio común de temas. Donde todos los actores puedan debatir, y sobre todo en un marco de contexto de comunicación concentrada... Lo comunitario entendido no solamente como aquello que tiene que denunciar lo que está mal, sino que además de eso tiene que proponer...

Es necesario recordar que, en el marco de este trabajo, **diálogo** no significa *hablar-escuchar, preguntar-responder*, es fundamental remarcar la relevancia que tiene el *principio dialógico* de la complejidad –como lo expresa Morin- donde el proceso comunicacional opera a partir de un modelo de *interlocutores* que resignifican los mensajes constantemente. Así, se vuelve central la cuestión del poder ya que en este modelo de comunicación *participativa* se empodera a los protagonistas de las

prácticas sociales cotidianas y no se busca interpretarlos desde un reduccionismo simplificador que los encasille en categorías teóricas desde la lógica del poder dominante. Como sostiene Baltroc (en Jaimes, D. 2013: 4), *“Las organizaciones sociales, trabajando en su territorio y articuladas entre sí son las protagonistas de esta transformación social”*.

Ahora bien, los medios alternativos tienen características, funciones y modalidades particulares que los diferencian de los medios masivos y el discurso hegemónico. Así como la comunicación alternativa presenta diferentes calificativos (participativa, horizontal, democrática, liberadora y popular) que complementan la definición, pero comparten una función común; los medios *alternativos* también presentan, según diversos teóricos, calificativos complementarios. Sin embargo, todos sostienen que éstos, surgen del cruce de conceptos tales como: *poder, hegemonía, dominación, cultura popular y democracia*. (C. García, H. Flores, 2009-2010, en Razón y Palabra N° 70)<sup>11</sup>.

A continuación se repasan algunas de esas miradas que propone la literatura: Para Downing (citado en C. García, H. Flores, 2009-2010, Razón y Palabra N° 70), los medios *“radicales”* producen *comunicadores activistas*, que generan contra información oponiéndose al poder hegemónico, a partir de una *audiencia activa* de individuos participativos.

Clemencia Rodríguez (citada en C. García, H. Flores, 2009-2010, Razón y Palabra N° 70), por su parte, habla de medios *“ciudadanos”* en tanto que, para ella, la ciudadanía *reclama espacios* donde expresar su voz pero no solo los reclama, sino que, en su accionar, los propone, los construye y utiliza en un *continuo de negociaciones y re negociaciones que originan el empoderamiento de las comunidades*.

Gumucio y Tufte (citado en C. García, H. Flores, 2009-2010, Razón y Palabra N° 70) hablan de la comunicación alternativa como *“comunicación para el cambio social”* que nace de la participación en un proceso de diálogo con los *sujetos de las comunidades*

---

<sup>11</sup> Razón y Palabra N° 70 *“Relaciones Públicas”*. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos



*afectadas* donde los comunicadores son los propios actores sociales que se apropian de los medios para hacer oír su voz. Sin embargo, como señala Gumucio la tecnología, que no es solo computadoras, satélites o internet, es, además, solo una herramienta para el comunicador, el autor remarca así, la importancia del proceso de comunicación que se construye con la gente por encima del producto que se genera o el instrumento tecnológico que se utiliza.

Mariano Molina, (14/10/2014) en relación a los instrumentos para la comunicación y el desarrollo local, expresa lo siguiente:

Vos mirá hoy, aparte de Internet, los teléfonos, lo de las redes sociales. El que vos mandés un correo electrónico, no sé si lo leen todos. Mandás un mensajito de texto... o WhatsApp, puede que me lleguen algunas cosas. Ahora, por ejemplo, ¿cómo votaba la gente el presupuesto participativo en La Plata? Votaba vía mensaje de texto. Eso me pareció muy interesante... Digo ahí, me parece que... lo que se piensa como comunicación comunitaria tiene que ver un cambio, tiene que pensar en un cambio. A partir de esto, no se puede comunicar de la misma forma, la comunicación sigue siendo necesaria. Me parece que está claro que, no sé, vamos a ponerlo por nombre y apellido por ejemplo: una salita de salud, quiere trabajar con el barrio ¿sí? ¿Cómo interactúa con ese barrio o qué elemento, qué necesita de la comunicación para comunicarse?... con volantes o avisos de los diarios neutrales, probablemente no lo logre. Lo que pasa es que también hay que pensar como también una multiplicidad de posibilidades que hay en la comunicación ¿Qué quiero decir? Te llega un diario barrial. Qué sé yo, hay personas que por su ejercicio histórico, lo podrían leer. Yo lo leería, lo podría llegar a leer. Pero hay un segmento de la población que no lo lee. ¿Cómo le llegarías a esta persona? Habría que pensar ¿Le llegarías poniendo mesas en la feria? ¿Le llegarías tocando el timbre?... ¿Qué manera de llegar es esa? El cara a cara. Tenemos

el cara a cara... Primero me parece que hay que recuperar algo de la comunicación más básica, que me parece que ahí es donde el desarrollo local tiene mucho... La idea de comunicación en el desarrollo local tiene mucho para hacer. Porque es el único mundo que depende de vos, depende de los sujetos y que es menos permeable a la influencia de los grandes medios de comunicación...

Por otro lado, para Atton (2002, citado en C. García, H. Flores, 2009-2010, Razón y Palabra N° 70) hablar de medios alternativos supone hablar de aquellos medios capaces de transformar la realidad social a partir de la innovación y la creatividad *tanto en la organización como en la producción y distribución de la información* a través de la participación de la sociedad local. Para el autor, estos medios no buscan oponerse a los tradicionales, sino que cumplen una función social distinta, más *includente y horizontal*.

Por último Calleja y Solís (2005, citados en C. García, H. Flores, 2009-2010, Razón y Palabra N° 70) hablan de medios “*comunitarios*” donde los ciudadanos ejercen la libertad de expresión y el derecho a la información; generando una mirada crítica en relación a los problemas de la sociedad. Para ellos, en estos medios, *participan actores sociales activos* comunicando su verdad con capacidad para tomar decisiones incidiendo en la transformación de la realidad.

A partir de lo expresado hasta aquí es importante destacar que estos medios - alternativos, comunitarios, radicales, ciudadanos- se caracterizan, como señala Sénecal (1986, citado en C. García, H. Flores, 2009-2010, Razón y Palabra N° 71)<sup>12</sup> por funcionar desde la lógica de la *apropiación social*.

A continuación se presenta la caracterización de un medio comunitario propuesta por Nicolas Jankowski (2002, en Razón y Palabra N° 71):

---

<sup>12</sup>Razón y Palabra N° 71 “*Estudios cinematográficos, revisiones teóricas y análisis*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

- Sus objetivos, que consisten en ofrecer información relevante para responder a las necesidades de los miembros de la comunidad, para empoderar a los sectores más débiles.
- Su propiedad y control, a menudo compartida por vecinos, gobierno local y organizaciones de base.
- Sus contenidos, producidos y orientados hacia lo local.
- Su modo de producción, ejecutada por voluntarios no profesionales.
- Sus audiencias, predominantemente locales, reducidas y circunscritas a una zona geográfica específica, excepto en el caso de las redes electrónicas de medios comunitarios, con un grado mayor de dispersión y amplitud.
- Su financiación, que suele incluir algún apoyo de subvenciones públicas, apoyo publicitario, aunque se trata de medios regidos por un modelo no comercial.

La apropiación social de los medios comunitarios por parte de los vecinos permite generar un ejercicio cotidiano de comunicación participativa que excede la intervención esporádica en un programa por parte de un oyente o en un periódico por parte de un lector. Identificarse con el medio y su objetivo de lucha permite sostener la transformación a través de la comunicación. Cuando los actores sociales sienten propio ese medio lo defienden en tanto espacio de relación con sus pares, se trata de un espacio de encuentro en el que construyen su realidad todos los días. Las organizaciones sociales cumplen un rol fundamental en este sentido ya que se constituyen en el vehículo para canalizar estas iniciativas poniéndose al frente de la gestión de un medio comunitario sin olvidar que su espíritu es abrirse a las voces de la sociedad local y no encerrarse en los límites de la organización en sí misma.

### **3.2 El aporte de internet**

Internet, en tanto trama relacional, desde su origen que conecta a los seres humanos promoviendo la interacción social, se constituye en plataforma de comunicación y soporte de los nuevos medios alternativos.

Como señala Carbajal (2016: 10), el rasgo diferenciador de internet es la aceleración de los tiempos moderno, así los acontecimientos se dan con mayor frecuencia a la vez que la información circula a gran velocidad. En este sentido, el salto tecnológico que significó el acceso a los contenidos de portales a través de los dispositivos móviles como los celulares confluye en la explosión del fenómeno de las redes sociales donde los grandes productores de contenidos son los usuarios.

Como señala el autor, el acceso a la información desde las redes sociales es disruptivo en tanto rompe con la jerarquización y el ordenamiento que impone el medio y el periodista, así las redes sociales son una herramienta de gestión individual con un potencial alcance masivo. Sin embargo, generar estrategias de participación ciudadana para promover el desarrollo territorial y sostenerlo en el tiempo requiere de una base institucional sólida que fortalezca el capital social de una comunidad. En este sentido, la red virtual no ofrece un anclaje territorial que genere sentido de pertenencia, el desarrollo a partir de la comunicación en estos medios requiere otros mecanismos de consolidación en una base social situada.

En relación a las estrategias de desarrollo territorial, experiencias como la Red de Ciudades Sustentables que nació en Colombia con el proyecto *Bogotá cómo Vamos*, pero se extendió a otros países como la Argentina con sus características propias, encontró tempranamente en internet su espacio natural para socializar las decisiones sobre el territorio y ejercer el derecho ciudadano de participación en la cosa pública. Se trata de espacios de acción colectiva y articulación de movimientos sociales impulsados por actores locales no gubernamentales, donde representantes de universidades, organizaciones de la sociedad civil, centros de investigación, medios de comunicación, empresas, dirigentes vecinales y ciudadanos, interactúan produciendo y sistematizando información de sus territorios, promoviendo espacios de participación y debate, para construir canales de diálogo con los gobiernos locales, aportando su voz para el diseño de políticas públicas.

Así, las plataformas sociales instalan un nuevo espacio público de debate con la ciudadanía como productora de contenidos, donde se vuelve fundamental garantizar

que los grupos de poder, dueños de las tecnologías, las redes y los dispositivos no condicionen la libertad de expresión ni manipulen los mensajes que allí circulan.

Retomando a Carbajal (2016: 24), la concentración de estos medios en conglomerados privados atentan contra la democratización de la palabra estableciendo cierto mecanismo de censura. Existen infinidad de denuncias acerca de la manipulación por parte de los algoritmos que determinan qué se ve y qué no. Por otra parte, la mayoría de los centros de datos tienen su sede en EEUU de modo que de establecerse disputas legales la jurisdicción quedaría fuera del país.

Del mismo modo, es difícil entender hoy el impacto que la intervención, a través de las redes sociales, configura en la opinión pública, se trata de un fenómeno con importantes efectos en la política. Así, la información que circula en estas plataformas se tornan centrales para la agenda pública por lo que se hace necesario actualizar las normas vigentes y generar mecanismos de protección que garanticen la participación plural y democrática a través de estos medio.

### **3.3 La radio comunitaria**

Cuando se hace un recorrido sobre la comunicación para el desarrollo desde el modelo participativo, en la práctica primero aparecieron los medios –alternativos- y luego se comenzó a teorizar sobre la comunicación para el cambio social. En este sentido, la radio comunitaria aparece como el medio pionero en la lucha por dar voz a los sin voz, por acompañar a los movimientos sociales, por dar a conocer realidades que los medios masivos silenciaban.

En una revisión de la experiencia de las radios mineras bolivianas, Karina Herrera (2006, citada en Mari Sáez, V. M. 2011, Razón y Palabra N° 71)<sup>13</sup> presenta sus rasgos fundamentales:

- Su anticipación utópica/práctica respecto al momento de la sistematización teórica.

---

<sup>13</sup>Razón y Palabra N° 71 “*Estudios cinematográficos, revisiones teóricas y análisis*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

- Su adopción espontánea y natural del modelo participativo.
- Su determinación contrahegemónica.
- Su capacidad de incidencia política y social desde la comunicación.
- Su capacidad autogestionaria y autónoma.
- Su apertura a la comunicación popular y alternativa.
- Su fortalecimiento de las demandas de expresión de los sectores populares locales.
- Su propuesta democratizadora del uso de la palabra.
- Su contribución a la construcción ciudadana desde la comunicación.
- Su efecto de imitación en otros sectores populares (fábricas, campesinos)

Tal como en el caso de la comunicación y los medios que promueven la participación ciudadana, la radio *comunitaria* también presenta calificativos diferentes según el contexto histórico-político en el que se desenvuelve. Así, en la literatura encontramos radios *populares, participativas, alternativas, ciudadanas, educativas*. En todos los casos hablamos de un medio en particular –la radio- al servicio de garantizar el acceso a la palabra de aquellos que no son representados en los medios tradicionales. Del mismo modo, interesa puntualizar el anclaje local de estos medios ya que más allá de que puedan alcanzar repercusión regional y hasta global; la producción de los mensajes, los temas que se abordan, la *audiencia activa* (como señalaba Downing, en Razón y Palabra N° 71)<sup>14</sup> y la gestión de la radio tienen una base territorial determinada.

Por otro lado, una radio comunitaria forma parte de un entramado de actores sociales, políticos, económicos y culturales. Jaimes, D. (2013: 13) advierte que, al interior de la comunidad, estos actores producen comunicación diariamente instalando los temas de conversación que se ponen en juego y ello no sucede de modo inocente ya que hay distintos intereses y relaciones de poder, siempre, desiguales, que influyen en los temas que se hablan y los que se ocultan intencionadamente. El autor destaca que la importancia estratégica de los medios de

---

<sup>14</sup>Razón y Palabra N° 71 “*Estudios cinematográficos, revisiones teóricas y análisis*”. La Revista Razón y Palabra no pagina sus documentos.

comunicación radica en que la lucha de sentidos por la expresión de la palabra y la construcción de la realidad los reconoce como el espacio natural para su desarrollo. Es en este sentido, que la radio comunitaria también se convierte en *actor estratégico* para la transformación del territorio.

Por lo anterior, es fundamental reconocer a la radio como espacio de debate ciudadano donde se fortalecen los vínculos entre los vecinos y las organizaciones, el sector público y el privado, generando capital social, pero lo más interesante es comprenderla como *agente de desarrollo* (al decir de Arocena), que construye el territorio a través de la participación ciudadana.

### **3.4 La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual**

En reconocimiento de la necesidad de democratizar la palabra, en Argentina la Ley N° 26.522, de Servicios de Comunicación Audiovisual<sup>15</sup>, significó un aporte sustancial y fue el resultado de un ejercicio de participación ciudadana coherente con su espíritu democrático.

Sancionada en octubre de 2009 y reglamentada en 2010. El proyecto de ley que retomó los 21 puntos propuestos por la Coalición por una Radiodifusión Democrática fue sometido a un proceso de amplio debate participativo y popular en el que intervinieron organizaciones sociales, empresas de comunicación, asociaciones ligadas al sector audiovisual, sindicatos, cooperativas, funcionarios de todos los niveles y ciudadanos interesados en el tema. Asimismo, fue presentado en audiencias públicas organizadas en el Congreso de la Nación donde participaron especialistas, profesiones, intelectuales y personalidades del área de la comunicación audiovisual en presencia de todos los bloques parlamentarios. El proyecto original

---

<sup>15</sup> En diciembre de 2015, con la disolución de la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual - AFSCA y la conformación del Ente Nacional de Comunicaciones – ENACOM, a través del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 267/2015, el espíritu en materia de Comunicación busca garantizar la calidad en los servicios, promover el desarrollo del sector y achicar la brecha digital en torno al avance de las TIC's. Sin embargo, el nuevo organismo no hace mención a la necesidad de democratizar la palabra, entendiendo a la comunicación como un derecho sino que se vuelve a la idea de comunicación como mercancía.

contó con más de 200 aportes y modificaciones para concluir en una ley que colocó al país a la vanguardia mundial, tanto en el plano de la normativa que regule los servicios comunicación audiovisual como en el proceso participativo para la generación de leyes.

Con respecto a la participación de “Radio Sudaca” en el debate por la Ley de medios, Mariano Molina (entrevista, 14/10/2014), señala:

... en un momento muy álgido nos invitaban. Hemos ido a la facultad de filosofía, sociales, a otros lados a contar y hablar sobre la experiencia de cómo pensábamos con la ley. Pero algunos compañeros nuestros sí han participado de los foros más formales. Sudaca se hizo, el programa se hizo en tres foros oficiales. Uno se hizo en carta abierta, otro fue en la facultad de derecho...

Por su parte Diego Jaimes (entrevista, 3/12/2014), comparte el papel central que tuvo FARCO en el debate por la ley de medios:

... desde siempre toda la lucha por una nueva ley de radiodifusión que en el 2004 se plasma en la creación de la coalición que es convocada en gran parte por FARCO, entre otros actores pero en gran parte por FARCO... durante mucho tiempo fue una cabeza importante para agrupar a todos los sectores que finalmente después de cinco años... entre 2004 y 2009 se logró primero con los 21 puntos, después la ley... Los actores fueron algunos sectores universitarios que venían trabajando ese tema más como debate académico, pero siempre vinculado también por ejemplo al mundo de los trabajadores, sobre todo sindicatos de televisión, por ejemplo periodistas, y otros fueron también precursores de, bueno, pelear por una ley diferente; y después, bueno, como agrupando a los pueblos originarios, a los organismos de derechos humanos, a los músicos que se sumaron un poquito más tarde, pero se



sumaron, gente más del mundo de la cultura, de organizaciones más territoriales, movimientos sociales, las dos centrales de trabajadores. Y FARCO ahí como jugó un rol de aglutinar y de también como de que eso mantuviera unido, ¿no? Fue como algo importante que sucedió, como que en ningún momento hubo una ruptura dentro de todo este colectivo.

El espíritu inclusivo, antimonopólico y anticorporativo de la ley, que considera a la comunicación como un derecho humano –y no como mercancía- estrechamente vinculado a la libertad de expresión, promueve la democratización de la palabra garantizando la pluralidad de voces. Entender a la comunicación como un derecho busca garantizar el acceso a la palabra por parte de aquellos más relegados de la sociedad y en este sentido, las organizaciones sociales que participaron en el proceso de la formulación, reafirmaron su compromiso con las comunidades locales dándoles ese lugar de visibilidad a los sectores más vulnerables, más desprotegidos y silenciados de cada territorio.

Silvana Ávila, de la AFSCA, en su entrevista del 6/10/2014 hace referencia al protagonismo de algunos actores sociales a partir de la nueva ley:

... Después con la coalición más decisión democrática, todos esos sectores se agrupan, se aúnan y le dan el cuerpo a la ley, ¿no? El cuerpo que sale a discutirla con los veinte y pico de foros que se hizo en todo el país, con las audiencias públicas, con las audiencias de la cámara de diputados, senadores. Siempre presente en todas las organizaciones sociales. Sale la ley como la conocemos, con el 33% de reservas para los medios comunitarios, con un artículo especial para escuelas, para el sistema educativo y también con un artículo especial para los servicios de audiovisuales para pueblos originarios. Como que estos sujetos cobran entidad absolutamente...

Como se expresa en el material publicado por la AFSCA "*Claves para iniciar una Radio Local*" un medio local permite:

- Generar un espacio de organización propio de la comunidad
- Producir colectivamente u relato propio de la realidad
- Disputar la agenda cotidiana que se debate públicamente en los grandes medios Rescatar y promover valores locales

De este modo, la aplicación de la ley promueve la instalación de medios locales gestionados por actores del territorio, donde los mensajes sean construidos por los propios vecinos desde su realidad cotidiana.

### **3.5 Instituciones de apoyo a medios comunitarios de comunicación**

Los medios alternativos, con sus características propias, su modalidad de autogestión y su carácter comunitario, sin fines de lucro, fueron buscando la manera de agruparse para potenciar sus esfuerzos por democratizar la palabra y hacer oír con mayor fuerza la voz de “los sin voz”.

- **El papel de ALER**

En 1972, cuando 18 radios latinoamericanas de la Iglesia Católica, que venían trabajando en la alfabetización a distancia, sobre todo a campesinos, deciden asociarse, se crea la “Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica” - ALER, con los objetivos de mejorar los programas de estudios que venían implementando, capacitar al personal de las emisoras y encontrar financiamiento internacional.

Rápidamente, en el contexto sociopolítico convulsionado de los países de la región, ALER dejó de ser exclusivamente la asociación de radios educativas para ser la asociación de las radios populares. Este cambio se produjo en el escenario de pobreza creciente, surgimiento de luchas populares, advenimiento de las dictaduras, levantamientos revolucionarios, avances de los partidos de izquierda que se iba instalando y agudizando en América Latina.

La radio popular instauró el modelo participativo en los medios donde dar lugar a la palabra de los humildes y excluidos, significó, además, pensar y promover la organización social y política para transformar las estructuras de poder instaladas en

la región, de modo que las radios de ALER combatieron a las dictaduras de la época.

Del mismo modo, la Asociación asumió, con su espíritu educador de origen, la formación y orientación en los conceptos y objetivos propios de la radio popular a través de producciones radiofónicas innovadoras, investigaciones, manuales de producción radiofónica y talleres para directores, productores, programadores e investigadores de la radio.

Luego, ALER cambió su constitución católica-cristiana a una inspiración cristiana y/o humanista por lo que comenzaron a asociarse radios comunitarias que venían trabajando en la región con el mismo objetivo de construir sociedades más justas y dignas.

Desde 1997 ALER cuenta con un servicio de interconexiones intercontinental apoyado en el satélite y la Internet que le permite aumentar su incidencia en los niveles de audiencia y dar más poder a la voz de las mayorías de Latinoamérica.

- **El papel de FARCO**

El Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO) es una organización civil que agrupa a otras organizaciones civiles que llevan adelante radios comunitarias, ya sean fundaciones, mutuales, cooperativas.

Organizativamente, el foro, tiene una Comisión Directiva que se reúne al menos una vez cada dos meses para definir cuestiones más políticas de la red se reúne en asamblea anual que, cada dos años elige a sus representantes a través del voto de sus afiliados.

Para pertenecer a FARCO una radio debe ser propiedad de una organización civil y haber estado al aire por lo menos un año; debe presentar, además, el aval de dos radios que ya sean socias. Si una radio deja de participar en las asambleas más de dos años, quedan suspendidas hasta que vuelvan a solicitar la asociación.

En la tarea de articular el trabajo de las organizaciones que hacen radio, FARCO hace especial hincapié en el hecho de que se trata de “proyectos sociales” que hacen radio, como señala Diego Jaimes en su entrevista (3/12/2014):

Y todas las radios tienen un montón de actividades comunitarias y sociales que le dan sentido a su intervención en el territorio.

FARCO presenta tres líneas de trabajo. La primera tiene que ver con la producción de información. El foro cuenta con un centro de producción para los informativos en Rosario pero los contenidos se generan de manera corresponsable con las radios de la red que se encuentran en todo el país.

Pero es una línea fuerte y... FARCO considera muy importante porque es lo que puede instalar otra agenda, otros temas, los mismos temas de la agenda por ahí pública de la tele pero desde otro lugar... se rescatan mucho las voces de los actores tratando de equilibrar las voces oficiales con las voces de vecinos, de organizaciones que en general en otros medios no tienen tanto lugar (Diego Jaimes, entrevista, 3/12/2014).

La segunda línea de trabajo tiene que ver con la sostenibilidad y gestión de las radios. FARCO acompaña, facilitando herramientas a los medios comunitarios para que puedan equiparse, definir su proyecto político y comunitario y obtener recursos a través de proyectos ante organismos públicos. Sin embargo, se trabaja con la idea de corresponsabilidad donde las propias emisoras son las que llevan adelante la gestión donde FARCO actúa como puente.

La tercera línea de intervención es la capacitación. Entre 2011 y 2014, constituyó 13 centros de formación en organizaciones socias a lo largo del país y con financiamiento del FOMECA de la AFSCA.

Por último, FARCO es fuente de consulta permanente en temas vinculados a las radios comunitarias como por ejemplo, definir las actividades prioritarias, para el sector, antes de lanzar una nueva línea de financiamiento.

- **El papel de la AFSCA**

La Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) fue un organismo descentralizado y autárquico, creado a partir de la Ley N° 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual. Su función principal era aplicar, interpretar y hacer cumplir la nueva ley.

Durante su vigencia, la AFSCA brindó apoyo técnico, legal, económico financiero y de capacitación para promover medios comunitarios de comunicación social. Desde la Dirección de proyectos especiales, trabajaban en tres líneas de acompañamiento.

Una línea de trabajo tenía que ver con la gestión donde acompañaban a las organizaciones sociales y pequeños radiodifusores en la obtención de su licencia. Asimismo, los asistían sobre cuestiones jurídicas, contables, etc.

Por otra parte, trabajaban en la capacitación en comunicación popular, articulando con las delegaciones de la AFSCA en todo el país. La capacitación se generaba a demanda desde los territorios en temas de edición, periodismo y gestión.

Por último, la línea fuerte de apoyo a los medios comunitarios tenía que ver con el financiamiento a través del FOMECA -Fondo de Fomento Concursable para Medios de Comunicación Audiovisual<sup>16</sup>- con el que la AFSCA acompañaba con recursos económicos diferentes proyectos de los medios comunitarios en diferentes líneas.

... Este FOMECA para gestión de radio que es muy importante para que puedan tener centro o contratar quizás un contador, quizás un abogado que les pueda terminar de armar y fortalecer en cuanto a documentación la organización... Está muy claro cuánto cobraría un coordinador general, un asistente, cuánto le podés pagar a un abogado por mes, cuánto le podés pagar a un contador por mes. Está muy claro. La reglamentación es muy clara, muy específica... el Estado te financia un año de gestión

---

<sup>16</sup> Actualmente el ENACOM mantiene las líneas de financiamiento del FOMECA.

para que ustedes pongan a punto la radio. (Silvana Ávila, AFSCA, entrevista, 6/10/2014)

## Capítulo 4. El caso de FM Reconquista

*Diagnóstico y análisis de una experiencia en territorio*

***“Nada puede crecer, sino crecemos todos y si alguno de esta red crece primero debe ser el pegote para presionar a que los demás comiencen a crecer también”.***

(Margarita Palacios, entrevista, 14 /10/2014)

A principios del año 83, cuando el país iniciaba un nuevo período de democracia, en Villa Hidalgo, en la localidad de José León Suárez, Partido de General San Martín de la Provincia de Buenos Aires, los vecinos golpeados por la dictadura tenían un montón de necesidades pero no se animaban a juntarse ni a organizarse presos del pánico y el silencio que había instaurado el período anterior.

En ese escenario, un grupo de vecinos, militantes sociales, catequistas, docentes de escuelas populares entendieron que el único camino para salir del terror y promover el desarrollo en el barrio era la comunicación popular, pero entendida como un puente de ida y vuelta. Así, se creó el Encuentro Quechua-Guaraní que formó un Centro de Comunicación Popular con la misión de mejorar las condiciones de vida en el barrio y promover la circulación libre y democrática de la palabra. Asimismo, se propuso construir nuevas instituciones con la mirada atenta en la educación, la cultura y la organización social.

Un hito histórico en la organización lo constituyó la Asamblea para decidir el destino de los fondos que el Centro consiguió para la elaboración de una revista barrial, al mismo tiempo que en el barrio se quemó un motor de agua que abastecía a seis manzanas. La convocatoria a la asamblea inauguró un nuevo formato comunicativo con el recurso de la historieta donde cada vecino se sentía identificado e invitado a participar. La Asamblea fue multitudinaria y se votó a favor de cambiar el motor de agua, sin embargo se ganó en participación y protagonismo. A partir de ese momento, el centro de comunicación comenzó a trabajar y presentar proyectos para obtener nuevos fondos. Finalmente, en otra Asamblea se votó el nombre de la

revista que se llamó Renaciendo con el lema: “*Un barrio unido para crecer juntos*” que sigue vigente.

La Revista Renaciendo se transformó en la voz del barrio y sus necesidades de luz, agua, jardines de infantes y escuelas, trascendieron las fronteras hacia los barrios vecinos. Así, comenzaron a mejorarse las condiciones de vida en el lugar a la vez que se creció en institucionalidad donde empezaron a surgir nuevas organizaciones entre ellas FM Reconquista y la Asociación de Mujeres La Colmena.

#### **4.1 El método RAPC aplicado a la Radio**

El método para analizar realidades complejas propuesto por Rafael Alberto Pérez en el marco de la Nueva Teoría Estratégica, permite realizar una Radiografía del Patrón de Conectividad – RAPC- de cualquier organización como parte de un sistema más general.

La herramienta permite establecer un diagnóstico de la trama relacional de la organización donde el objeto de análisis es, precisamente, el entramado dinámico y fluido que opera entre ésta y su sistema. En relación a esto, distintos autores vienen aplicando las metodologías que propone la NTE poniendo como matriz de estudio, tanto para el diagnóstico como para el diseño de estrategias, a la comunicación.<sup>17</sup>

En este caso, para el análisis de la experiencia en el territorio, se decidió entrevistar a Margarita Palacios, Presidente de la Asociación de Mujeres “La Colmena” y a Rafael González, Coordinador de FM Reconquista, considerando que son los

---

<sup>17</sup>Tal es el caso de Horacio Gegunde, Rubén Canella y Gabriela Michelini que estudiaron a la NTE como marco para abordar los fenómenos locales y aplicaron el método RAPC como aproximación estratégica para la puesta en marcha de una revista académica en línea; Teresa Tsuji, Rubén Canella y Francisco Albarello que trabajaron desde esta perspectiva la reducción de la brecha digital en la Educación; Santiago Aragón, Luz Canella Tsuji, Hernán Fair y Gabriela Michelini que investigaron sobre la generación de políticas participativas en el mapa de medios; Teresa Tsuji, Laura García, Ma. Soledad Montivero, Karina Ortiz y Fernan Tato que estudiaron el fenómeno Ciega a Citas; Horacio Gegunde que investigó sobre la incidencia de lo local en las Estrategias de Comunicación; entre otros.



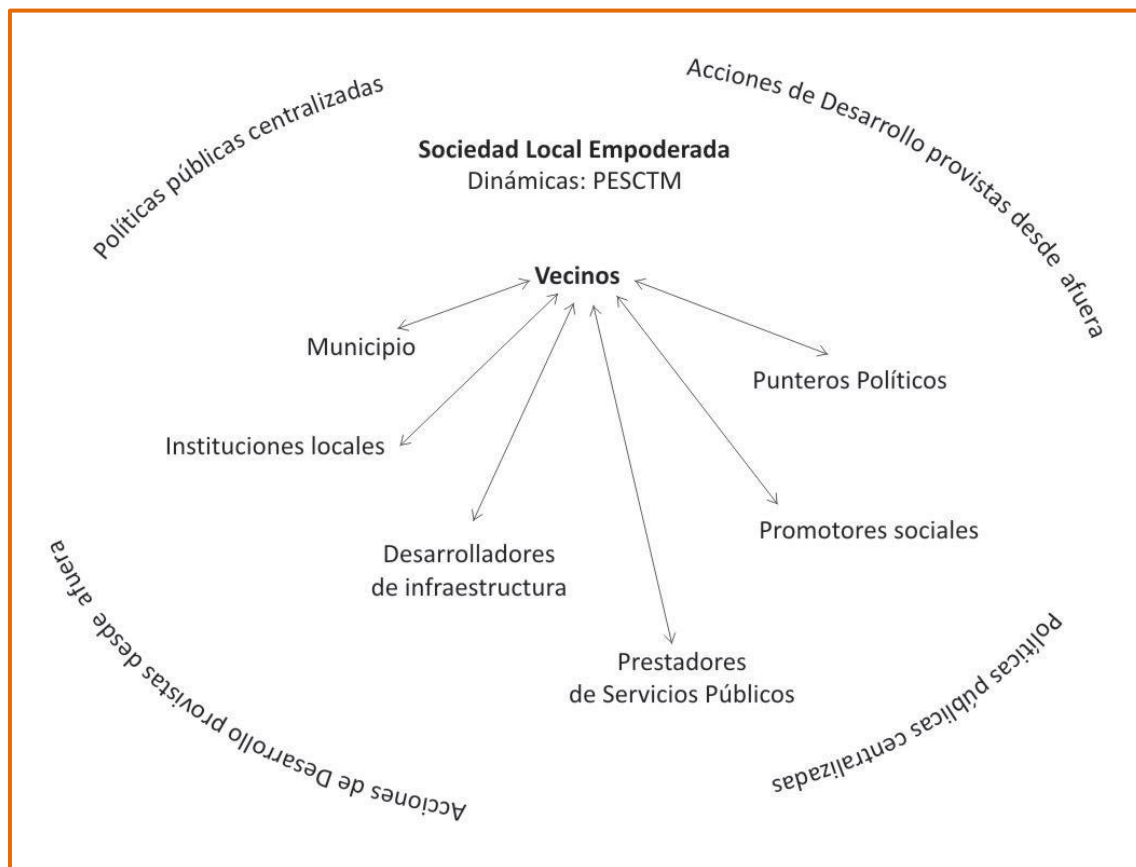
interlocutores válidos para brindar el testimonio del ejercicio cotidiano que realiza la radio como actor social, por democratizar la palabra para empoderar a la sociedad local.

### Fase 1. Concretar el sistema en el que se va a operar, sus límites y dinámicas

La organización que se analiza, a la que se denomina FM Reconquista está compuesta por tres subsistemas: la radio en sí misma, la Asociación La Colmena y otras instituciones; tiene por objeto empoderar a la sociedad local para promover el desarrollo del territorio. En tal sentido, el primer recorte que se establece es el del Sistema sobre el que se va a operar: La Sociedad Local Empoderada.

Los límites del sistema se encuadran en el marco de las políticas públicas y las acciones de desarrollo implementadas desde fuera de la sociedad local como pueden ser programas nacionales o provinciales y/o proyectos de organismos extraterritoriales.

**Gráfico 1. Sistema: Sociedad Local Empoderada.**



### *Fase 1: la sociedad local sin la organización*

Las tendencias PESCTM<sup>18</sup>, según se desprende de las entrevistas, señalan que la relación de los vecinos con el resto de los componentes en el territorio era de absoluta vulnerabilidad antes de la creación del Centro de Comunicación Popular que conforman estas instituciones.

Se trata de un sistema con múltiples actores donde si bien todos conviven entre si los flujos que interesan al análisis son aquellos que conectan al vecino con los demás actores en tanto que es el componente vulnerable al que se pretende empoderar como colectivo social. En todos los casos el flujo es de doble dirección porque aunque se sostiene que la relación de poder es desigual, también se destaca que la comunicación en territorio se da, aún, cuando es de “silencio”. La sociedad se construye según el principio recursivo de Morin en una relación de co-construcción permanente, la diferencia está en si se genera desarrollo o se lo desfavorece.

En este sentido, de las experiencias recogidas en las entrevistas se desprende que en nombre del progreso varios de estos actores defraudaron y estafaron a los vecinos en más de una ocasión mientras que otros han colaborado a mejorar las condiciones de vida aún por fuera de los límites de la organización como es el caso de los promotores de salud. En relación a esto, Margarita señala las siguientes experiencias:

...la gente demandaba una nueva forma de comunicación, no quería esa comunicación impersonal, deshonesta porque se habían quedado con sus fondos sin arreglar el motor... y querían algo donde ellos estuvieran presentes...

Te cuento así como una nota de color, dos pequeñas historias, de estas dos pequeñas mujeres, una de ellas tuvo sus hijos que vinieron acá a este jardín de muy chiquitos, fue una gran trabajadora social... laburo, fue una gran agente de salud, que laburo por la prevención de la salud en la comunidad de una forma impresionante. Si hay algo que nosotros no tocamos casi

---

<sup>18</sup> Tendencias Políticas, Económicas, Sociales, Culturales, Tecnológicas y Mediáticas

nunca, fue salud, porque hubo en el barrio, en el territorio quien se hiciera cargo de esa cuestión...

... en el tema del desarrollo local, nosotros hicimos hasta el año más o menos 2007, 2009, tuvimos una activa participación con la creación de la Sociedad de Fomento Reconquista, una sociedad de fomento que tenía la particularidad de incorporar a la villa, que nunca una sociedad de fomento incorporó gente que no sea propietaria, y acá la gente de la villa no es propietaria, entonces esta sociedad de fomento trabajaba para la regularización de las tierras, para la mejora del barrio, la vereda, las calles, la luz cuando vino la empresa Edenor, en La Matanza había un gerente de Edenor que se llamaba Sapalorto, genero tanto quilombo en La Matanza... en otros lugares el Estado cooptó su relación con él, y acá Edenor con nosotros estableció una especie de relación de sociedad y de conveniencia mutua. Cambio todas las columnas gigantes hizo un cambio total de todo el tendido de luz nueva, los vecinos pusieron mano de obra, nosotros negociamos no pagar la deuda anterior de colgados y negociamos pagar lo actual prorrateado, y hacían ferias y ese tipo de cosas y cada vecino pagó y construyó su pilar de luz, y así fue con todo con la experiencia del agua y demás. (Margarita Palacios, Asociación La Colmena, entrevista 14/10/2014)

## **Fase2. Ubicar la organización en su sistema y establecer sus dinámicas básicas**

Si bien se analiza el caso de una radio comunitaria emblemática como FM Reconquista en su tarea por democratizar la palabra, en el territorio la radio es gestionada por más de 20 instituciones<sup>19</sup>. Se trata de las instituciones –algunas ya no

---

<sup>19</sup> Centro de salud 17 Eugenio Necochea, Parroquia San Cayetano, Escuela n° 31, Escuela n° 65, Bachillerato Popular La Esperanza barrio Independencia, Biblioteca popular Cárcova, Biblioteca de José León Suárez Clemente, Iglesia Evangélica, Iglesia Evangélica, Parroquia Santa María del

están, otras se fusionaron en una, etc. acorde al carácter dinámico de toda sociedad- que en los comienzos formaron el Centro Comunicacional “Encuentro Quichua-Guaraní”.

Con la creación de la organización y su instalación en la comunidad, el sistema sufrió diversos giros evolutivos que se relacionan, también, con variaciones en las tendencias PESCTM.

*Fase 2 a): del silencio a la palabra, aparece la organización en el territorio*

Un primer giro evolutivo lo constituyó la propia aparición de la organización en el territorio propiciado por el cambio en las condiciones políticas del país – la vuelta a la democracia –las características sociales y culturales de un barrio carenciado con muchas necesidades donde la diversidad de actores, por un lado los vecinos vulnerables, por el otro vecinos que proponen el ejercicio de la comunicación popular para crecer juntos, confluyen en la creación del centro comunicacional.

*Fase 2 b): de la revista a la radio FM*

Cuando las condiciones tecnológicas y mediáticas se conjugaron, la organización evolucionó de la comunicación gráfica, más limitada de una revista, a todas las posibilidades que la frecuencia modulada de la radio les otorgaba en el objetivo de hacer circular la palabra de manera libre y democrática llegando a más lugares. La radio se constituyó además en espacio - lugar físico – de encuentro de la comunidad.

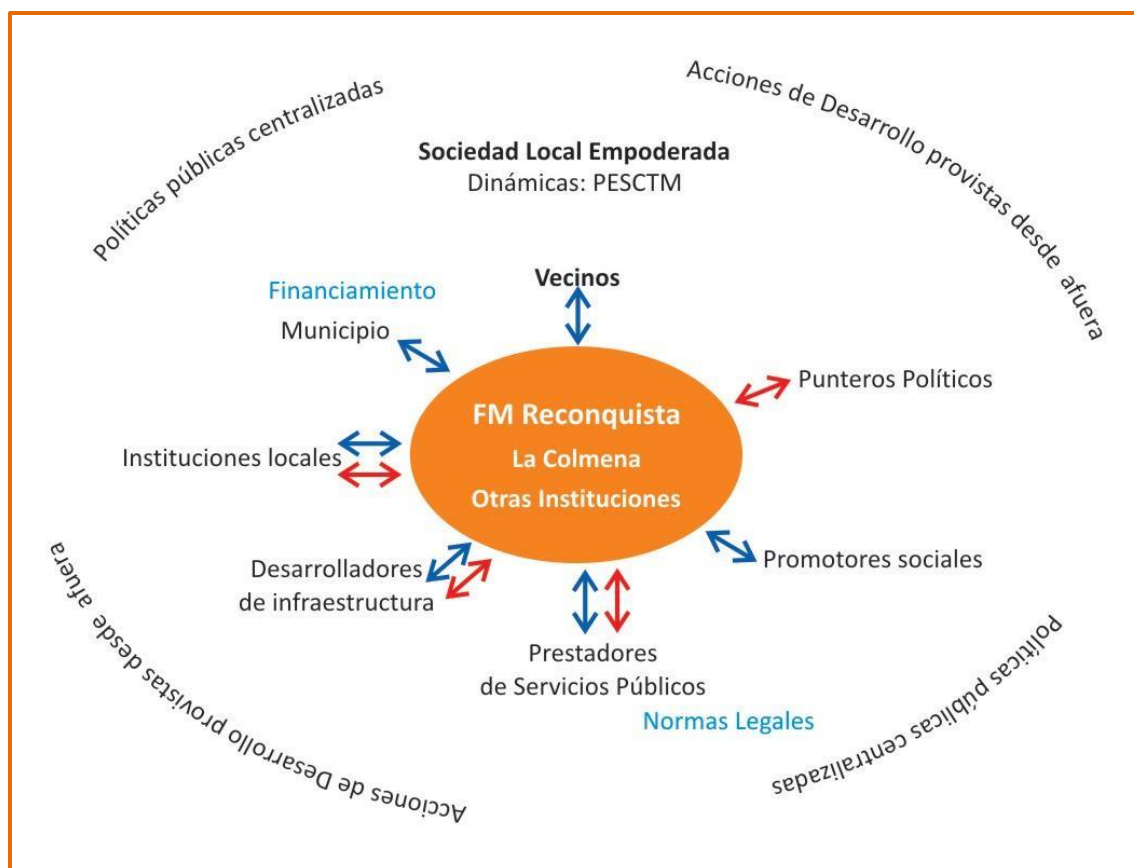
Además, las dinámicas aspiracionales-entendidas como los objetivos de la organización- desde el comienzo con la Revista Renaciendo hasta hoy con la FM Reconquista, buscaron modificar las condiciones de vida de la gente y empoderar a la sociedad local a partir del ejercicio cotidiano de la comunicación.

---

Camino del Bajo Boulogne, Jardín maternal La Colmena de Villa Hidalgo, Comedor Patoruzito de Eugenio Necochea, Comedor Corazones Abiertos de Villa Hidalgo, Asociación de Mujeres La Colmena, Orquesta juvenil de FM Reconquista, Escuela San Martín de Porres, Jardín maternal Santa Ana de Cárcova, Centro juvenil, Santa María del Camino, Universidad de San Martín, Centro de Veteranos de Malvinas de José León Suárez

En este sentido, los flujos vinculares entre los componentes del sistema pasan ahora por la organización y todos se vuelven más fortalecidos<sup>20</sup>. La relación puede ser de colaboración o de conflicto<sup>21</sup> lo que se analiza aquí es la intensidad en el intercambio. La organización, desde la comunicación ejerce el derecho al vínculo ya sea para reclamar derechos que faltan o defender derechos amenazados.

**Gráfico 2. La organización en su sistema: FM Reconquista**



De las entrevistas se desprenden experiencias concretas de donde los vecinos son protagonistas de su desarrollo y se apropian de la radio como lugar de encuentro y de pertenencia, como manifiesta Rafael González:

Gracias a la ley nueva que tenemos donde estamos... Nos sentimos más libres, estamos más protegidos... Por ejemplo, hablábamos con algún funcionario y resulta que a la tarde venía

<sup>20</sup> Representado con el grosor de la línea en el gráfico

<sup>21</sup> Las flechas azules representan los flujos positivos o de colaboración, mientras que las flechas rojas representan los flujos negativos o de conflicto.

la camioneta de COMFER a querer sacarnos los equipos... Nosotros acá teníamos un long play de los Creedence, un tema musical de Creedence, que todos los vecinos que escuchaban ese tema, era porque estábamos en rojo. Nos querían venir a robar los equipos. Sonaba ese long play y venían todos los vecinos acá, que había alambrado, y se metieron. Chaqueños, formoseños, venían con la pala... No sé, para defender la radio. Lo que querían era retener a la gente acá del COMFER acá. Mientras ellos estaban acá haciendo el aguante, nosotros veníamos acá en la radio, sacábamos los equipos y los metíamos en el fondo, en un pozo que hicimos en una huerta que teníamos ahí en el fondo. Entonces venían, sacábamos los equipos, los poníamos ahí y no iban a encontrar nada acá. Yo entré... Llegamos hasta el portón, después no se animaban a entrar. Pero eran... Hubo varias radios que se quedaron sin equipo. Entonces, te digo, lo más loco era que a la mañana vos hablabas con algún funcionario y: “Es un ejemplo la radio comunitaria que está en los barrios”, que esto y lo otro, y después venía el COMFER, que era del mismo, y vos decís: “¿Cómo se entiende?”. (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

*Fase 2 c): los fondos para proyectos de comunicación se desvían para calmar el hambre*

Acorde a las características de toda radio comunitaria que no es solo un medio local, sino el proyecto colectivo y organizado de una comunidad, cuando las tendencias PESCTM varían, como sucedió con la crisis del 2001 en el país, deben derivarse fondos destinados a la organización para socorrer las urgencias de hambre en el barrio. Si bien, siempre se prioriza resolver las necesidades básicas de la gente, es cierto que la organización sufre complicaciones que luego debe resolver con nuevas estrategias para el financiamiento.

En tal sentido, se buscan recursos en organismos por fuera de la sociedad local, el municipio aporta algo en carácter de pauta publicitaria. En relación a esto, los entrevistados hacen el siguiente aporte:

Mira nosotros con la municipalidad de San Martín estamos trabajando el tema de las pautas publicitarias. (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

Vimos que la gente tenía muchos deseos vivenciales y de historia de vivir ahí, de una manera distinta, nos pusimos a trabajar a presentar proyectos a organismos internacionales y nos volvieron a llegar fondos. (Margarita Palacios, Asociación La Colmena, entrevista, 14/10/2014)

[Conseguimos equipamiento con financiamiento] De la iglesia católica holandesa. Porque ya te digo, le hicimos a la radio frecuencia modulada en el año 88, en Villa Hidalgo... (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

Fase 2 d): *La Colmena se apropia de la radio, conflictos en la gestión.*

La normativa legal afecta a la organización en cuanto a la licencia de frecuencia modulada, toda la demás documentación en tanto organización civil se encuentra en regla y la aporta la Asociación La Colmena; eso ha generado conflictos que provocan un cambio de coyuntura en la gestión de la radio, como señala Margarita en su entrevista:

... la radio circuló en un andarivel hasta legalmente el 2006, 2005, porque nos habíamos anotado como unipersonales, hoy sería absolutamente legal... un formato unipersonal externo a nombre de un compañero, y la organización definía otra cuestión. Este compañero tenía una impronta de conducción muy fuerte, mucho conocimiento del tema, un gran compañero, una persona excelente y La Colmena era un grupo de mujeres, de mujeres de la villa y en el otro –la radio- eran todos de la villa

pero querían ser todos actores, artistas, locutores. Y ahí hubo un choque cuando La Colmena se apropia de la experiencia de la radio, que era independiente, porque conseguimos inscribirnos... y empezamos a luchar para que las organizaciones sociales sean dueñas de una licencia de radiodifusión...Y había un doble poder, por un lado un compañero se retira con su equipo y colabora como uno más para que nosotros podamos acceder, y nosotros que vivíamos financiando a la radio porque el otro grupo se había retirado y no tenemos poder...

La Colmena era una más como las otras, que el club este, que la comisión pastoral allá, que la fotocopidora del jardín... En cambio la radio era... el lugar donde todos éramos amigos porque todos brillábamos en la marquesina digamos. En cambio La Colmena era competitiva, la radio no tenía competencia, la radio era el punto de encuentro natural, asambleas, consejos barriales, el punto de encuentro barrial... fuimos socorriendo como Colmena, antes lo hacía La Colmena pero figuraba la radio, fuimos socorriendo con el nombre y la marquesina de La Colmena a cada una de las organizaciones de la red, brindándole recursos con una generosidad a rolete, y nos fuimos comprando sus voluntades y respeto... y comenzamos a formalizar el canje... nada es gratuito viste... qué nos podían ofrecer, bueno préstame el playón de tu institución y me voy con los pibes a practicar y para tal día hacemos la fiesta tal allá, y tenés las sillas que nos faltan... y todo se valoró, porque todo es un esfuerzo de todos y eso hizo al respeto y no generamos sensación de competencia para nadie. (Margarita Palacios, Asociación La Colmena, entrevista, 14/10/2014)



### Fase3. Incorporar todos los actores que intervienen en el sistema

Hasta ahora aparecían en torno al sistema aquellos actores de la sociedad local que pueden hacer emerger, o no, el desarrollo. Con la presencia de la organización en el territorio, aumenta la cantidad de actores que participan de las dinámicas que permiten empoderar a la comunidad.

**Gráfico 3. Actores que intervienen en el sistema vinculados a las dinámicas de la organización.**



Fase 3: *del COMFER al AFSCA al ENACOM.*

Con la incorporación de nuevos actores al sistema surgen otros giros evolutivos en relación a las variaciones en las tendencias PESCTM. En este caso, el más significativo lo constituye la relación que establece con la radio, el ente estatal que regula al sector. En los comienzos de la FM Reconquista, el Comité Federal de Radiodifusión –COMFER–, como ya se señaló con el objetivo de hacer cumplir la antigua Ley de Radiodifusión en más de una ocasión intentó el decomiso de la organización. Con la creación de la AFSCA a instancias de la Ley N° 26.522 de

Servicios de Comunicación Audiovisual, cambia la política pública en relación al sector brindando apoyo a los medios locales respetando el espíritu de la ley por democratizar la palabra. Actualmente, con la disolución de la AFSCA, por decisión del nuevo gobierno, y la creación del Ente Nacional de Comunicaciones vuelve a modificarse la relación entre el ente estatal que regula al sector que se encuentra, otra vez, desprotegido en el marco legal.

Así se suman otras instancias de gobierno –nacional, provincial- que si bien siempre intervienen en el territorio local, hasta aquí formaban parte de los límites del sistema en tanto son aquellos actores que pueden implementar políticas de modo centralizado contribuyan estas o no a resolver las necesidades específicas de la comunidad en un momento y espacio determinado. Sin embargo, con la presencia de la organización en el territorio interesa analizar los flujos y las relaciones de estos actores que contribuyen o amenazan al desarrollo. Aparecen, además organismos públicos que articulan directamente con la organización o a través de convenios con las instituciones de apoyo a medios comunitarios.

Los organismos internacionales han significado, antes de la aparición de la radio, desde el comienzo del Centro de Comunicación Popular un actor central como fuente de financiamiento para llevar adelante las iniciativas de la organización.

Las instituciones de apoyo a medios comunitarios: ALER, FARCO y AFSCA, intervienen articulando acciones para fortalecer a la organización como espacio de encuentro y herramienta de comunicación en sus objetivos de democratizar la palabra y contribuir al empoderamiento de los “sin voz”. En el caso de la AFSCA, por tratarse de la autoridad de aplicación de la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual que administra el otorgamiento de licencias de radiodifusión, mantiene una función de control legal que en otros momento históricos, como en vigencia del COMFER, obstaculizaba la gestión y el funcionamiento de la radio en el territorio.

Otro sector relevante de actores lo conforman las Universidades que articulan con la experiencia de la radio, aportando recursos, compartiendo conocimiento e implementando proyectos de desarrollo.

La Universidad Nacional de San Martín -UNSAM- aparece con un actor separado del conjunto de Universidades por estar situada territorialmente en el mismo municipio que la organización.

Los medios de comunicación dominantes, de alcance nacional están muy presentes sobre todo en los barrios del conurbano tan cercanos a la Ciudad de Buenos Aires. El desafío por disputar los temas de la agenda pública en la propia comunidad se hace una tarea cotidiana.

Experiencias como Radio Sudaca intervienen en el sentido que articulan también con los organismos públicos y de apoyo a medios comunitarios y en algunos casos pueden articular con la organización – FM Reconquista- en particular.

A partir de la incorporación la organización a la sociedad local también aparecen “vecinos en contra” de algunas iniciativas particulares y se abre allí otro frente de negociación para construir consensos en favor de encontrar la mejor estrategia para alcanzar el desarrollo sin resignar derechos que les son propios.

La cárcel, como institución presente en el barrio, se incorpora como actor en tanto que articula con la radio no solo como oyente sino como colectivo empoderado que participa de la experiencia de comunicación popular.

El alcance de la radio excede al barrio de Villa Hidalgo y oyentes de comunidades vecinas se suman a la audiencia. La misión de hacer oír otras voces trasciende la frontera de la propia sociedad local.

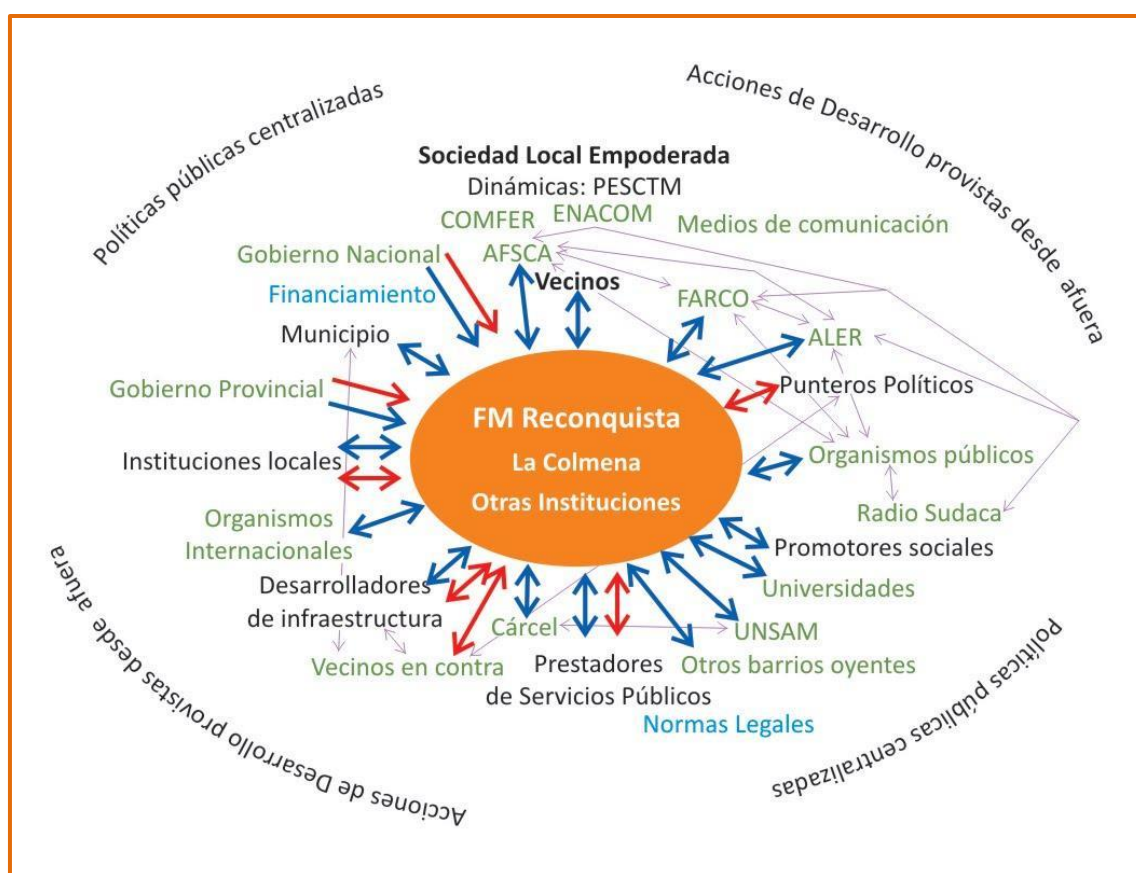
#### **Fase 4. Establecer el Patrón de Conectividad entre actores**

Con la incorporación de todos los actores que intervienen se complejizan las relaciones y los flujos de articulación que contribuyen o no al desarrollo. En esta instancia se analizan las relaciones y los flujos de articulación que se establecen entre los actores que intervienen en el sistema vinculados a las dinámicas de la organización.

#### Fase 4: la variación en los flujos de comunicación

Como se explicará en cada caso, a partir de la dinámica de la vida social en la comunidad, los flujos entre actores, a veces son positivos y a veces negativos, de acuerdo también a las variaciones en las dinámicas PESCTM del territorio y de la organización. Así, el tipo de comunicación puntual entre un actor y la organización debe ser revisado para mantener la estrategia actual o diseñar nuevas estrategias comunicacionales (en palabras de Pérez, “estrategar”), de ser necesario.

**Gráfico 4. Radiografía del Patrón de Conectividad**



Se establece una relación entre la organización y los nuevos actores<sup>22</sup> y otra relación entre actores donde no interviene la organización<sup>23</sup>. En este sentido, aparecen dos actores que no guardan relación con la organización – FM Reconquista- en el sentido de que no articulan acciones con ésta para empoderar a la sociedad local.

<sup>22</sup> Las flechas azules representan los flujos positivos, mientras que las flechas rojas representan los flujos negativos.

<sup>23</sup> Se representa con las flechas finas violetas

Por un lado, la experiencia “Radio Sudaca” que se relaciona con otros actores del sistema como las instituciones de apoyo a medios comunitarios, los organismos públicos, etc. y si bien podría haberse relacionado con FM Reconquista durante el tiempo que el programa estuvo al aire, según se recoge de la entrevista a Mariano Molina, eso no sucedió. Por otra parte, los medios de comunicación que si bien están presentes en el territorio y disputan la agenda pública no se vinculan en virtud del objetivo de la organización. Rafael González aporta una anécdota en este sentido:

... surge la idea de Margarita: “¿Por qué no ponemos una radio?”. Cuando no existían las frecuencias modulares en los barrios. Estoy hablando de año 88. Que nosotros mismos también le decíamos: “Es imposible. Acá escuchan Radio Colonia, Radio Rivadavia, Radio del Plata, Am... (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

Los gobiernos nacional y provincial presenta un flujo de dirección única ya que intervienen en relación al sistema favoreciendo (flujo positivo) o entorpeciendo (flujo negativo) la tarea de empoderamiento a través de la comunicación con la aplicación de políticas, normas, etc. de manera centralizada.

Tanto los organismos internacionales como los organismos públicos también presentan un flujo positivo en dirección a la organización ya que aportan financiamiento y otros recursos para el sostenimiento y la gestión de la radio comunitaria. En el caso de los organismos públicos hay una relación de doble flujo con la AFSCA y FARCO ya que trabajan de manera articulada para obtener recursos a través de convenios para FM Reconquista otras organizaciones, como se describe a continuación:

Los talleres los hacemos en un salón que tenemos digamos de capacitación donde estamos firmando convenio con el Ministerio de Trabajo para capacitar digamos... Con el Ministerio de Trabajo y FARCO para capacitar a las instituciones que quieren hacer programa de radio. Y de ahí

salen buenos operadores porque actualizamos lo que es todo Internet. (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

En el caso de las instituciones de apoyo a medios comunitarios, de lo recogido en las entrevistas surge que hay articulación entre estas y FM Reconquista pero de doble flujo positivo ya que si bien la organización obtiene recursos –económicos, de equipamiento, etc.- y apoyo administrativo legal, su experiencia como radio comunitaria de trayectoria de más de 28 años ejercitando la comunicación popular la coloca al frente de proyectos donde es la organización la que tiene el saber para socializarlo. Aquí, Margarita Palacios hace referencia a su relación con ALER que marca la mirada ideológica que comparten en el modo de hacer radio:

Y con ALER nosotros, a partir de FARCO somos de alguna forma somos adherentes de ALER... Nosotros tenemos relación con ALER previo a este FARCO digamos, nosotros estudiamos en el '83 y en el '82, el origen digamos del espíritu comunicacional y de la impronta que se pone, viene de una sabiduría popular en comunicación de América Latina... (Margarita Palacios, Asociación La Colmena, entrevista, 14/10/2014)

Diego Jaimes, habla de la articulación entre FARCO y FM Reconquista:

...lo más concreto que te puedo contar es lo de los centros de formación, que por ahí lo que tiene de significativo Reconquista es que cumple con todos los requisitos y cualidades para que FARCO diga acá podemos instalar el sector de formación. Cuando nosotros abrimos las convocatorias a todas las radios para ver dónde se podría instalar centros, no cualquier radio está preparada para eso. Tiene que tener un espacio físico, una sede, y tiene que tener capacitadores más que nada. Entonces ahí en Reconquista nos aseguró el modelo de radio que ellos tienen y el espacio...yo pude ir cuando inauguraron los cursos, que fue en

el año... Creo que fue en el 2012. Y ahí, bueno, uno ve también la convocatoria que tienen, el tipo de gente que participa, los debates que ellos plantean. Sobre todo me parece -para mí- lo fuerte de Reconquista es la inserción territorial que tiene, que es gente que es de ahí, mucha gente de la zona que los referencia como una organización importante, de muchos años, muy legítima, con referentes que son importantes en esa zona, Margarita es una referente recontra conocida...

... hay actividades de formación del AFSCA que se sostienen con capacitadores que vienen de radios y les pagan, y hay varios proyectos donde vos ves: "Taller de comunicación"... vas a ver el loguito del AFSCA, el loguito de FARCO, el loguito de la radio. (Diego Jaimes, FARCO, entrevista, 3/12/2014).

Margarita señala, además, la relación que mantienen con la AFSCA:

[Tenemos] Una relación muy buena, si uno va a la página del AFSCA, nosotros somos unos de los primeros modelos, ahora tiene un poco más de modelos, cuando empezó no tenía muchos para presentar, son 3 de las radios comunitarias que ha tomado para presentar en los últimos años, la del bajo Flores, una del Interior y nosotros. (Margarita Palacios, Asociación La Colmena, entrevista, 14/10/2014)

Las universidades presentan, también un flujo positivo de doble dirección ya que hay casos específicos de articulación con la organización donde ambas partes aportan recursos y comparten conocimiento favoreciendo el desarrollo del territorio, como señala Rafael González:

Con las universidades si, la Universidad de La Matanza, con la universidad de La Plata también... trabajamos con las madres digamos... Después otro, gente de la universidad de Luján también que armamos con ellos varios puestos radiales digamos de prevención. Y nos piden asesoramiento de la universidad que

está en San Miguel.... [Universidad de General Sarmiento]... para hacer una radio en la universidad. (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

En el caso de la Universidad Nacional de San Martín - UNSAM, se realizó el análisis separadamente de las demás universidades ya que por tratarse de la universidad propia del territorio la articulación, siempre de flujo positivo, que se da con la organización es mucho más intensa y en diferentes dimensiones. En este sentido, Margarita comparte algunas experiencias:

En este momento tenemos un convenio con la UNSAM en apoyo económico hacia la radio para un programa que está saliendo al aire los viernes de 3 a 5 de la tarde, lo podés escuchar online, La UNSAM en los barrios...

... el tema de la contaminación del río, del San Juancito Madero, que cada dos por tres aterriza un grupo de la UNSAM que se mete por todos lados, van con Rafa un compañero, y se meten y sacan fotos, extraen pruebas y después nos traen y vemos entre todos. Rafael les pasa mapa e información que tenemos y ellos nos dan sus devoluciones, y así vamos compartiendo conocimientos, y posibilitándolos a ellos para que accedan a lugares que les sería imposible, no solo por la gente sino porque son lugares riesgosos y eso ayuda después a resolver cosas concretas para la comunidad, no es un estudio que queda en la nada, cosa que se hace con la universidad, tiene que ser para nosotros una premisa de militancia, no puede ser que vengas hagas algo y te vayas. (Margarita Palacios, Asociación La Colmena, entrevista, 14/10/2014)

Los “vecinos en contra” aparecen con un flujo negativo doble en relación con la organización y por otro lado articulando con el municipio, los punteros políticos o los desarrolladores de infraestructura. Estos últimos tres actores son los que pueden proponer acciones de desarrollo donde la FM Reconquista no está de acuerdo



porque considera que la manera de llevarlo a cabo va en contra de los derechos del vecino es ahí donde comienzan las negociaciones para arribar a nuevos consensos. Es importante destacar que no existe un grupo de vecinos que esté en contra de la radio como un colectivo organizado sino que se trata de expresiones esporádicas en torno a situaciones particulares, como la que comenta, a continuación, Rafael en su entrevista:

Muchos vecinos que querían hacer sí porque sí la calle pero no les importaba que les cobraran plata, le daban cheques para que vayan a pagar primero al banco sin tener en calle, nada, y después de que se abonaba esa plata, se venía con la máquina y todo. Y nosotros como radio dijimos: “No, vamos a juntarnos, vamos a hablar, organicémonos”. Paramos eso. Eran cinco, seis vecinos que se opusieron a la radio, que no queríamos el progreso, que no que... Yo quiero la calle, pero no quiero pagar... Y la radio es protagonista de esas cosas duras... (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

La Unidad Penal N° 48 de San Martín -la cárcel- mantiene un flujo positivo de doble circulación ya que además de participar como oyente lleva adelante un programa: “La palabra es libertad”, en articulación con el Centro Universitario de la Universidad Nacional de San Martín - CUSAM. Se trata de una experiencia de democratización de la palabra surgida a partir de una serie de cursos de comunicación desde el enfoque comunitario brindado por los docentes de FM Reconquista, con el auspicio de la AFSCA y en articulación con el CUSAM.

Por último, otros barrios oyentes mantienen un flujo positivo de ida y vuelta porque son la garantía de que la sociedad local empoderada de Villa Hidalgo hace oír su voz trascendiendo la frontera, como señala Rafael:

La radio abarca la clase media, la clase baja. Abarca los cinco partidos que están a la redonda, ya estamos hablando de Hurlingham, de parte de Caseros, parte de Moreno, parte de Tigre, parte de San Fernando, parte de Vicente López, parte de

San Isidro, parte de San Martín, es un espacio de amigos. (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

La radiografía del patrón de conectividad permite observar la trama relacional que se genera entre los actores a partir de los flujos por donde circulan las vinculaciones que fortalecen las prácticas de empoderamiento de la sociedad local a través de la comunicación popular que favorecen el desarrollo. La organización FM Reconquista se ha transformado en actor estratégico. Los vecinos se apropiaron del medio comunitario en tanto lo hacen espacio de encuentro y contención tanto en momentos de crisis como de celebración.

Sí, nosotros lo que tratamos de que no se escape lo solidario. Porque somos una radio comunitaria y lo que tiene que permanecer siempre insisto, es la solidaridad. El de qué manera podemos ayudar, de qué manera podemos arreglar la radio. Porque la radio es querida por todos los vecinos... si queremos que sean los protagonistas, los verdaderos protagonistas tienen que estar acá en la radio... acá tenés gente de la cooperativa, de la escuela, del centro de salud, de la parroquia, del centro evangélico, los jóvenes...

La producción es propia de acá de la radio. Donde lo hace más creíble también. Yo tengo programas del Paraguay, tengo programas evangélicos. Tengo programas del estudiante de la universidad. Tengo un programa de la parroquia... cada institución se tiene que armar el sector de prensa. En lo que consiste el programa de radio. Y ahí se le da también una capacitación de lo que es cómo armar un programa de radio. Porque no es tan sólo venir y hablar y nada más. Hay que sostener el programa, hay que traer la música, hay que traer los entrevistados. Hay que pensar qué es lo que quiere el vecino, digamos. Qué es lo que quiere escuchar. Hay varias actividades para hacer. Por eso nosotros también estamos capacitando a los operadores que vienen acá a la radio. Pero también a los

programas, que... Cómo se arma un programa de radio, tenemos talleres de locución, tenemos talleres de capacitación, de producción... Si no pareciera que somos iguales que los demás, no, no, no. Acá el operador que viene, viene después de trabajar, viene corriendo a operar digamos, pero lo tiene que hacer con responsabilidad. Porque la persona que viene a ese programa también quiere estar segura de lo que va a decir... Los estudiantes también si vienen a hacer programas salen de estudiar o de trabajar y vienen... uno se sienta en la operación técnica y los demás se vienen acá a la sala de locución... Y salen buenos locutores, buena gente que no sabiendo ya ese programa lo hace bien pero sabiendo algo de lo que es eso sale mejor digamos. Y esta bueno eso porque nosotros, la gente que viene acá es la ama de casa, la señora que tiene siete pibes, la señora que tiene reuma, el tipo que se está por jubilar, el pibe que está haciendo una actividad en algún lado y quiere ese programa de radio, o la música de él, o un pibe músico que tiene su banda de rock y arma su programa... (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

A continuación, Rafael comparte otras experiencias que dan cuenta de la relación de pertenencia y apropiación que se ha generado entre la organización y los vecinos:

La vez que nos inundamos tuvimos gente evacuada acá. Esto en el '88 digamos cuando inauguramos la radio unos días después se inundó todo el barrio. Y donde también la radio fue la protagonista. Si bien era nueva fue protagonista porque se le prestaba a los compañeros que estaban arriba de los techos una radio con frecuencia modulada para que escucharan la radio pero para que también se informen, si les faltaba agua, si necesitaban alimento, que venía su hijo y le preguntaba “¿Cómo estaba?” Digamos había un ida y vuelta en ese sentido con la radio.

Los chicos del jardín están haciendo programas acá en el jardín de la colmena. Claro, porque una cosa tiene que ver con la otra... ya empiezan desde chiquititos a saber qué es una radio y cómo puede comunicar. Y hay spots acá que armaron por los pibes el tema de la nacionalidad de cada uno de los pibes de acá del barrio, los derechos de los pibes, de los pibitos ¿no? Que vos escuchas y decís: “Está bueno, ¿viste?”. Por ahí saludan chicos que vinieron del Paraguay, que vinieron recientes, que ya van con los pibes de acá. Digamos nos ponen el nombre Paraguay, Argentina, pero una vez que nos conocemos, somos todos iguales... En otros barrios quisieran tener una radio en un jardín... No sé cómo explicarte. Sí, sí es verdad, acá hay muchos pibes que se están drogando, que se están muriendo. Pero también están los otros que quieren progresar y que quieren hacer cosas buenas y que vienen a la radio a preguntar ¿cuándo hacemos tal cosa, cómo...? Acá cuando no tenemos actividades, los pibes no tienen actividades y quieren venir a tomar mate y vienen a tomar mate.... Digo: “¿No nos quieren tocar la guitarra? Venimos a tomar mate. Vamos a contar chistes ¿Querés comer un asado? Juntemos plata entre todos y hagamos algo”. (Rafael González, FM Reconquista, entrevista, 25/02/2015)

Así, el análisis de la experiencia en territorio da cuenta, a partir del aporte de las entrevistas, que la trama de relaciones vigente, permite sostener en el tiempo a la sociedad local empoderada, a partir del ejercicio cotidiano de la circulación libre y democrática de la palabra.

La comunicación popular que, como señalaba Jaimes (2013: 11), tiene que ver con prácticas de organización colectiva donde los actores son conscientes de las luchas de intereses que hay en juego, se traduce aquí, en acción transformadora de la realidad local.

## Parte IV

### CONCLUSIONES

#### Capítulo 6. El lugar de la comunicación en las estrategias de desarrollo local

Encontrarse con el paradigma de la complejidad supone un alivio frente a la angustia que provoca tratar de comprender los fenómenos desde una relación causa – efecto que no se refleja en la realidad.

Cuando nos preguntábamos si pensar la estrategia desde la comunicación permite sostener el desarrollo territorial en el tiempo, el clásico modelo de comunicación unidireccional solo presentaba dudas. Sin embargo, la segunda pregunta que guía nuestro trabajo contenía en sí misma, parte de la respuesta. La comunicación *participativa*, en tanto ejercicio de ciudadanía, promueve y fortalece estrategias de desarrollo local.

De todas maneras, hacía falta encontrar los fundamentos que dieran cuenta de esa afirmación. Entendemos que, en este sentido, primero la literatura y luego el caso de investigación nos permitieron arribar a las reflexiones que siguen.

Si es cierto, y coincidimos con ello, que el desarrollo local es una emergencia sistémica – multidimensional- que se sustenta en la participación ciudadana generando políticas de abajo hacia arriba, donde la sociedad local se apropia del territorio en tanto genera un sentido de pertenencia que la hace protagonista de su realidad cotidiana, entendemos que el proceso de construcción del proyecto colectivo se sostiene en la comunicación. Construir capital social, generar relaciones de confianza, promover la convivencia con el otro desde la emoción, supone vínculos que tienen como vehículo articulador, la palabra, el encuentro, el abrazo, *la comunicación*.

Las estrategias de desarrollo local que promueven modelos de democracia participativa donde todos los actores sociales: el gobierno local, las organizaciones civiles, el sector público y privado y los vecinos participan en los procesos de toma

de decisiones (“estrategan”, en términos de Pérez) en pos de objetivos comunes, encuentran en la comunicación el instrumento que les permite construir y transformar la realidad en sus territorios. Recordemos aquí, el principio dialógico (lo contradictorio como complementario en la unidad) y el principio recursivo del que nos habla Morin donde no hay *hablantes* y *oyentes* sino interlocutores que co-construyen los relatos a partir de los cuales se erige el proyecto colectivo.

De este modo, modelos de Buen Gobierno basados en la gestión relacional y la gobernanza incorporan a todos los actores como protagonistas del desarrollo de su comunidad donde el compromiso que da sustento al Pacto Territorial, como señalaba la literatura, encuentra mayores posibilidades de hacerlo sostenible.

Así, los teóricos subrayan que los procesos participativos, en la generación de estrategias de desarrollo local, otorgan legitimidad al proyecto común. Sin embargo, la experiencia que ha provocado la presente investigación demuestra que la participación ciudadana no siempre alcanza para sostener y profundizar las iniciativas de desarrollo en el tiempo.

En relación a lo anterior, resulta interesante retomar el aporte de Boisier (2000/b, en Boisier: 2006: 16) cuando señala que la capacidad de una sociedad para transformar la realidad a partir de una interpretación común requiere de la instalación de procesos de conversaciones sociales. Consideramos que la instalación de procesos de conversaciones sociales debe tomarse como modelo de construcción ciudadana de la sociedad local. Si bien parece obvio, lo que tratamos de remarcar es la importancia de que esos procesos no se utilicen como mecanismos de consenso en torno una necesidad puntual o específica que luego se desarticule, sino que se transforme en ejercicio de ciudadanía permanente que permita a la vez reforzar aquellos modelos de gobernanza como política de Estado.

Toma relevancia lo que hacemos con esas conversaciones sociales, más allá de su contenido. El contenido tiene que ver con las necesidades que se abordan en cada caso particular como pueden ser un presupuesto participativo o un plan estratégico urbano, sin embargo, adoptarlas como mecanismo de generación de estrategias

supone un valor agregado que nos acerca más a la intención de hacer al desarrollo, sostenible en el tiempo.

Las experiencias en territorio, tanto en la elaboración de los ya mencionados planes estratégicos y presupuestos participativos, como en la construcción de diagnósticos territoriales en diferentes proyectos de capacitación y asistencia técnica han señalado fallas de comunicación en los procesos de desarrollo. Entonces, comienza a analizarse la comunicación en sus diferentes dimensiones de manera fragmentada o lo que es más incompleto aún, se analizan las piezas de comunicación que se utilizan en cada instancia del proceso, como objetos en sí mismos.

El modelo unidireccional del emisor que le envía un mensaje al receptor se encuentra tan instalado en la sociedad que siempre se traduce en relaciones de poder desigual a la hora de generar estrategias a través de la participación, donde se sigue considerando a la comunicación más como un mecanismo de transmisión de información que de producción de significación. Las campañas de comunicación social, el marketing político de acercamiento al ciudadano, le otorgan un papel protagónico a la comunicación siempre desde una lógica centralizada donde algunas voces autorizadas le ofrecen a la gente *lo que necesita*.

En este contexto, las herramientas metodológicas provenientes del marketing como la matriz FODA, entre otras, hacen un recorte que no da cuenta de los factores socioculturales que se resuelven, o no, en la comunicación. Se trata de instrumentos que operan sobre los nodos de la trama relacional y no sobre los flujos de esas interacciones. La NTE propone trabajar con matrices socioculturales y el propio método RAPC -que aquí hemos aplicado- entre otras técnicas y metodologías centradas en la comunicación que recogen la experiencia de las múltiples interconexiones entre los actores, que se afectan mutuamente.

*“Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales, esas relaciones en red”*  
(Canella, 2012: 8).

Los procesos de desarrollo local basados en la participación ciudadana suelen diseñarse a través de herramientas de planificación estratégica participativa; sin embargo, se trata de estructuras ordenadas por etapas que dejan afuera las relaciones entre actores que se dan en el intercambio cotidiano de la vida social. Así, pasar del pensamiento estratégico a la acción que transforme la realidad supone renunciar a todas las alternativas que encontramos para diseñar una estrategia y quedarnos con las mejores opciones. Como señalábamos, la NTE propone procesos de acercamiento y relación sistémica entre los actores de manera de gestionar los procesos sociales y así sostener modelos de gobernanza en una comunidad.

En este sentido, es útil retomar las dimensiones comunicacionales propuestas por Massoni (2014: 149) donde a la dimensión informativa la relaciona con la transferencia, a la dimensión ideológica la relaciona con la instancia de motivación y sensibilización, a la dimensión interaccional la vincula con la participación donde incluso hay apropiación del mensaje, sin embargo, la dimensión que permite transformar la realidad, en nuestro caso el territorio, es la dimensión comunicacional donde se da el encuentro sociocultural. En esta dimensión, como señala la autora, que contiene a todas las anteriores, los actores ponen en marcha procesos de desarrollo en torno a problemas situados y es ahí donde se co-construye la sociedad local con la voz de todos, como decíamos a lo largo del trabajo, la participación se traduce en *acción transformadora*.

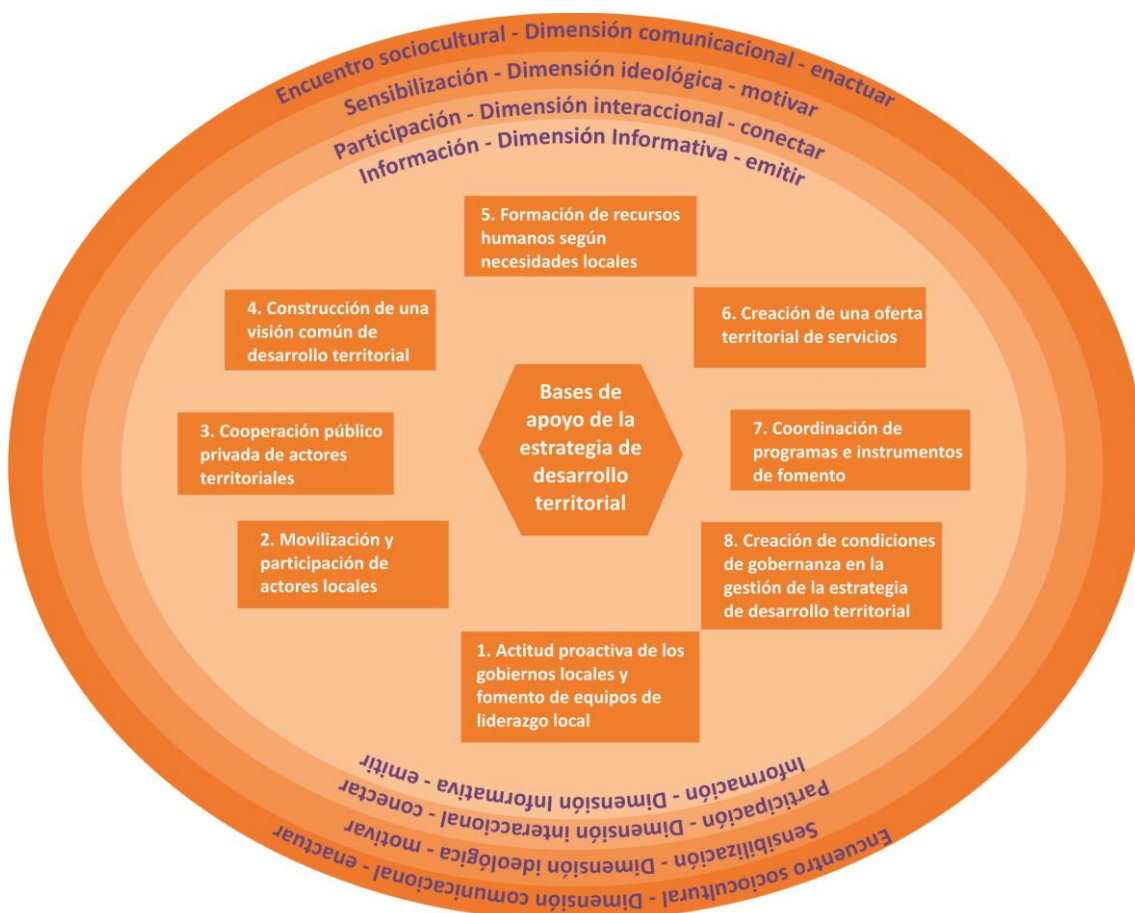
Así, entendemos que las estrategias de desarrollo local se sustentan en la información y la motivación alcanzando incluso altos niveles de participación ciudadana, sin embargo, trabajar en la dimensión comunicacional representa un desafío diferente.

Dar ese salto cualitativo hacia el encuentro sociocultural permite instalar modelos de comunicación para el desarrollo – procesos de comunicaciones sociales -que se sostengan en el tiempo a través de un ejercicio permanente de participación comprometida.



Cada una de las fases de la estrategia de desarrollo local supone instancias de comunicación que encierran más de una dimensión a la vez. Así, en el proceso, se transmite información, para motivar y sensibilizar e incluso para invitar a la participación; sin embargo, consolidar el modelo de gobernanza que propone la última fase del gráfico de Albuquerque (2010), solo es posible a partir del encuentro sociocultural que define Massoni (2014) donde la sociedad local se apropia del territorio generando un sentido de pertenencia por el cual construye su realidad transformando sus condiciones de vida.

Para nosotros, una estrategia de desarrollo territorial se construye a través de la comunicación en todas sus dimensiones:



Fuente: Elaboración propia

La comunicación alternativa y sus medios aportan prácticas cotidianas que pueden adoptarse para contribuir a generar espacios de encuentro más equitativos a la hora de construir el proyecto común con la voz de todos. Los medios alternativos que

promueven la comunicación participativa buscan instalar un modelo más democrático en la disputa por la agenda de modo de poder incidir desde la propia mirada en las políticas públicas de cada territorio.

En este sentido el caso de estudio ha aportado sobradamente en la voz de los entrevistados, cómo el ejercicio de la comunicación popular empodera a una comunidad que no solo practica la comunicación participativa sino que la hace su espacio de encuentro, su herramienta de transformación, su instrumento de desarrollo. Como vimos, la radio comunitaria entendida como actor social es lugar de encuentro que genera ese sentido de pertenencia que construye y transforma al territorio con la participación de todos. Sin embargo, nos seguimos preguntando cuáles son las razones que permiten que se sostenga ese desarrollo a lo largo de más de 28 años de presencia en el barrio.

Quizás una primera respuesta radica en los orígenes de FM Reconquista, donde como veíamos en el capítulo anterior, primero surgió el Centro de Comunicación Popular “Encuentro Quichua-Guaraní”. Desde el comienzo, el grupo fundador tenía claro que la comunicación era el instrumento para promover el desarrollo y fortalecer a la sociedad local. La herramienta no era una pieza comunicacional o una campaña de comunicación, la herramienta era la palabra, la circulación libre y plural de la palabra para formar lazos, para crear comunidad, para generar vínculo y organizarse en torno a la construcción de la casa común, el barrio.

En este sentido, en la NTE encontramos otros fundamentos teóricos que nos permiten reforzar estas conclusiones. El modelo sociocomunicacional para el estrategar (SCE), define las variables de conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia y sentido y significación, que nos aportan conceptos para el análisis y la reflexión.

Si la conexión tiene que ver con las interacciones ya en este nivel encontramos el factor de la participación donde la red genera poder a partir del intercambio de información y conocimiento. La relación que suma lo afectivo y emotivo a la conexión se hace sostenible en el tiempo y se traduce en vínculo a partir de

relaciones de confianza que generan y fortalecen el capital social en el territorio. La articulación de la diferencia permite aceptar la pluralidad enriqueciéndose del otro y de sus particularidades. Por último, mientras el sentido tiene que ver con el objetivo de la relación la significación tiene que ver con la interpretación que hacemos de éste.

Así, nuestro caso de estudio da cuenta de que las interacciones que se dan en el intercambio cotidiano desde sus orígenes convierten a la organización en una red que transformó su realidad a través de la comunicación. Sin embargo, las relaciones de pertenencia y apropiación se han hecho fuertes a partir del vínculo sostenido en el tiempo. Esto supone un ejercicio permanente de construcción con base en el diálogo y la negociación. Como veíamos, cuando surgen grupos de “vecinos en contra” que cuestionan las acciones colectivas frente a un determinado tema, reinstalan, en cualquier momento, la necesidad de utilizar los mecanismos de gestión del conflicto para seguir construyendo la sociedad común. La interpretación de una realidad particular modifica la perspectiva de todos los involucrados pero es a través de la palabra que se vuelve a intentar entender el sentido de cada acción para volver a ponerse de acuerdo.

De ese modo, a partir de lo recogido en la literatura y del análisis del caso de estudio, sostenemos que es necesario repensar el lugar de la comunicación en las estrategias de desarrollo local. Consideramos que se trata de un debate abierto, pero entendemos que la comunicación se constituye así en factor de desarrollo y coincidimos con la NTE en que ésta debe estar en el corazón de la estrategia.

Pensar nuevos caminos que nos permitan generar estrategias de desarrollo sostenibles en el tiempo, puede resultar más fácil si lo hacemos a partir de un modelo sociocomunicacional para el proceso de toma de decisiones (estrategar) donde se gestionen las variables –de conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia, sentido y significación- de manera dinámica y permanente, a partir del ejercicio cotidiano de la palabra. Es en este sentido, que nosotros afirmamos que ***“hablando se desarrolla el territorio”***.

## BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. y Pérez Rossi, S. (2012): “*El Desarrollo Territorial: Enfoque Contenido y Políticas*”. Programa ConectaDEL.

Albuquerque, F.; Costamagna, P. y Ferraro, C. (2008): “*Desarrollo económico local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio*”. Colección: Ciencias Sociales. Serie: Desarrollo y Territorio, UNSAM Edita. ISBN 978-987-23259-9-2.

Albuquerque, F. (2010) “*Guía de Aprendizaje sobre Integración Productiva Desarrollo Económico Territorial*”– Módulo 7: El Enfoque del Desarrollo Económico Territorial.FOMIN.

Aragón, S. y Michelini, G. (2010): “*Estrategias de comunicación para la generación de políticas participativas en el nuevo mapa de medios*”. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora. Año V, Número 14, mesa 2, pp 53-68. ISSN 1669- 4015

Arocena, J. (2001): “*El desarrollo local: un desafío contemporáneo*”. Universidad Católica. Uruguay, Editorial Taurus.

Boisier, S. (2002): “*¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?*”. Apunte de Maestría en Desarrollo Local UAM-UNSAM.

Canella, R. y Gegunde, H, *compiladores*. (2011): “*El Estrategar: Experiencias de aplicación de un modelo*”. Colección: Comunicación. Universidad de Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina

Canella, R. (2012): “*Los 7 cambios de la NTE*”. Recuperado de [http://www.tendencias21.net/prueba/Los-7-cambios-de-la-NTE\\_a38.html](http://www.tendencias21.net/prueba/Los-7-cambios-de-la-NTE_a38.html)

Carbajal, G. (2016). *“Comunicación digital y Desarrollo”*. Módulo 8. Diplomatura en Liderazgo para la transformación. CEFAS, CAF, UNSAM. Buenos Aires, Argentina.

Corrales García, F Y Hernández Flores. H. *“La comunicación alternativa en nuestros días: un acercamiento a los medios de la alternancia y la participación”*, en Razón y Palabra N° 70, N° 14, noviembre-diciembre de 2009 enero de 2010. “Estudios cinematográficos, revisiones teóricas y análisis”. <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>

Costamagna, Pablo (2008). *“Las organizaciones del Territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial”*. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga. ISSN: 1988-2483 Año 1 – Nro. 3 – Enero, febrero, marzo de 2008. pp.

Estela O. (2011-2012): *“Pensar la ciudad estratégicamente”*. Plan Docente, Módulo PEU II – CIDEU. Barcelona, España.

Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A., *coordinadores*. (2014). *“Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad”*. Colección: Comunicación Estratégica. Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación. Quad/Graphics. Chile

Jaimes, D. (2013): *“Claves para iniciar una radio local en el marco de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual”*. Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual –AFSCA- 1ª ed. Buenos Aires, Argentina.

Jaimes, D. (2013): *“Organizaciones sociales y comunicación popular en el marco de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual”*. Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual –AFSCA- 1ª ed. Buenos Aires, Argentina.

Madoery, O. (2008): *“Otro Desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones”*. Editorial UNSAM. Buenos Aires, Argentina.

Madoery, O. (2008): “*Interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno*” Revista Prisma N° 22. Uruguay, Universidad Católica del Uruguay.

Madoery, O. (2012), “*El desarrollo como categoría política*”, en Revista Crítica y Emancipación, N° 7, pp. 59-83.

Madoery, Oscar; Schmuck, Ma. Eugenia; Taborda, Néstor; Ruiz, Santiago; Vallarino, Ma. Pía; Trevisan, Graciela y Caminotti, Mariana (2009) “*Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana*”. Fundación DEMUCA, CEDET.

Mari Sáez, V. M. “*El enfoque de la Comunicación participativa para el desarrollo y su puesta en práctica en los medios comunitarios*”, en Razón y Palabra N° 71. N° 15, febrero-abril de 2011. “Relaciones Públicas”.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>

Marsiglia, J. (2009). Tesis de Maestría. “*¿Cómo gestionar las diferencias? La articulación de actores para el desarrollo local*”. UNSAM – UAM, Uruguay.

Massoni, S. (2006): “*La comunicación en los planes estratégicos urbanos: el imperialismo de lo simbólico y la mirada euclidiana sobre el mundo*”. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora. Año 2, Número 3, pp 19-32. ISSN 1669- 4015

Massoni, S. (2009): “*Somos Seres En-Red-Dándonos*”. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora. V1, Año V, Número 12, pp 3- 24. ISSN 1669- 4015

Massoni, S. (2012): “*Crónica de la comunicación en un mundo fluido*”. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora. Año VI. N° 16, pp 69-85. ISSN 1669-4015.

Morin, E. (1997) “*Introducción al pensamiento complejo*”, Gidesa. Barcelona, España.

Pérez, R. A. y Massoni, S (2009) “*Hacia una Nueva Teoría Estratégica*”. Cap. 11, 12 y 13. Ed. Ariel. S. A. Barcelona, España.

Pérez, R. A. (2001) “*Estrategias de Comunicación*”, Ed. Ariel S. A. - Barcelona, España.

Pérez, R. A. (2004) “*¿Es necesaria una nueva teoría estratégica?*” Tendencias 21. [recuperado 20-09-2010], [http://www.tendencias21.net/%C2%BFesnecesaria-una-nueva-teoria-estrategica\\_a365.html](http://www.tendencias21.net/%C2%BFesnecesaria-una-nueva-teoria-estrategica_a365.html)

Pérez, R. A. (2006) “*¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sinrazones*” Hologramática. Año III, Número 4, V2, pp 67-79 [recuperado 20-09-2010]. Disponible en: [www.hologramatica.com.ar](http://www.hologramatica.com.ar)

Ritzer, G. (1993): “*Teoría sociológica contemporánea*”, McGraw Hill, Madrid, España.

Servaes, J. (1999). Traducción del libro: *Communication for development. One World, Multiple Cultures*. “*Comunicación para el Desarrollo: Tres paradigmas, dos modelos*”. En Temas y Problemas de Comunicación – Año 8. Vol. 10. 2000. CICOM – Universidad Nacional de Río Cuarto. Córdoba. Argentina

Valles, M. (1999). “*Técnicas cualitativas de Investigación social*”. Editorial Síntesis, Madrid, España.

Vasilachis, I. (2006) “*Estrategias de investigación cualitativa*”. Gedisa. Barcelona, España

#### **Webs consultadas:**

<http://www.razonypalabra.org.mx>

<http://www.fisec-estrategias.com.ar>

<http://amarcargentina.org.ar>

<http://farco.redelivre.org.br>

<http://www.fmreconquista.org.ar>

<http://www.afsca.gob.ar>

<http://www.farco.org.ar>

<http://www.aler.org>

<http://www.bogotacomovamos.org>

<http://www.ciudadesenred.org>

<http://www.nuestracordoba.org.ar>



ANEXO I:

"2010 – AÑO DEL BICENTENARIO DE LA REVOLUCIÓN DE MAYO"

**RESOLUCION N° -AFSCA/10**

EXPEDIENTE N°

761-AFSCA/10 ANEXO I

**PLANILLA CARPETA DE ACCESO PÚBLICO**

<b>NOMBRE Y APELLIDO / RAZON SOCIAL</b>	ASOCIACIÓN DE MUJERES LA COLMENA	
<b>DNI N°</b>	Personería Jurídica N° 9640 – Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires.	
<b>NOMINA DE INTEGRANTES DEL ORGANO DE ADMINISTRACION</b>		
<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>DNI N°</b>	<b>CARGO</b>
Margarita María Cristina Palacio	DNI 6.219,051	PRESIDENTA
Claudia Cristina Díaz	DNI 23.023,699	VICE PRESIDENTA
Teresa Lemes	DNI 16.134,110	SECRETARIA
Lucia Soledad Farias	DNI 32.782,872	PRO SECRETARIA
Carmen del Valle Gómez	DNI 14.234,968	TESORERA
Faviana Savan	DNI 24.145629	PRO TESORERA
María Magdalena Herrera	LC 5.808,026	1 VOCAL
Leticia de Lourdes Farias	DNI 34.671.242	2 VOCAL
María Eva Bermúdez	DNI 31.634,402	1 VOCAL SUPLENTE
Hilda Alfonso	DNI 13.354.077	2 VOCAL SUPLENTE
Nancy Bouchet	DNI 26.341,372	1 REVISORA TITULAR
Ester Báez	DNI 10.741,348	2 REVISORA TITULAR
Gladis González	DNI 17.184,034	3 REVISORA TITULAR
Itatí Mariana Bermúdez	DNI 32.790.364	1 REVISORA SUPLENTE
Mabel Fernández	DNI 24.663,859	2 REVISORA SUPLENTE
<b>NOMINA DE SOCIOS</b>		
<b>NOMBRE Y APELLIDO / RAZON SOCIAL</b>	<b>DNI N°</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
MARIA ELISA PANIAGUA	5928667	
ELVIRA PERALTA	12513673	
NORMA GRACIELA RAMIREZ	5954471	
MARIA ROSARIO VEGA	10493151	
MARIA RAMONA COCERES	14518471	
ELISA BEATRIZ CASTANHARO	20731939	
FACUNDO NAHUEL BERMUDEZ	30743377	

NORMA TERESITA BARRIOS	18332795	
MARIA EMILIA SAIEG	3455550	
JULIA ESTER BAEZ	10741348	
NELIDA DELIA CANTERO	10740508	
ROSA IRMA MURUA	1577924	
MARIANA RAMOS	23192116	
ZULMA RAMIREZ	20341694	
GLADYS GONZALEZ	17184034	
ERNESTO LUNA	23894392	
HILDA ALFONSO	13354077	
ADOLFO ALEJANDRO PALOMO	8127032	
GISELLE MINGUITO	33048029	
MARIA GOROSITO	18058873	
GLORIA GOMEZ	13017418	
RAFAEL GONZALEZ	17351310	
RAUL ADOLFO BERMUDEZ	12610157	
VICTOR DANIEL ZAS	30821213	
SEBASTIAN GONZALEZ	34977739	
JUAN PABLO GONZALEZ	38402589	
MARINA LUZ VALLEJOS	23425628	
JUAN RAMÓN CABRAL	24173189	
JORGE ALBERTO WAGNER	14668484	

**PROGRAMACION**

**COMPROMISO DE PROGRAMACIÓN QUE JUSTIFICÓ LA OBTENCIÓN DE LA LICENCIA (PERFIL)**

FM Reconquista es una radio comunitaria de gestión social, miembro fundador del Foro Argentino de Radios Comunitarias -FARCO- y su programación responde a las necesidades sociales de una amplia población vulnerable de José León Suárez y alrededores.

Por sus micrófonos emiten sus programas veinticinco organizaciones de la zona: clubes de futbol, iglesias, movimientos sociales y religiosos, sociedades de fomento, asociaciones civiles, bibliotecas populares, etc. Toda la producción es propia, de FARCO o de las organizaciones sociales que integran nuestra red comunicacional y nuestra música es en un 90 por ciento cantada en español.

La información periodística está vinculada a la realidad local o provincial, nacional e internacional cuando se relaciona con las prioridades de nuestra zona, en particular de los sectores con más necesidades socioeconómicas y culturales.

**PROGRAMAS INFANTILES, DE INTERÉS PÚBLICO Y/O INTERÉS EDUCATIVO  
(AÑO CALENDARIO CORRIENTE)**

PERIODO: Enero / Diciembre / 2010

NOMBRE DEL PROGRAMA	CANTIDAD DE HORAS SEMANALES	INFANTIL	INTERES PÚBLICO	INTERES EDUCATIVO	BREVE DESCRIPCIÓN
		(marcar con una X lo que corresponda)			
El baúl de los recuerdos y algo más	12 horas	X	X	X	La realidad social local y nacional desde el punto de

Historias de nuestro País.					<p>vista de la radio comunitaria</p> <p>Recuerdos de los pasos en el aire ininterrumpido de la Emisora durante 25 años.</p> <p>Calendario de La Patria, reflexiones y testimonios.</p> <p>Programa de género de La Asociación de Mujeres La Colmena, Violencia de género, maternidad y paternidad responsable, empoderamiento , etc</p> <p>Voces de la Infancia</p> <p>Jardines comunitarios. Docentes y Padres, Comunidad educativa</p>
Mateando Juntas					
Página Infantil Jardín de Infantes y Casa del Niño La Colmenita					
Una tarde caminando juntos	1 hora	X	X	X	<p>Información de interés local de la Junta Vecinal "Juntos Seremos Más". Barrio Ernesto de la Cárcova. J. L. Suárez.</p> <p>Jardín Maternal y de Infantes Santa Ana</p>
Sintonía a la vida	2 horas		X		<p>Temas de interés público y actualidad analizados y debatidos desde una perspectiva cristiana. Centro Cristiano "Emmanuel" de Villa Hidalgo.</p>
Merendando con Jesús	1 hora		X		<p>Temas de interés público y</p>

					actualidad analizados y debatidos desde una perspectiva cristiana. Iglesia "Cristo Venció" de Boulogne sur Mer
Encuentro con Jesús	1 hora		X		Temas de interés público y actualidad analizados y debatidos desde una perspectiva cristiana. Iglesia "Jesucristo Sana y Salva" de Villa Hidalgo.
Como vos y como yo	1 hora		X		Temas de interés público y actualidad analizados y debatidos desde una perspectiva cristiana. Iglesia "Puerta del Cielo" de Boulogne Sur Mer
Necochea: sueños, pasión y futbol	2 horas		X		Información deportiva local a cargo del Club Deportivo, Social y Cultural "Eugenio Necochea" de José León Suárez.
Salud litoral	2 horas		X		Música y cultura del litoral argentino
Conversando con los libros	1 hora			X	Información cultural, política y social. Biblioteca Popular de José León Suárez
Sólo le Pido a Dios	2h30min		X		Oración, análisis y reflexión desde una perspectiva cristiana. Movimiento de la Renovación Carismática Católica.

Rezando con María	1 hora		X		Oraciones e informaciones de la Parroquia Santa María del Camino de Boulogne Sur Mer.
Esas cosas que tienen sentido	3 horas		X		Reflexiones cristianas e información de la Parroquia San Cayetano de Villa Hidalgo.
Pensamientos	1 hora		X		Reflexiones y música
Reconquistando al Paraguay	6 horas		X		Informaciones y música de la comunidad paraguaya local.
Folkloremanía	2 horas		X		Divulgación cultural y musical latinoamericana. Canciones, coplas, leyendas, costumbres de LA.
Aquí voy para Entre Ríos	1h45min		X		Música y cultura entrerriana.
Gorrion fénix en la reconquista del tango	1h15min.		X		Tango: música, efemérides, biografías y actualidad cultural porteña.
La Cavberna			X		Cartelera y presentación de músicos jóvenes.
Hagan correr la voz	1 hora		X		Programa juvenil dedicado a la música de rock y reggae nacional
Los Acústicos de Reconquista	2 horas		X		Información y periodismo zonal como introducción a la presentación de músicos zonales
La promotora del Rock	3 horas		X		Música de rock

De Córdoba a Buenos Aires	4 horas		X		Música cordobesa
Quién da mas	6 horas		X		Música colombiana y afines.
Gemas del Rock	3 horas		X		Música de rock.
Domingos de tango y algo más	4 horas		X		Programa musical
Jóvenes libres de volar	3 horas		X		Programa realizado por jóvenes de la parroquia San Cayetano.
Uno mas uno vos y la música	7 horas		X		Revista musical
Héroe colectivo			X		Programa de opinión producido por la agrupación "La Cámpora San Isidro"
Informativo TELAM	3 min por emisión una emisión por hora		X		Informativo nacional producido por TELAM
Informativo ALER Contacto Sur	10 min por emisión una emisión diaria		X		Informativo latinoamericano producido por ALER
Informativo FARCO	10 min por emisión 2 emisiones diarias		X		Información alternativa de todo el país proveniente de los corresponsales de las radios comunitarias integrantes de la Red FARCO
<b>DATOS DEL SERVICIO</b>					
TIPO DE SERVICIO (AM, FM, TVA, CCTV, ACTV, SMTV, CCTV.COD.UHF; CCTV.COD.MMDS, DTH)	FM				
LOCALIDAD	JOSÉ LEÓN SUÁREZ				

PROVINCIA	BUENOS AIRES
LOCALIDAD EXTENSIONES Y/O REPETIDORAS	
ACTO ADMINISTRATIVO DE LICENCIA / AUTORIZACIÓN	Resolución -Comfer-753- 2006
ACTO DE RENOVACIÓN Y/O PRORROGA	
ACTO ADMINISTRATIVO DE AUTORIZACIÓN PRECARIA PARA INICIO DE EMISIONES	
ACTO ADMINISTRATIVO DE HABILITACION	
INICIO EMISIONES REGULARES	20 de marzo de 1988
DENOMINACIÓN / NOMBRE DE FANTASIA	
FM RECONQUISTA	
SEÑAL DISTINTIVA (DE CORRESPONDER)	
PARÁMETROS TÉCNICOS ASIGNADOS / AUTORIZADOS (SEGÚN CORRESPONDAN AL TIPO DE SERVICIO)	
1. 1.CANAL/ES: 208 2. 2.FRECUENCIA: 89.5 Mhz. 3. 3.POTENCIA _____1____ kilowatts. 4. 4.CATEGORIA 5. 5.ALTURA DE ANTENA: _____60_____ metros. 6. 6.DOMICILIO DE ESTUDIOS: Villalba 1366, José León Suárez, Partido de General San Martín, Provincia de Buenos aires. (Domicilio postal, consignando localidad, departamento / partido y provincia) 1. 7.DOMICILIO DE PLANTA TRANSMISORA: Villalba 1366, José León Suárez, Partido de General San Martín, Provincia de Buenos Aires. (Domicilio postal, consignando localidad, departamento / partido y provincia) 1. 8.COORDENADAS GEOGRÁFICAS DE PLANTA TRANSMISORA, _34°, _30'; _32" LS _58°, ___34'; _53" LO 1. 9.CONDICIONES DE DIRECTIVIDAD: Omnidireccional. 2. 10.MARCA, MODELO Y N° DE HOMOLOGACIÓN DEL EQUIPO TRANSMISOR:_____ M31 sin homologación _____ 3. 11.POLARIZACION Vertical.	
INFORMACIÓN REGULAR AL AFSCA	

<b>(AÑO CALENDARIO CORRIENTE)</b>		
<b>ACTUACION N°</b>	<b>FECHA</b>	<b>MOTIVO</b>
008111	15-3-2010	Censo convocado por la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual – Resolución 02-AFSCA-2009.

<b>SANCIONES</b>		
<b>ACTO DE SANCIÓN</b>	<b>TIPO DE SANCION</b>	<b>MONTO</b>
No registra sanciones		

<b>PAUTA DE PUBLICIDAD OFICIAL (AÑO CALENDARIO CORRIENTE)</b>				
<b>JURISDICCIÓN (NACIONAL / PROVINCIAL / MUNICIPAL)</b>	<b>ORGANISMO</b>	<b>CAMPAÑA</b>	<b>MONTO</b>	<b>PERIODO</b>
Municipalidad de Gral San Martín	Cultura	Noticias del municipio	\$1000	Mensual desde enero hasta Julio
Municipalidad de Gral San Martín	Cultura	Noticias del municipio	\$3000	Julio a diciembre
Nacional	Ministerio de Desarrollo social de la Nación	Coloreando los Derechos de la Ancianidad	\$5000	Abril a Septiembre
Nacional	Presidencia de la Nación	Normativa de tránsito	\$ 500,00	2º quincena de febrero

**ANEXO II**

<b>PLAZO</b>	<b>TRAMITE</b>
10 días hábiles computados desde la publicación	Localidades capitales de provincia y de más de 100.000 habitantes



30 días hábiles computados desde la publicación	Localidades de menos de 100.000
---	---------------------------------

ANEXO III

DEFINICIONES:

- -PROGRAMAS EDUCATIVOS: Programa (o producto audiovisual) cuyo diseño y estructura tiene objetivo pedagógico; utiliza la didáctica como modo de expresión dado que apunta al proceso de enseñanza aprendizaje, propios de la educación formal y no formal.
- -PROGRAMA INFANTIL: Programa (producto audiovisual) específicamente creado y dirigido para niños y niñas, generando a partir de elementos estilísticos, retóricos y enunciativos de cualquier género o cruce de géneros que deben estar atravesados por conocimientos, limitaciones y características propias que apelan y atiendan a la niñez como un estatus especial y diferente a otras audiencias.
- -PROGRAMA DE INTERES PUBLICO: Programa cuyos contenidos propendan de modo especial al desarrollo socio cultural de la población; ya sea a través de la información, el servicio a la comunidad, la formación de la opinión, el análisis y el debate de ideas.
- -INFORMACIÓN REGULAR AL AFSCA: Deberán consignarse todas las presentaciones que se realicen en forma periódica, en virtud de exigencias de la normativa aplicable (vgr. abono; grilla de programación).
- -SANCIONES: Deberán consignarse las sanciones que se apliquen a partir de la publicación de la presente.

## ANEXO II

Guías de Entrevistas a Referentes Claves (ordenadas por fecha)

**Silvina Ávila** – Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual – AFSCA (6/10/2014)

1. ¿Cómo se llama el Área en la que trabajás?
2. ¿Cuál es tu cargo?
3. ¿Cuáles son las funciones o competencias del área?
4. ¿Cuál es el apoyo que le brindan a los medios comunitarios?
5. ¿Llevan un registro de medios comunitarios en el país?
6. ¿Con qué objetivo se realizó el denominado Censo de radios comunitarias?
7. ¿Se incrementaron los medios comunitarios a partir de la aplicación de la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual?
8. ¿Articulan con instituciones como FARCO? ¿Cómo lo hacen?
9. ¿Articulan directamente con medios comunitarios o radios comunitarias? ¿Cómo lo hacen?
10. Comentarios

**Mariano Molina** – Experiencia “Radio Sudaca” (14/10/2014)

1. ¿Qué es Radio Sudaca?
2. ¿Promueve la participación?
3. ¿Qué es para vos la comunicación comunitaria?
4. ¿Qué entendés por Desarrollo Local?
5. ¿Se pone de relieve la articulación entre comunicación y Desarrollo Local?
6. ¿Por qué y cómo lo hacen?
7. ¿Qué contenidos tiene?
8. ¿Desde cuándo operan?
9. ¿Desde dónde emiten?
10. ¿Articulan con FARCO?
11. ¿Articulan con la AFSCA?
12. ¿Participaron de los debates de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual?

### 13. Comentarios

**Margarita Palacios** – Asociación de Mujeres “La Colmena” (14/10/2014)

1. ¿Qué es lo que los lleva a crear un centro de comunicación en el año 1983?
2. ¿Por qué entienden que deben formarse en comunicación comunitaria?
3. ¿Qué es para vos la comunicación comunitaria?
4. ¿Cómo llegan a la instalación de la radio?
5. ¿Cuál es el modelo de gestión de la radio?
6. ¿Cómo se sostiene financieramente?
7. En función del objetivo de la Asociación Civil ¿cuáles son los contenidos de la radio, la línea editorial?
8. ¿Cuál es la misión de la radio?
9. ¿Cómo promueven la participación en el barrio?
10. ¿Cuáles son las instituciones que forman la Red Comunicacional y Social Reconquista?
11. ¿Cómo funciona la red?
12. ¿Existen experiencias concretas de desarrollo local, a partir de la comunicación comunitaria? ¿Cuáles?
13. ¿Qué acciones comunitarias desarrolla la Asociación de Mujeres?
14. ¿Qué lugar ocupa la radio en esas acciones?
15. ¿Consideran a la radio un actor social?
16. ¿Articulan con el gobierno local para incidir, desde la Asociación de Mujeres, en las políticas públicas que las tienen como destinatarias?
17. ¿Tienen otro tipo de vinculación con el gobierno local u otros actores del territorio?
18. ¿Articulan con la Universidad Nacional de San Martín? ¿Cómo lo hacen?
19. ¿Articulan con otras Universidades? ¿Cómo lo hacen?
20. ¿Articulan con instituciones como FARCO o ALER? ¿Cómo lo hacen?
21. ¿Cuál es su relación con la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual?
22. Participaron en los debates por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual? ¿Cuál fue su rol?

## 23. Comentarios

### **Diego Jaimes** – Foro Argentino de Radios Comunitarias – FARCO (3/12/2014)

1. ¿Qué es FARCO hoy?
2. Hubo otra FARCO ¿hay alguna relación?
3. ¿Qué es, para FARCO, la comunicación comunitaria?
4. ¿Qué es y qué no es, para FARCO, una radio comunitaria?
5. ¿Qué relación hay, para vos, entre comunicación comunitaria y desarrollo local?
6. ¿Qué funciones cumple FARCO en relación a las radios comunitarias? ¿Qué servicios les brinda?
7. ¿Cómo cumple esas funciones?
8. ¿Qué relación tienen con la AFSCA? ¿Cómo articulan?
9. ¿Qué relación tienen con otras instituciones como ALER? ¿Cómo articulan?
10. ¿Tienen vinculación con FM Reconquista? ¿Cómo articulan?
11. ¿Participaron de los debates por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual?
12. ¿Cuál fue su rol?
13. Comentarios

### **Rafael González** – FM Reconquista (25/02/2015)

1. ¿Qué cargo ocupas en la radio?
2. Cuál es la relación entre la radio y la Asociación de Mujeres “La Colmena”?
3. ¿Cómo se gestiona la radio?
4. ¿Cómo se equipó la radio y cómo se hace el mantenimiento?
5. Según lo expresan en la web, la radio no es solo un lugar de denuncia sino un espacio de encuentro y participación ¿cómo se da esa participación? ¿Cómo es la apropiación de la radio por parte de la comunidad?
6. ¿Quiénes emiten programas?
7. ¿Cómo es el vínculo de la radio con otras instituciones del territorio o de afuera – universidades, gobierno local, nacional, provincial, escuelas, etc.-? ¿Tienen algún tipo de articulación? ¿Utilizan la radio como herramienta?

8. ¿Trabajan en articulación con instituciones como FARCO O ALER? ¿Cómo lo hacen?
9. ¿Cuál es su relación con la AFSCA?
10. ¿Qué entienden por comunicación comunitaria desde la radio?
11. ¿Qué te sugiere la idea de comunicar para el desarrollo de la comunidad?
12. ¿Qué entendés vos por desarrollo local?
13. ¿En qué experiencias concretas considerás que la radio (como herramienta) y la red comunicacional han contribuido y contribuyen cotidianamente en el desarrollo de la comunidad?
14. Comentarios