

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Maestría en Comunicación Estratégica

Trabajo Final Integrador

*Proyecto de Estrategia Comunicacional para el Proceso de Regularización Dominial del
asentamiento "Un Techo para Todos", La Matanza, Provincia de Buenos Aires*

Profesora: ODETTO, SILVINA

Alumna: JUAN RAMÓN, PATRICIA LAURA

DNI: 33443397

Mail: patriciajuanramon@gmail.com

2017

TITULO

*Proyecto de Estrategia Comunicacional para el Proceso de Regularización Dominial del
asentamiento "Un Techo para Todos", La Matanza, Provincia de Buenos Aires*

INDICE GENERAL

<i>1. Fundamentación</i>	8
<i>2. Parte I. Presentación del Problema Comunicacional</i>	13
2.1. Acercamiento a la problemática	13
2.2. Los asentamientos informales desde la Comunicación Ambiental	21
2.3. Sobre del derecho de acceso al suelo y al Hábitat en Argentina	27
2.4. Sobre experiencias de regularización dominial en Argentina	30
2.5. Sobre el proceso de regularización dominial de Un techo para todos	31
2.6. Sobre el acompañamiento de TECHO al proceso de Un techo para todos	32
<i>3. Parte II. Aspectos teóricos y metodológicos del proyecto</i>	35
3.1. Las potencialidades de la comunicación estratégica	35
3.2. El comunicador estratégico y el desafío de la urbanización	41
3.3. El proceso de Un techo para todos desde la Comunicación Estratégica	47
<i>4. Parte III. Aplicación de técnicas</i>	57
4.1. Trabajo de campo	58
4.2. Versión Técnica Comunicacional del Problema (VTC)	61
4.3. Reconocimiento y jerarquización de actores	68
4.4. Matrices Socioculturales	73
4.5. Marcas de Racionalidad Comunicacional	76
4.6. Árbol de soluciones y Plan Operativo inicial	80
<i>5. Conclusiones</i>	98

	4
6. <i>Índice Tablas</i>	104
7. <i>Índice Figuras</i>	106
8. <i>Anexos</i>	107
8.1. Material institucional de TECHO	107
8.2. Actas de las reuniones de Mesa de Trabajo 2014 y 2015	111
8.3. Minutas de las reuniones del equipo TECHO 2014 y 2015	115
8.4. Entrevista al Director de Área de Desarrollo de Hábitat de TECHO	130
9. <i>Referencias</i>	134
10. <i>Bibliografía</i>	137

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajo de campo	58
Tabla 2. Aspecto económico de la VTC	62
Tabla 3. Aspecto administrativo y político de la VTC	63
Tabla 4. Aspecto técnico de la VTC	64
Tabla 5. Aspecto legal de la VTC	65
Tabla 6. Aspecto político y organizativo de la VTC	66
Tabla 7. Marcas de Racionalidad Comunicacional	77
Tabla 8. Árbol de Soluciones aspecto económico	81
Tabla 9. Árbol de Soluciones aspecto administrativo y político	81
Tabla 10. Árbol de Soluciones aspecto técnico	83
Tabla 11. Árbol de Soluciones aspecto legal	84
Tabla 12. Árbol de Soluciones aspecto Político y Organizativo	85
Tabla 13. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto económico	87
Tabla 14. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto económico	88
Tabla 15. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto administrativo y político	89

Tabla 16. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto administrativo y político	90
Tabla 17. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto técnico	91
Tabla 18. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto técnico	93
Tabla 19. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de legal	94
Tabla 20. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de político y organizativo	96
Tabla 21. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de político y organizativo	97
Tabla 22. Cronograma acción n° 3 de árbol de soluciones de político y organizativo	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquización de actores Aspecto Económico	69
Figura 2. Jerarquización de actores Aspecto Administrativo y Político	70
Figura 3. Jerarquización de actores Aspecto Técnico	71
Figura 4. Jerarquización de actores Aspecto Legal	72
Figura 5. Jerarquización de actores Aspecto Político y Organizativo	72

1. FUNDAMENTACIÓN

En la presente investigación indagaremos el tema comunicacional "Urbanización y Comunicación" a partir del abordaje del proceso de regularización dominial que están llevando adelante los vecinos y vecinas del asentamiento informal "Un techo para todos", Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires, acompañados por Organizaciones de la Sociedad Civil.

El diseño de la estrategia comunicacional se realizará considerando la situación que operaba entre julio de 2014 a diciembre de 2015, período en el que TECHO demanda mi intervención como comunicadora estratégica para lograr el traspaso de tierras desde el Instituto de Vivienda de la Ciudad (IVC) al Municipio de La Matanza, como primer paso en el proyecto de regularización dominial.

En el marco de la Maestría en Comunicación Estratégica, este proyecto rebasa "lo comunicativo"¹ en tanto comunicación como transferencia y busca desplegar "lo comunicacional"² en tanto "cambio social conversacional"³. Por eso, parte de entender un mundo interconectado, fluido, en el que el sentido "enactúa"⁴ y se despliega en múltiples registros,

¹ Massoni, S. (2012). De lo comunicativo a lo comunicacional. *Página 12*. Recuperada en:

<http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-204219-2012-09-26.html>

² Ibidem

³ Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones

⁴ Ibidem

explora la situación desde su multidimensionalidad y define a la comunicación como "encuentro sociocultural" de los actores presentes en una situación (Massoni, 2007).

La elección del territorio a abordar responde a la demanda de TECHO Argentina, Organización de la Sociedad Civil que acompaña a los vecinos y vecinas del asentamiento "Un techo para todos" en los proyectos que se planifican y gestionan desde la comunidad.

Como mencionamos al inicio de este trabajo, el tema comunicacional en el que este trabajo está inserto es "Urbanismo y Comunicación", directamente relacionado con el abordaje de la problemática de los asentamientos informales en Latinoamérica. En la actualidad, 1 de cada 4 habitantes de zonas urbanizadas a nivel regional vive en asentamientos informales⁵. La característica principal de estos asentamientos es la falta de garantía de los derechos sociales, que son reconocidos en amplias declaraciones a las que se adhieren los países de la región. Las personas que viven en asentamientos informales no tienen la seguridad de tenencia de la tierra, ni servicios básicos e infraestructura y, en ocasiones, viven en zonas de riesgo que no son habitables.

Entendiendo esto, creo indispensable posicionar el potencial transformador de la Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario para abordar las problemáticas ambientales

⁵ Según material institucional de TECHO Argentina.

que ejemplifican la "crisis de la Modernidad Insustentable"⁶ de la que nos advierte el Pensamiento Ambiental Latinoamericano.

En un momento en el que la construcción de nuestras ciudades es una tema de discusión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la definición de la Nueva Agenda Urbana (Hábitat III⁷), es necesario dimensionar la importancia de que la problemática de los asentamientos informales sea atendida escuchando la voz de los mismos habitantes.

Resalto esta importancia porque desde hace 6 años acompaño procesos comunitarios en territorio y aún me asombra el hecho de que los proyectos de urbanización son liderados por equipos de urbanistas, arquitectos y abogados, que sin duda tienen mucho que aportar en el desarrollo "técnico" de los proyectos urbanos pero muy poco entendimiento del proceso social que debe acompañarlos y que ha hecho emerger esas realidades urbanas. Es necesario proponer un modo de intervención que reconozca la importancia de la participación de los vecinos en el proyecto de urbanización y que a la vez recupere y ponga en juego su historia

El "Derecho a la Ciudad"⁸ es el derecho a ser parte en la transformación de nuestras ciudades. Por eso, cualquier proyecto urbano debe fomentar prácticas democráticas. Como

⁶ Galano, Carlos. (2004) Reflexiones para contextualizar desde la epistemología y la Pedagogía el Manifiesto por la Vida. Buenos Aires: Gráfica Alsina.

⁷ Hábitat III es la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible que tendrá lugar en Quito, Ecuador, en octubre de 2016.

⁸ ONU Hábitat (julio, 2004) Carta Mundial del Derecho a la Ciudad. *Foro Social de las Américas*. Quito: Autor.

ciudadanos es importante ser parte del proceso de definición de cómo son y serán las ciudades que habitamos.

Si bien el "Derecho a la Ciudad" y el principio de "Gestión Democrática de la Ciudad" que el mismo señala, están cada vez más posicionados en las discusiones en torno a la problemática de los asentamientos informales y los proyectos de urbanización, en la práctica lo que sucede es que los espacios de encuentro y participación del ciudadano afectado por las políticas públicas que deberían dar respuesta a las necesidades e intereses del bien común son prácticamente inexistentes o se centran en una dimensión informativa, en la que se solicita la opinión del ciudadano sobre un tema (opinión que no siempre es tomada en cuenta a la hora de las decisiones) o se le informa la decisión tomada, sin lugar para el acuerdo y la búsqueda de la transformación deseada para todos los actores involucrados en esa situación.

Por eso, considero indispensable que los Comunicadores se reconozcan y se posicionen como agentes de cambio que faciliten la transformación social en proyectos de urbanización de asentamientos informales: trabajando para cambiar el orden imperante y así facilitar puntos de encuentro en la alteridad, liberándose de las cadenas de los mensajes, dejando atrás la necesidad de certezas para adentrarse en la incertidumbre de desarrollar estrategias de comunicación que propicien nuevas configuraciones posibles de la trama social en una cierta direccionalidad, siempre entendiendo, desde lo complejo y lo fluido, que la sociedad no es una suma de individuos sino una composición siempre cambiante y en movimiento de grupos socioculturales generadores y a la vez constituidos por sujetos.

Para demostrar las potencialidades de la Comunicación Estratégica en el abordaje de estas situaciones, vamos a adentrarnos en el proceso de regularización dominial de "Un Techo para Todos", ocupando un rol como Comunicadora Estratégica dentro de un equipo que trabaja en un proyecto de urbanización, generalmente conformado por arquitectos, abogados y trabajadores sociales, deseando que esta investigación sea un disparador para futuros trabajos sobre "Urbanización y Comunicación Estratégica".

Considerando lo expuesto hasta el momento, nos parece importante detallar cuáles son los objetivos que guiarán este trabajo a fin de organizar la exposición y evidenciar el por qué de la construcción del marco teórico y metodológico realizado.

La investigación tiene un objetivo general y cuatro objetivos específicos:

Objetivo General

Contribuir al proceso de regularización dominial que llevan adelante los vecinos y vecinas del asentamiento "Un Techo para todos" acompañados por la Organización de la Sociedad Civil TECHO mediante el despliegue de un diagnóstico comunicacional estratégico.

Objetivos Específicos

- a. Analizar la problemática de los asentamientos urbanos desde la Comunicación Ambiental,
- b. Exponer las potencialidades de la Comunicación Estratégica para el cambio social en el abordaje de esta situación,
- c. Proponer el plan de acción a partir de la aplicación de las herramientas de la Comunicación Estratégica.

Además, el presente trabajo intentará enriquecer la formación de 3 actores presentes en la situación:

- a. Maestranda: poniendo en práctica los conceptos y herramientas de la Comunicación Estratégica en situación,
- b. Vecinos y vecinas de "Un techo para todos": entendiendo su rol protagonista dentro del proyecto y adquiriendo herramientas de comunicación,
- c. TECHO: dejando capacidad instalada de cómo abordar situaciones desde la propuesta de la Comunicación Estratégica.

2. PARTE I. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

2.1 El acercamiento a la problemática

Como mencioné anteriormente, desde 2010 trabajo acompañando proyectos comunitarios en diferentes asentamientos de la Provincia de Buenos Aires. Durante estos años pude poner nombre y cara a las cifras que todos conocemos sobre personas en situación de pobreza y conocer de cerca ese sentimiento de miedo que sienten todas las personas que habitan en la informalidad: miedo a un desalojo, miedo a morirse electrocutadas por las irregulares conexiones eléctricas, miedo a tomar agua contaminada, miedo a perder todo en cada inundación.

También pude entender lo que significa la "producción social del hábitat" al ser testigo de procesos en los que las personas en situación de pobreza construyen ciudad. En la actualidad, un tercio de la ciudad es construida por población en situación de pobreza, sin financiamiento pero

con gran capacidad de autoproducción de vivienda y equipamientos a partir de creatividad e innovación. La experiencia adquirida en estos procesos y el derecho de estos ciudadanos a ser parte de la definición de la ciudad en la que quieren vivir, no son tenidas en cuenta en la mayoría de las políticas públicas de acceso justo al hábitat que desarrollan los países de la región.

Con el correr de los años fui engrosando esta experiencia en territorio con estudios que ampliaron mi visión de la problemática y me convocaron a posicionar el rol del Comunicador en procesos de transformación social.

Los objetivos de este trabajo serán de utilidad para alcanzar este posicionamiento: nuestra intención es aprovechar el despliegue de un diagnóstico comunicacional estratégico para contribuir al proceso de regularización dominial que llevan adelante los vecinos y vecinas del asentamiento "Un Techo para todos" acompañados por la Organización de la Sociedad Civil TECHO, como excusa para reflexionar sobre la problemática de los asentamientos informales, dimensionar las potencialidades de la Comunicación Estratégica y poner en práctica sus herramientas, e invitar a los comunicadores estratégicos a adentrarse en procesos de urbanización, lo que requerirá abrirnos paso en equipos que aún hoy no logran dimensionar la importancia de acompañar el asesoramiento urbano y legal con el involucramiento de todos los actores presentes en situación para alcanzar la transformación deseada, haciendo del proceso de urbanización un proceso democrático.

La problemática de los asentamientos informales se abordará desde la "investigación enactiva" del Proyecto de regularización dominial liderado por los vecinos y vecinas del asentamiento "Un techo para todos" en conjunto con Organizaciones de la Sociedad Civil.

Como propone Sandra Massoni, la investigación enactiva en comunicación "busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa".⁹

Este abordaje se realizará desde la perspectiva del Pensamiento Ambiental y la Comunicación Estratégica, por lo que se destacará por una mirada multi-paradigmática y transdisciplinaria, que cuestionará los supuestos universales del pensamiento dominante para adentrarse en la complejidad de una realidad siempre en movimiento como lo es el fenómeno de la formación y transformación de los asentamientos urbanos.

Se trabajará con la noción de Comunicación Ambiental propuesta por Carlos Galano, quien advierte que "desde nuestra perspectiva se torna imperioso abrir las compuertas totalitarias del pensamiento único, reducto ensimismado de lo igual, cuyos lenguajes desmembrados condenaron al destierro a las diversidades ontológicas y epistemológicas. Desamarrar la seducción que la Racionalidad Instrumental ejerció sobre el pensamiento, lanzando al viento sin

⁹ Massoni, S. (2015) Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción de marcas de racionalidad comunicacional. *Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Bogotá: FISEC

alma palabras oscuras, escenificando, desde la infatuada insularización del conocimiento, el esquema de dominio sobre naturaleza enjaulada con barrotes de productivismo eficiente, donde el sujeto desujetizado, apenas una sombra solitaria reflejada en los suelos del Progreso".¹⁰ Es decir, que nos desafía a estudiar la "crisis de la Modernidad Insustentable" desde la epistemología ambiental que "tiene como propósito deconstruir los paradigmas de conocimiento para comprender su incidencia en la crisis ambiental, así como la construcción de conocimientos y saberes para la sustentabilidad".¹¹ Se trata de un "proceso simultáneo de Deconstrucción-Construcción" (Galano, 2010).

Considerando este punto de vista se entiende que partimos de:

- a. Abandonar la idea de pobreza como falta de recursos económicos para reconocer la multidimensionalidad de la pobreza entendiéndola como una situación vinculada a la vulneración de derechos sociales, económicos, políticos, culturales y civiles de las personas, estudiándola desde diferentes disciplinas y paradigmas,
- b. Abandonar la idea de la pureza y la definición absoluta y "pensar en red" (Najmanovich, 2008). Es necesario superar las categorías a-priori como "el ser pobre" y dejarse sorprender por la interconexión de los fenómenos en un mundo fluido. Proponer un "estar siendo pobre" nos

¹⁰ Galano, C. (2012) ., *Educación ambiental: deconstrucción en el entierro*, en La Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental, organizada por la UNESCO, México.

¹¹ Galano, Carlos. (2004) Reflexiones para contextualizar desde la epistemología y la Pedagogía el Manifiesto por la Vida. Buenos Aires: Gráfica Alsina.

sitúa y nos invita a indagar las relaciones que hacen nacer este fenómeno, considerando todas sus dimensiones.

La propuesta del Pensamiento Ambiental Latinoamericano es reconstruir el mundo a través del diálogo intercultural de saberes y la hibridación de los conocimientos científicos con los saberes locales¹².

Se trata de re-integrar la cultura y la naturaleza, de anclar al ser humano a la tierra, de recuperar al Otro, de barrer las certezas y dar lugar a la incertidumbre, de entender al ambiente como interacción, de construir una racional distinta a la económica imperante (Galano, 2002).

Uno de los grandes desafíos de esta investigación será encontrar la voz de los técnicos, abogados y arquitectos especialistas en urbanización, con la de los vecinos y vecinas del asentamiento; logrando un diálogo genuino y horizontal, en la que los saberes de cada actor sean igualmente reconocidos y considerados en el diseño de la estrategia comunicacional.

Para esto, será indispensable la deconstrucción de la idea de "asentamiento", relacionado con la delincuencia, la violencia y la usurpación por parte de "pobres que eligen vivir en la informalidad" que propone el pensamiento y la comunicación hegemónica, para construir la categoría "asentamiento" como una muestra de la producción social del hábitat, reconociendo que un tercio de la ciudad latinoamericana es construida por población en situación de pobreza, sin financiamiento pero con una increíble capacidad de creatividad e innovación.

¹² Galano, C., Curi, M., Motomura, O., Porto Gonçalves, C., Silva, M., ... Leff, E. (mayo, 2002). Manifiesto por la vida: Por una Ética para la sustentabilidad. *Simposio sobre ética y desarrollo sustentable*. Bogotá.

Por eso, retomaremos la idea de Comunicación Estratégica que trabaja Sandra Massoni, quien entiende a la "comunicación como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio clave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad. Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para abrirse a la complejidad de la comunicación y reconocer que en un mismo espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real. Estos mundos de vida interactúan permanentemente y, al hacerlo, construyen la dinámica social." ¹³

En este sentido, Massoni explica que implica un gran esfuerzo "salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo. Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática". ¹⁴

Por esto es que decimos que toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional.

Como este enfoque propone abordar la comunicación desde lo contingente y situacional, "los actores no son previos al análisis sino que emergen del recorte operado en función de un objetivo. Las diferencias no existen en sí mismas sino que se especifican. Por eso indagamos matrices socioculturales –tomando a la matriz en su doble sentido de molde que constriñe y es a

¹³ Massoni, S. (2011) *Comunicación estratégica: Comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

¹⁴ *Ibíd*

la vez generativa de lo nuevo— que nos sirven para caracterizar las trayectorias en las lógicas de funcionamiento de los grupos y sectores socioculturales. Estas trayectorias son incesantes, no espacios compartimentalizados, sino continuos cuyos límites son nudos o torsiones de una línea no segmentada."¹⁵

En este estudio nos dedicaremos al diseño de una estrategia comunicacional para el Proyecto de regularización dominial del asentamiento "Un techo para todos", desplegando todos los actores presentes en situación y haciendo jugar sus intereses y necesidades para habilitar la transformación social deseada por los vecinos y vecinas y las Organizaciones de la Sociedad Civil que demandan nuestro acompañamiento: lograr el traspaso de tierras del Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires al Municipio de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, como primer paso para luego negociar con el Municipio la compra de esos terrenos por parte de los vecinos y vecinas interesadas en adquirir la titularidad de la tierra en la que habitan.

Massoni también relaciona Comunicación y Desarrollo al advertir que la comunicación estratégica "es un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar. Un programa de planificación y gestión que aborda problemas reales y no solo debates reales. Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre las alteridades presentes en cada situación".¹⁶

Como mencionamos anteriormente, en la actualidad la construcción de nuestras ciudades son tema de discusión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la definición de la Nueva

¹⁵ Ibídem

¹⁶ Ibídem

Agenda Urbana (Habitat III), por eso como comunicadores estratégicos tenemos la responsabilidad de aportar a la temática desde la acción, sumando nuestros conceptos y herramientas no sólo en los debates sino también en territorio, en el diseño y la ejecución de estrategias que favorezcan el Desarrollo, siempre considerando la voz de todos los actores involucrados en situación, especialmente de los tradicionalmente silenciados desde la comunicación dominante.

Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad (Massoni, 2011).

Según Massoni, la Comunicación Estratégica tiene muchas ventajas respecto de otros modelos de gestión organizacional porque evita la dispersión de las capacidades institucionales; la falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales; y la falta de participación coordinada de los actores institucionales (Massoni, 2011).

Además, este modelo provee una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, que resulta a la vez: previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo; promueve permanentemente las innovaciones posibles en el ámbito de la empresa u organización con el consiguiente impacto y consolidación de la imagen corporativa; no opera sólo en la coyuntura; especifica metas de producto que dan cuenta

de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño; y permite la autoevaluación (Massoni, 2011).

En procesos largos como suelen ser los de regularización dominial, el modelo de la Comunicación Estratégica permite marcar un horizonte a largo plazo, pero alcanzando y visibilizando logros concretos en el corto y mediano plazo. Esto resulta fundamental a la hora de mantener la motivación y entusiasmo de los vecinos y vecinas involucradas en el proceso.

2.2 Los asentamientos informales desde la Comunicación Ambiental

En este apartado desarrollaremos uno de los objetivos específicos que se propone esta investigación: analizar la problemática de los asentamientos urbanos desde la Comunicación Ambiental.

En el "Relevamiento de Asentamientos Informales" realizado por TECHO en 2013¹⁷, se han detectado un total de 1.834 asentamientos informales en los siete territorios relevados (provincia de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, provincia de Córdoba, Gran Rosario, Alto Valle de Río Negro y Neuquén, departamento Capital de Misiones y parte de la provincia de Salta), en los que viven aproximadamente 532.800 familias.

¹⁷ TECHO Argentina (2013). *Relevamiento de Asentamientos Informales*.

En el mencionado informe, TECHO presenta tres tipos de asentamientos informales con características propias que se encuentran incluidos en este trabajo, a saber: villas, asentamientos y barrios populares informales.

Según esta organización, los "asentamientos se caracterizan por ser barrios cuyos conjuntos de viviendas, que presentan diferentes grados de precariedad y hacinamiento, buscan mantener la trama urbana como continuidad del tejido de la ciudad formal. Éstos fueron conformados a través de diversas estrategias de ocupación del suelo, presentan un déficit en el acceso formal a los servicios básicos y una situación dominial irregular en la tenencia del suelo. Los terrenos se encuentran, en su mayoría, subdivididos en parcelas que conforman manzanas, respetando el trazado de las calles. En muchos casos se reservaron lugares para equipamiento y espacios verdes. La densidad poblacional es menor que en las villas."¹⁸

En este Relevamiento, la Arquitecta Virginia Monayar plantea que "actualmente la mayoría de la población mundial reside en ciudades y las áreas urbanas se mantienen en crecimiento. Si bien para algunos esto contribuye a mitigar situaciones de pobreza, otros hablan de “urbanización de la pobreza” lo cual no supone que a mayor urbanización hay más pobres, sino que la pobreza se encuentra más concentrada en los núcleos urbanos." ¹⁹

Según esta autora, este fenómeno ha impactado en la forma que adquiere el espacio urbano y ha generado algunos conflictos: la extensión del espacio urbano, ambientales

¹⁸ Ibídem

¹⁹ Ibídem

(congestión, polución, basurales, etc.), hacinamiento, segregación espacial, pobreza urbana y el crecimiento y persistencia de situaciones de informalidad urbana, entre otras.

TECHO Argentina indica que en las tres cuartas partes de los casos (75%) relevados el tipo de constitución del barrio corresponde a la denominada ocupación hormiga o toma de tierras de forma espontánea, en la cual “los asentamientos informales se conformaron, en su origen, de manera espontánea con la llegada paulatina de distintas familias que se fueron incorporando a lo largo del tiempo” (TECHO, 2011). La ocupación hormiga suele ser un modo de constitución del barrio que se da en forma pacífica y progresiva.

Este tipo de ocupación refiere principalmente a aquellas familias que no encuentran una respuesta a sus necesidades habitacionales, por lo que ocupan suelo y construyen sus viviendas, según sus posibilidades, estrategias y expectativas. Cada lógica y procesos de producción habitacional, responde a diversos intereses y posibilidades que derivan en la conformación del espacio urbano y arquitectónico.

Según el Relevamiento de Asentamientos Informales²⁰, más de la mitad (56%) de los referentes mencionó como uno de los tres principales problemas del barrio la falta de acceso a los servicios. Adicionalmente, una cantidad muy similar (el 55,6%) de los referentes mencionó que los vecinos de los barrios a los que pertenecen se han organizado para gestionar un mejor acceso a los servicios. Ambos datos ponen de manifiesto la importancia que el acceso regular a los servicios reviste para los habitantes de los barrios informales y advierten que el deseo de los sectores populares de acceder a los servicios básicos "media", mueve, aglutina, arma colectivo,

²⁰ Ibídem

por lo que se torna estratégico, y será un aporte de esta investigación, operar mediaciones que trabajen en este punto.

En el Informe²¹ se plantea que "el asentamiento" constituye uno de los modos de inscripción social por el territorio urbano, protagonizado por aquellos sectores de población, que han quedado ubicados en el extremo más desfavorecido del espacio social de las ciudades. Acontece a consecuencia de los procesos de segregación residencial socioeconómica, y refleja la capacidad de autoproducción social del hábitat popular, entre un conjunto de formas.

En los asentamientos se verifica que, a los problemas de localización, se agregan otros de precariedad habitacional, deficiencias de infraestructura, inestabilidad jurídica legal, las desventajas socio-económicas de sus pobladores, mientras se potencian los riesgos ambientales por los espacios degradados y aumenta por tal razón, la vulnerabilidad socio-económica de esta población. Esa precariedad en todos los planos materiales y simbólicos envuelve toda su cotidianeidad, emergente y condicionante a la vez, de las inestabilidades que caracterizan a estos territorios de relegación social.²²

La organización TECHO Argentina sostiene que "en aparente contradicción con aquello, en estos procesos de apropiación social del territorio, es verificable en la mayoría de los casos conocidos de la región que, a la práctica social de ocupación precaria e informal de la tierra, le siguen estrategias colectivas de defensa y reclamo: "¡Queremos ser un Barrio! no una toma". Solo con observar que, las formas de demarcación de los lotes, manzanas y calles replican los

²¹ Ibídem

²² Ibídem

trazados y pautas legales de la urbanización formal, hasta la búsqueda de relaciones con el Estado para acceder a los servicios básicos y otras respuestas de mejoramiento, estarían dando cuenta de que el asentamiento juega un doble papel social para sus pobladores. Por un lado representa la posibilidad de dotación de “un techo seguro” para la familia. Y, por otro, la búsqueda de reconocimiento, de un lugar social y de inclusión en la ciudad, de ejercicio de derecho ciudadano.”²³

Desde este enfoque, el asentamiento puede ser comprendido como expresión concreta de los nuevos contrastes, el lugar de las desigualdades, reflejo evidente de la crisis de urbanidad.

La problemática de los asentamientos informales es un ejemplo concreto de la "crisis ambiental" en la que vivimos. Como se sostiene en el "Manifiesto por la Vida", "la crisis ambiental es una crisis de civilización. Es la crisis de un modelo económico, tecnológico y cultural que ha depredado a la naturaleza y negado a las culturas alternas. El modelo civilizatorio dominante degrada el ambiente, subvalora la diversidad cultural y desconoce al Otro (al indígena, al pobre, a la mujer, al negro, al Sur) mientras privilegia un modo de producción y un estilo de vida insustentables que se han vuelto hegemónicos en el proceso de globalización.”²⁴

Carlos Galano sostiene que "la crisis ambiental también es la crisis del modelo urbano de la Modernidad Insustentable" (Galano, 2010).

²³ Ibídem

²⁴ Galano, C. Curi, M. Motomura, O. Porto Gonçalves, C. Silva, M. Ángel, A. ... Leff, E. *Manifiesto por la vida: Por una Ética para la sustentabilidad*.

Leff concuerda con esta idea y se atreve "a afirmar que la crisis ambiental no es otra cosa que la crisis de ese proceso histórico que fundó un pensamiento que ha construido al mundo a través de teorías que, más que reflejar una realidad fáctica, modelan al mundo, lo construyen a su imagen y semejanza. Y la economía es la culminación de esa ficción de la ciencia moderna, al gestar un principio –el mercado– que transforma a la naturaleza y al hombre según los dictados de sus leyes ciegas y sus falsos equilibrios; que construye al homo economicus como la manifestación del más alto grado de racionalidad del ser, y que se confirma ajustando los comportamientos y deseos del hombre a los designios de la ley abstracta y totalitaria del mercado." ²⁵

Leff sostiene que este paradigma ideológico-teórico-político causó "la entropización de los procesos productivos, alteración de los equilibrios ecológicos del planeta, destrucción de ecosistemas, agotamiento de recursos naturales, degradación ambiental, calentamiento global, desigualdad social, pobreza extrema". ²⁶

Estas alteraciones deben ser pensadas desde una lógica diferente a las que las creó, es por eso que según Galano "la epistemología ambiental tiene como propósito deconstruir los paradigmas de conocimiento para comprender su incidencia en la crisis ambiental, así como la construcción de conocimientos y saberes para la sustentabilidad. En ese sentido, postulamos, que

²⁵ Leff, E. (2008) *Discursos sustentables*. México: Siglo XXI Editores.

²⁶ *Ibíd*em

Repensar la Ciudad e imaginar los Derechos a la Ciudad es un proceso simultáneo de Deconstrucción-Construcción".²⁷

La propuesta del Pensamiento Ambiental Latinoamericano es reconstruir el mundo a través del diálogo intercultural de saberes y la hibridación de los conocimientos científicos con los saberes locales.

Desde este enfoque se entiende porque en el "Manifiesto por la Vida" se sostiene que “el derecho no es la justicia. La racionalidad jurídica ha llevado a privilegiar los procesos legales por encima de normas sustantivas, desatendiendo así el establecimiento de un vínculo social fundado en principios éticos, así como la aplicación de principios esenciales para garantizar el ejercicio de los derechos humanos fundamentales, ambientales y colectivos”.²⁸

Por eso, en el "Manifiesto por la Vida" se propone una "ética para la sustentabilidad" que facilite y oriente "los procesos y comportamientos sociales hacia un futuro justo y sustentable para toda la humanidad".²⁹

2.3 Sobre el derecho de acceso a la tierra y Hábitat en Argentina

En su material institucional, TECHO plantea que Argentina no tiene problemas de acceso a la vivienda sino que tiene problemas de acceso al hábitat adecuado, cuyos componentes son:

²⁷ Galano, Carlos. (2004) *Reflexiones para contextualizar desde la epistemología y la Pedagogía el Manifiesto por la Vida*. Buenos Aires: Gráfica Alsina.

²⁸ Galano, C. Curi, M. Motomura, O. Porto Gonçalves, C. Silva, M. Ángel, A. ... Leff, E. *Manifiesto por la vida: Por una Ética para la sustentabilidad*.

²⁹ *Ibíd*

tener acceso a servicios básicos e infraestructura, seguridad en la tenencia, gastos soportables, adecuación cultural, localización, asequibilidad. Y advierte que el problema de acceso al suelo urbanizado, como componente inicial y fundamental del acceso a la vivienda, debería ser el primero a resolver.

El derecho a la vivienda adecuada es uno de los derechos humanos fundamentales. En la Argentina, el derecho a la vivienda digna está protegido por el artículo 14 bis de la Constitución Nacional. Además, a través del artículo 75, adhiere a los Pactos internacionales, por lo cual los Derechos Humanos tienen rango Constitucional.

No hay solución posible al problema de la vivienda si primero no hay solución para el acceso al suelo con servicios, de modo que el derecho al suelo es parte inalienable del derecho a la vivienda. Según el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas dentro del derecho a la vivienda se encuentra el derecho de las personas que ocupan tierras para vivienda a tener seguridad sobre la tenencia o posesión.

La organización advierte que el derecho al suelo, a la vivienda, a la ciudad no son sinónimo de propiedad, y menos aún de propiedad individual y exclusiva. En Argentina, el derecho a la regularización de la tenencia de la tierra no está expresamente protegido por la Constitución, pero el Gobierno argentino ha reconocido el derecho de los ocupantes de tierras públicas a acceder a su propiedad a través del Programa Arraigo - Decreto N°846/91 y también a través de la Ley 24.374 (Ley de Regularización Dominial).

En sus documentos internos TECHO describe las distintas relaciones que podemos tener con la tierra según el derecho en Argentina:

1. Poseedor: El que efectivamente tiene la cosa bajo su poder, con intención de someterla a un derecho de propiedad. La Ley protege al poseedor, salvo que haya cometido delito para adquirirla.
2. Tenedor: El que efectivamente tiene la cosa bajo su poder, pero reconociendo en otro la propiedad. El propietario sabe y quiere que esa persona tenga y use esa tierra (el inquilino en un alquiler, es el caso más común de tenencia).
3. Propietario: Es quien puede someter la tierra a su voluntad y que el derecho reconozca como válidos a los actos de usar, vender, alquilar, prestar. Hace falta tener escritura pública inscrita en el registro de la propiedad.

Considerando esto, las familias del asentamiento "Un Techo para Todos" son poseedoras de la tierra en la que construyeron su vivienda y desean ser propietarias de las mismas. Por eso, detrás del proyecto de regularización dominial que están llevando adelante está el deseo de tener seguridad en la tenencia; poder usar, vender, alquilar y prestar su vivienda; y tener la posibilidad de tramitar la conexión formal a servicios básicos como energía eléctrica, agua, cloacas como así también que la comunidad sea reconocida como un barrio formal con derechos y obligaciones para con el Estado.

2.4 Experiencias de proyectos de regularización dominial en Argentina

Un proyecto de investigación realizado por la Universidad de San Andrés y la Universidad Torcuato Di Tella³⁰, ambas argentinas, y la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard sostiene que las familias con títulos de propiedad son más emprendedoras y tienen un mejor estándar de vida que las que no los tienen.

El mismo consistió en hacer un seguimiento a 1800 familias que en 1981 ocuparon un terreno de dos kilómetros cuadrados en Francisco Solano. Los ocupantes creían que esa tierra, que antes había sido usada como vertedero de basura, era de propiedad fiscal. Debido a una arbitrariedad en el sistema legal, cerca de la mitad de los pobladores de San Francisco Solano obtuvo títulos de propiedad, la otra mitad no. Los investigadores descubrieron que a lo largo de esas dos décadas, los poseedores de títulos sobrepasaban a aquellos sin títulos en una serie de indicadores sociales clave, desde la calidad de la construcción de la vivienda al desempeño educacional y las tasas de embarazo adolescente. Los hogares con títulos sólo tenían acceso a montos modestos de créditos bancarios y no ganaban más dinero que aquellos sin títulos. Sin embargo, tenían una mentalidad más emprendedora y dejaban atrás el fatalismo y el temor a ser expulsados de sus tierras que tanto marca a muchas personas en situación de pobreza en América latina.

³⁰ Moffet, M. (9 de noviembre de 2005). Los beneficios de regularizar casas pobres. *The Wall Street Journal*.

Recuperado de http://utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=1389&id_item_menu=6

2.5 Sobre el proceso de regularización dominial del asentamiento informal "Un Techo para Todos"

El asentamiento informal "Un techo para todos" está ubicado en Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires. El mismo se empezó a conformar en el 2000, hoy viven alrededor de 700 familias en una superficie total de 21,7 hectáreas (hay 19 manzanas y 3 espacios públicos). La propiedad del terreno es del IVC.

En cuanto a la situación legal del barrio podemos mencionar algunos hechos relevantes como³¹:

- en el año 1990, el municipio promulgó una ordenanza (Nro. 9430) en la cual se determinó al terreno donde se encuentra asentado el barrio como "ZONA DE PRESERVACIÓN ECOLÓGICA AMBIENTAL A FORESTAR"
- en el año 2002 el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires firmó un comodato con los vecinos por 5 años. El mismo está vencido porque nunca se renovó
- en el año 2006 la Subsecretaria de Tierras para el Hábitat Social les concedió a los vecinos una constancia de posesión firmada por Luis D'elia.
- la comunidad tiene constituida una Asociación Civil que se creó al momento de la toma pero en la actualidad no tiene representatividad.

³¹ Información obtenida de la observación no participante de una Mesa de Trabajo en Un Techo para todos, La Matanza, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

También es importante destacar que hay diversas organizaciones acompañando el desarrollo comunitario del asentamiento. Entre ellos encontramos Hábitat para la Humanidad, Fundación Concordia, Proyecto Habitar, Movimiento Evita y TECHO.

2.6 Sobre el acompañamiento de TECHO al proceso de organización comunitaria de Un techo para todos

TECHO es la organización demandante de esta "investigación enactiva" (Massoni, 2007).

En su material institucional podemos conocer que "TECHO es una organización latinoamericana que tiene como visión trabajar por una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos. Su misión es trabajar en asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, fomentando el desarrollo comunitario de las comunidades más excluidas del continente."³²

TECHO trabaja junto a Un techo para todos desde el 2010. El trabajo se inició con la implementación del Programa de Construcción de Viviendas de Emergencia y, a partir del 2011, continuó con la conformación de la Mesa de Trabajo. La misma es un “espacio periódico de trabajo entre voluntarios/as y vecinos/as donde se dialoga, reflexiona y decide sobre los intereses

³² TECHO (Diciembre de 2015) *Modelo de Trabajo*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/argentina/techo/modelo-de-intervencion/>

de la comunidad para gestionar iniciativas colectivas que aporten al bienestar del asentamiento y fortalezcan capacidades comunitarias”.³³

Desde el año 2013, TECHO está acompañando a los vecinos y las vecinas de "Un Techo para Todos" en el proceso de regularización dominial. Por el momento, las acciones desarrolladas buscan lograr la transferencia de tierras del IVC de Buenos Aires al Municipio de La Matanza, ya que según el equipo de abogados de la institución es un primer paso ineludible para iniciar el proceso de regularización dominial.

Este acompañamiento lo lleva adelante un equipo de abogados y arquitectos del Área de Desarrollo de Hábitat de TECHO, que busca promover la implementación de soluciones a nivel urbano y legal en los asentamientos informales. A través del fortalecimiento de las capacidades comunitarias, TECHO trabaja en pos de integrar social y territorialmente a la comunidad a un hábitat adecuado que permita a las personas alcanzar su pleno desarrollo como sujetos de derechos en esta sociedad.

Para TECHO un hábitat adecuado refiere a:

1. Seguridad en la tenencia y regularización dominial que garanticen la protección legal contra amenazas.
2. Prestaciones de servicios básicos e infraestructura que posibiliten el funcionamiento adecuado del barrio de manera formal y regular.
3. Asequible: gastos soportables de acuerdo a los ingresos, es decir que no impidan el logro y satisfacción de otras necesidades básicas como alimentación, educación y recreación.

³³ Ibídem

4. Habitable: vivienda con espacios, iluminación y ventilación adecuadas, así como también materiales, infraestructura y equipamientos de calidad que garanticen a las familias el derecho a vivir con dignidad y seguridad.
5. Accesible: que se conceda a grupos en situación de desventaja un acceso pleno y sostenible a los recursos adecuados para conseguir una vivienda.
6. Localización: que se asegure la cercanía al trabajo, centros de salud, escuelas, servicios sociales y a las demás oportunidades que brindan las ciudades. Incluido, también, un medio ambiente sano que no amenace la salud de los habitantes.
7. Adecuación cultural: que permita la diversidad y libre expresión de la identidad cultural de pertenencia.

"TECHO entiende que es el Estado a través de sus distintos organismos (poderes, instituciones, dependencias, etc.) y gobiernos (los tres niveles ejecutivos: Municipal, Provincial y Nacional) quienes deben regular y garantizar el acceso justo al suelo y al hábitat adecuado.

Por eso, se propone fomentar la participación activa de las comunidades en la comprensión de las problemáticas en torno al hábitat y su solución definitiva y participar en la búsqueda y ejecución de proyectos de integración social y urbana articulando con sector privado, organizaciones sociales, centros de pensamiento y otros actores que le permitan a la comunidad dar solución a sus necesidades."³⁴

³⁴ Ibídem

3. PARTE II. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROYECTO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

3.1 Las potencialidades de la Comunicación Estratégica

Como mencionamos anteriormente, uno de los objetivos específicos de este trabajo es indagar en las potencialidades de la Comunicación Estratégica en el abordaje de proyectos de urbanización.

Para avanzar en este punto comenzaremos realizando un repaso por los desplazamientos que esta perspectiva realiza respecto de la comunicación entendida por los paradigmas clásicos.

En primer lugar, hay un desplazamiento en el proceso de conocimiento. Mientras los paradigmas clásicos son dualistas (piensan lo simbólico escindido de lo material) y, por ende, operan en un registro de descripción de lo dado más que en el de una inteligibilidad que resolver, la Comunicación Estratégica propone una clave relacional que implica "un abordaje transdisciplinario, que se concentre en lo situacional, la concepción del hombre como núcleo articulador del conocimiento",³⁵ una propuesta integradora que aproveche la especialización.

Aparece la noción de "corporalidad" que señala que los seres humanos "no nos representamos simbólicamente el entorno, sino que obtenemos la información derivada de las transformaciones en nuestra estructura biológica que acontecen en nuestra interacción con él. No

³⁵ Massoni, S. (2006) *Bienandanzas de la comunicación de la mano de la estrategia: la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural*. Sao Leopoldo, Brasil: Conferencia en Universidad UNISINOS.

hay nada parecido a una “representación mental”, no hay ideas en estado puro, toda idea es la observación derivada de un determinado estado corporal”.³⁶

Este enfoque holístico que propone la Comunicación Estratégica habilita pensar en una ciencia que "pueda abordar problemas reales y no sólo debates reales" (Massoni, 2008), y esto es indispensable a la hora de trabajar en proyectos que requieren una mirada desde el Desarrollo y el cambio social, tal como el propuesto en esta investigación.

Un segundo desplazamiento se da en la investigación comunicacional. Por lo anteriormente mencionado, queda al descubierto que la comunicación desde los paradigmas clásicos se piensa como transferencia de un emisor a un receptor, ocupándose sólo de la "dimensión informativa"³⁷. Es decir, que el único recorte que se reconoce es el comunicativo, que desde su mismo significado refiere a la aptitud de comunicar a alguien lo que se posee.

En cambio, la perspectiva de la Comunicación Estratégica se abre a la complejidad de la comunicación y acepta las alteridades presentes en cualquier situación, cuya interacción construye la dinámica social.

Como señala Massoni, "con este recorte nos alejamos de una idea de comunicación como simetría: el encuentro no tiene por qué ser simétrico. No hay pretensión de completitud en este poner en común que es el comunicar, sino sólo resonancias parciales como momentos

³⁶ Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones

³⁷ *Ibíd*

relacionantes de la heterogeneidad sociocultural, acuerdos entre lo distinto y lo diverso colectivo. No hay tampoco acciones y reacciones, o disociación entre lo simbólico y lo material sino un proceso continuo, permanente y conjunto de sentidos y acciones compartidas por los actores participantes".³⁸

Relacionado a la cuestión de la necesidad de plantear un pensamiento no lineal, se observa otro desplazamiento con los conceptos de lo complejo, lo fluido y lo situacional.

Desde la perspectiva de la Escuela de Rosario, Sandra Massoni plantea que la comunicación estratégica celebra la complejidad, atendiendo la multi-dimensionalidad de lo real que permite distintos abordajes a una misma realidad comunicacional. Este concepto permite enfrentar la contradicción entendiendo que por eso el mundo es diverso, y que la comunicación como "poner en común" habilita un espacio para convocar a actores, en principio diferentes, interpelándolos desde sus intereses compartidos. Por otra parte, la complejidad posiciona la necesidad de realizar un abordaje multi-paradigmático y trans-disciplinario (Massoni, 2007).

Otro un concepto clave de esta perspectiva es "lo fluido" que entiende al mundo en constante movimiento, haciéndose y re-haciéndose constantemente, y al hombre como un estar siendo en ese mundo en continua transformación (Massoni, 2008).

"La comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y

³⁸ Ibídem

necesidades actuales en torno a la problemática. Por esto es que decimos que toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional."³⁹

Es así que una "estrategia de comunicación es un dispositivo de conversación que establece e indica los ejes y tonos de las conversaciones con los distintos actores que se pretende convocar para aportar a las transformaciones que se desean generar en una determinada situación. El diseño de estrategias de comunicación es una forma de planificar desde el presente los futuros posibles, las transformaciones que podemos ir acordando con diferentes actores, los cuales irán cambiando a medida que logremos nuestros objetivos y reforcemos nuestra identidad institucional."⁴⁰

La Comunicación Estratégica retoma la noción de dispositivo propuesta por Deleuze que entiende que los dispositivos son "...máquinas para hacer ver y para hacer hablar" (Deleuze, 1990). Es decir, que el dispositivo "habilita la visibilidad de algo que no pre existe, sino que emerge con el dispositivo mismo" (Massoni, 2013). La utilización de este concepto en las estrategias de comunicación cuestiona la calidad universal, discute la noción de la originalidad (en todo dispositivo hay que distinguir lo que somos de lo que estamos siendo) y no tiene pretensión de ser una fórmula de verdad (Massoni, 2013).

³⁹ Massoni, S. (2008) *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, Número 10, (2008), pp 45- 56

⁴⁰ Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones

Esta idea es central para reconocer las diferentes herramientas y metodologías que se ponen en juego según se aborde una situación desde el paradigma tradicional en comunicación o desde la meta-perspectiva de la Comunicación Estratégica. Si analizáramos el proceso de regularización dominial llevado adelante por los vecinos y vecinas del asentamiento "Un Techo para Todos" acompañados por TECHO desde el paradigma clásico nuestra intervención se centraría en enlistar a los receptores, diagnosticar los temas a comunicar y desarrollar los productos necesarios, con esta fórmula se podría obtener los resultados propuestos a priori por el especialista en comunicación. En este caso, de lo que se trata es de diseñar y poner en circulación piezas comunicacionales que logren conmover a los funcionarios públicos que tienen el poder de decisión en la cesión o no de esas tierras. Este es un enfoque simplista, que niega la alteridad, se centran en la dimensión comunicativa y suponen una relación lineal y determinista entre actor-producto (Massoni, 2013). En cambio, si abordamos la misma situación desde la Comunicación Estratégica la intervención buscaría facilitar un proceso en el que los actores involucrados, en este caso las familias del asentamiento, TECHO, los funcionarios públicos, puedan reconocer la complejidad de la situación de pobreza, informalidad y las disputas político-partidarias que operan en esa situación, y desde las tensiones propias de las diferentes visiones que cada actor tiene respecto al problema acordar una transformación deseada posible que se construye y reconstruye en la misma práctica. En este caso, el foco no está puesto en el mensaje a comunicar sino en la conversación a generar.

La meta-perspectiva de la Comunicación Estratégica nos propone dejar de trabajar en planes estratégicos urbanos desde lo comunicativo en tanto "exaltación de la enunciación: el qué

de los mensajes, la elaboración de productos de comunicación (folletos, videos, revistas, páginas web, etc.), para hacerlo desde lo comunicacional en tanto matriz de lo común, espacio relacionante de la diversidad cultural."⁴¹

Desde lo fluido, los planes estratégicos no son fórmulas, no son planes elaborados para ser aplicados, sino diseños flexibles y atentos a lo situacional. Un plan estratégico propone una mirada respetuosa de las alteridades socioculturales presentes en la situación que desea transformar, y no se limita a lo discursivo. Además, todo plan estratégico requiere incluir en el contrato también a los objetos naturales como sujetos de derecho (Massoni, 2008).

En el abordaje de la situación en cuestión optar la meta-perspectiva de la Comunicación Estratégica nos habilita a poner en un pie de igualdad el conocimiento del especialista en comunicación y el de los actores presentes en la situación propiciando el diálogo de saberes y la construcción democrática del hábitat en el que cada ciudadano debería elegir vivir. Como mencionábamos anteriormente, para garantizar el "Derecho a la Ciudad" es necesario generar los mecanismos necesarios para que la voz de las familias que viven en asentamientos sea tomada en cuenta en el diseño de las políticas públicas que los afectan. Esto requiere reconocer al otro como un auténtico otro (sin querer transformarlo, sino aceptándolo como es), abrazar las tensiones, conversar en la alteridad y reconocer que el conocimiento enactúa en una situación específica de la tensión que fluye entre los actores y las problemáticas situadas (Massoni, 2013). El abordaje de esta situación desde la Comunicación Ambiental y la Comunicación Estratégica requiere

⁴¹ Massoni, S. (2008) *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, Número 10, (2008), pp 45- 56

generar espacios de conversación en el que todos los actores presentes puedan problematizar y dejar atrás los estigmas que cargan las personas que viven en asentamientos informales: ni son una pobre gente que necesita ser asistida ni vagos que eligen vivir gratis para entenderlos como sujetos de derecho, que tienen la capacidad de construir y reconstruir el hábitat en el que habitan y cuya participación en el diseño y aplicación de políticas públicas es indispensables para garantizar el éxito de las mismas. En este sentido, entendemos que el gran desafío del comunicador estratégico que interviene el procesos relacionados a la "Comunicación y el Urbanismo" será lograr que los ciudadanos a los que la política pública afecta sean entendidos como sujetos de derecho que tienen que ser parte de la creación de las mismas y no como la población beneficiaria de programas elaborados por especialistas y funcionarios a puertas cerradas.

3.2 El comunicador estratégico y el desafío de la urbanización

Habiendo ya desplegado el análisis de la problemática de los asentamientos urbanos desde la Comunicación Ambiental y la exposición de las potencialidades de la Comunicación Estratégica para el cambio social en el abordaje de esta situación, en este capítulo desarrollaremos el tercer objetivo específico que se propone esta investigación: reflexionar sobre el rol del comunicador estratégico y convocarlo a una activa militancia en temáticas de urbanización, entendiendo la imperiosa necesidad de trabajar para resolver la problemática actual y la capacidad única del Comunicador Estratégico de aportar con el uso de las herramientas que propone esta meta-perspectiva.

Para esto, recorreremos algunos autores que trabajan en la temática de Urbanización que advierten la importancia de promover la participación de la comunidad involucrada en todas las decisiones que atañen al diseño de políticas públicas que intenten dar respuesta a la problemática de hábitat que enfrenta la misma.

Según estimaciones del Banco Mundial, en 2015 el 54% de la población vive en centros urbanos. En la Nueva Agenda Urbana aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III) celebrada en Quito, Ecuador, en octubre de 2016, se sostiene que la población mundial prácticamente se duplicará para 2050, lo que plantea enormes problemas de sostenibilidad en materia de vivienda, infraestructura, servicios básicos, seguridad alimentaria, salud, educación, empleos, seguridad y recursos naturales, entre otros.

Sánchez Mazo y Gutiérrez Tamayo⁴², advierten que "la importancia contemporánea que ello reviste tiene que ver con el incremento de déficits cualitativos y cuantitativos de vivienda, servicios públicos domiciliarios, transporte, vías, equipamiento, infraestructura y espacio público, que pone en tensión el mejor estar de la población en hábitats concretos (Múnera y Sánchez 2012). La búsqueda de alternativas que conduzcan a la comprensión y tratamiento de la problemática urbana ha llevado a que diversos sectores de la sociedad se movilicen en torno a la

⁴² Sanchez Mazo, L. Gutierrez Tamayo, A. (2014) *Potencialidades de la participación en la construcción de ciudad desde intervenciones urbanas en asentamientos precarios*. Colombia: Ediciones Universidad de Salamanca.

producción de una ciudad participativa: una ciudad de derechos construida desde quienes la usan y habitan".⁴³

La siempre creciente urbanización en países en vías de desarrollo que no tienen la capacidad (y en algunos casos tampoco la voluntad política) de acompañar este proceso con acceso a servicios básicos, obras de infraestructura comunitaria y mecanismos legales que permitan a todos los ciudadanos vivir en un hábitat adecuado, colabora a que en 2004 un conjunto de movimientos populares, organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, foros y redes nacionales e internacionales de la sociedad civil comprometidas con las luchas sociales por ciudades justas, democráticas, humanas y sustentables construyan una "Carta Mundial del Derecho a la Ciudad"⁴⁴ que traduce los compromisos y medidas que deben ser asumidos por la sociedad civil, gobiernos locales y nacionales y organismos internacionales para que todas las personas vivan tengan garantizado el acceso justo al hábitat en nuestras ciudades.

En la misma se define el concepto de "Derecho a la Ciudad" que cobra cada vez más relevancia en la lucha por la construcción democrática de las ciudades. El mismo refiere a que:

⁴³ Sanchez Mazo, L. Gutierrez Tamayo, A. (2014) *Potencialidades de la participación en la construcción de ciudad desde intervenciones urbanas en asentamientos precarios*. Colombia: Ediciones Universidad de Salamanca.

⁴⁴ ONU Habitat (2014) *Carta Mundial del Derecho a la Ciudad*. Ecuador.

1. "Todas las personas tienen derecho a la ciudad sin discriminaciones de género, edad, raza, etnia u orientación política y religiosa, y preservando la memoria y la identidad cultural en conformidad con los principios y normas que se establecen en esta carta.
2. La ciudad es un espacio colectivo culturalmente rico y diversificado que pertenece a todos sus habitantes.
3. Las ciudades, en corresponsabilidad con las autoridades nacionales, se comprometen a adoptar medidas hasta el máximo de los recursos que disponga, para lograr progresivamente, por todos los medios apropiados, inclusive en particular la adopción de medidas legislativas y normativas, la plena efectividad de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, sin afectar su contenido mínimo esencial.
4. A los efectos de esta carta se denomina ciudad a toda villa, aldea, capital, localidad, suburbio, ayuntamiento, o pueblo que este organizado institucionalmente como unidad local de gobierno de carácter Municipal o Metropolitano, tanto sea urbano, semi rural o rural.
5. A los efectos de esta carta se consideran ciudadanos(as) a todas las personas que habiten en forma permanente o transitoria en las ciudades."⁴⁵

En la Carta también se señalan los principios del Derecho a la Ciudad, entre los cuales nos interesan especialmente los que plantean:

- "GESTION DEMOCRATICA DE LA CIUDAD: Todos los(as) ciudadanos (as) tienen derecho a participar a través de formas directas y representativas en la elaboración, definición y fiscalización de la implementación de las políticas públicas en las ciudades,

⁴⁵ Ibídem

priorizando el fortalecimiento, transparencia, eficacia y autonomía de las administraciones públicas locales y de las organizaciones populares."⁴⁶

- "PROTECCIÓN ESPECIAL DE GRUPOS y PERSONAS EN SITUACIÓN VULNERABLE: Los grupos y personas en situación vulnerable tienen derecho a medidas especiales de protección e integración, a los servicios esenciales y a no-discriminación. A los efectos de esta carta se consideran vulnerables a los siguientes: personas y grupos en situación de pobreza, de riesgo ambiental (amenazados por desastres naturales), víctimas de violencia, con discapacidad, migrantes forzados, refugiados y todo otro grupo que según la realidad de cada ciudad, este en situación de desventaja respecto al resto de los habitantes. En estos grupos serán objeto de mayor atención las personas mayores, las mujeres, en especial las jefas de hogar, y los niños."⁴⁷

En este sentido, el caso de Medellín, Colombia, demuestra que propiciar espacios democráticos para que todos los ciudadanos sean parte de la definición de la ciudad en la que quieren vivir no sólo es posible sino que enriquecedor. Este planteo pone en un primer plano la pertinencia de la Comunicación Estratégica en el abordaje de proyectos de re-urbanización.

Según el Banco de Desarrollo de América Latina⁴⁸, a partir de 2004 en Medellín se implementó un modelo inédito de intervención en procesos de transformación urbana: los proyectos urbanos integrales (PUI), que procuran el mejoramiento de las condiciones de vida de

⁴⁶ Ibídem

⁴⁷ Ibídem

⁴⁸ Silva, Elisa. (2013) *Inclusión de habitantes en la ciudadanía plena. Experiencias de desarrollo urbano e inclusión en América Latina*. Caracas: Panamericana Formas e Impresos.

los habitantes de un asentamiento informal. Según el Banco de Desarrollo de América Latina, estos planes incorporan todos los elementos del desarrollo en forma simultánea, mediante obras de infraestructura con los más altos estándares de calidad y con un ingrediente primordial para garantizar su sostenibilidad: la participación comunitaria. Sánchez Mazo y Gutiérrez Tamayo proponen que en el caso Medellín "el logro más importante, en términos de aprendizaje, lo constituye el hecho de que en Medellín la precariedad urbana ha estimulado la lucha social por el derecho a la ciudad, promoviéndola desde espacios cotidianos y proyectándola hacia ámbitos públicos mediante procesos de acompañamiento, autogestión, negociación, concertación y apropiación."⁴⁹ Es importante señalar que los procesos mencionados son específicamente comunicacionales si los pensamos desde la Comunicación Estratégica y constituyen un aporte desde su especificidad: pensar en actores y no en beneficiarios, reconocer el conflicto como productivo de nuevas matrices, hacer proyecciones en múltiples direcciones de lo posible y el reconocimiento de resonancias.

Según estos autores, en esta intervención "el énfasis social se constituyó en eje articulador y orientador de la intervención, contribuyendo a la construcción del tejido social, generación de nuevos escenarios de comunicación y convivencia y, complementariamente, al incremento de la gobernabilidad. Su foco fue la organización, formación y capacitación de los pobladores para facilitarles la participación en las fases de la planeación local (identificación, priorización, formulación, gestión y ejecución de proyectos), en el control, evaluación y gestión

⁴⁹ Sanchez Mazo, L. Gutierrez Tamayo, A. (2014) *Potencialidades de la participación en la construcción de ciudad desde intervenciones urbanas en asentamientos precarios*. Colombia: Ediciones Universidad de Salamanca.

de recursos; en la vinculación a los procesos de planeación, a fin de garantizar la apropiación y sostenibilidad de la intervención."⁵⁰

Este apartado refuerza la conclusión del capítulo anterior en el que argumentábamos las potencialidades de la Comunicación Estratégica en el abordaje del proceso de regularización dominial de "Un Techo para Todos", ya que reconoce y acepta a todos los actores presentes en la situación y habilita la voz de las familias que viven en asentamientos como necesaria para lograr la transformación deseada: que todas las familias tengan el título de propiedad de la tierra en la que habitan.

3.3 El proceso de regularización de "Un techo para todos" desde la Comunicación Estratégica

En este capítulo abordaremos el proceso de regularización dominial del asentamiento "Un Techo Para Todos" desde la meta-perspectiva de la Comunicación Estratégica. Para esto, comenzaremos planteando que el proyecto que están llevando adelante los vecinos y las vecinas del asentamiento mencionado es una "práctica social". Como sostiene Washington Uranga, "las prácticas sociales son, desde lo comunicacional, "prácticas de enunciación" que se van construyendo a través de las narraciones, y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad. Complementariamente las prácticas sociales son también los no dichos, las estrategias de silencio, las resistencias. Todas ellas, las enunciadas y las que no lo son, se dan en

⁵⁰ Ibídem

un marco de condiciones de formulación y posibilidad que le dan encuadres y marcos de referencia."⁵¹

Cuando analizamos las "prácticas sociales" propuestas por Uranga desde el concepto de "corporalidad" de Sandra Massoni, entendemos que esas "prácticas de enunciación" están atravesadas por la corporalidad que las encarna y permite a los hombres conocer y transformar el mundo (Massoni, 2005).

Quienes llevan adelante las "prácticas sociales" son los "sujetos sociales", "y no por los hechos excepcionales de los que participan, sino fundamental y primariamente por lo que protagonizan en la vida cotidiana" (Uranga, 2007). Es por este motivo, que su análisis es tan importante para los especialistas, ya que su vida cotidiana conforma una experiencia colectiva que constituye la cultura que contiene a la humanidad.

Estudiar el proceso de regularización desde esta perspectiva implica tener presentes tres perspectivas que se abordan en "Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales"⁵² de Uranga.

Podemos hablar de una "perspectiva política", ya que cualquier intervención desde este campo supone un proceso de transformación y esto inevitablemente plantea una mirada política, hay necesidades/intereses de los sujetos que buscan transformar sus condiciones de vida.

⁵¹ Uranga, W. (2007) *Mirar desde la Comunicación: Una manera de analizar las prácticas sociales*.

⁵² *Ibíd*em

Hay también una "perspectiva comunicacional" ya que todas las "prácticas sociales" ocurren sostenidas en la producción de sentido y así es como se entiende a la comunicación desde esta perspectiva. "La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva."⁵³ Se entiende así que la comunicación es constitutiva de la sociedad por eso requiere una mirada desde la comunicación, pero siempre atendiendo la "complejidad"⁵⁴ entendida como la "multi-dimensionalidad" de lo real que permite distintos abordajes de la situación comunicacional, lo que vuelve indispensable que se trabaje desde una abordaje "multi-paradigmático" y "trans-disciplinario".

Por último, la "perspectiva metodológica" supone teorías y métodos para conocer. Desde la Comunicación Estratégica, es indispensable que el comunicador explicita su posición como sujeto involucrado en el abordaje, asumiendo su posicionamiento epistemológico y político.

En palabras de Jaramillo, desde la Comunicación "de lo que se trata es de poner en marcha procesos de concertación social para la movilización mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos. Y para lograrlo es necesario desentrañar las claves de la manera como la sociedad se comunica y articula imaginarios potentes de transformación de su

⁵³ Ibídem

⁵⁴ Massoni, S. (2006) *Bienandanzas de la comunicación de la mano de la estrategia: la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural*. Conferencia en Universidad UNISINOS: Brasil

realidad, reconociendo la diferencia y el conflicto y construyendo escenarios de encuentro, de concertación y de participación."⁵⁵

Considerando lo trabajado hasta el momento, analizar el proceso de regularización que están encarando los vecinos de Un Techo Para Todos, implica entenderlo como una "práctica social" que puede estudiarse en la producción de sentido que llevan adelante los "sujetos sociales" en su práctica cotidiana que, en este caso en particular, se observa en el quehacer cotidiano de los vecinos del asentamiento, principales protagonistas de esta situación. La intervención de los vecinos tiene una intencionalidad política que es lograr ser dueños de la tierra en la que construyeron su vivienda, instalaron de forma informal algunos servicios básicos y se organizaron como comunidad desde hace alrededor de 15 años. Para alcanzar este objetivo necesitan posicionar esta problemática y lograr acuerdos entre el IVC (dueño de las tierras) y el Municipio de La Matanza que debe comprárselas para poder luego otorgársela a los vecinos del barrio. Esta intervención se realiza en un contexto de escasa voluntad política, en la que la sociedad en general sostiene que "la gente vive así porque quiere" en referencia a las familias de los asentamientos, hay escasa reglamentación y presupuesto estatal en materia de titulación de terrenos, y la "problemática del suelo"⁵⁶ no está posicionada en la agenda pública.

⁵⁵ Jaramillo Lopez, J. *Aporte de la comunicación a la construcción de políticas públicas*. Conferencia dictada por el autor en el UBR Campaigning Workshop de Plan International: Panamá

⁵⁶ Wagner, R. *La cuestión de la vivienda en la urbanización capitalista: Pobreza urbana, políticas públicas y derechos*, Seminario dictado en la Maestría en Políticas Sociales Urbanas, Universidad Nacional Tres de Febrero.

En cuanto al rol del Comunicador Estratégico en situación, Uranga sostiene que "nuestro primer objetivo como planificadores de procesos comunicacionales es conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas." (Uranga, 2007) Y esto es así porque de lo que se trata no es de transformar los hechos sociales aisladamente, sino trabajar en las "las valoraciones y las percepciones que los sujetos participantes tienen de esos mismos hechos" (Uranga, 2007) y esto es indispensable para garantizar la viabilidad y factibilidad del cambio.

Además, retoma la noción de "estrategias para fortalecer la trama social" de Elina Dabas. Posicionando así que "las estrategias pueden ser de todos los que están preocupados por resolver el problema. Ya no pertenecen exclusivamente al bagage tecnocrático de los operadores, sino que se relacionan con las experiencias vitales de las personas".⁵⁷

Es decir que, es necesario trabajar con todos los actores involucrados en la cuestión, ya que "no es la mera intervención externa la que modifica el escenario, sino que hay participaciones diferenciadas de actores también diversos que inciden sobre la trama social de acuerdo a competencias, habilidades y a saberes diferentes." (Uranga, 2007)

Metodológicamente, la Comunicación Estratégica propone como una de sus técnicas el "reconocimiento de matrices socioculturales" que permite no sólo "reconocer la diversidad de actores, sino reforzarla, de reconocer sus trayectorias para hacerlos entrar en un proceso de

⁵⁷ Uranga, W. (2007) *Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*

heterogeneidad compleja que haga emerger nuevas realidades genuinamente participadas".⁵⁸ Este esquema permite entender "la particular modalidad del vínculo macro social con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas".⁵⁹

Siguiendo esta propuesta metodológica, en el marco de este trabajo luego de avanzar en el despliegue de la Versión Técnica Comunicacional del Problema reconoceremos los actores involucrados en cada uno de los componentes y niveles del problema, y propondremos una agrupación de los mismos en matrices socioculturales. Esta técnica permite reconocer la lógica que uno o varios de los actores tienen en común en la situación, manera de vincularse con la situación que incluye intereses, modalidades, trayectorias que permiten reconocer un linaje de "acciones y sentidos compartidos" en torno a esa problemática.

Siguiendo la línea teórica y metodológica propuesta por la Comunicación Estratégica cobra especial sentido el concepto de "estrategias de comunicación" desde esta meta-perspectiva. De lo que se trata es de pensar la estrategia como un "proyecto de comprensión" (Massoni, 2013). Como plantea Massoni, "en el marco de un mundo que cambia incesantemente, las estrategias son dispositivos de inteligibilidad que orientan nuestra acción en busca de un objetivo de transformación".⁶⁰ Como trabajamos a lo largo de este trabajo, la estrategia de comunicación

⁵⁸ Massoni, S. (2013) *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro socio-cultural*.

Homo Sapiens Ediciones, Facultad de Ciencia Política - Universidad Nacional de Rosario: Rosario

⁵⁹ *Ibíd*

⁶⁰ *Ibíd*

siempre parte del diálogo de los saberes presentes en la situación, lo que permite reconocer la multidimensionalidad del mundo y a partir de ahí proponer nuevos territorios (Massoni, 2013).

En este aspecto, seguimos insistiendo en posicionar que existe un espacio interesante y hasta el momento poco explorado desde la Comunicación Estratégica, que es el de la importancia de la participación de un comunicador estratégico en los equipos técnicos que desarrollan proyectos de urbanización. Si entendemos y acordamos la importancia de reconocer a todos los actores en situación y de hacer jugar sus intereses y necesidades frente a la cuestión a resolver, se hace visible el aporte que este especialista puede sumar.

Como mencionamos anteriormente, frente a la problemática de los asentamientos informales, cada vez cobra más fuerza el "Derecho a la Ciudad"⁶¹, que es el derecho de todos los ciudadanos a ser parte en la transformación de nuestras ciudades. En este sentido, el comunicador estratégico tiene las herramientas para promover la conversación sociocultural, que implica no limitarse a reconocer y dar voz a todos los actores presentes en la situación, sino también reconocer la trayectoria de cada uno de estos, descubrir los vínculos de los mismos con la situación, para a partir de allí convocarlos a la participación para propiciar la transformación deseada. En palabras de Mariana Mascotti, "el comunicador no es el que habilita a hablar, no

⁶¹ ONU Habitat (2014) *Carta Mundial del Derecho a la Ciudad*. Ecuador.

ilumina o concientiza, sino que interpela, acompaña, moviliza lo que ya se encuentra vivo, lo que ya está y es posible poner en juego en la transformación". ⁶²

En "Enfoques de Planificación"⁶³ se plantea que para actuar con intención transformadora es necesario poder reconocer la situación en la que estamos interviniendo, y para ello nuestra primera fuente de conocimiento son los actores en el escenario social". Para esto, es necesario realizar un "análisis situacional del escenario comunicacional" que implica "el reconocimiento de los diferentes componentes comunicacionales que configuran una determinada situación". (Apella, Huarte, Vargas, 2012)

En línea con esta propuesta y aplicando la perspectiva de la Comunicación Estratégica a la situación que abordaremos en este trabajo, nos proponemos trabajar la multidimensionalidad presente en el Proyecto de regularización dominial del asentamiento "Un techo para todos" a partir del diseño de una estrategia de comunicación que incluye:

1. La confección de la Versión Técnica Comunicacional (VTC). "La misma pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir de análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el

⁶² Acotación de Mariana Mascotti en una de las conversaciones que mantuvimos en el proceso de revisión del trabajo final integrador de la Especialización en Comunicación Ambiental en la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.

⁶³ Apella, Huarte, Vargas. (2012) Análisis situacional desde la comunicación. En Apella, Huarte, Vargas *Cuadernos de Cátedra N° 6, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales*. La Plata, Argentina: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de Universidad Nacional de La Plata

proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en territorio."⁶⁴

2. El análisis de Matrices socioculturales. "Es el esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Es un auto-dispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción."⁶⁵

3. El análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad comunicacional. "Es una técnica de la comunicación estratégica que nos ofrece un doble registro: diagnóstico y operación. Por un lado permite el reconocimiento de cuál es la modalidad del encuentro dominante en la situación examinada y, por el otro, provee una guía valorativa para decidir dónde operar otras racionalidades comunicacionales a partir de la inclusión de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las existentes en torno al problema que aborda la estrategia comunicacional".⁶⁶

⁶⁴ Ibídem

⁶⁵ Ibídem

⁶⁶ Massoni, S. (2015) Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción de marcas de racionalidad comunicacional. *Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Bogotá: FISEC

4. Reconocimiento y jerarquización de actores. "Pueden ser personas, grupos, organizaciones que reconocemos como relevantes en torno al problema"⁶⁷

5. La realización de un Árbol de soluciones. Es una herramienta de trabajo que "facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la VTC."⁶⁸

6. El diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional. "Se despliegan acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada matriz sociocultural explorando las distintas posibilidades para aportar a diferentes procesos cognitivos de nivel macro social con los actores vinculados a esta problemática en particular, integrando los resultados de las etapas anteriores y tomando como base el Árbol de Soluciones. "⁶⁹

A continuación, pondremos en práctica estas técnicas en el abordaje del Proyecto de Regularización Dominial que llevan adelante los vecinos y vecinas del asentamiento "Un Techo Para Todos", con el fin de desarrollar la estrategia comunicacional necesaria para facilitar el camino hacia la transformación deseada: lograr el traspaso de tierras desde el Instituto de la Vivienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires al Municipio de la Matanza como primer paso para lograr el proceso de regularización dominial.

⁶⁷ Ibídem

⁶⁸ Ibídem

⁶⁹ Ibídem

4. PARTE III. APLICACIÓN DE TÉCNICAS

Como mencionamos anteriormente, la intervención comunicacional en este Proyecto es demandada por la organización TECHO, que acompaña a los vecinos y vecinas de "Un Techo para Todos" en el proceso de regularización dominial a través de la promoción de la participación comunitaria y el asesoramiento técnico a los referentes barriales que lideran el proyecto.

El trabajo de los referentes barriales y las organizaciones con presencia en territorio los había llevado a la conclusión que el primer paso para garantizar que todas las familias tengan el título de la tierra que habitan es lograr la transferencia de tierras desde el IVC al Municipio de La Matanza, para que posteriormente el Municipio pueda transferir estas tierras a cada uno de las familias. Por eso, cuando TECHO demanda mi intervención es para desarrollar una estrategia comunicacional para alcanzar este fin.

Partiendo de esta demanda, se propuso a TECHO un plan de acción de trabajo de campo que permitiera avanzar en el desarrollo de las técnicas de la Comunicación Estratégica para abordar esta situación.

Como se verá en el desarrollo de este capítulo, desde un primer momento la aplicación de estas técnicas posibilitó poner sobre la mesa la complejidad de la situación a abordar facilitando que la organización demandante re-piense su propia práctica en territorio y reformule la demanda de intervención desde la Comunicación Estratégica realizada.

A continuación, presentamos el desarrollo de esta investigación.

4.1 Trabajo de campo

Para el desarrollo de la presente investigación hemos utilizado seis herramientas de recolección que nutrieron el diagnóstico, permitieron la confección de la Versión Técnica Comunicacional del Problema, el reconocimiento y jerarquización de los actores, la caracterización de Matrices Socioculturales, el análisis y prescripción de Marcas de Racionalidad Comunicacional, el Árbol de Problema y el Árbol de Soluciones.

Tabla 1. Trabajo de campo		
Herramientas de recolección diagnóstico	Variables de relevamiento	Matrices socioculturales
1. Revisión de material institucional de TECHO	Entendimiento de la cultura organizacional de TECHO	Los que militan
2. Entrevista a Director de TECHO	Conceptualización de los aspectos del problema	Los que militan
3. Revisión de registro de Mesas de Trabajo	Relevamiento de formas y modos de comunicación	Los que militan
4. Observación Mesas de Trabajo	Modalidad de participación de los vecinos con TECHO	Los que militan
5. Observación Mesas de Organizaciones	Modalidad de encuentro entre técnicos y vecinos	Los que militan
6. Reuniones de trabajo con Directores de TECHO, referentes barriales y organizaciones	Conceptualización de los aspectos del problema, despliegue de las técnicas	Los que militan

Como parte del trabajo de campo implementado, la revisión de la documentación institucional, la entrevista y las observaciones realizadas nos permiten advertir que:

- Los criterios del Área de Desarrollo de Hábitat para definir que acompañarían a Un techo para todos (dentro de un universo de otros 40 barrios informales posibles) fueron legales, urbanos y sociales pero no se consideró las dificultades que presentaba el proyecto a

acompañar. El primer paso para avanzar en el proceso de regularización dominial es lograr el traspaso de tierras entre instituciones públicas de CABA y Provincia con intereses económicos y político partidarios diferentes,

- En el diagnóstico social se analizaban criterios como: cantidad de vecinos referentes que trabajan con TECHO, estabilidad de la Mesa de Trabajo, relación de la Mesa de Trabajo con Gobierno Local, elección de autoridades barriales, nivel de cumplimiento de los proyectos de la Mesa de Trabajo cuán afianzado está TECHO como referente en el barrio, relación con otras instituciones, autonomía de la Mesa de Trabajo respecto a los Coordinadores, pero no se indagó sobre la modalidad de conformación del asentamiento, los liderazgos validados, las formas de organización previas a la intervención de TECHO en el asentamiento. El desconocimiento de la historia del asentamiento previa a la llegada de TECHO puede explicar por qué 6 años después del inicio del trabajo en conjunto La Mesa de Trabajo aún no encontró una modalidad de participación vecinal que asegure el protagonismo de los vecinos en el proyecto de regularización dominial,
- TECHO entiende que el rol de los referentes barriales es central ya que deben "llevar adelante una militancia social responsable" según el Director del Área de Desarrollo de Hábitat. Ellos tienen que ser "protagonistas de la producción social de su hábitat".
- TECHO asume que debe tener un "rol articulador" entre el sector privado, público y la comunidad.
- A lo largo de los años fue variando la cantidad de referentes comunitarios y su modalidad de participación en el espacio de la Mesa de Trabajo,

- Anualmente, la Mesa de Trabajo renueva su Plan de Acción y la planificación de proyectos a corto y mediano plazo dificultó el avance del proyecto de regularización dominial de largo plazo,
- Sin embargo, el proyecto de regularización dominial es el que más convoca a la participación vecinal. En una Asamblea convocada para trabajar sobre el tema asistieron alrededor de 100 vecinos,
- TECHO tiene dificultad para trabajar coordinadamente con otras organizaciones presentes en el barrio ya que propone que los proyectos a trabajar y las decisiones que a éstos les atañen deben ser tomadas por los propios vecinos, lo que retrasa las planificaciones institucionales,
- La alta rotación del equipo de voluntarios de TECHO que acompañaron el proceso genera dificultades en la consolidación del grupo de vecinos que participan de la Mesa de Trabajo, lo que impacta negativamente en la definición de estrategias a desarrollar,
- Existe una des-coordinación entre los voluntarios que coordinan la Mesa de Trabajo y los que asesoran en el proyecto de regularización dominial, esto dificulta la comunicación entre los vecinos y TECHO,
- En reiteradas ocasiones TECHO tiene dificultades para coordinar el tiempo social de la Mesa de Trabajo con las oportunidades que se le presentan a la institución, lo que llevó a que TECHO tomara decisiones que no habían sido acordadas junto con los referentes comunitarios,

- A partir del 2015 TECHO refuerza su entendimiento como organización que acompaña procesos comunitarios y comienza a relegar su interés institucional en avanzar ciertos proyectos del Área de Desarrollo de Hábitat para esperar a que cada comunidad esté en el momento necesario para poder liderarlos.

4.2 Versión Técnica del problema comunicacional (VTC)

El armado de la VTC se inició como tarea de gabinete en la que como comunicadora estratégica interviniente ordené y desplegué en la VTC toda la información obtenida luego del trabajo de campo.

Esta primera base fue revisada y enriquecida en dos reuniones en las que participaron la Coordinadora General en Mesas de Trabajo, la Directora de Gestión Comunitaria y el Director del Área de Desarrollo de Hábitat de TECHO.

Es pertinente agregar que antes de iniciar el trabajo en gabinete propuse al equipo de TECHO que el armado de la VTC se realizará en dos Talleres en los que participarán los Directores de esta organización, pero también los referentes barriales y de otras organizaciones con presencia territorial. Sin embargo, se decidió avanzar con el trabajo en gabinete y las dos reuniones con los Directores de TECHO porque ellos consideraron que coordinar esos Talleres sería difícil y atrasaría los tiempos planificados ya que querían presentar a los referentes barriales un Plan de Acción concreto en las próximas Mesas de Trabajo.

Frase núcleo del Problema Comunicacional: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza.

Aspectos, sub-aspectos y niveles:

Tabla 2. Aspecto Económico de la VTC				
Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza				
Aspecto: Económico				
Sub-Aspecto	Niveles			
	Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Deuda del IVC con el Municipio de La Matanza	Falta de control estatal que asegure el cumplimiento del pago de impuestos	No se identifican	Conflicto entre instituciones	Dificultad en la negociación para lograr el traspaso de tierras
Actores: IVC, Municipio de La Matanza	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, Dirección Provincial de Rentas	No se identifican	Actores: IVC, Municipio de La Matanza	Actores: IVC, Municipio de La Matanza

Tabla 3. Aspecto Administrativo y Político de la VTC				
Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza				
Aspecto: Administrativo y Político				
Sub-Aspecto	Niveles			
	Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Falta experiencia de trabajo en conjunto	La desarticulación con la que trabajan entre las instituciones estatales	Los conflictos partidarios entre instituciones	Los actores de las instituciones no se han reunido nunca	Falta de acuerdo y negociación
Actores: IVC, Municipio de La Matanza	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, Gobierno de la Provincia, Gobierno de la Ciudad	Actores: IVC, Municipio de La Matanza	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, TECHO, vecinos	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, TECHO, vecinos
Municipio dice no tener que invertir en la urbanización de los asentamientos si las tierras son propiedad del IVC	Escasos fondos para inversión pública	Prácticas político-partidarias clientelistas (inversión pública donde hay posibilidad de captar más votos)	Excusas del Municipio frente al reclamo de las familias	Falta inversión pública en asentamientos
Actores: IVC, Municipio de La Matanza, familias de Un techo para todos	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, familias de Un techo para todos	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, familias de Un techo para todos	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, familias de Un techo para todos	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, familias de Un techo para todos
Existencia de diferencias político-partidarias entre	Funcionamiento de la política-partidaria	Intereses políticos partidarios	Dificultad para acercar intereses	Falta de acuerdo y negociación

el Municipio y el IVC				
Actores: Municipio de La Matanza, IVC, Gobierno Nacional, Provincial y local	Actores: Partidos políticos, instituciones públicas	Actores: Partidos políticos, instituciones públicas	Actores: IVC, Municipio de La Matanza.	Actores: IVC, Municipio de La Matanza, familias de Un techo para todos

Tabla 4. Aspecto Técnico de la VTC				
Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza				
Aspecto: Técnicos				
Sub-Aspecto	Niveles			
	Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Falta de profesionales estatales con voluntad política y capacidad de gestión para la regularización dominial	La mercantilización de la tierra y falta de voluntad política para avanzar en la urbanización de los asentamientos informales y escaso marco legal	La falta de inversión y la burocracia estatal	No hay un marco legal acorde ni un plan de desarrollo territorial	Dificultad para avanzar en un Plan de Acción para la urbanización de asentamientos
Actores: Gobierno Nacional, Provincial, Local	Actores: Grandes terratenientes, Gobierno Nacional, Provincial, Local, instituciones públicas, partidos políticos, Municipio de La Matanza, IVC	Actores: Gobierno Nacional, Provincial, Local	Actores: Gobierno Nacional, Provincial, Local	Actores: Municipio de La Matanza, IVC

Tabla 5. Aspecto Legal de la VTC				
Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza				
Aspecto: Legal				
Sub-Aspecto	Niveles			
	Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Necesidad de aprobación del Congreso porteño para poder ceder esas tierras al Municipio de La Matanza	Marco legal vigente	Voluntad política	- Desmotivación de familias y OSC por la dificultad de manejar causas externas.	Imposibilidad de efectuar el traspaso
Actores: Congreso porteño, familias de asentamientos, IVC, Municipio de La Matanza	Actores: Poder Legislativo, Congreso porteño	Actores: Gobierno Nacional Provincial, Local	Actores: familias y OSC involucradas	Actores: IVC, Municipio, familias y OSC involucradas, Congreso Porteño
Necesidad de que el Consejo Deliberante desafecte la ordenanza que indica que esas tierras son de preservación forestal	Marco legal vigente	Voluntad política	- Des-motivación de familias y OSC por la dificultad de manejar causas externas.	Imposibilidad de efectuar el traspaso
Actores: Consejo Deliberante, familias de asentamientos, IVC, Municipio de La Matanza	Actores: Poder Legislativo, Consejo Deliberante	Actores: Gobierno Nacional, Provincial y Local	Actores: familias y OSC involucradas	Actores: IVC, Municipio, familias y OSC involucradas, Consejo Deliberante

Necesidad de aprobación del Congreso de la Provincia de Buenos Aires para que se pueda efectuar el traspaso de tierras del IVC al Municipio	Marco legal vigente	Voluntad política	- Des-motivación de familias y OSC por la dificultad de manejar causas externas.	Imposibilidad de efectuar el traspaso
Actores: Congreso de la Provincia, familias de asentamientos, IVC, Municipio de La Matanza	Actores: Poder Legislativo, Congreso de la Provincia	Actores: Gobierno Nacional, Provincial y Local	Actores: familias y OSC involucradas	Actores: IVC, Municipio, familias y OSC involucradas, Congreso de la Provincia

Tabla 6. Aspecto Político y Organizativo de la VTC				
Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza				
Aspecto: Político y Organizativo				
Sub-Aspecto	Niveles			
	Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Escasa experiencia de los referentes barriales en procesos organizativos	Escasa tradición de organización y participación de los sectores populares en Argentina	Los referentes barriales convocados por TECHO no suelen tener experiencias organizativas previas	Dependencia de los referentes barriales respecto a las organizaciones	Dificultad para planificar y gestionar el proyecto
Actores: Referentes barriales	Actores: Referentes barriales	Actores: Referentes barriales, organizaciones,	Actores: Referentes barriales, organizaciones,	Actores: Referentes barriales, organizaciones,

		TECHO	TECHO	TECHO
Dificultad para motivar la participación de la comunidad en proyectos de largo plazo	La organización y participación de los sectores populares suele darse en contextos de necesidades inmediatas para la supervivencia	Escasa experiencia de los referentes barriales en procesos organizativos	Las familias de Un Techo para Todos no se involucran en el proyecto de regularización dominial	Dificultad para lograr representatividad en el proyecto y tener incidencia política en las intervenciones propuestas
Actores: Familias de Un Techo para Todos, referentes barriales, organizaciones TECHO	Actores: Sectores populares, organizaciones de base	Actores: Referentes barriales, organizaciones TECHO	Actores: Familias de Un Techo para Todos, referentes barriales, organizaciones TECHO	Actores: Familias de Un Techo para Todos, referentes barriales, organizaciones TECHO
Dependencia de los referentes barriales respecto de las organizaciones presentes en territorio	Escasa experiencia de los referentes barriales en procesos organizativos	Escasa experiencia de las organizaciones barriales acompañando procesos comunitarios (y no liderándolos)	Las organizaciones barriales son las que convocan los espacios de encuentro y las que lideran la toma de decisiones	Los tiempos del proyecto dependen de la capacidad institucional de las organizaciones presentes en territorio en cada momento
Actores: Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Familias de Un Techo para Todos, Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Familias de Un Techo para Todos, Referentes barriales, organizaciones, TECHO
Escasa experiencia de las organizaciones barriales acompañando procesos comunitarios (y no liderándolos)	Tradición personalista y verticalista de las organizaciones en Argentina	Entendimiento del rol de las organizaciones como ejecutoras de la transformación y no como promotoras de la misma	Los tiempos del proyecto dependen de la capacidad institucional de las organizaciones presentes en territorio en cada	Dificultad para promover el fortalecimiento comunitario y el rol de los referentes barriales como responsables del proyecto

			momento	
Actores: Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Familias de Un Techo para Todos, Referentes barriales, organizaciones, TECHO	Actores: Familias de Un Techo para Todos, Referentes barriales, organizaciones, TECHO

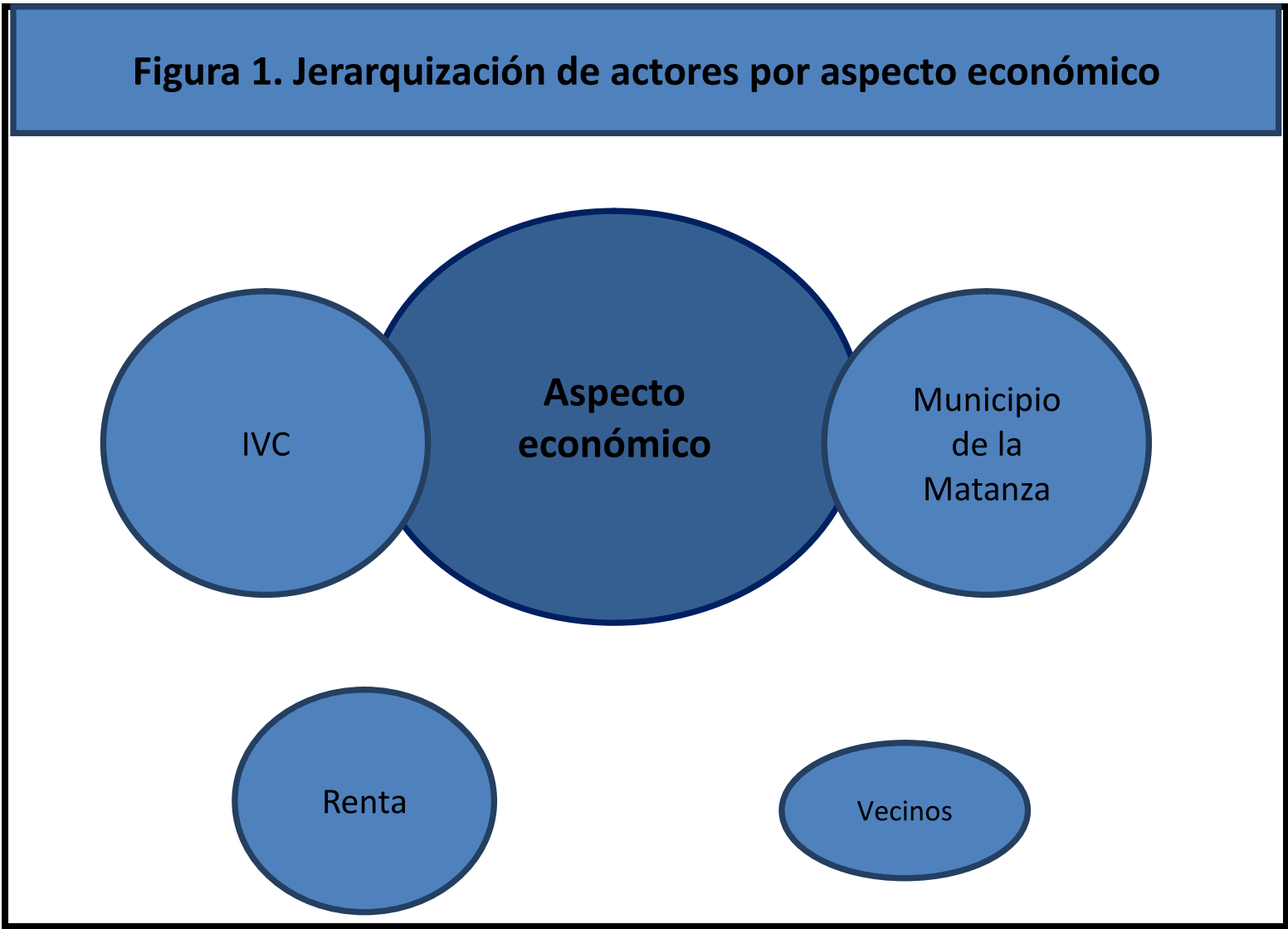
4. 3 Reconocimiento y jerarquización de actores por aspecto del problema comunicacional

El armado de la VTC en conjunto con los Directores de TECHO propició la reflexión de este equipo respecto al "Aspecto Político y Organizativo" desplegado en la Tabla N° 5 ya que ellos advirtieron el largo trecho que existe entre su discurso y su práctica: su esfuerzo institucional estaba más orientado a ser el actor que logre destrabar el conflicto de intereses entre el IVC y el Municipio de La Matanza (lo que motivó la demanda a mi intervención) que a acompañar a los referentes barriales y a la comunidad en general en este proceso.

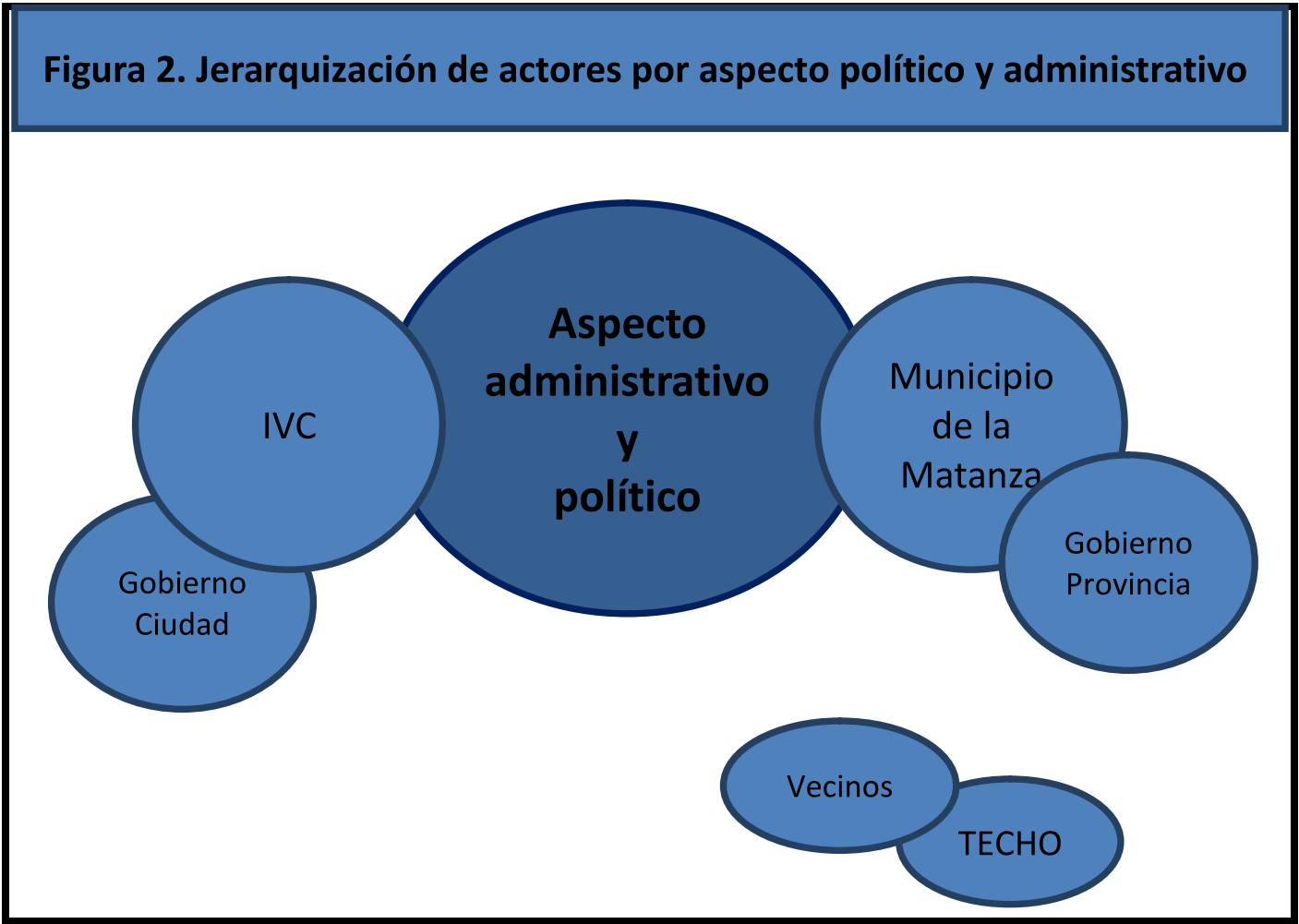
A partir de este reconocimiento, el equipo de TECHO propuso presentar la VTC y avanzar en el reconocimiento y jerarquización de actores por aspecto del problema comunicacional en una reunión en la que participaran referentes barriales y organizaciones sociales con presencia en territorio.

Trabajando junto a la Coordinadora General de Mesas de Trabajo de TECHO, definimos sistematizar la información con gráficos para facilitar la lectura y comprensión de todos los participantes de la reunión.

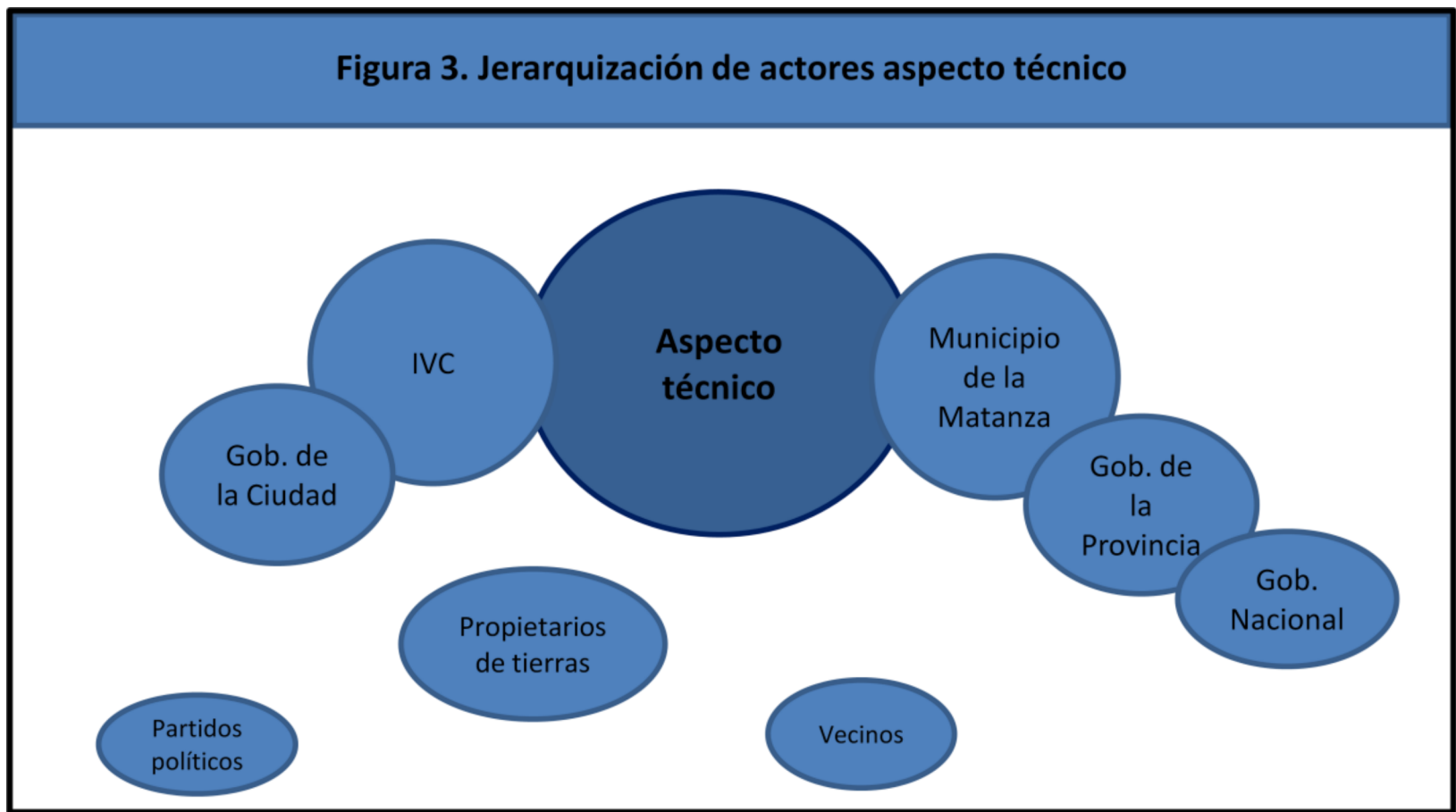
Identificación y jerarquización de actores por Aspecto Económico de la VTC



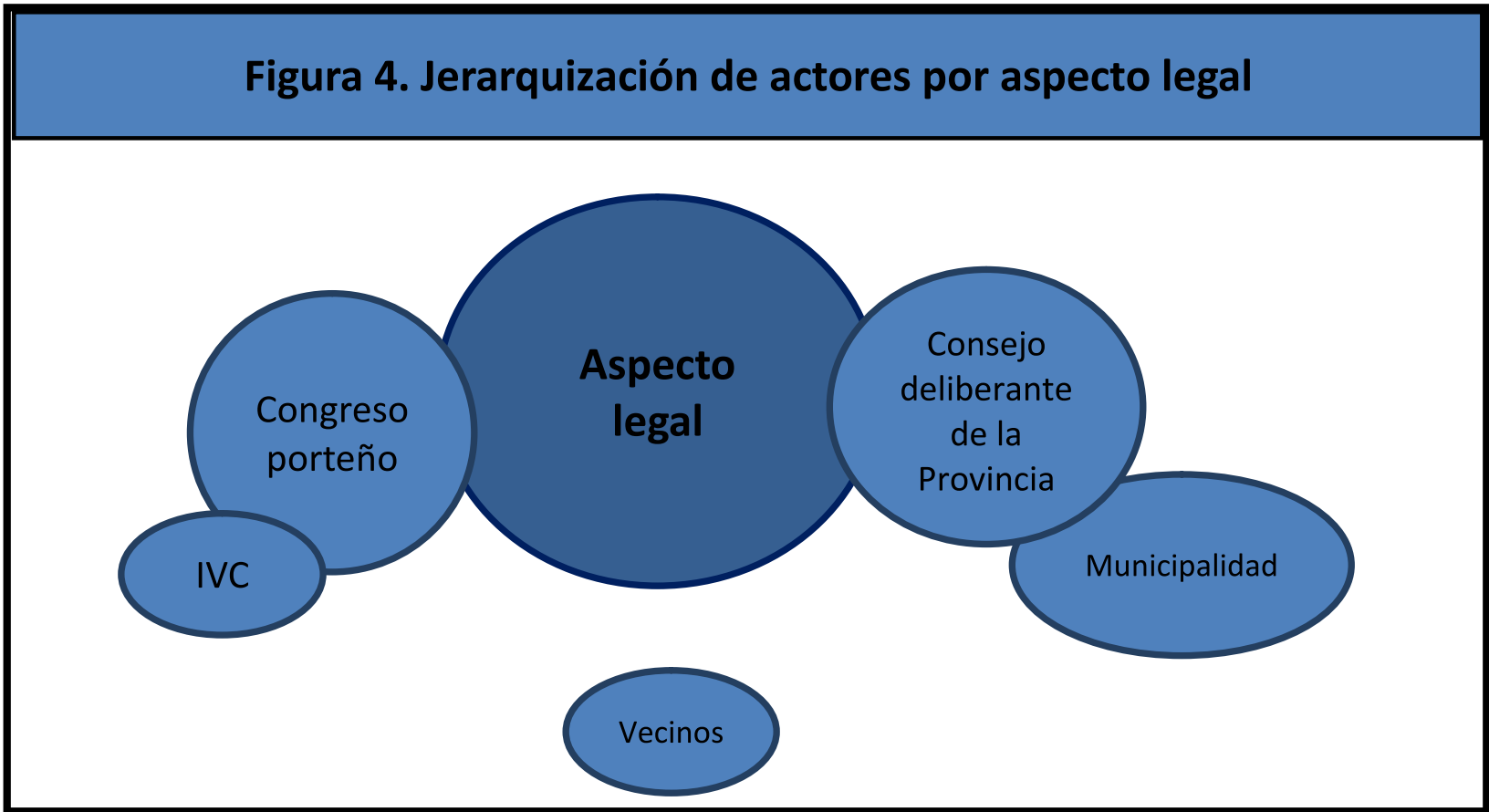
Identificación y jerarquización de actores por Aspecto Político y Administrativo de la VTC



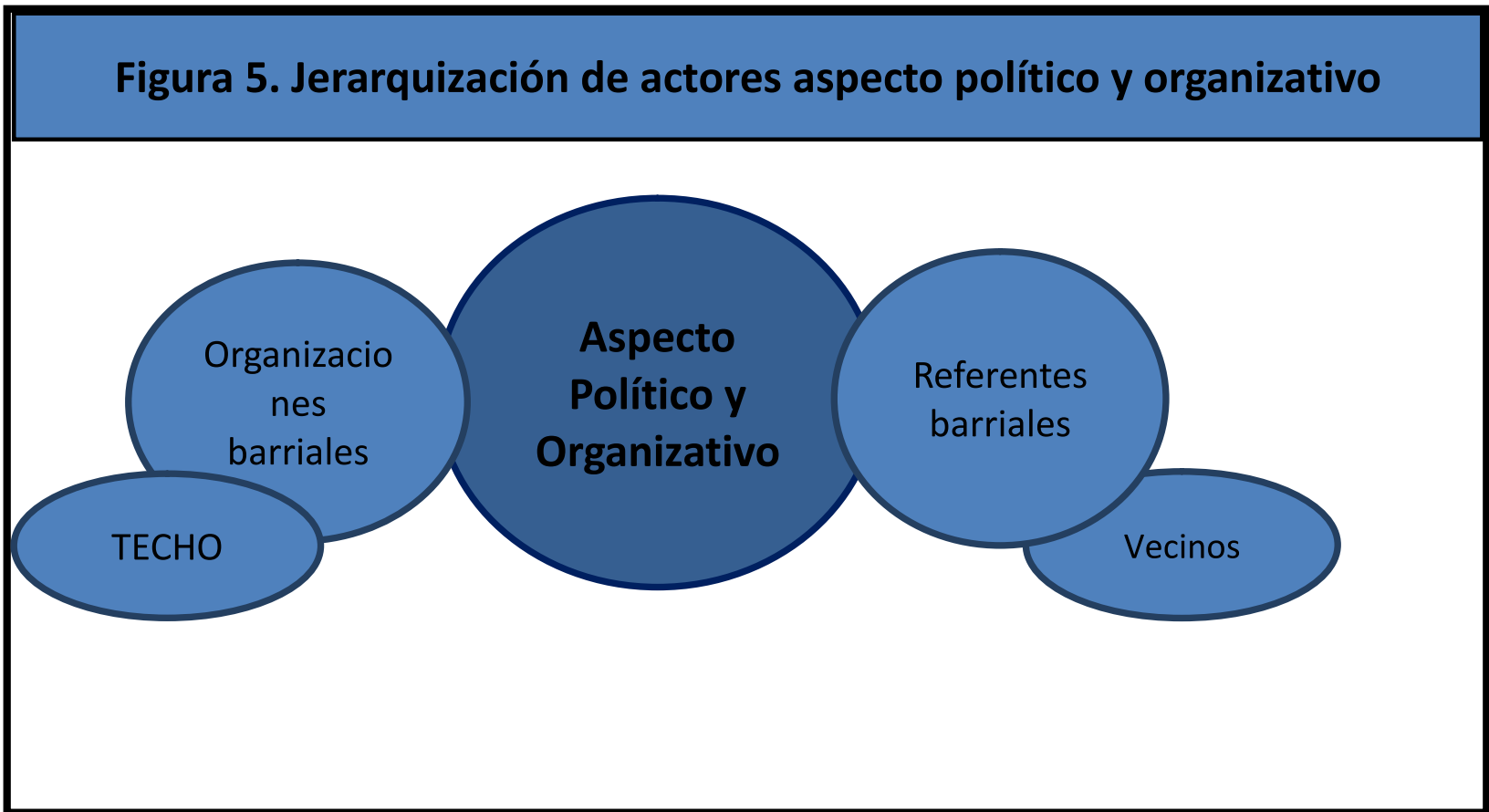
Identificación y jerarquización de actores por Aspecto Técnico de la VTC



Identificación y jerarquización de actores por Aspecto Legal



Identificación y jerarquización de actores por Aspecto Político y Organizativo



Del análisis de los gráficos sobre la jerarquización de actores vinculados a cada aspecto del problema puede concluirse que "los vecinos" ocupan una posición periférica y en algunos casos desvinculada con cada aspecto del problema. Esta conclusión fue compartida con el equipo de Directores de TECHO, quienes acordaron con esta lectura y volvieron a posicionar la necesidad de problematizar su práctica y re-orientar su acompañamiento en territorio para cumplir con el fin último de la organización: promover el desarrollo comunitario brindando herramientas a los referentes barriales para que sean los protagonistas de la producción social del hábitat.

4.4 Matrices Socioculturales

En la reunión con el equipo de TECHO, los referentes barriales y las organizaciones con presencia territorial mencionada anteriormente, se validó la VTC y se reconocieron y jerarquizaron los actores por aspecto del problema.

Además, en esta instancia fui recolectando información sobre cada actor para luego construir las matrices socioculturales. Este trabajo fue posteriormente revisado y enriquecido con el equipo de Directores de TECHO.

Si bien a fines metodológicos por mi parte e ideológicos por parte de TECHO, entendíamos que lo ideal era desplegar las matrices socioculturales en un trabajo en conjunto con los referentes barriales y las organizaciones, por las dificultades para coordinar agendas entre todos estos actores, decidimos avanzar en el desarrollo de las matrices socioculturales con la modalidad recién detallada.

Los que gobiernan:

Actores: Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires, Municipio de La Matanza, Gobierno Nacional, Provincial, Local.

Expectativas: Cuidar su imagen política.

Necesidades: Lograr un equilibrio entre sus intereses partidarios, su imagen política, y la demanda de la sociedad.

Intereses: Que las políticas impulsadas tengan un impacto positivo para la institución al menor costo político, económico y social. Cuidar sus intereses económicos y políticos.

Saberes: Conocimiento del interés de los vecinos y vecinas de Un Techo para Todos en acceder al derecho de propiedad de las tierras de las que son poseedoras. Conocimiento del conflicto partidario y de los intereses económicos y políticos con las instituciones estatales en juego: El IVC sabe que el Municipio de La Matanza quiere cobrar los impuestos que el IVC le debe; el Municipio de La Matanza no sabe que el IVC está dispuesto a entregarle parte de las tierras en cuestión a cambio de los impuestos que le debe al Municipio.

Los que legislan:

Actores: Congreso porteño, Congreso de la Provincia, Consejo Deliberante

Expectativas: Lograr que las leyes que sancionan benefician a la población.

Necesidades: Que el proyecto de ley y las ordenanzas en cuestión entren en su agenda.

Intereses: Que sus funcionarios voten considerando lo que garantiza un impacto positivo para el bien común.

Saberes: Conocen la necesidad de aprobación de leyes y ordenanzas para avanzar en cualquier proyecto de regularización dominial.

Los que militan:

Actores: Vecinos de "Un techo para todos", vecinos de otros asentamientos informales, organizaciones barriales, organizaciones de la sociedad civil.

Expectativas: Lograr la regularización dominial del asentamiento "Un techo para todos.

Necesidades: Que el IVC y el Municipio de La Matanza logren un acuerdo para el traspaso de las tierras.

Intereses: Que el escenario político sea favorable para lograr un acuerdo entre el IVC y el Municipio de La Matanza y que éste se responsabilice de lograr la regularización dominial del asentamiento.

Saberes: Conocimiento del conflicto político entre el IVC y el Municipio de La Matanza y de los intereses políticos y económicos que existen en la regulación de tierra pública.

Los que viven en el terreno en cuestión:

Actores: Vecinos y vecinas de Tierra y Libertad, Un techo para todos, El Gauchito (asentamientos ubicados en el terreno en cuestión).

Expectativas: Lograr acceder al título de propiedad de la tierra de la que son poseedores y poseedoras.

Necesidades: Que el proceso de regularización dominial sea accesible a sus posibilidades económicas y que no ponga en riesgo la posesión del terreno que hoy ocupan.

Intereses: Que haya un grupo organizado de vecinos y vecinas que lidere el proceso y convoque a la participación de las familias cuando sea necesario.

Saberes: Conocen el miedo a posibles desalojos por no contar con el título de propiedad de la tierra en la que habitan.

4.5 Marcas de racionalidad comunicacional

En el recorrido de este proceso de investigación, uno de los primeros y principales conocimientos enactuados fue el reconocimiento por parte del equipo de TECHO de las diferencias que existen entre lo que discursivamente sostienen que es su rol como organización social y lo que finalmente la organización llevaba a la práctica.

Identificar el "Aspecto Político y Organizativo" y que la "Escasa experiencia de las organizaciones barriales acompañando procesos comunitarios (y no liderándolos)" aparezca como un Sub-aspecto del Problema, forzó a esta institución a darse espacios para re-pensar su práctica en territorio.

Es por este motivo que, entendiendo la poca capacidad de todos los actores para acompañar esta investigación, en el transcurso de la investigación decidimos hacer foco en el "Aspecto Político y Organizativo" de la Frase Problema, porque si bien es un aspecto entre otros,

es aquel en el que la organización demandante y los referentes barriales pueden incidir (más) directamente. Por eso, a continuación presentaremos el análisis de marcas de racionalidad comunicacional sobre piezas y actividades comunicacionales que tienen a los referentes barriales, a las organizaciones sociales y a TECHO como protagonistas (a pesar de que la VTC y jerarquización de actores señalen al IVC y al Municipio de La Matanza como los actores principales).

Listado de espacios y productos/piezas de comunicación que son habituales:

Tabla N° 7 Marcas de racionalidad comunicacional		
Producto/Actividad de comunicación	Atributos comunicacionales	Marca de racionalidad presente
Reuniones semanales de la Mesa de Trabajo entre referentes comunitarios y TECHO	- Existencia de una dupla de Coordinadores de TECHO que actúan como emisores de los saberes necesarios para el avance de los proyectos que se abordan desde ese espacio. - Esta dupla de Coordinadores definen previamente los contenidos a trabajar en cada reunión, marcando los tiempos establecidos para cada uno en la agenda del día y administrando el uso de la palabra. - Los actores protagonistas en la reunión son individuos.	Reuniones semanales de la Mesa de Trabajo: en este caso, la VERTICALIDAD y la LINEALIDAD aportan a la configuración de un proceso comunicacional de transferencia en la que un emisor jerarquizado (Coordinadores de TECHO) selecciona y transmite la información que el resto de los participantes (referentes comunitarios) de la reunión deberían conocer para el avance del proyecto en cuestión según su punto de vista de técnico en esta situación. Esta configuración es propia de la dimensión informativa.

Libro de Actas en el que se registran los temas y acuerdos de la Mesa de Trabajo	- La posibilidad que tienen todos los integrantes de la Mesa de Trabajo (Coordinadores de TECHO y referentes comunitarios) de hacer uso del Libro de Actas para escribir la minuta de la reunión, corregir o complementar lo redactado por otro compañero y acceder al mismo para informarse acerca de lo conversado en cada reunión. - Lo que se conversa y acuerda en la reunión en torno al temario definido previamente por los Coordinadores de TECHO.	La HORIZONTALIDAD y la LINEALIDAD también aportan a la transferencia en tanto el Libro de Actas funciona como una pieza comunicacional en la que el grupo que conforma la Mesa de Trabajo comunica al resto de los vecinos el detalle de las acciones y las decisiones que toman los referentes comunitarios que participan del espacio en relación al Proyecto de Regularización Dominial que involucra a todos los vecinos de Un Techo para Todos. En este caso, la configuración sigue siendo propia de la dimensión informativa.
Registro de la intervención de TECHO en el asentamiento Un Techo para todos	- Los Coordinadores de TECHO en la Mesa de Trabajo son los únicos autorizados para registrar la intervención de la institución en el asentamiento. - Los Directores de TECHO (referentes de los voluntarios Coordinadores de la Mesa de Trabajo) son quienes definen los ejes de análisis sobre los cuales los Coordinadores de TECHO deben centrarse al realizar el registro y sistematización de la experiencia.	La VERTICALIDAD y la LINEALIDAD apuntan a la transferencia de información entre los voluntarios y los Directores de la organización en los ejes y categorías que éstos consideran pertinentes para el análisis de la intervención institucional en el asentamiento. Como mencionamos anteriormente, la transferencia de información es propia de la dimensión informativa.
Reuniones semanales de la Mesa de Organizaciones,	- Existe un emisor jerarquizado en la figura de Presidente de la Fundación Concordia, quien convoca al	La VERTICALIDAD, LINEALIDAD e INTERSUBJETIVIDAD aportan a la comunicación

entre las que participan Fundación Concordia, Proyecto Habitar, Hábitat para la humanidad, TECHO, referentes comunitarios	resto de las organizaciones a participar de la reunión semanal para coordinar el trabajo de las mismas en territorio. - El temario es definido por el Presidente de la Fundación Concordia. - Todas las organizaciones participantes constituyen la matriz sociocultural "los que militan" compartiendo una modalidad fractálica y autopoiética del cambio.	operativa, en tanto un emisor selecciona los mensajes, convoca a los actores, sugiere un horizonte de transformación e intenta coordinar el trabajo de cada organización en pos de alcanzar la misma. Esta configuración también es propia de la dimensión informativa.
Mails de la Fundación Concordia al resto de las organizaciones que participan de la Mesa de Organizaciones con el registro de los temas y acuerdos de dicha reunión	- El Presidente es el único emisor de estos mails. - Él es el único que decide los temas sobre los cuales trabajar en la reunión y, por lo tanto, informar en el mail de registro de la misma.	

Determinación de la dimensión de la comunicación dominante:

El análisis desplegado en la Tabla N° 7 advierte que la dimensión de la comunicación dominante es la INFORMATIVA, ya que las marcas de racionalidad reconocidas son principalmente la LINEALIDAD y la VERTICALIDAD en procesos de transferencia de información.

En todos los espacios y productos/piezas de comunicación se advierte que opera un emisor jerarquizado que siempre está constituido por una organización externa al asentamiento

(Por ejemplo, en la Mesa de Trabajo este emisor es el Coordinador de TECHO y en la Mesa de Organizaciones es el Presidente de la Fundación Concordia) que elige qué mensajes son los importantes para que el receptor de la situación (que siempre son los referentes barriales) se involucre en el Proyecto de Regularización Dominial.

4.6 Árbol de Soluciones y Plan Operativo Inicial

En este capítulo presentaremos el Árbol de Soluciones y el Plan Operativo Inicial desarrollado en 4 Talleres en los que participaron el equipo de Directores de TECHO y dos referentes barriales muy involucrados con el proyecto.

En conjunto, desplegamos un Árbol de Soluciones y un Plan Operativo Inicial que busca facilitar la transformación deseada: lograr articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza, y a la vez aprovechar la implementación de las acciones propuestas para brindar herramientas a los referentes barriales para promover el fortalecimiento comunitario durante todo el proceso.

Esta decisión se tomó considerando las reflexiones a las que arribaron el equipo de TECHO y los referentes barriales que participaron en estas reuniones: para este colectivo, la participación comunitaria tiene que ser el medio para alcanzar el fin, no es un fin en sí mismo. En este caso, facilitar la participación comunitaria será el medio para lograr que cada familia tenga el título de propiedad de la tierra en la que habita. Y el proceso para lograr que cada familia tenga el título de propiedad será la excusa de TECHO para promover el desarrollo

comunitario y dejar capacidad instalada en los referentes barriales para que puedan ser los protagonistas de la producción social del hábitat.

Tabla 8. Árbol de Soluciones Aspecto Económico				
Aspecto del problema	Económico			
Sub-aspecto	Actores/Matrices	Intereses y necesidades	Proceso Comunicacional	Acciones a desarrollar
La deuda del IVC con el Municipio de La Matanza	Los que gobiernan	Necesidades: Lograr un equilibrio entre sus intereses partidarios, su imagen política, y la demanda de la sociedad.	Información	- Enviar una carpeta con información sobre la demanda de los vecinos y las vecinas de Un techo para Todos y las OSC involucradas
		Intereses: Que las políticas impulsadas tengan un impacto positivo para la institución al menor costo político, económico y social.	Participación	- Coordinar una reunión entre IVC y Municipio de La Matanza para que conozcan y re-conozcan los intereses de cada institución

Tabla 9. Árbol de Soluciones Aspecto Administrativo y Político				
Aspecto del problema	Administrativo y Político			
Sub-aspecto	Actores/Matrices	Intereses y necesidades	Proceso Comunicacional	Acciones a desarrollar
El Municipio tiene más excusas para no invertir en la urbanización de los asentamientos si las tierras	Los que gobiernan	Necesidades: Lograr un equilibrio entre sus intereses partidarios, su	Sensibilización	- Realizar una intervención en la vía pública frente al Municipio de La Matanza y el IVC en el mismo

son propiedad del IVC	Los que militan	imagen política, y la demanda de la sociedad. Intereses: Que las políticas impulsadas tengan un impacto positivo para la institución al menor costo político, económico y social. Necesidades: Que el IVC y el Municipio de La Matanza logren un acuerdo para el traspaso de las tierras. Intereses: Que el escenario político sea favorable para lograr un acuerdo entre el IVC y el Municipio de La Matanza y que éste se responsabilice de lograr la regularización dominial del asentamiento.	Participación	momento. - Coordinar una Jornada de trabajo entre los referentes comunitarios de los asentamientos afectados y las OSC involucradas para consensuar un Plan de Acción en común,
-----------------------	-----------------	---	---------------	---

Tabla 10. Árbol de Soluciones Aspecto Técnico				
Aspecto del problema	Técnicos			
Sub-aspecto	Actores/Matrices	Intereses y necesidades	Proceso Comunicacional	Acciones a desarrollar
Falta de profesionales estatales con voluntad política y capacidad de gestión para la regularización dominial	Los que gobiernan	Necesidades: Lograr un equilibrio entre sus intereses partidarios, su imagen política, y la demanda de la sociedad. Intereses: Que las políticas impulsadas tengan un impacto positivo para la institución al menor costo político, económico y social.	Participación	- Organizar una Jornada de Trabajo de un día en la que participen empleados de la Secretaria de Desarrollo Social, Obras Públicas, Tierras y Planificación del Municipio de La Matanza y empleados de las mismas Secretarías del Municipio de Trenque Lauquen para conocer la experiencia de esta ciudad en proyectos de urbanización. El objetivo es que los referentes del Municipio de La Matanza se apropien del proyecto y se empoderen con herramientas para la acción.
			Encuentro Sociocultural	- Organizar una reunión entre el Intendente del Municipio de La Matanza, los vecinos y las vecinas responsables del proceso de regularización dominial de Un techo para todos y representantes de las OSC involucradas con el objetivo de acordar el trabajo en conjunto y la forma de desarrollarlo en pos de lograr el traspaso de la

				titularidad de las tierras a los vecinos y las vecinas de los asentamientos en cuestión. El objetivo de esta reunión es poner en marcha las transformaciones en torno al problema.
--	--	--	--	---

Tabla 11. Árbol de Soluciones Aspecto Legal

Aspecto del problema	Legal			
Sub-aspecto	Actores/Matrices	Intereses y necesidades	Proceso Comunicacional	Acciones a desarrollar
Se necesita aprobación del Congreso porteño para poder ceder esas tierras al Municipio de La Matanza Se necesita aprobación del Congreso de la Provincia de Buenos Aires para que se pueda efectuar el traspaso de tierras del IVC al Municipio Se necesita que el Consejo Deliberante desafecte la ordenanza que indica que esas tierras son de preservación forestal	Los que legislan	Necesidades: Que el proyecto de ley y las ordenanzas en cuestión entren en su agenda. Intereses: Que sus funcionarios voten considerando lo que garantiza un impacto positivo el bien común.	Información Sensibilización	- Enviar una carpeta con información sobre la demanda de los vecinos y las vecinas de Un techo para Todos y las OSC involucradas, detallando la importancia que tiene la aprobación de cada Congreso y del Consejo Deliberante para poder avanzar en el proceso de regularización dominial. - Presencia semanal en el Congreso porteño, en el Congreso de la Provincia y en el Consejo Deliberante de 4 vecinos y vecinas de Un techo para todos para hablar con los miembros de los Congresos y el Consejo sobre lo que significa para las personas y las familias no tener la titularidad de la tierra que poseen. Los

				visitantes tendrán remeras con inscripciones alusivas y folletos que refuercen lo que cuentan en su charla con cada miembro.
--	--	--	--	--

Tabla 12. Árbol de Soluciones Aspecto Político y Organizativo				
Aspecto del problema	Aspecto Político y Organizativo			
Sub-aspecto	Actores/Matrices	Intereses y necesidades	Proceso Comunicacional	Acciones a desarrollar
Escasa experiencia de los referentes barriales en procesos organizativos	Los que militan	Necesidades: Que el IVC y el Municipio de La Matanza logren un acuerdo para el traspaso de las tierras.	Participación	- Organizar un Encuentro de Referentes Comunitarios de La Matanza. El objetivo es que los referentes comunitarios de distintos barrios puedan compartir experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos barriales y la movilización de la participación comunitaria.
Dificultad para motivar la participación de la comunidad en proyectos de largo plazo		Intereses: Que el escenario político sea favorable para lograr un acuerdo entre el IVC y el Municipio de La Matanza y que éste se responsabilice de lograr la regularización dominial del asentamiento.	Participación	- Organizar una actividad comunitaria convocante desde la Mesa de Trabajo. El objetivo es aprovechar esta instancia para informar e involucrar a la comunidad con la Mesa de Trabajo y los diferentes proyectos que está encarando.
Dependencia de los referentes barriales respecto de las organizaciones presentes			Sensibilización	- Organizar una Jornada de Trabajo con los referentes barriales, las organizaciones

en territorio			Sensibilización	sociales con presencia territorial, TECHO y otras organizaciones con trayectoria acompañando procesos de producción social del hábitat. El objetivo es que las organizaciones sociales y los referentes barriales puedan problematizar su práctica, definir cuál es el fin de su intervención y organizar su trabajo en territorio.
Escasa experiencia de las organizaciones barriales acompañando procesos comunitarios (y no liderándolos)				

Desarrollo de acciones:

Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza.

Aspecto: Económico

Sub-aspecto: La deuda del IVC con el Municipio de La Matanza.

Acción N° 1: Enviar una carpeta y un video con información sobre la demanda de los vecinos y las vecinas de Un techo para Todos y las OSC involucradas al IVC y al Municipio de La Matanza.

Proceso comunicacional a trabajar: Información

Objetivo General: Informar acerca la problemática y el interés de resolución por parte de los vecinos y OSC.

Objetivo Específico: Formalizar y dejar constancia del interés y la propuesta de los vecinos y OSC ante los organismos estatales.

Cronograma:

<i>Tabla 13. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto económico</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
2	Reunión con vecinos y OSC para definir el contenido de la carpeta	Listado de conceptos claves
2	Armado de material planificado	Carpeta con información
3	Entrega de la carpeta en el IVC y el Municipio de La Matanza	Comprobante de recepción en mesa de entrada del IVC y el Municipio de La Matanza

Acción N° 2: Coordinar una reunión entre IVC y Municipio de La Matanza para que conozcan y re-conozcan los intereses de cada institución.

Objetivo General: Generar un espacio de encuentro entre los organismos estatales directamente involucrados en la resolución del problema.

Objetivos Específicos:

- Presentar a los vecinos y vecinas que militan la resolución del problema.

- Generar una agenda de trabajo en conjunto con miras a la resolución del problema.
- Lograr que cada actor entienda la perspectiva de los otros presentes en la situación.

Proceso comunicacional a trabajar: Participación

Cronograma:

<i>Tabla 14. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto económico</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
3	La organización TECHO identifica contactos institucionales que puedan coordinar la reunión entre el IVC, el Municipio de La Matanza y los vecinos y vecinas de Un techo para todos	Reunión entre el IVC, el Municipio de La Matanza y vecinas y vecinos de Un techo para todos
3	Reunión entre vecinos y vecinas de Un techo para todos y OSC para diseñar la reunión	Agenda de la reunión
4	Participar de la reunión entre el IVC, el Municipio de La Matanza y vecinas y vecinos de Un techo para todos, TECHO	Agenda de trabajo en conjunto entre el IVC, Municipio de La Matanza, vecinos y vecinas de Un techo para todos

Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza.

Aspecto: Administrativo y político

Sub-aspecto: El Municipio tiene más excusas para no invertir en la urbanización de los asentamientos si las tierras son propiedad del IVC.

Acción N° 1: Realizar una intervención en la vía pública frente al Municipio de La Matanza y el IVC.

Objetivo General: Posicionar la urgencia de que el IVC y el Municipio de La Matanza lleguen a un acuerdo para el traspaso de las tierras para su posterior venta a las familias de los asentamientos en cuestión.

Objetivos Específicos:

- Movilizar a las familias involucradas en el proceso de regularización dominial.
- Fortalecer la identidad de los que militan.
- Posicionar el problema en la agenda pública.

Proceso comunicacional a trabajar: Sensibilización

Cronograma:

<i>Tabla 15. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto administrativo y político</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
1	Reunión entre vecinos y vecinas de los asentamientos involucrados y OSC para planificar la intervención	Diseño de la intervención en la vía pública y agenda de trabajo para la preparación de la misma
2	Convocatoria de vecinos y vecinas de los asentamientos y OSC	Listado de participantes para organización de logística
3	Llevar a la práctica la intervención en la vía pública planificada el mismo día en que se entrega la carpeta informativa en el IVC y el Municipio de La Matanza	Intervención en la vía pública

Acción N° 2: Coordinar una Jornada de trabajo entre los referentes comunitarios de los asentamientos afectados y las OSC involucradas para consensuar un Plan de Acción en común.

Objetivo General: Lograr la articulación de los vecinos y vecinas de Un techo para todos con el de referentes comunitarios y OSC que militan por la regularización dominial del territorio en cuestión.

Objetivos Específicos:

- Generar un espacio de encuentro entre los referentes comunitarios y las OSC.
- Potenciar el trabajo que cada actor planificó con miras a la resolución del mismo problema.
- Fortalecer la identidad de los que militan.

Proceso comunicacional a trabajar: Participación

Cronograma:

<i>Tabla 16. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto administrativo y político</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
1	Convocatoria a referentes comunitarios de los asentamientos que involucran el territorio en cuestión y OSC involucradas	Listado de participantes
2	Reunión entre vecinos y vecinas de Un techo para todos y las OSC que los acompañan para diseñar la Jornada de trabajo	Agenda de Jornada de trabajo
3	Desarrollo de la Jornada de trabajo	Jornada de trabajo

Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza.

Aspecto: Técnico

Sub-aspecto: Falta de profesionales estatales con voluntad política y capacidad de gestión para la regularización dominial.

Acción N° 1: Organizar una Jornada de Trabajo de un día en la que participen empleados de la Secretaria de Desarrollo Social, Obras Públicas, Tierras y Planificación del Municipio de La Matanza y empleados de las mismas Secretarías del Municipio de Trenque Lauquen.

Objetivo General: Que los referentes del Municipio de La Matanza conozcan un caso de éxito en materia de urbanización.

Objetivos Específicos:

- Que los referentes del Municipio de La Matanza se apropien del proyecto de regularización dominial de Un techo para todos y se empoderen con herramientas para la acción.

Proceso comunicacional a trabajar: Participación

Cronograma:

<i>Tabla 17. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto técnico</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
3	Invitación y acuerdo de posibles fechas con las	

	Secretarias del Municipio de Trenque Lauquen	
3	Invitación a Secretarias del Municipio de La Matanza	
3	Diseño de la agenda y los contenidos de la Jornada en conjunto con las Secretarias del Municipio de Trenque Lauquen	Agenda estimada y listado de contenidos y responsables a trabajar
4	Organizar cuestiones logísticas: transporte, alojamiento, salón de eventos, comida y materiales necesarios.	
5	Desarrollo de la Jornada de Trabajo	Jornada de Trabajo

Acción N°2: Organizar una reunión entre el Intendente del Municipio de La Matanza, los vecinos y las vecinas responsables del proceso de regularización dominial de Un techo para todos y representantes de las OSC involucradas.

Objetivo General: Acordar el trabajo en conjunto y la forma de desarrollarlo en pos de lograr el traspaso de la titularidad de las tierras a los vecinos y las vecinas de los asentamientos en cuestión.

Objetivo Específico:

- Promover espacios democráticos de gestión de la ciudad.

Proceso comunicacional a trabajar: Encuentro Sociocultural

Cronograma:

<i>Tabla 18. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto técnico</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
5	Invitación y acuerdo de posibles fechas con los actores involucrados	Fecha y listado estimativo de participantes
5	Taller con vecinos y vecinas referentes y OSC para preparar la propuesta del asentamiento	Propuesta escrita y firmada por un número representativo de vecinos y vecinas del asentamiento
6	Registro de la conversación y los acuerdos durante la reunión	Acta de la reunión leída en situación y firmada por todos los participantes
6	Reunión con vecinos, vecinas y OSC para definir responsables de dar seguimiento al cumplimiento de lo acordado en la reunión	Responsables definidos

Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza.

Aspecto: Legal

Sub-aspectos:

1. Se necesita aprobación del Congreso porteño para poder ceder esas tierras al Municipio de La Matanza.
2. Se necesita aprobación del Congreso de la Provincia de Buenos Aires para que se pueda efectuar el traspaso de tierras del IVC al Municipio.

3. Se necesita que el Consejo Deliberante desafecte la ordenanza que indica que esas tierras son de preservación forestal.

Acción N° 1: Intervención en el Congreso de la Provincia y en el Consejo Deliberante.

Objetivo General: Sensibilizar a los miembros de los Consejos en lo que significa no tener la titularidad de la tierra que poseen.

Objetivos Específicos:

- Presencia semanal en el Congreso porteño, en el Congreso de la Provincia y en el Consejo Deliberante para posicionar el proyecto en la agenda de ambas instituciones.
- Visibilizar la activa participación de los vecinos y vecinas de Un techo para todos en el proyecto.

Proceso comunicacional a trabajar: Sensibilización

Cronograma:

<i>Tabla 19. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de legal</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
5	Jornada de trabajo con referentes comunitarios el diseño de la intervención	Documento que explicita objetivo y acciones de la intervención
6	Preparación de los materiales necesarios	
7	Difusión del proyecto e invitación a participar de la intervención a los vecinos de Un techo para todos	Listado de vecinos interesados en participar de la intervención
6	Reunión con referentes comunitarios para definir	Cronograma y responsables

	agenda de vecinos que participarán cada día	
7 y 8	Desarrollo de la intervención	Intervención
9	Reunión de evaluación de la intervención	Documento con sistematización de la experiencia

Problema: Falta de articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza.

Aspecto: Político y Organizativo

Sub-aspectos:

- 1. Escasa experiencia de los referentes barriales en procesos organizativos
- 2. Dificultad para motivar la participación de la comunidad en proyectos de largo plazo
- 3. Dependencia de los referentes barriales respecto de las organizaciones presentes en territorio
- 4. Escasa experiencia de las organizaciones barriales acompañando procesos comunitarios (y no liderándolos)

Acción N° 1: Organizar un Encuentro de Referentes Comunitarios de La Matanza.

Objetivo General: . El objetivo es que los referentes comunitarios de distintos barrios puedan compartir experiencias y buenas prácticas.

Objetivos Específicos:

- Brindar herramientas de gestión de proyecto y participación comunitaria a los referentes comunitarios.
- Facilitar la apropiación de los referentes comunitarios respecto al proyecto.

Proceso comunicacional a trabajar: Participación

Cronograma:

<i>Tabla 20. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto político y organizativo</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
1	Identificar referentes comunitarios de barrios de La Matanza	Listado de invitados
1	Realizar las invitaciones	Listado de confirmados
2	Planificar las actividades del Encuentro	Cronograma y responsables Contenido
2	Desarrollo de la intervención	Intervención
2	Reunión de evaluación de la intervención	Documento con sistematización de la experiencia

Acción N° 2: Organizar una actividad comunitaria convocante desde la Mesa de Trabajo.

Objetivo General: Informar e involucrar a la comunidad con la Mesa de Trabajo y los diferentes proyectos que está encarando.

Objetivos Específicos:

- Generar un espacio de encuentro comunitario.
- Visibilizar a los referentes comunitarios.

Proceso comunicacional a trabajar: Participación

Cronograma:

<i>Tabla 21. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto político y organizativo</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
3	Definir qué actividad realizar en la Mesa de Trabajo	Actividad definida
3	Planificación de la actividad: convocatoria, materiales, presupuesto, responsables,	Plan de Acción
4	Desarrollo de la intervención	Intervención
4	Reunión de evaluación de la intervención	Documento con sistematización de la experiencia

Acción N° 3: Organizar una Jornada de Trabajo con los referentes barriales, las organizaciones sociales con presencia territorial, TECHO y otras organizaciones con trayectoria acompañando procesos de producción social del hábitat.

Objetivo General: Generar un espacio de encuentro en el que las organizaciones sociales y los referentes barriales puedan problematizar su práctica, definir cuál es el fin de su intervención y organizar su trabajo en territorio.

Objetivos Específicos:

- Promover que los referentes comunitarios sean protagonistas de la producción social de hábitat.
- Motivar a las organizaciones sociales a re-pensar sus objetivos institucionales y su práctica en territorio para garantizar la coherencia de su intervención.

Proceso comunicacional a trabajar: Sensibilización

Cronograma:

<i>Tabla 22. Cronograma acción n° 3 de árbol de soluciones de aspecto político y organizativo</i>		
<i>Mes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Productos</i>
5	En Mesa de Organizaciones definir los participantes	Listado de participantes
5	Realizar las invitaciones	Listado de confirmados
4	Planificar las actividades del Encuentro	Cronograma y responsables Contenido
4	Reunión de evaluación de la intervención	Documento con sistematización de la experiencia

5. CONCLUSIONES

El diseño de la estrategia comunicacional desarrollada en este trabajo surge cuando la organización social TECHO demanda nuestra intervención para lograr que los vecinos y las vecinas del asentamiento Un Techo para Todos, La Matanza, Provincia de Buenos Aires, Argentina, puedan acceder al título de propiedad de las tierras en la que viven actualmente (y, en su amplia mayoría, desde hace más de 20 años).

Por eso, el objetivo general de este trabajo es contribuir al proceso de regularización dominial que llevan adelante los vecinos y vecinas del asentamiento "Un Techo para todos" acompañados por la Organización de la Sociedad Civil TECHO mediante el despliegue de un diagnóstico comunicacional estratégico. Además, este trabajo se propone como objetivos específicos: a. Analizar la problemática de los asentamientos urbanos desde la Comunicación Ambiental; b. Exponer las potencialidades de la Comunicación Estratégica para el cambio social en el abordaje de esta situación; c. Proponer el plan de acción a partir de la aplicación de las herramientas de la Comunicación Estratégica.

A continuación, haremos un repaso por los principales logros de la investigación:

- Los vecinos y las vecinas de "Un Techo para Todos" y TECHO disponen ahora de una VTC, una herramienta específicamente comunicacional que permite acompañar el proceso con acciones de comunicación pensadas desde las expectativas, intereses, necesidades y saberes de los diversos grupos de actores y atendiendo a los diferentes niveles del problema, lo que puede verse en las Tablas n° 2, 3, 4, 5 y 6.
- Se identificó la "dimensión informativa" como la Racionalidad comunicacional dominante en la situación analizada. En el proceso de investigación, el equipo de Directores de TECHO fue advirtiendo que había una brecha entre su discurso y su práctica respecto a cuál es rol de TECHO en territorio: discursivamente se presentan como "acompañantes" de procesos comunitarios, pero en su práctica en territorio son quienes los lideran. Por eso, en conjunto con TECHO se decidió desplegar el análisis marcas de racionalidad comunicacional sobre piezas y actividades comunicacionales que tienen a los referentes barriales, a las organizaciones sociales y a TECHO como protagonistas, ya que este aspecto es uno en los que TECHO puede incidir (más) directamente para operar en el "Aspecto Político y Organizativo" del problema.
- Se identificaron y jerarquizaron los actores desde una perspectiva específicamente comunicacional, lo que puede verse en la Figura n° 1, 2, 3, 4 y 5;
- Se caracterizaron cuatro Matrices socioculturales en torno a este problema comunicacional: "los que gobiernan", "los que legislan", "los que militan", "los que viven en el terreno en cuestión". El conocimiento de los intereses y las necesidades de cada

matriz sociocultural se consideró en el desarrollo de las acciones comunicacionales del Plan Operativo.

- En base a lo anterior, se desarrolló del Árbol de Soluciones y el Plan operativo inicial de corto, mediano y largo plazo integrando a las cuatro matrices socioculturales reconocidas en el territorio, lo que puede verse en las Tabla n° 8, 9, 10, 11 y 12;
- Se habilitó el conocimiento enactuado y la transformación en el propio proceso de investigación. Como fuimos relatando, la investigación se fue transformando a partir del despliegue de las diferentes técnicas:
 - a) En un primer momento, la organización TECHO demandaba la intervención de un comunicador estratégico para lograr el traspaso de tierras desde el IVC al Municipio de La Matanza como un primer paso necesario para que luego el Municipio cediera esas tierras a cada una de las familias de "Un Techo para Todos".
 - b) Luego, como mencionamos anteriormente, el proceso de investigación enactiva hizo visible que había una contradicción entre el discurso de TECHO y su práctica (la organización se presenta como "acompañante" de los procesos comunitarios pero en la práctica es quien los lidera), que tenía impacto en el "Aspecto Político y Organizativo" del problema. Esta contradicción fue advertida por el propio equipo de Directores de la organización durante el armado de la VTC y el reconocimiento y la jerarquización de actores.
 - c) Este conocimiento enactuado y la transformación que originó en TECHO motivó a que se redefiniera la modalidad de aplicación de ciertas técnicas:

- Considerando la poca capacidad institucional y la disponibilidad de los referentes barriales, las organizaciones sociales y TECHO para acompañar esta investigación, incluyendo también mi poca disponibilidad como comunicadora interviniente, decidimos aplicar la técnica de Marcas de Racionalidad Comunicacional en las piezas/actividades que tenían a los referentes barriales, las organizaciones sociales y TECHO como protagonistas, dejando de lado el análisis de las que operan con el IVC y El Municipio de La Matanza, actores que aparecen como principales en la VTC y la jerarquización de actores. Decidimos optar por desplegar las Marcas de Racionalidad en estas piezas/actividades para profundizar el conocimiento de la brecha que existe entre el discurso y la práctica de TECHO y considerar este análisis en el momento de desplegar el Árbol de Soluciones y el Plan Operativo Inicial. Como planteamos anteriormente, en el transcurso de la investigación se hizo visible que el "Aspecto Político y Organizativo" era uno en los que TECHO (organización demandante de la intervención) podía incidir (más) directamente.
- En la última etapa de la investigación surge, a partir del Árbol de Soluciones construido, que el objetivo del Plan Operativo debe ser el desarrollo de acciones comunicacionales que faciliten la articulación y acuerdo entre el Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires (IVC) y el Municipio de La Matanza para lograr la transferencia de tierras del IVC al Municipio de La Matanza; y, a la vez, aprovechar la implementación de las acciones propuestas para brindar herramientas a los referentes barriales para promover el fortalecimiento comunitario durante todo el proceso. Esta decisión se tomó considerando las reflexiones a las que arribaron el equipo de TECHO y los

referentes barriales que participaron en estas reuniones: para este colectivo, la participación comunitaria tiene que ser el medio para alcanzar el fin, no es un fin en sí mismo. En este caso, facilitar la participación comunitaria será el medio para lograr que cada familia tenga el título de propiedad de la tierra en la que habita. Y el proceso para lograr que cada familia tenga el título de propiedad será la excusa de TECHO para promover el desarrollo comunitario y dejar capacidad instalada en los referentes barriales para que puedan ser los protagonistas de la producción social del hábitat. Como se planteó anteriormente, el deseo de los sectores populares de acceder al título de propiedad y a servicios básicos "media", mueve, aglutina, arma colectivo, por lo que esta investigación buscó operar en mediaciones comunicacionales que trabajen en este punto: fortalecer las Mesas de Trabajo, organizar Jornadas y Encuentros entre referentes barriales.

- Se diseñaron dispositivos comunicacionales que reconocen a los vecinos y las vecinas de los asentamiento como actores principales en la definición de la ciudad en la que quieren vivir siguiendo el principio de "Gestión Democrática que propone el "Derecho a la Ciudad".
- Se promovió la importancia de que el Comunicador Estratégico se involucre en el diseño de planes estratégicos que tengan como horizonte alcanzar la "transformación social", entendiendo por ésta a la intención de generar prácticas que propicien la construcción de una sociedad basada en el desarrollo sostenible, terminando con las desigualdades sociales y cuidando el medio ambiente en el que habitamos. Y esta intención descansa en

la convicción de que la sociedad puede ser transformada mediante el compromiso de personas conscientes y críticas.

Por último, luego de resaltar los logros de esta investigación, nos parece importante advertir que quedará pendiente para profundizar en una futura investigación el abordaje desde esta meta-perspectiva de otro problema identificado por TECHO para lograr que los vecinos y las vecinas del asentamiento Un Techo para Todos puedan acceder al título de propiedad de las tierras en la que viven actualmente: la dificultad para involucran a toda la comunidad en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de los diferentes acuerdos que la Mesa de Organizaciones (compuesta por organizaciones sociales y referentes comunitarios del asentamiento) define para el avance del proyecto. Todo proyecto de regularización dominial es comunitario ya que hay etapas del mismo que requieren consenso de todas las familias involucradas; por ejemplo: en la adecuación de la realidad de los metros cuadrados que cada familia posee con los que debería tener según el plano de mensura plausible de ser aprobado por las instituciones correspondientes. Por lo que es necesario diseñar una estrategia comunicacional que permita atender esta especificidad del proceso e identificar cuál es el dispositivo de involucramiento de la comunidad más eficiente para el logro de la transformación deseada.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajo de campo	57
Tabla 2. Aspecto económico de la VTC	61
Tabla 3. Aspecto administrativo y político de la VTC	62
Tabla 4. Aspecto técnico de la VTC	63
Tabla 5. Aspecto legal de la VTC	64
Tabla 6. Aspecto político y organizativo de la VTC	65
Tabla 7. Marcas de Racionalidad Comunicacional	75
Tabla 7. Árbol de Soluciones aspecto económico	80
Tabla 8. Árbol de Soluciones aspecto administrativo y político	80
Tabla 9. Árbol de Soluciones aspecto técnico	82
Tabla 10. Árbol de Soluciones aspecto legal	83
Tabla 11. Árbol de Soluciones aspecto Político y Organizativo	84
Tabla 13. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto económico	86
Tabla 14. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto económico	87
Tabla 15. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto administrativo y político	88

Tabla 16. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto administrativo y político	89
Tabla 17. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de aspecto técnico	90
Tabla 18. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de aspecto técnico	92
Tabla 19. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de legal	93
Tabla 20. Cronograma acción n° 1 de árbol de soluciones de político y organizativo	95
Tabla 21. Cronograma acción n° 2 de árbol de soluciones de político y organizativo	96
Tabla 22. Cronograma acción n° 3 de árbol de soluciones de político y organizativo	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquización de actores Aspecto Económico	68
Figura 2. Jerarquización de actores Aspecto Administrativo y Político	69
Figura 3. Jerarquización de actores Aspecto Técnico	69
Figura 4. Jerarquización de actores Aspecto Legal	70
Figura 5. Jerarquización de actores Aspecto Político y Organizativo	70

8. ANEXOS

8.1 . Material institucional de TECHO⁷⁰:

La labor que TECHO desarrolla en conjunto con los asentamientos constituye un componente fundamental de su estrategia institucional, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza.

El modelo de trabajo integral en los asentamientos aporta de manera directa a la ejecución de los objetivos que la institución plantea para lograr su visión:

- Fomentar el desarrollo comunitario, a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos validados y representativos, y que impulse la organización comunitaria, la autogestión, la vinculación a redes y la participación de miles de pobladores de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas. El desarrollo comunitario es considerado como eje transversal del trabajo de TECHO en asentamientos precarios, por lo que es impulsado desde la inserción en los asentamientos, en el proceso de construcción de viviendas de emergencia y en la implementación de los programas de Habilitación Social.

⁷⁰ Material institucional disponible en la página web oficial de TECHO. Recuperado en marzo de 2016 en

- Promover la conciencia y acción social, con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para erradicar la pobreza; entendiendo que su condición de ciudadanos los sujeta al ejercicio y goce de derechos y al mismo tiempo los compromete con el cumplimiento de deberes.
- Incidir en política, promoviendo los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo y disminuya rápidamente. Esto, a través del trabajo constante de miles de jóvenes voluntarios en las comunidades y la acción de sus pobladores para el desarrollo de programas innovadores y con alto impacto social que posteriormente puedan incidir en las políticas públicas; de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos dentro de los asentamientos; de la generación y difusión de información relevante sobre estos, para que sus problemas sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública; y de la vinculación de los pobladores de asentamientos organizados con instituciones de gobierno.

TECHO promueve y destaca ciertos principios transversales a los diferentes momentos del modelo de trabajo con las comunidades: la masividad, la participación, la transparencia, la corresponsabilidad y la sostenibilidad.

1. MASIVIDAD en el trabajo

La masividad es una característica fundamental de TECHO que se ve reflejada en la movilización de miles de jóvenes voluntarios y pobladores, en el trabajo constante y creciente en asentamientos y en el involucramiento de todos los actores de la sociedad. TECHO busca generar un impacto significativo en las comunidades y en la sociedad, lo cual implica implementar soluciones masivas que contribuyan a una mayor cobertura de la problemática y pongan en evidencia las condiciones en las que viven miles de familias en Latinoamérica. Cabe resaltar que este trabajo masivo debe ser de calidad, asegurando excelencia e impacto en cada uno de los programas y acciones realizadas.

2. PARTICIPACIÓN de pobladores y voluntarios

La participación puede ser definida como “un proceso social por medio del cual la población organizada accede conscientemente a la toma de decisiones en las cuales está involucrada, con miras al Bien Común” (Macías R., 2009). Así, la participación es un proceso que implica la presencia activa de cada ciudadano en la toma de decisiones para las transformaciones sociales, donde el individuo se convierte en sujeto protagonista, capaz de incidir en la transformación de su entorno. TECHO busca una intervención participativa, procurando que los proyectos y programas promuevan la organización comunitaria y la movilización e involucramiento de todos los pobladores para el mejoramiento de su calidad de vida y el fortalecimiento de la comunidad. La acción voluntaria es un componente clave de la participación en su dimensión ciudadana, contribuyendo a fortalecer la democracia y formando agentes de cambio en la sociedad.

3. TRANSPARENCIA en los procesos y decisiones

La transparencia “es un atributo o cualidad que permite tener más información clara y precisa sobre una persona o algo, lo que redundaría en el aumento de nuestras capacidades de comprensión, vigilancia y comunicación” (Naessens, 2012). La transparencia en el trabajo con las comunidades se ve reflejada en las actitudes, prácticas y procesos que lideran los voluntarios y pobladores, y que constituyen la base fundamental para una relación horizontal, fluida y beneficiosa. Es importante brindar una adecuada explicación sobre los criterios para la toma de decisiones y ofrecer información oportuna a la comunidad.

4. **CORRESPONSABILIDAD** en la preparación, ejecución y evaluación de los procesos y programas. Corresponsabilidad implica una responsabilidad compartida entre dos o más partes, de manera que todos asumen las consecuencias de una actuación determinada. La corresponsabilidad es consecuencia del trabajo conjunto y de la integración horizontal entre voluntarios y pobladores. De esta manera, se entiende que no basta con el compromiso de una u otra parte, sino que todos deben desempeñar el rol que les corresponda para lograr los objetivos. La corresponsabilidad implica una conciencia de colectividad, donde todo lo que el individuo hace tiene efecto en otros y lo que otros hacen tiene efecto en el individuo. De esta manera se fortalece el sentido comunitario y el entendimiento de la ciudadanía.

5. **SOSTENIBILIDAD** de los proyectos:

Como institución, TECHO procura desarrollar una intervención de calidad y a largo plazo, asegurando beneficios reales y de impacto para las comunidades. TECHO busca que sus programas sean ejecutados responsablemente, mediante procesos de planificación, ejecución y

evaluación de la gestión. Asimismo, se hace necesaria la sistematización de información, datos, experiencias y aprendizajes para mejorar constantemente la intervención y hacerla sostenible.

TECHO fomenta el desarrollo comunitario a través de la construcción de viviendas de emergencia; la conformación de mesas participativas de las cuales se desprenden programas como capacitaciones en oficios, desarrollo de emprendedores (Microcréditos productivos), espacios de educación (Apoyo Escolar y Juegotecas para niños, Talleres para adolescentes) y proyectos de soluciones definitivas referidas al hábitat adecuado (regularización dominial, servicios básicas, infraestructura de ciudad y vivienda completa).

8. 2 Minutas Mesas de Trabajo: ⁷¹

Mayo 2014

Se hablo de centralizar todos las cuestiones del barrio en la reunion de referentes. Buscamos potenciar el rol de referentes por manzana, (estamos muy bien con eso).

Se trataron los temas de inseguridad y alumbrado publico.

De inseguridad se hablo de presentar una nota al comisario y pedir una reunion con el mismo.

De alumbrado publico se hablo de presentar una nota a municipalidad reclamando el servicion, ya que, pagan por el mismo con categoria de terreno urbano.

21 Septiembre 2014

Temas de la reunión:

1) Mejoramiento de calles (opciones: FONTECHO, municipalidad)

⁷¹ Material facilitado por Patricio Uriburu, Director del Área de Desarrollo de Hábitat en TECHO.

2) Silvano Arevalo comenta experiencia de organización vecinal para mejorar la calle Nogal entre las manzanas 9 y 12

3) Se estima presupuesto por cuadra mejorada, que según vecinos asciende a 12 o 13 mil pesos, incluyendo materiales y maquinaria pesada.

4) Se realizan encuestas para pedido de planes 2015

Tareas pendientes y responsables:

1) Daniel Carrasco conversara con una empresa de La Plata para que vayan a conocer las condiciones de suelo de las calles del barrio y realizar un presupuesto más ajustado

2) un grupo de vecinos irá a la municipalidad para gestionar apoyo con maquinaria pesada

- **Percepciones de la reunión:** se discute las formas de financiar la actividad, algunos vecinos proponen gestionarlo con la Municipalidad para que sean de mejor calidad, otros ven como mejor alternativa FONTECHO. Existe incertidumbre sobre presupuestos y calidad de trabajo resultante.

- **Objetivos de la próxima reunión**

- Definir fuentes de financiamiento.

- Definir presupuestos en base a los informes que traigan los vecinos

29 de septiembre

No vino nadie por la lluvia.

Visitamos casas de referentes comentando novedades del fontecho y entregando planillas de relevamiento de Habitat.

12 de Octubre:

Temas de la reunión:

1) Se da información sobre el proceso de aplicación de FONTECHO y se comenta sobre el programa la patria es el otro (ausencia de información sobre la cotización de la empresa de La Plata, y las gestiones con la municipalidad).

2) Se prioriza y se define financiación de la calle con FONTECHO, ya que existen algunos fondos recaudados y las otras propuestas son inciertas.

3) se culminan encuestas de pedido de planes 2015

Tareas pendientes y responsables:

1) Roxana y Elva informaran a los otros referentes sobre el proceso de FONTECHO

- **Percepciones de la reunión:** existe interés por utilización de los fondos para evitar malos entendidos entre los vecinos

- **Objetivos de la próxima reunión:** definir otra actividad para recaudación de fondos e iniciar con en proceso de FONTECHO

26 de Octubre:

No vino nadie.

9 de Septiembre:

Temas de la reunión

1) Revisión de calendario y ajuste de cronograma de actividades

2) Evaluación de posibles donantes (FONTECHO)

3) Organización de una rifa para obtener fondos

Tareas pendientes y responsables:

1) Fanny, Alejandra y Elva traerán premios para la rifa y organizan venta de boletos con los otros referentes

2) Fanny y Elva irán al corralón para gestionar donación del 20% faltantes

- **Percepciones de la reunión:** Jaime y Fanny indican que los vecinos quieren ver cosas concretas, actividades y no solo reuniones

Objetivos de la próxima reunión: Realizar la rifa, determinar a los donantes y el total de monto a financiar, avanzar con el formulario de la etapa 1 de FONTECHO

16 de noviembre:

Temas de la reunión:

1) Rifa: Ventas, monto recaudado, organización y ejecución

2) FONTECHO: Elva y Fanny dan informe de tareas, el corralito no se comprometió a hacer donaciones, refieren que un vecino les propuso hacer una actividad y que las ganancias las podía donar. Elva alcanza informe de que el camión de preparado para mejorar entre 3 y 4 metros cuesta a 2500 pesos, pero la calidad del producto no es tan buena y depende del clima para obtener un buen resultado. Se discuten propuestas para organizar la actividad, sugieren preparar comida para fomentar la participación.

3) Fondos: Se hace el recuento de los fondos con los que cuenta el barrio: Locro 920 pesos, Bingo 1145 pesos, Rifa 853. Total de Fondos = 2918 pesos

Tareas pendientes y responsables:

1) Fanny coordina actividad con vecino para donación.

- **Objetivos de la próxima reunión:** culminar con el formulario de la etapa 1, definir donaciones, preparar la defensa del proyecto

8. 3 Minutas reuniones de equipo TECHO⁷²:

2013:

HS: Flor + Joaco

ADH: Cata

- En abril, arranca ADH! Cata (Coordinadora de Proyecto y Vico (legales). Luego se suma Santi (urbanista) y Sou (urbanista).
- MdT no consolidada: poca organización, participación y representatividad.
- Eje ADH: trabajar con otras organizaciones (Hábitat para la Humanidad, Mesa Proyecto Habitar –universitario- , Fundación Concordia). Esto se evaluó como mala práctica meses después.
- Dentro del barrio estaba la MdT, la MdT ADH, la Mesa Habitar.
- Hay poca participación, se piensa en dejar de trabajar. Se convocamos a una Asamblea por tema Tierras. Vinieron alrededor 100 personas.
- Identificamos a Movimiento Evita como actor barrial.
- CNT: informe y pedido de notas. Vecinos se mostraron reticentes a seguir pidiendo firmas por notas. Por mala gestión TECHO, la nota no se entregó.
- ADH (HS ya no tiene injerencia en lo social) tiene Asambleas quincenales con alta convocatoria, elección de representantes por manzana, relevamiento (servicios públicos, estado vivienda), se explicó y se difundió la situación legal del barrio.

2014:

⁷² Material facilitado por Patricio Uriburu, Director del Área de Desarrollo de Hábitat en TECHO.

- Santi y Cata tienen una dinámica de dupla: ambos se ocupan de la organización social en el barrio. Esto permite tener un espacio de reunión pero trae algunas complicaciones: ADH no puede tomar las cuestiones propias del Área.
- En mayo, se hacen notas y planos de AYSA. Se hizo una reunión, Dani Carrasco estuvo presente. Queda pendiente una instancia de AYSA para capacitación.
- AYSA toma prueba de agua del barrio. El agua no está contaminada según AYSA.
- También nota por alumbrado público al Municipio. TECHO no participa en la elaboración de la misma. Dani Gutiérrez dice que el pedido está aprobado.
- Hacia fin de año, proyectos de mejoramiento de calles, eventos de recaudación de fondos.
- Se suma Pau como Co-CMT de Santi.
- Se realizó la Brújula con los Coordinadores ADH.
- ADH posiciona el proyecto de construcción de plaza pero quedó en "stand by": 1) los vecinos no lo plantean como prioridad; 2) la plaza de la M4 ya se estuvo reacondicionando.
- Diagnóstico y nueva forma de organización: CMT referentes, ADH enfocado en urbano/legal.

2015:

Voy con la minuta del 14 de mayo:

1. Repaso por la historia de la implementación de ADH en UTPT

Fuentes:

Adjunto ppt

Adjunto informes

Presentación ADH 2013

Relevamiento urbano

Referentes 2014

2. Posicionamos mucho la importancia de organizarnos como equipo de trabajo. Sofi, Juli y Santi son los responsables finales del trabajo en el barrio por lo que tienen que trabajar muy de cerca con Maru en:

- Comunicación efectiva:

CMT:

- a. reuniones mensuales HS+ADH para ir construyendo juntos una correcta articulación,
- b. comunicar el Plan de Acción,
- c. invitar a equipo ADH a participar de las reuniones en las que trabajen temas en lo que se necesite asesoramiento en lo legal y urbanístico,

Coordinador de Proyecto ADH:

- a. Validar con los CMT los posibles proyectos pensados para UTPT,
- b. Compartir posibles actores con los que trabajar,
- c. Planificar con anticipación las visitas a la MdT y los temas a trabajar en la misma.

- Coordinar MdT y ADH:

- a. Planificación ADH que responda al "momento" de la MdT (estado de organización comunitaria, proyectos levantados),
- b. Compartir/validar los posibles proyectos ADH con la MdT,
- c. Continuar el debate: qué puede apoyar ADH y qué no (hay límites, cuáles)? cómo empatamos el "tiempo MdT" con el potencial de ADH? cómo encaramos el Plan de Acción ("hoy lo estamos haciendo como si no hubiese ADH)?

3. Proyecto con la FADU: Desde ADH se avanzó en un contacto con la FADU para generar contenido que pueda estar a disposición de la MdT.

En las instancias que se generaron hasta ahora los alumnos y profesores identificaron trabajar en el contenido de los siguientes proyectos:

- 1) Proyectos de ordenamiento urbano
- 2) Mejoramiento de calles
- 3) ampliación del centro comunitario el merendero
- 4) desarrollo de los espacios verdes (2 plazas + campito)
- 5) desarrollo de identidad gráfica

Va la minuta de Junio:

Proyecto de Mejoramiento de Calles:

- Finanzas:

Fondos de la MdT: 4800 pesos

Avanzando con FONTECHO

Mirta es tesorera

- Reunión con Unidad Ejecutora de Villas y Asentamientos: no pueden avanzar de manera formal por la no regularización de tierras, pueden aportar maquinaria de manera informal.

- Desde la MdT está pendiente una reunión con la delegación, quizás es este martes?

- Hay que definir qué tipo de mejoramiento se hará: "más sencillo" o "más profesional". Para esto el equipo ADH preparará una capacitación para analizar ventajas y des-ventajas de cada uno. En base a lo que se defina, veremos cómo preparar la reunión con el Municipio. Los próximos 2 domingos estaremos con estos pendientes: qué tipo de mejoramiento, qué vecino irá a la reunión, qué es lo que vamos a solicitar?

El proyecto de mejoramiento más profesional implicaría:

1. estudio hidrológico (para evitar estancamiento de agua), se ve sobre qué calles trabajar
2. ver qué tipo de transitabilidad tiene cada calle,
3. qué tipo de asfalto se puede hacer.

- Oportunidad! La Secretaria Nacional de Hábitat podría encargarse del mejoramiento de algunas calles "formales".

Proyecto de regularización de tierras:

- Sofi y Santi levantan interés por el tema por parte de los vecinos.

- Definimos avanzar con el proyecto de mejoramiento de calles y cuando Sofi/Santi/Juli identifiquen que es el momento adecuado para sumar otro tema, el equipo ADH haría una capacitación sobre el estado del proyecto y próximos pasos.

- Chino advierte que este proyecto se puede llevar en paralelo con otros, no hace falta que el foco de la MdT esté en esto (no hay ni impacto rápido, ni novedades constantes, ni posibilidad concreta de participar activamente del tema más allá de los vecinos que se definen como referentes del proyecto)

Junio:

- Juli levanta que los vecinos piden información sobre el Proyecto de regularización dominial.
- Maru responde

Va la minuta del 16/07:

Mesa de Trabajo:

- Se perdió algo de constancia en las reuniones, pero hay por lo menos 7 vecinos muy comprometidos.
- Debate: en un barrio con tantas organizaciones trabajando, cuál es nuestro diferencial? desde dónde aportar? Propusimos hacer un diagnóstico para identificar posible proyectos a trabajar. Dependiendo de cuáles sean, se trabajarán más o menos articuladamente con la "Mesa de Organizaciones"

ADH:

- Se hizo la reunión con info del proceso de regularización.

- Posibles proyectos a disposición de la MdT:

* aysa: cuidado del agua,

* análisis independiente de agua con la UFLO

- Ya está el contenido elaborado por el SIUS:

* Hay mucho material! De acuerdo a los proyectos planificados por la MdT ir presentando el soporte correspondiente.

* Poner el contenido a disposición de la Mesa de Organizaciones.

Mesa de Organizaciones:

- Trabajando en el mejoramiento de calles,

- Todos consideran que es un espacio muy rico pero que es muy demandante y puede ser difícil sostenerlo en el tiempo. El equipo ADH será el responsable de participar de estas instancias, el equipo MdT debe charlar en la MdT la importancia de que un vecino sea el responsable de participar de las reuniones para ser canal de comunicación entre ambos espacios.

Voy con la minuta del 27/08:

- Estructura equipo: horizontalizar la estructura de ADH (Chino y Maru hablar sobre esto con Sou y Martín).

- SNAH:

Palermo: IVC quiere donar las tierras y La Matanza no las quiere recibir

Pascolini: plantea que todo es muy difícil

- Mesa de Organizaciones:

Proyectos:

a. revista,

b. censo y validación de proyecto a trabajar (ya no piensan en regularización dominial pero quieren validarlo).

Debate:

- La MdT frena el proyecto de calles y finalmente no avanzó,

- Cómo avanzamos si trabajan proyectos similares a los que proponemos en la MdT? cómo nos complementamos?

- Proyecto de Regularización: cómo posicionarlo en la Mesa de Organizaciones? Si ésta no quiere avanzar, no avanzamos?

Pendientes:

- Posicionar el tema en la Mesa de Organizaciones (Chino, Sou).

(Idea: que todos los vecinos de la MdT participen también de esta reunión?)

- Investigar las diferentes posibilidades de avanzar con este tema para presentar a Mesa de Organizaciones y Mesa de Trabajo.

Oportunidad CAF: Financiamiento de proyectos

15 mil usd

ADH va a proponer posibles proyectos para que la MdT lo valide y evaluar la posibilidad de postular.

Fecha: 30.9.2015

Presentes: Vecinos de UTPT, vecinos de Tierra y Libertad, Carlos referente de Concordia, referentes de Proyecto Habitar, Sacerdote de la zona, y Chino representando a TECHO.

Orden del día:

a) Ordenanza aprobada 17 de septiembre: El HCD aprobó una solicitud de cambio de zonificación por unanimidad declarando una zona como reserva natural de ciudad evita. Dentro de la zona afectada por esta ordenanza se encuentran los barrios Tierra y libertad, UTPT, el Gauchito, y el 22 de enero. Este tema dejó candente a muchos de vecinos y ratifico la lucha por la regularización dominial de esas tierras. Propusimos como TECHO explicar en que consiste un

cambio de zonificación, cual sería la adecuada, y la posibilidad de presentar un cambio de ordenanza al HCD aprovechando para presentarnos como grupos. Sofi y Juli, ¿pueden hablar esto en la mesa del domingo?

b) Cédula de notificación por densidad constructiva: Jimmy vecino de UTPT mostró una cédula (la subí al grupo de WA) donde el Municipio intimaba a varios vecinos por tener una densidad constructiva mayor a la permitida. Quedamos en analizarla y luego que cada uno de una devolución. Personalmente se me ocurre que es un curro de un inspector. ¿Martín me das una mano con esto?

c) Agenda TECHO: Les comente que en el marco de la intervención de TECHO en toda la prov. hoy nos íbamos a reunir con una diputada provincial (*) con incidencia en cuestiones de tierras y que el jueves que viene nos reunimos con Juan Enriquez. Consulte si podía nombrar este espacio y poder comenzar a posicionar estas cuestiones y como espacio nos dieron el "ok".

d) Presentación de Carta a la SNAH: Comente experiencias en otros barrios y como es funcionamiento de la secretaría en caso de una demanda de la comunidad. Les interesa volver a reunirnos con Claudio o Ruben de la SNAH para pensar en una presentación formal del grupo solicitando la intervención precisa en la regularización dominial. Claro está que ya existe una presentación informal pero ratifique la importancia de hacerlo formalmente. Sofi y Juli, clave también que puedan hablar esto el domingo, ¿que les parece?

2016:

1. Fortalezas y obstáculos:

Gestión Comunitaria:

- Fortalezas:

- Trabajo de empoderamiento a referentes (que no tienen otra experiencia en eso)
- Espacio abierto, todos pueden participar y opinar
- Los vecinos reconocían que podíamos trabajar en proyectos a corto plazo

- Obstáculos:

- No tenemos experiencia trabajando con referentes con experiencia previa
- La MdT tuvo que dejar de lado proyectos porque se iban a trabajar desde la Mesa de Organizaciones
- La duplicidad de espacios complica la dinámica (a veces se hace difusión y no se entiende para qué espacio)

ADH:

- Fortalezas.

- En la Mesa de Organizaciones encontró una posibilidad de aportar que en la MdT no encontraba.
- La Mesa de Organizaciones tiene muchas ventajas:
 - tiene mucha representatividad y llegada a los vecinos
 - están interesados en trabajar la regularización dominial (que es el acuerdo vecinos+TECHO)
 - aportes de TECHO legitimados y se tienen muy en cuenta, aportan
 - espacio físico para juntarse
- Obstáculos:
 - Ser parte de una Mesa con muchas organizaciones participando:
 - son poco operativos, a veces organizan actividades con las que no acordamos o no nos parece participar
 - algunos vecinos tienen "problemas" con ciertos referentes
 - des-conexión entre la Mesa de Organizaciones y la MdT

Planificación 2016:

- La propuesta TECHO será aportar desde el espacio de la Mesa de Organizaciones sumando un asesor social, un asesor arquitecto y un asesor legal. En principio, no se

seguiría desarrollando la Mesa de Trabajo (en principio porque falta la charla final con los referentes comunitarios).

- Las razones: teniendo en cuenta los obstáculos encontrados y las oportunidades de aportes que le vemos al espacio de la Mesa de Organizaciones

- Poder aportar desde ADH
- Poder aportar a que sea un espacio "más participativo" a todos los vecinos interesados desde GC

- En qué vamos a aportar?

- Desde ADH:
 - Al proyecto de regularización dominial
 - se evaluarán los proyectos 2016 que se definan en la Mesa de Organizaciones y el equipo ADH BA definirá si puede o no acompañar otro proyecto y de qué forma (asesoramiento o proyecto)
- Desde GC:
 - Acompañando a los vecinos referentes de la MdT en su participación en la reunión
 - Acompañando desde una "mirada social" la planificación que se defina
 - Comunicando en esa Mesa de Organizaciones las herramientas con las que cuenta TECHO (Fontecho, Sede TET, Programas)

Mayo:

Les comento, fue una tarde bastante esclarecedora, pudimos conversar con los vecinos, la idea era visitar a Roxi (la única de la que teníamos confirmación), nos cruzamos con Isa, una vecina que se sumo al final del año y ambas, tenían la idea de juntarnos y definir que hacíamos con los materiales comprados el año pasado y los fondos de la Mesa restantes, y de ver la forma de estar presentes en la reunión de los miércoles y seguir el empuje a partir de ahí.

Mirta, estaba ausente pues su papá falleció el martes pasado, razón por la que habíamos aplazado la reunión, porque se encontraba delicado y la vecina lo visitaba en El Chaco. Mientras estábamos reunidos con Rox, llegó Nati y su esposo, Raúl. ambos activos de la Mesa, con quienes no nos habíamos podido contactar, pues los teléfonos estaban muertos.

Resulta que hace tres semanas a Raúl le dispararon yendo al trabajo, unos chicos del barrio, quienes el año pasado robaron el salón comunal donde hacíamos la reunión, estaban asustados y estaban buscando mudarse del barrio pues la situación estaba complicada y no se sentían seguros. Raúl está bien, le sacaron la bala en el hombro, no causo daños aparentes pero se está haciendo controles, aún no puede ir al trabajo. También Roxy nos contó que a la esposa de Dani, le pusieron la pistola en la boca y le robaron volviendo del trabajo.

Entonces, con todo esto, los vecinos estaban en un estado de preocupación, de no quererse involucrar mucho debido a todos estos acontecimientos, cada uno con un tema aparte. Isa y Roxi,

están como para unirse a la Mesa de los miércoles. Pero, todos están de acuerdo en no seguir los domingos, sino potenciar el otro trabajo.

Mirta, aún no vuelve de viaje. Quedamos en que era importante que nos juntemos todos a definir que hacíamos con los fondos de la Mesa y el trabajo que se avanzó, capaz donarlos al centro comunal. Ellos se comprometieron a acordar una fecha cuando Mirta vuelva y llamarnos.

8.4. Entrevista a Patricio Uriburu, Director del Área de Desarrollo de Hábitat de TECHO

Entrevistador: ¿Por qué TECHO cree tan importante acompañar el proyecto de regularización dominial en el asentamiento Un techo para todos?

Director: Porque creemos que la seguridad en la tenencia es un derecho fundamental que tienen que tener las personas para poder desarrollar su hábitat.

Además, es una parcela muy grande que no permite identificar cuál es el trazado urbano, que por más que ya haya uno existente probablemente no es el que debería respetar, por ende para el Estado hoy no existen manzanas, calles, espacios públicos. Por lo que avanzar en la regularización dominial empezaría a dar un orden urbano.

E: ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran?

D: La primer dificultad es la cantidad de actores involucrados. Al ser el propietario de las tierras un ente autárquico de CABA y tener que hacerle la transferencia de tierras al Municipio de La

Matanza tiene que pasar por dos procesos legislativos: Por un lado, en CABA aceptando la transferencia de un dominio público. Por el otro lado, la Provincia recibiendo.

E: ¿Cuál creen que debería ser el rol de los vecinos y vecinas?

D: El rol de los vecinos es central, pero por otro lado al ser un trabajo tan técnico tienen que entender muy bien cuáles son sus responsabilidades. Se requiere un agrimensor, trabajar cuestiones técnicas en procesos complejos, largos y millonarios. En este caso, tiene que tener un rol muy activo en lo que es llevar adelante una militancia social responsable y entendimiento del estado de la cuestión.

E: ¿Y el rol de TECHO?

D: El rol de TECHO es importantísimo. Por un lado, encontramos al Estado como el primer responsable del déficit de hábitat que existe. Pero también entendemos que para dar solución a este problema tiene que haber articulación entre sector privado, sector público, organizaciones sociales y los vecinos. Y nosotros que tenemos una visión de integralidad social bastante interesante y que entendemos cuál puede ser el rol del sector privado y la fusión entre todos los actores, podemos tener un protagonismo central como articuladores entre los privados y públicos que financian, las organizaciones que tienen conocimiento técnico y los vecinos como protagonistas de la producción social de su hábitat.

E: ¿Crees que el IVC y el Municipio de La Matanza tienen algún interés en este proyecto?

D: El principal interés de las dos partes existe porque el IVC va a dejar de tener deudas con el Municipio, y el Municipio va a poder regularizar y mejorar su déficit habitacional cuantitativo y cualitativo. Puede llegar a ser un proceso que tarde mucho porque requiere la aprobación de dos legislaturas, pero por otro lado es un solo y habilita muchas puertas para trabajar en asentamientos. También tiene interés la nación con financiamiento para avanzar en esto y lograr cumplir objetivos locales, tanto del Municipio como también del IVC que es bajar su pasivo económico.

E: ¿Por qué crees que a los vecinos y vecinas de Un techo para todos les interesa este proyecto?

D: Hay una tesis de regularización dominial que la escribe Yardoski, rector Torcuato Di Tella, dice que hay una diferencia muy grande a mediano y largo plazo cuando una familia tiene el título de propiedad porque si bien saben que no los van a localizar, los motiva a invertir en sus viviendas y también desde una parte más técnica tener título de propiedad los ayuda a tener acceso a créditos bancarios, a entrar en un sistema impositivo y tributario que por más que muchos crean que las familias no quieran ser parte de este sistema, nosotros sabemos que la gran mayoría sí para tener acceso a los mismos derechos y obligaciones.

E: ¿Y por qué le interesa a TECHO?

D: Porque hay interés de las familias, y es un caso muy claro que nos pueden abrir muchas puertas como organización social: capitalizar experiencias, muchas familias que puedan acceder logrando un gran impacto. Son 8 asentamientos en esa parcela y TECHO llegó a trabajar en 3 por

lo que conocemos a parte de las familias y sabemos que es un proceso que hace al desarrollo comunitario con un impacto real para muchas familias.

9. REFERENCIAS

- Apella, G., Huarte, C. y Vargas, T. (2012) Análisis situacional desde la comunicación. *Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales*, Cuadernos de Catédra N° 6. La Plata: Universidad Nacional de La Plata
- Galano, C. (2012). *Educación ambiental: deconstrucción en el entierro*. Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental, organizada por la UNESCO, México.
- Galano, Carlos. (2004) *Reflexiones para contextualizar desde la epistemología y la Pedagogía el Manifiesto por la Vida*. Buenos Aires: Gráfica Alsina.
- Galano, C., Curi, M., Motomura, O., Porto Gonçalves, C., Silva, M., ... Leff, E. (mayo, 2002). Manifiesto por la vida: Por una Ética para la sustentabilidad. *Simposio sobre ética y desarrollo sustentable*. Bogotá.
- Jaramillo Lopez, J. (noviembre, 2004) Aporte de la comunicación a la construcción de políticas públicas. Ponencia presentada en *UBR Campaing Workshop de Plan International*. Panamá.
- Leff, E. (2008) *Discursos sustentables*. México: Siglo XXI Editores.
- Massoni, S. (2013) *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro socio-cultural*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2011) *Comunicación estratégica: Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones

- Massoni, S. (2006) Bienandanzas de la comunicación de la mano de la estrategia: la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural. *Ponencia en Universidad UNISINOS*, Sao Leopoldo, Brasil.
- Massoni, S. (2015) Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación en comunicación: análisis y prescripción de marcas de racionalidad comunicacional. *Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Bogotá: FISEC
- Moffet, M. (noviembre, 2005). Los beneficios de regularizar casas pobres. *The Wall Street Journal*. Recuperado de http://utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=1389&id_item_menu=6
- ONU Hábitat (julio, 2004) Carta Mundial del Derecho a la Ciudad. *Foro Social de las Américas*. Quito: Autor.
- Sánchez Mazo, L. Gutiérrez Tamayo, A. (2014). *Potencialidades de la participación en la construcción de ciudad desde intervenciones urbanas en asentamientos precarios*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- TECHO (diciembre, 2015). *Modelo de Trabajo*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/argentina/techo/modelo-de-intervencion/>
- TECHO (2013). *Relevamiento de Asentamientos Informales*. Recuperado de www.mapaasentamientos.com.ar

- Uranga, W. (2007) *Mirar desde la Comunicación: Una manera de analizar las prácticas sociales*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de www.datatec.unad.edu.co/contenidos/401105/U2_L5_mirar-desde-la-comunicación
- Wagner, R. (julio, 2014). La cuestión de la vivienda en la urbanización capitalista: Pobreza urbana, políticas públicas y derechos. Ponencia en el *Seminario dictado en Centro de Estudio e Investigación en Política Sociales Urbanas*. Universidad Nacional Tres de Febrero.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Arebálo, M. y Bazoberry, G. (2012). *Derecho al suelo y a la ciudad en América Latina, la realidad y los caminos posibles*. Montevideo: Trilce.
- Barbero, J. (1988). *Procesos de comunicación y matrices de cultura. Itinerario para salir de la razón dualista*. México: Gustavo Gili.
- Massoni, S. (2010). Lo que el agua lleva. *Página 12*. Recuperada en:
<http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-141286-2010-03-03.html>
- Massoni, S. (2008) Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. En Cimadevilla, G. y Dominic Thornton, R. (eds.), *Grisas de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo* (pp. 87). Buenos Aires: INTA.
- Massoni, S. (2007) *Procesos de comunicación y matrices de cultura, comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha*. Rosario, Argentina: Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y Universidad Nacional de Rosario.
- Massoni, S. (2006) Abordaje comunicacional para el desarrollo sostenible. En Gumucio-Dagron A. and Tufte, T. (Eds.). *Communication for social change anthology: historical and contemporary readings*. New Jersey: Communication for Social Change Consortium.
- Masoni, S. (2002). Estrategias de comunicación: una investigación sociocultural. En Gomez Orozco, G. (coord.). *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América latina. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación*. Buenos Aires: Norma.

- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Madrid: Ariel.