



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Escuela de Comunicación Social

“La gestión de la comunicación en las organizaciones de economía social y
solidaria: El caso de Fundación Síntesis”

Martina Raposo

Legajo: R1605/5

Tesina de grado

Lic. en Comunicación Social

Directora: Leticia Giaccaglia

Rosario, 2019.

Agradecimientos:

A Leticia Giaccaglia, mi tutora de esta tesina por acompañarme y guiarme en este proceso.

A mi familia por insistirme en concluir mi carrera universitaria y apoyarme siempre.

A Marcos por estar a mi lado acompañándome.

Abstract

La comunicación constituye una parte fundamental dentro de cada organización permitiendo entenderla hacia su interior, como así también ir construyendo su identidad, sus valores y su cultura organizacional. El siguiente trabajo abordará la gestión de la comunicación en las Organizaciones basadas en la Economía Social y Solidaria, tomando como caso de estudio a “**Fundación Síntesis**”, con el objetivo de identificar las prácticas de comunicación, analizar de qué manera se construye la gestión de la misma, reflexionar sobre la importancia de comunicar desde una organización no gubernamental para la conformación de capital social y dándole un cierre al mismo con el diseño de una propuesta de comunicación concebida desde la comunicación estratégica y atravesada por la economía social y solidaria.

Palabras claves

Organización no gubernamental - Economía solidaria - Comunicación estratégica - Trabajo en red - Prácticas sociales - Rol del comunicador - Voluntarios - Comunicación popular - Derecho a la comunicación.

Índice

Introducción _____	5
Planteo del problema _____	8
Objetivos _____	12
Marco teórico _____	13
<i>A las organizaciones las forman las personas</i> _____	15
<i>¿Por qué una Economía Solidaria?</i> _____	18
<i>La comunicación como espacio estratégico en las organizaciones</i> ____	19
<i>La comunicación como instrumento de gestión del cambio</i> _____	22
<i>Los actores sociales reproductores de la cultura organizacional</i> ____	24
Marco metodológico _____	30
<i>Técnicas de recolección de datos</i> _____	32
<i>Pautas de observación</i> _____	33
<i>Pautas de entrevistas</i> _____	36
Hallazgos de la investigación _____	38
<i>La historia de la Fundación</i> _____	38
<i>¿Cómo se conforma la organización?</i> _____	40
<i>Las prácticas de la Fundación</i> _____	41
<i>El rol de la economía social y solidaria</i> _____	43
<i>La identidad visual</i> _____	44
<i>Presencia digital</i> _____	44
<i>Qué los hace una organización</i> _____	49

<i>La cultura de Fundación Síntesis</i>	50
<i>La economía social y solidaria una elección</i>	52
<i>Los canales de comunicación que utilizan</i>	53
<i>La comunicación como espacio estratégico</i>	53
<i>Gestión del cambio</i>	54
Oportunidades de mejora y propuesta de comunicación	59
<i>“ComunidApp”</i>	60
Consideraciones finales	70
Bibliografía	73
Anexos	75

Introducción

La investigación abordará la gestión de la comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales de la Economía Social y Solidaria, tomando como caso la “**Fundación Síntesis**”. Este trabajo es un recorrido teórico-práctico y una instancia de aprendizaje mutuo con la Fundación. En este caso busco analizar cómo la **comunicación**, en términos de construcción, constituye una parte fundamental dentro de cada organización permitiendo entenderla hacia su interior, como así también la construcción de su identidad, sus valores y su **cultura organizacional**.

“Las cooperativas de trabajo asociado, las sociedades laborales, las cooperativas sociales, las organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo (u “ONG-D”), las mutualidades de previsión social, son todas ellas muestras de una realidad efervescente en las sociedades desarrolladas (y también en los países en desarrollo) que, en las dos últimas décadas, ha venido a denominarse economía social. Ocupan un “espacio de actuación cuya misión, de interés relevante para toda la sociedad, consiste en contribuir a resolver viejos y nuevos problemas que afectan a nuestras sociedades que no pueden resolverse satisfactoriamente con la exclusiva acción de empresas capitalistas, empresas públicas y sector público en general”, (Cháves, 2009).

De la mano de las Organizaciones No Gubernamentales, surge lo que conocemos como “Economía Popular o Solidaria”. Entendemos entonces a la **economía popular** como el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales. “Se refiere a una dimensión de la economía que trasciende a la obtención de

ganancias materiales y está estrechamente vinculada a la reproducción ampliada de la vida. Así, más allá de las iniciativas económicas cuyo objetivo inmediato es la creación de ingresos, las actividades de la economía popular se encuentran en las acciones espontáneas de solidaridad entre familiares, amigos y vecinos y también en las acciones colectivas organizadas en el ámbito de la comunidad, que tienen como meta una mejor calidad de vida” (Sarria y Tiribia, 2003: 173).

“El desafío de las organizaciones no gubernamentales es legitimarse como voces en el espacio público” (Amado Suárez).

Fundación Síntesis es una organización social sin fines de lucro que promueve diversas expresiones de la actividad social, impulsando la realización y difusión de actividades comunicacionales, educativas y artísticas para beneficio de la comunidad. Así también promueve acciones vinculadas con las finanzas solidarias y la investigación de temáticas socio-culturales y económicas actuales. **Sus objetivos** son promover estas acciones vinculadas a la investigación de temáticas socio-culturales y económicas, asesorar y acompañar a otras organizaciones de la sociedad civil, favoreciendo la generación de redes entre sí y entre organismos estatales, para el fortalecimiento de acciones sociales y comunitarias. Además buscan brindar asistencia técnica mediante el acceso a microcréditos y el seguimiento a emprendedores sociales, favoreciendo la sustentabilidad en el tiempo y la inclusión laboral.

Su misión consiste en promover la vigencia en las diversas expresiones de la actividad social, de los principios éticos derivados de la "Declaración Universal de Derechos Humanos" proclamada en 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

La sede de la Fundación se encuentra en el centro de la ciudad de Rosario, Corrientes 474, desde donde trabajan las autoridades de la misma, la coordinadora de lo que ellos denominan

la “gestión interna” y los ayudantes administrativos. El edificio lo comparten con una Cooperativa de trabajo llamada “Encuentro”, con el “Centro Cultural Piedra Libre” y una Residencia Estudiantil “Punto Aparte”. Luego, la base de sus trabajos es en los barrios de la ciudad de Rosario, donde las sedes son prestadas como por ejemplo, centros de salud, vecinales, clubes y/o parroquias.

Actualmente Fundación Síntesis está trabajando en el otorgamiento de microcréditos para emprendimientos grupales con garantía solidaria en dos barrios de la ciudad de Rosario: “Banquito Alvear” y “Banquito Fisherton”, y además otorgando créditos individuales para micro emprendedores que se acercan a la Fundación, que tienen otro grado de desarrollo y requieren otra forma de abordaje desde el financiamiento, con montos, plazos y formas de pago diferentes. Además posee convenios con la “Facultad de Ciencias Económicas de Rosario”, realizan proyectos de extensión con la “Universidad Nacional de Rosario” y Talleres de formación y capacitación.

En cuanto a los proyectos con la Universidad, Fundación Síntesis coordina tanto las prácticas de los estudiantes de la cátedra “Entidades de Economía Solidaria” de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, como los proyectos de extensión con los alumnos de la carrera de Trabajo Social, de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.

Planteo del problema

Nos posicionamos, no desde un sentido instrumental de la comunicación, sino desde un paradigma transdisciplinario, donde los procesos de comunicación son un espacio relacionante que promueven lazos de solidaridad y de trabajo en red, siendo claves para la construcción de capital social. De acuerdo con Bourdieu, el “capital social” son los beneficios materiales y simbólicos que se obtienen, la formalización en los vínculos y la comunicación establecida de reconocerse como grupo. “La mirada sobre las organizaciones sociales desde esta perspectiva permite pensarlas como redes sociales, dentro de una concepción que concibe la realidad en términos de relaciones, de pautas que conectan. En ese sentido las redes sociales han existido desde siempre dentro de una realidad dinámica y cambiante, asumiendo diferentes formas de relación, interacción, comunicación e intencionalidad. Lo importante es que los propios actores involucrados en esas organizaciones tomen conciencia de la existencia de esas redes, al igual que los administradores que generan intervenciones para su mayor efectividad.”, Dabas y Perrone (2010).

Teniendo en cuenta lo que dice Iazzetta (2008), en su artículo “Lo público, lo estatal y la democracia”, las organizaciones civiles fueron destinadas a “cubrir y compensar con “solidaridad horizontal” la ausencia y retracción de la protección social, antes garantizada estatalmente. Ello puso de manifiesto la existencia de un potencial solidario genuino”. Es decir, que las organizaciones no gubernamentales, se presentan en algunos casos como sustitutos del Estado para contribuir a la mejora de la sociedad toda.

Así mismo, la aparición de las organizaciones no gubernamentales ha definido un campo de acción para la comunicación organizacional, volviéndose importante en las organizaciones, por

ser un proceso de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas (Uranga, 2007), que permite el trabajo en conjunto, es decir, en red. Elina Dabas explica que debemos potenciar organizaciones como redes. “Nos encontramos entonces con modalidades de organización que pretenden alejarse del centralismo piramidal: cómo desarrollar prácticas que recuperen la experiencia de pertenencia y abran nuevas alternativas de organización; cómo potenciar organizaciones como redes y trabajando en red. Es una tarea permanente con otros de reflexión en la acción, de recuperación de la experiencia, en la práctica social de cada día donde visualizaremos la diferencia. Las redes preexisten a nuestra llegada; nosotros no las creamos. Enfatizo que tenemos la posibilidad de tornarlas visibles porque éstas preexisten a nuestra llegada, a nuestra intervención, ya que constituyen la trama que entreteje la vida. Me resulta estimulante poder pensar -casi como una metáfora- un descubrimiento muy importante del campo de la biología, realizado a fines del siglo XIX y publicado a principios del siglo XX. Esta disciplina planteó que dondequiera que encontremos seres vivos, podremos observar que sus componentes están dispuestos en forma de red. Si somos capaces de visibilizar redes, vemos vida. Si coartamos o disminuimos las posibilidades de vinculación, la restringimos.”, Dabas (2007).

Mi interés por la comunicación pensada estratégicamente y las ONG en su lógica de funcionamiento, a través del voluntariado, hizo que me acerque a “Fundación Síntesis”. Me motiva desarrollar este trabajo desde el rol de comunicadora para poder aportar a la organización mediante un plan de mejora de la comunicación, ya que no cuentan actualmente con alguien específico que se desempeñe diariamente en el área.

Además, me resultó relevante conocer que la Fundación se basa en promover una economía social y solidaria, y por lo tanto considero importante de comunicar cómo se trabaja para llevar adelante este tipo de organizaciones.

En este sentido, la intención de esta tesina es examinar las prácticas comunicacionales de Fundación Síntesis, sobre la base de ciertas conceptualizaciones teóricas que enmarquen todo este proceso.

Nos planteamos entonces una serie de preguntas sobre las que reflexionaremos:

¿Cómo comunican la propuesta de una Fundación fundamentada en la economía solidaria?

¿Qué nivel de pertenencia tienen los voluntarios de la Fundación?

¿Llevan adelante un trabajo en red con el Estado? ¿Dónde se visualiza?

¿Cuál es el aporte que puede hacer la comunicación estratégica en este tipo de organizaciones?

Para responder a los interrogantes anteriormente planteados, reconocer y reflexionar sobre los aspectos comunicacionales que caracterizan a las organizaciones, estudiaremos el caso de Fundación Síntesis. Tendremos en cuenta su cultura organizacional, los actores involucrados y su mirada hacia la comunicación. Se realizará un recorrido a modo diagnóstico que permita conocer cómo se gestiona la comunicación actualmente en la organización.

Así también, luego de la etapa diagnóstico, nuestro propósito será potenciar la comunicación, desde una perspectiva estratégica para el alcance de los fines organizacionales.

Reflexionaremos sobre el rol que tiene el comunicador en las organizaciones, pensando a las mismas estratégicamente y pudiendo hacer dialogar la teoría y la práctica. “Si bien existen recursos metodológicos para implementar una estrategia de trabajo en red, las mejores intervenciones se realizan cuando se produce una opción sobre articulaciones y vínculos preexistentes. Se habla así de descubrir y apelar a las redes y de reconocer su preexistencia a nuestra mirada. En tal sentido los administradores deberán ser capaces de observar y plantear

cambios sobre los senderos transitados, tomando los ejes organizadores de la tarea. Desde esta perspectiva, este accionar hará que su funcionamiento se promueva y se potencie, incrementando indudablemente la calidad, eficacia y la eficiencia de la gestión.”, Dabas y Perrone (2010).

Objetivos generales

- Reflexionar sobre la importancia de gestionar la comunicación en una organización no gubernamental para la conformación de capital social.
- Diseñar una propuesta de comunicación concebida desde la comunicación estratégica y atravesada por la economía solidaria para Fundación Síntesis.

Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de comunicación en la organización.
- Analizar de qué manera se construye la gestión de la comunicación en Fundación Síntesis.
- Proponer un plan de mejora en la gestión de la comunicación.

Marco teórico

“Más allá de los beneficios particulares que pudiesen esperar los diferentes grupos de empresas y organizaciones que componen la economía social, el objetivo de estos esfuerzos es el reconocimiento de una dinámica empresarial original, diferente de la gestión llamada capitalista y de la iniciativa económica de los poderes públicos.”, Defourny (1992).

Debemos tener en cuenta entonces que por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros conformando **organizaciones** que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia.” (Chiavenato, 2001:7)

Vivimos en organizaciones, por lo que nuestro trabajo es imposible sin marcos organizacionales. Nuestro ser social más profundo es una cuestión de organización. Flores dice que las organizaciones no son meras instituciones o burocracias sino que son fenómenos políticos, entendiendo por político a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente, de cómo determinamos nuestro ser social. “La organización se logra cuando los individuos han adoptado creencias y metas colectivas, haciéndolas suyas o cuando han acordado actuar según las creencias y metas organizacionales como si fuesen propias”, (Flores, 1994).

Flores va a más allá de sólo comprender a la organización como un dispositivo construido para la eficiente búsqueda de los deseos individuales. Sino como un fenómeno producido en el

lenguaje. Para comprender cualquier actividad organizacional, debemos comprender los actos de hablar y escuchar que tienen lugar en las organizaciones, (Flores, 1994).

Es por esto que, el **rol del comunicador** aporta una mirada transformadora en la articulación de las capacidades de los actores, desentrañando las tramas que componen a la comunicación, para la planificación de procesos comunicacionales exitosos, potenciando las prácticas sociales en una organización.

Así también, no es posible entender una práctica social desde una perspectiva comunicacional sin el aporte de los conceptos y las herramientas de otras disciplinas. Es decir que toda práctica es comunicacional, pero no solamente comunicacional. La comunicación necesita por las propias características de su objeto de estudio, constituirse desde la **transdisciplinariedad**. “La comunicación es una mirada posible desde la cual abordar las prácticas, pero no es la única, ni es excluyente. La clave del pensamiento complejo es comprender la polisemia de los procesos sociales, los múltiples sentidos concurrentes en una situación social dada” (Morin, 1990).

Es decir desde esta nueva mirada, comprender la comunicación como interacción social implica además una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde media e intervienen otros elementos, espacios, factores, contenidos, instituciones, que concurren en diversas formas y manifestaciones.

Gestionar la comunicación implica también, según Washington Uranga (2012), comunicar para la transformación, es decir, pensar al sujeto comunicador como un protagonista de la historia social que se construye y constituye, atravesado simultáneamente por sus entornos más próximos y por su inserción en el espacio de la cultura.

Las **Organizaciones No Gubernamentales** son agentes de desarrollo y participación de la ciudadanía, que buscan la transformación de la sociedad a través del voluntariado.

Por lo tanto, es fundamental conocer que mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a distintos actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos, en el marco de una sociedad y de una cultura.

A las organizaciones las forman las personas

Para desarrollar un modelo de gestión basado en la comunicación estratégica en una organización, debemos tener en cuenta principalmente, que somos seres emocionales, seres sociales que nos comunicamos y que eso nos hace humanos.

Todos, en este mundo aportamos desde nuestro lugar generando conocimiento común, conocimiento compartido. Las organizaciones y puntualmente las organizaciones sociales generan conocimiento y aportes en la sociedad a través de sus prácticas sociales. Las **prácticas sociales** según Washington Uranga (2007) son susceptibles de ser leídas comunicacionalmente. Este desafío que propone Uranga nos aporta una nueva mirada acerca de cómo las organizaciones enfrentan los cambios actuales.

Las **organizaciones**, surgen debido a que las personas tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar. Las mismas definen su misión, su visión, sus objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que dependen para alcanzar sus fines. Cuando se diseña un modelo para visualizar la organización, es necesario saber en qué contexto existe y funciona. “Las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Tener en cuenta la importancia del contexto es clave para cualquier organización, ya que las organizaciones experimentan cambios y transformaciones, debido al

contexto y eso cambia también sus procesos internos. Por eso, cada situación en la que cada organización vive hace que se redefine constantemente el modelo de llevar adelante una gestión organizacional.” (Chiavenato, 2001).

Para poder comprenderla en su sentido más íntegro y global, nuestro trabajo dará sus comienzos, recorriendo y conociendo cómo se pensaba y se desarrollaban las organizaciones, tomando una definición acerca de una **organización de la sociedad civil**.

“Las organizaciones civiles engloban a los ciudadanos en general y representan una esfera social que no forma parte del Estado ni del Mercado. Al carecer del poder normativo del Estado y del poder económico de los agentes del mercado, la sociedad civil, aporta el poder social de sus redes de ciudadanos. Sus ideas, informaciones, servicios y conocimientos especializados se utilizan para promover los intereses de la población tratando de influir en el Estado y el mercado. Es un ámbito en el que los ciudadanos se unen para defender sus intereses colectivos promoviendo actividades que repercuten en la esfera pública, mediante relaciones de carácter comunitario, barrial, laboral, social y de otra índole. Las OSC se han ido convirtiendo cada vez más en un cauce común a través del cual la población trata de ejercer sus derechos ciudadanos y de contribuir al cambio social y económico”, (Adolfo Vázquez, Director de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales – UCES, 2011).

Entonces, la sociedad civil se construye a partir de la conformación de grupos o movimientos creados por los propios ciudadanos, plurales y autónomos de las acciones del Estado y del mercado. Las organizaciones de la sociedad civil son el conjunto de expectativas compartidas por sus miembros que pretenden influir en la agenda pública, y por supuesto generar cambios en la sociedad.

Hoy lo público tiene que ser entendido necesariamente como el espacio común, ámbito de participación y de responsabilidad colectiva que, en tanto y en cuanto corresponde a todos, debe estar promovido por distintos actores en función de la construcción asociada que apunta

al bienestar del conjunto. En este marco entendemos a la comunicación como producción e intercambio simbólico y de sentidos.

A lo largo de la historia en nuestro país, las **organizaciones civiles** fueron evolucionando. Su surgimiento se vincula con las primeras instituciones de caridad cristiana y actividades filantrópicas de la mano de las damas de poder político. La administración de hospitales y asilos, acciones relativas a la asistencia fueron las primeras iniciativas. Más tarde aparecieron diferentes asociaciones, salones literarios, clubes, mutuales, escuelas, ligas, sindicatos, federaciones, entre otros. En los últimos años existen numerosas organizaciones consolidadas que se caracterizan por ser autogobernadas, voluntarias, sin fines de lucro que llevan adelante acciones que influyen en la sociedad. “El modo de influir en las OSC es diverso, algunas participan en foros o consejos consultivos, otras prefieren la incidencia directa o la gestión de programas, mientras que otras llevan adelante acciones más confrontativas.”, (Etkin, 2012:36). Por otro lado, debemos detenernos en las metodologías de trabajo que utilizan, ya que una organización que no estimule el trabajo en conjunto, puede ser tal vez exitosa en obtener algunos resultados, pero no estará aportando el fortalecimiento de la sociedad civil, como espacio de interacción y de generación de capital social.

La comunicación organizacional involucra el análisis de la complejidad de los procesos de comunicación, visualizándola como disciplina transversal que recorre y determina la vida de una institución. “Si bien no hay una manera precisa de definir la complejidad, podemos decir que aquello que denominamos habitualmente como “la realidad” es una manifestación de la complejidad: un escenario cambiante, modificado de manera permanente por la intervención de los diferentes actores y percibido de manera distinta para cada uno de ellos, generando de manera continua situaciones problemáticas que siempre desbordan el límite de nuestros conocimientos.”, (Uranga, 2008).

Para que sea exitosa entonces, debemos pensar a la comunicación estratégicamente tanto hacia adentro de la organización, como hacia afuera, siendo no sólo instrumento de gestión, sino también una herramienta de promoción social.

¿Por qué una Economía Solidaria?

Podemos definir a la **Economía Solidaria** como una forma de producción, consumo y distribución de riqueza, centrada en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital, y que promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión. “La noción de Economía Solidaria resurgió en Latinoamérica en los últimos 30 años”, Abramovich y Vázquez (2006). En nuestro país, ha ganado impulso luego de la crisis económica y social de 2001 dejando indicadores de desempleo, pobreza, indigencia y distribución inequitativa de la riqueza. Hoy es una propuesta concreta de cambio: micro emprendimientos, empresas auto gestionadas y cooperativas son una muestra de ello, y de un crecimiento que puede concretarse permitiendo el desarrollo de todos los sectores sociales.

Entendemos que las organizaciones que impulsan la **Economía Solidaria** surgen como claves para la promoción social, ya que, es un modelo de desarrollo en beneficio de las comunidades, que tiene su fundamento en las relaciones de las personas.

La **Economía Solidaria** constituye un conjunto de aportes diversos que tienen en común un enfoque integral de la realidad y una perspectiva constructivista. La idea es la generación de desarrollo desde abajo hacia arriba, entendiendo por éste no sólo crecimiento sino también inclusión. Para ello se necesitan políticas activas que se construyen necesariamente con la participación de todos los actores sociales que, con esfuerzo cooperativo, toman iniciativas, asumen compromisos y sostienen una firme decisión para cumplirlos.

Según José Luis Coraggio (2015), Economista Argentino y Director Académico de la Maestría en Economía Social, en la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, este tipo de economía viene a plantarse como una propuesta de construcción, centrándose en valores de solidaridad y en la reproducción de la vida, con prácticas que parten desde la economía popular y van ampliándose, incorporando nuevas prácticas, que no están basadas en una solidaridad de asistencia donde se dona o regala, sino de construcción de una solidaridad ampliada, desde una mirada como a un igual.

Las organizaciones dedicadas a la economía popular y solidaria, tienen como prioridad la motivación y educación de las personas en este sentido, pues son las propias personas las que constituyen la organización y buscan alcanzar los objetivos de las mismas cooperando y trabajando conjuntamente para poder realizarse en ellas y en la sociedad.

Podemos definir entonces que la economía solidaria es una forma de organización económica, un modelo, que lleva la democracia a su máxima expresión, conlleva una gran carga organizacional y enseña que colectivamente es la forma de construir un mundo mejor.

La comunicación como espacio estratégico en las organizaciones

Sabemos que la **comunicación** no es un proceso lineal entre un emisor y un receptor, sino un proceso interactivo en el cual los interlocutores ocupan alternativamente una y otra posición. En un principio la comunicación era concebida como una relación lineal entre un emisor y un destinatario.

Los primeros han sido modelos técnicos, elaborados para dar cuenta de la transmisión de información, pero evolucionamos a una concepción de la comunicación como un fenómeno relacional en el que los interactuantes, la situación y los comportamientos forman un sistema de acciones y reacciones, de estímulos y respuestas.

Teniendo en cuenta lo que dice Uranga (2007) y yendo un poco más allá, concebimos a la comunicación como una **práctica social** de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas. “Comunicación es la complejidad de una trama significativa que es el resultado de las relaciones entre los sujetos, de las mediaciones comunicacionales y de los sentidos que se producen, social y culturalmente, en el ámbito de la sociedad”, (Uranga, 2007).

Los comunicadores como dijimos anteriormente, trabajan sobre estas prácticas sociales y no sólo con los medios o los productos comunicacionales. Nos referimos a prácticas sociales comprendidas como: “la acción colectiva, organizada o no, consciente o no, en la que intervienen actores diversos poniendo en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que adquieren significación y que provocan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas, configurando los procesos históricos”, (Uranga, 2007).

Porque según Uranga, partimos de la certeza de que todas las prácticas sociales pueden leerse como prácticas de enunciación, la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales, actuando de manera complementaria con otros campos y disciplinas de las ciencias sociales como dijimos en nuestra introducción. Lo comunicacional es inherente a las prácticas sociales y no es posible desentrañar el sentido de los procesos históricos sin contar con la mirada desde la comunicación. Es por esto que hablamos de la **transdisciplinariedad** a la hora de planificar una estrategia de comunicación.

Entonces el **rol del comunicador** consiste en discernir de forma más adecuada los caminos a transitar, de desarrollar las estrategias más pertinentes en función de los objetivos de incidencia que se tracen y de planificar con mayor acierto los pasos a dar. Es decir, definir la **estrategia comunicacional** pertinente según las prácticas sociales que se lleven a cabo en la organización.

“La idea de estrategia está asociada a la administración adecuada de los recursos, y con un grado mayor de complejidad, a un curso de acción, consciente y proyectado, que orienta la voluntad de transformación de un individuo o de un grupo, de actores sociales y colectivos”,

(Uranga, 2007). Dijimos que cuando nos detenemos a pensar sobre la palabra **estrategia**, podemos analizar que está vinculada a la acción, representa una forma de hacer o de generar criterios para el hacer. Es un hacer que genera cambios, una acción transformadora.

“El diseño de estrategias de comunicación es la creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira y alcanzar a los públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección establecida en el escenario.”, (Uranga, 2008:49). Estos actores sociales se modifican en la interacción y a partir de su participación en los procesos sociales. Cada actor social tiene una determinada lógica, historia personal, sistema de motivaciones, nivel intelectual y cultural. No existe una caracterización definitiva y única de cada actor social. Ya que somos seres emocionales y diferentes el uno del otro. Sin embargo, se pueden establecer patrones de comportamiento entre los actores de una misma organización, que derivan de los marcos interpretativos, de las formas de comprender el mundo, de afrontar la resolución de los conflictos y de los problemas, resultantes de cosmovisiones e ideologías, para poder analizar y plantear una estrategia. Cada actor ejerce simultáneamente diferentes poderes, más o menos fuertes y más o menos conflictivos.

La importancia del diseño de estrategias de comunicación recae en que sin una adecuada planificación comunicacional, muchas de las organizaciones no gubernamentales ven limitadas sus capacidades de potenciar recursos o voluntarios.

Una comunicación integrada supone una mirada estratégica. Esto implica analizar los factores de contexto en los que se mueve la organización, como también los escenarios futuros a interpretar. “El diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula que tengo que aplicar, sino es un conjunto de dispositivos que mejoran mi oportunidad de contacto con el otro”, (Massoni, 2007). Como explica Sandra Massoni, esto implica llevar adelante una serie

de dispositivos comunicacionales que permitan optimizar la acción de una organización e incidir en la comunidad. De esta manera, las prácticas sociales de la organización se vuelven estratégicas y aportan un doble valor.

Entonces, retomando la afirmación de que somos seres sociales y de que el hombre es un ser complejo y cambiante, las organizaciones también lo son, ya que están conformadas por actores sociales. Desde la perspectiva estratégica, la comunicación aporta una herramienta de gestión fundamental para desarrollar un nuevo espacio de competencia, porque la posibilidad de inserción y permanencia de una propuesta organizacional dependerá directamente de la trama de significados sociales.

La comunicación como instrumento de gestión del cambio

Anteriormente hablamos de estrategia comunicacional, vinculando la palabra estrategia a la acción de llevar adelante un plan con objetivos determinados. Abordemos ahora la **gestión comunicacional**. Uranga define la **gestión** como el desarrollo de capacidades y habilidades para la optimización de los recursos en la consecución pragmática de los objetivos. Por gestionar entonces, entendemos la manera de llevar adelante y comprender las prácticas sociales, para plantear las estrategias adecuadas apuntando siempre a un cambio positivo.

Toda gestión pone en juego la capacidad y la necesidad de cada uno y de cada sujeto comprendido como actor social, de tomar las propias decisiones en función de la satisfacción y la realización personal, y al mismo tiempo, de su relación con los otros actores que se mueven en el escenario cotidiano. “La gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que ámbito y actores se encuentran insertos”, (Uranga, 2008:17).

¿Por qué es importante la gestión de la comunicación entonces?... Uranga lo define fácilmente “Gestionar es construir medios eficaces y eficientes para incidir en lo real buscando que los acontecimientos tomen un rumbo deseado. Gestionar es también encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el horizonte utópico con el presente. La eficacia de la gestión está determinada también por la planificación, es decir, por las estrategias que se desplieguen y las acciones que se programen a partir de una mirada diagnóstica. Gestionar procesos comunicacionales es desplegar acciones y procedimientos poniendo en juego estrategias y recursos de comunicación con la finalidad de producir cambios en pos de alcanzar las imágenes de futuro consensuadas entre los actores.” (Uranga, 2012).

Nos posicionamos desde la idea del **comunicador** comprendido como un científico social que posee saberes, capacidades y destrezas, y como el planificador de procesos comunicacionales que trabaja en la articulación productiva de saberes y capacidades de distintos actores en función de la construcción de consensos en escenarios de transformación. El comunicador o comunicadora, en mi caso, va a analizar estos procesos comunicacionales para gestionar.

En la gestión, las distintas perspectivas de los sujetos se entrecruzan y se asocian con la complejidad de los escenarios y de las organizaciones, es decir, con el contexto. Sabemos que la comunicación no es transferencia de información, sino un proceso relacionante que se completa en el otro. Teniendo en cuenta lo que plantea Uranga, el desafío entonces es gestionar la comunicación desde procesos participativos y dialógicos. Ser creativos para el cumplimiento de objetivos, planificando roles, funciones y tareas de manera articulada y complementaria, teniendo en cuenta el adentro y el afuera, a los distintos actores, la relación entre ellos y la relación con el entorno.

En las organizaciones no gubernamentales la **construcción común** es uno de los ejes claves a gestionar. A través del trabajo voluntario se construye. Esta construcción está atravesada por

supuesto por la comunicación. Porque la comunicación se define por la acción, es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. Pero también la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción.

Por eso, cada situación en la que cada organización vive hace que se redefina constantemente el modelo de llevar adelante una gestión organizacional, ya que implica readaptarse a los nuevos modelos organizacionales.

Toda organización no gubernamental nace con el compromiso de promover el bien común. Y porque la comunicación es acción, incide en lo que provoca. Para una organización no sólo la comunicación sirve para darse a conocer, sino también para promover espacios que incentiven a la participación ciudadana, siendo una herramienta de promoción y cambio social.

Como explica Uranga, la comunicación es inseparable de la acción, ya que gestionar la comunicación en la sociedad en cualquiera de sus aspectos supone además, gestionar la comunicación de la propia vida y de la propia existencia. “Toda gestión comunica. Esto significa que todo lo que hacemos y protagonizamos habla de nosotros, de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización, como instituciones, como sociedad.” (Uranga, 2008).

Los actores sociales reproductores de la cultura organizacional

“Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa.” (Capriotti, 2009: 24)

Cuando hablamos de la cultura organizacional, estamos hablando del núcleo de las organizaciones, de la identidad, es decir, de la personalidad de la organización. Esta personalidad tiene que ver con lo que la organización *es* y con lo que la organización *hace*. Los

procesos comunicacionales son el vehículo para que esto suceda. La cultura es comunicación en movimiento.

Podemos decir entonces que la **cultura organizacional** es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. “La cultura es un elemento fundamental en la gestión estratégica de la identidad corporativa de una organización, ya que aquella establece las pautas básicas de comportamiento de sus miembros.” (Capriotti, 2009: 147).

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón de comportamientos ante situaciones específicas. Tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las organizaciones no gubernamentales independientemente de la actividad que promuevan, llevan inherente determinada pautas culturales, que las diferencia de las organizaciones con fines de lucro.

Entonces, ¿por qué es importante la cultura? Porque todo proceso comunicacional puede entenderse también como una manifestación de la cultura. Es allí, donde se forjan y constituyen los sujetos que luego se transforman en actores. Y esta cultura se hace sobre la base de una compleja trama de procesos comunicacionales. Es una trama compleja porque estos procesos no pueden encasillarse, ya que responden a la esencia misma del ser humano como sujeto libre, de condición compleja y básicamente social, como definimos anteriormente.

Los actores involucrados en dichas prácticas están atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas. Son sujetos que se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo simbólico, y solamente a partir de la comprensión de estas dimensiones se los puede entender en toda su complejidad.

Desde el punto de vista de Uranga, las organizaciones implican diversidad de actores interconectados que generan, producto de este intercambio, situaciones nuevas permanentemente. De esta manera, lejos de ser una máquina determinada y rígida, las organizaciones son sistemas abiertos y dinámicos, construyen y reconstruyen sus relaciones todo el tiempo, generando nuevas pautas de funcionamiento en su intercambio con el entorno, donde los actores se vuelven los principales reproductores de la cultura.

¿Qué podemos hacer entonces?... Gestionar estratégicamente los procesos comunicacionales para reproducir la cultura organizacional en todos los sujetos que intervienen.

En este caso, las organizaciones no gubernamentales desde su cultura organizacional construyen y reproducen lo que el autor define como “**comunicación popular**”. “Cuando hablamos de comunicación popular no estamos hablando de un “tipo” de comunicación, sino fundamentalmente de la comunicación que se apoya en la perspectiva del **derecho a la comunicación** como derecho humano fundamental y que, por esa vía, privilegia a los actores populares como centrales en ese proceso. Se trata más bien de actores y de agendas, antes que de un recorte específico”, (Uranga, 2011).

El derecho a la comunicación es vertebrador del diálogo social porque hace posible el intercambio en la diferencia, porque admite nuevos caminos para el procesamiento de los conflictos y la búsqueda de alternativas. La palabra se potencia en la escucha. Y el derecho a la comunicación tiene que contemplar de manera muy importante el desarrollo de espacios que fomenten la escucha. Porque habilitar la escucha alimenta y potencia la palabra. Es un ida y vuelta.

Así también la importancia radica en una escucha activa hacia todos los actores que forman parte de la organización, no sólo como reproductores de la cultura y de la identidad, sino también como responsables de las prácticas sociales. “Definitivamente lo popular, lo comunitario, se define por los actores que protagonizan la comunicación. Son los sujetos

quienes dan color a la comunicación cargando de sentido sus prácticas comunicativas en la sociedad. Son los actores populares y comunitarios, como protagonistas del proceso comunicativo, los únicos que pueden protagonizar la comunicación popular y comunitaria. Son ellos, con sus cargas culturales, políticas, ideológicas. También a través de las diferentes formas que estos actores tienen de disputar simbólicamente el poder a través de la comunicación.”, (Uranga, 2011).

La gestión de la comunicación se transforma en un elemento indispensable ya que pretende ganarse la confianza de sus públicos y mantener las relaciones a largo plazo, de forma tal que se vaya consolidando y fortaleciendo la propia organización.

“La comunicación exterior de una organización se define por el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos con que se establecen relaciones. Así mismo, busca proyectar una imagen favorable de la organización o promover actividades, productos y servicios.” (Almara, 2008:6)

La forma en que una organización no gubernamental se muestra hacia el exterior es clave para generar y atraer voluntarios que quieran participar en la misma. Es a través de la comunicación que una Fundación, por ejemplo, puede dar a conocer las acciones que lleva a cabo, conseguir sponsors para poder financiarse y aumentar la cantidad de voluntarios para su crecimiento y desarrollo.

La estrategia comunicacional debe estar orientada a promover estos intercambios, a constituirse en una instancia decisiva clave en los procesos de organización, construcción y cambio social.

“La creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los

que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección deseada” (Uranga, 2008).

Aquí entran en juego tres aristas de la comunicación en una organización: ***“la comunicación como fenómeno político”***, ***“el derecho a la comunicación”*** y ***“la comunicación popular”***.

Dijimos que la comunicación es un “poner en común”. Sin embargo, todo proceso comunicativo es una relación de poder que se verifica a través de la interacción, del conflicto, del enfrentamiento de posiciones. Puede decirse que las diferencias son fuente del conflicto. El conflicto es una manifestación de una lucha de poder en la que se enfrentan intereses. Se pueden generar instancias y mediaciones político-culturales y comunicacionales para procesar las diferencias y encontrar alternativas superadoras del conflicto. El conflicto es parte esencial de la dinámica social, es tensión y recreación, pero también es fuente de creación, da origen a lo nuevo, según Uranga. Es por esto que podemos considerar a la comunicación como fenómeno político, ya que hay relaciones de poder constantemente en las conversaciones que genera una organización. Esto sólo adquiere legitimidad, a partir del ejercicio pleno del derecho a la comunicación, la segunda arista clave, que supone el reconocimiento, como participantes válidos, de los diferentes actores intervinientes tomando en cuenta las diferencias en las condiciones de emisión y de recepción en que se encuentra cada interlocutor. “A través del intercambio comunicativo, los actores sociales generan conocimiento, cómo desarrollan su acción política en la sociedad y de qué manera todo ello se transforma en significaciones que, en medio de la lucha simbólica, buscan constituirse en sentidos socialmente predominantes.” (Uranga, 2012).

La tercera arista, “la comunicación popular” es clave en las organizaciones no gubernamentales. Los voluntarios de una organización se vuelven sujetos populares, buscando generar cambios positivos a través de su participación. “La comunicación popular, a partir de la centralidad de los actores, ha sido siempre contracultural y contra hegemónica. La

comunicación popular fue una escuela permanente de criticidad, de mirada desde otro lugar. Precisamente desde el lugar de quienes no resultan favorecidos por el sistema, de quienes tienen que encontrar las maneras para hacerse oír y para hacerse comprender. En este sentido desde la comunicación popular emergió siempre otro discurso, alternativo, diferente, para debatir con el poder e instalar otras miradas que no fueran las dominantes.” (Uranga, 2012).

Los actores sociales involucrados en Fundación Síntesis buscan generar lo anteriormente definido. Son actores populares que pretenden dar a conocer sus objetivos a través de una economía solidaria.

“Podemos hoy más que nunca, entonces, pensar a las organizaciones como verdaderos fenómenos comunicacionales, mediados siempre por tecnologías: desde la oralidad, la escritura, la imprenta a los actuales dispositivos informáticos. Y como fenómenos políticos, ya que es en el ámbito de las conversaciones donde se despliega el poder entendido como la capacidad para generar acuerdos. Las organizaciones crecen a partir del aumento de su capacidad de generar acuerdos, de generar un compromiso social” (Comba y Toledo; 2008:6).

Marco metodológico

Sautu (2005) define a la metodología como los procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica, que se apoyan en los paradigmas y tienen como función discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento. Es por esto, que no es posible utilizar cualquier método en el marco de una metodología determinada. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología.

Delimitando el marco metodológico de esta tesina y a partir de lo anteriormente planteado, para abordar el objeto de estudio construido, la metodología que se utilizará para llevar adelante la investigación será de carácter **cualitativo**. El estudio será de tipo **exploratorio** y **descriptivo**, para lograr una descripción de la organización, de las prácticas de comunicación que se llevan a cabo y para comprender e interpretar cuáles serán las oportunidades y estrategias de mejora en la misma.

“Los estudios exploratorios son necesarios para detectar modelos y requieren de desprenderse de estereotipos o prenociones por parte del investigador.” “Los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico.” (Padua, 1979: 31).

Nos situamos entonces desde el paradigma interpretativo, para comprender, interpretar, reflexionar acerca del mundo social de los actores involucrados y sus significados. Según Vasilachis, la comprensión ha cobrado importancia metodológica en las Ciencias Sociales ya que el científico social no puede acceder a una realidad simbólicamente estructurada sólo a través de la observación. Los significados encarnados en acciones, instituciones, productos de trabajo, documentos, sólo pueden ser alumbrados desde adentro. Para esta concepción, la realidad simbólicamente pre estructurada constituye un universo incomprensible a los ojos de un observador exterior incapaz de comunicación. Ésta es la razón fundamental por la que se vinculan los métodos cualitativos con el paradigma interpretativo.

La investigación cualitativa produce datos descriptivos como las propias palabras de las personas y las conductas observables. “De esta manera, el método para conocer ese mundo de la vida no puede ser la observación exterior de los fenómenos, sino la comprensión de las estructuras significativas del mundo de la vida por medio de la participación en ellas a fin de recuperar la perspectiva de los participantes y comprender el sentido de la acción en un marco de relaciones intersubjetivas” (Vasilachis, 1992: 48).

Accediendo e involucrándonos al universo de significaciones de la organización, para conocer cómo llevan adelante las prácticas de la economía solidaria y voluntariado, entrando al mundo social y cultural de la misma, se utilizarán como técnicas de recolección de información la entrevista y la observación participante.

Desde el interpretativismo, Guber marca que los fenómenos socioculturales no pueden ser estudiados como la conducta animal o los movimientos de la física; cada acto, cada gesto, por más físicos que se revelen, son esencialmente sociales y culturales en la medida en que tienen sentido para otros miembros de la misma unidad social. El único medio para acceder a esos significados que los sujetos negocian e intercambian, emiten y reciben, es la vivencia, la posibilidad de experimentar en carne propia esos sentidos, como lo hacen todos los individuos en su socialización.

De ahí que la participación sea condición *sine qua non* del conocimiento de un sistema cultural. Las herramientas son la experiencia directa, los órganos sensoriales y la afectividad que, lejos de empañar, esclarecen la dinámica cultural. Para ello el investigador debe proceder a la inmersión subjetiva; dar cuenta de esa cultura no es explicarla, sino comprenderla. El investigador comprende desde adentro a los sujetos que estudia, según Guber (1991).

En cuanto a la **observación participante** nos permitirá sumergirnos en el universo de la Fundación, vivenciando las prácticas que llevan a cabo desde su interior y no sólo como meros

observadores. Con esto nos ayudará a comprender, entender, interpretar y hasta lograr que este trabajo sea una herramienta de gestión para futuras organizaciones.

Para comprender la estructura de significados de la Fundación Síntesis, entendemos que la **entrevista** es otra herramienta que nos permitirá realizarlo. Teniendo en cuenta lo planteado por Rosana Guber (1991), la **entrevista** es una herramienta de recolección de información y un proceso gradual por el cual el investigador va incorporando información en sucesivas etapas de su trabajo de campo, en donde existen dos grandes momentos: uno de apertura y otro de focalización y profundización. Esto nos sirve para ir construyendo contextos discursivos y marcos interpretativos de referencia de los entrevistados.

“Por entrevista cualitativa en profundidad entendemos: reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes. Estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones como las que expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1996: 153).

Técnicas de recolección de datos:

- **1º Etapa**

Nuestro trabajo de campo comenzará con una **Observación Participante**. Según Sampieri (1991), la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias. En este caso, nos centraremos en conocer: cómo se lleva adelante la **organización**, los espacios donde la Fundación se despliega y lleva a cabo sus actividades, sus **prácticas sociales** y registrar la comunicación, es decir, su **lenguaje**, las formas de expresión, las jergas. Prestaremos atención a su **cultura organizacional**, los modos de relacionarse entre los distintos actores, y al mismo tiempo, con los actores externos a la organización. Observar

el rol que tiene la **comunicación**, si se plantean desde la **transdisciplinariedad** y si trabajan **estratégicamente**. Por último registrar si sus lógicas de trabajo **en red** y basada en la **construcción común**.

La aplicación de esta técnica se basa en el supuesto de que la presencia, la percepción y la experiencia directa, ante los hechos de la vida cotidiana de la población en estudio con sus niveles de explicitación, garantiza por una parte la confiabilidad de los datos recogidos y por la otra el aprendizaje de los sentidos que subyacen tras las actividades de dicha población. La experiencia y la testificación se convierten en la fuente de conocimiento, según Guber (1991). Para esto participaremos de un día en un “Banquito Solidario” y de una reunión de programación interna.

Pauta de observación

Para responder a los objetivos específicos de esta tesina, establecimos las siguientes pautas, tomando como guía los conceptos desarrollados en el marco teórico. Durante nuestra observación participante, nos dispondremos primero a observar todo aquello que suceda en nuestro entorno, y a participar en el sentido de desempeñarnos como parte de la organización.

Principalmente analizaremos los siguientes ítems:

1- Características del espacio/lugar físico

Tomar nota del lugar físico donde Fundación Síntesis se lleva adelante, como primer paso de conocimiento de la Fundación. Es importante conocer a la **organización** desde su espacio.

2- Encuentros entre los actores

Observar las **prácticas sociales** comunes entre los miembros de la Fundación y entre quienes se acercan a la misma.

3- Características de los actores involucrados

Conocer la *construcción común* entre los actores y sus intereses.

4- Lenguaje que utilizan

Comprender los *actos de hablar y de escuchar* que tienen lugar. Las claves de lectura comunes y modos interpretativos, la construcción colectiva.

5- Interacciones entre los actores

Dar cuenta de su *cultura organizacional, espacio de interacción y de generación de capital social*.

Planilla de observación	
Lugar y fecha de la observación:	
Características del espacio	
Grupo a observar:	
Actores involucrados	
Actividades realizadas:	
Prácticas sociales	
Objetivos	
Descripción	
Palabras claves:	
Lenguaje que utilizan	

- **2º Etapa**

Continuaremos nuestro trabajo realizando **Entrevistas en profundidad**. “Su carácter procesual posibilita el incremento del conocimiento del otro. Lo que pretendemos en nuestra investigación es que la entrevista emerja como un lugar de mediación a través de la palabra

oral que se vincula con el relato, la narración. Entonces el entrevistado es colocado frente a la necesidad de organizar discursivamente su experiencia pero no analíticamente sino a partir de sus identificaciones, sus proyecciones, sus expectativas, sus deseos”, (Comba y Toledo, Técnicas de recolección de datos).

Nuestra intención es conocer, a través de la narración de los entrevistados, las prácticas de comunicación que se llevan adelante en la Fundación y cómo se construye la gestión de la misma, conocer la visión que tiene la Presidente de la Fundación y cuáles son los objetivos a nivel global, cómo se lleva a cabo la coordinación general y cómo se trabaja operativamente desde la Fundación. “Comprender las organizaciones obliga a pensar los problemas de comunicación entre el abajo y el arriba, el adentro y el afuera. (...) Empezar por agacharse y mirar la comunicación “desde abajo” puede ser un cambio de perspectiva útil para entender y cambiar cosas en las organizaciones. Porque invierte la mirada dominante y la forma en que la organización se diseña así misma habitualmente. Por otra parte empezar por los “bordes” puede ser clave porque es allí donde se establece el contacto entre el adentro y el afuera”, (Kaplún, 5).

Teniendo en cuenta a Gabriel Kaplún, el motivo por el cual elegimos nuestros informantes claves surge a partir de la definición de nuestro objetivo, ya que determina la pertinencia de unos u otros actores. Entrevistaremos primero a **Martín Vitta**, quien forma parte del Equipo Técnico, en segundo lugar a **Silene Rodríguez**, quien es la Coordinadora General, y por último a **Marta Vitta**, Presidente de Fundación Síntesis. Según Massoni y Mascotti (2009), se trata de incluir a actores sociales que operan desde lógicas de funcionamiento diferentes y en cuyo accionar es posible intervenir para generar prácticas transformadoras.

La aplicación de esta técnica, nos permitirá acercarnos más a la Fundación y realizar su diagnóstico comunicacional. Según Comba y Toledo, la dimensión narrativa de la entrevista

hace que en el proceso aflore toda una red de significaciones que nos permite reconstruir distintas visiones del mundo de los sectores que estamos estudiando. Este carácter narrativo va a conformar un determinado marco de producción de información para nuestra investigación.

Pauta de entrevista

Establecimos entonces las siguientes pautas alineadas a los conceptos anteriormente desarrollados en el marco teórico. “La dimensión narrativa de la entrevista constituye una red de significaciones que “muestra” una visión del mundo”, (Frutos, 1997: 10).

1- Para conocer al **entrevistado** y comprender su lógica:

¿Cómo definirías tu rol en la Fundación Síntesis? ¿Cómo ves a la Fundación? ¿Cuáles consideras que son las fortalezas y las debilidades?

2- Para conocer sobre la **organización**:

¿Qué es para ustedes una organización fundamentada en la Economía Solidaria? ¿Cómo organizan el trabajo? ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?

3- Para indagar sobre la **comunicación**:

¿Cómo comunican en la Fundación? ¿Cómo circulan los mensajes hacia el interior? ¿Tienen alguna estrategia de comunicación? ¿Cómo valorarían la gestión de la comunicación?

4- Para conocer sus **prácticas sociales**:

¿Cómo es un día en la Fundación? ¿Cómo suman voluntarios? ¿Cómo es la forma de trabajo? ¿Cómo surgen los proyectos?

5- Para indagar sobre el **trabajo en red**: los recursos económicos y la relación con el Estado:

¿Cuáles son los recursos con los que cuentan? ¿Son necesarios? ¿Tienen apoyo del Estado?

Hallazgos de la investigación

Luego de nuestro recorrido por los conceptos teóricos planteados anteriormente y teniendo definida nuestra estrategia teórico-metodológica, nos adentramos en identificar las prácticas de comunicación y analizar la gestión de la misma en Fundación Síntesis.

La historia de la Fundación

El creador y fundador de “Fundación Síntesis”, fue José Vicente Vitta, Contador y Jefe de la Cátedra de “Economía Solidaria” de la Universidad Nacional de Rosario. Su finalidad era divulgar valores éticos en la sociedad. Durante sus primeros años de actividad compartía los mismos a través de libros y publicaciones, que se realizaban desde la organización. Desde sus inicios en agosto de 1990, Fundación Síntesis se preocupó por la promoción de los principios éticos derivados de la "Declaración Universal de Derechos Humanos" proclamada en 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. A través de diversos proyectos y actividades, permanentemente vinculadas al desarrollo social de la comunidad, buscó el conocimiento, la divulgación, la apropiación y ejercicio de dichos derechos por parte de diversos sectores de la población. Luego de su fallecimiento en el año 2001, su hijo toma el mando de la organización y publican un libro en su honor “La ética una fiesta, la alegría de ser auténtico”. Tiempo después en el año 2007, asume como Presidenta Marta Vitta, quien aún se desempeña en su cargo.

Institucionalmente, desde su estatuto, sus diferentes comisiones directivas, su personal profesional y no profesional fomentó y propició el apoyo y el sustento tanto de publicaciones, conferencias y cursos, como de espectáculos artísticos, expresiones culturales y educativas y cualquier manifestación propia de los medios de comunicación social, su constitución y funcionamiento en pro del cumplimiento de su misión.

Fundación Síntesis ha establecido a lo largo de su existencia fuertes vínculos con otras organizaciones de la sociedad civil (asociaciones civiles, clubes deportivos, centros comunitarios, vecinales, parroquias), así como con organismos gubernamentales, universidades del país y extranjeras, escuelas públicas y escuelas particulares.

Durante los años 2003-2005 se desempeñó como organización administradora en el “Programa Familias” en los municipios de San Lorenzo, Puerto General San Martín y Fray Luis Beltrán.

Desde el año 2005 se constituyó en uno de los primeros “Bancos Solidarios” de la región favoreciendo a pequeños productores de la economía solidaria. El primer banquito de la Fundación se inició en el Barrio Acindar. Desde esa fecha hasta la actualidad ha profundizado en la tarea de asistencia técnica, capacitación y entrega de microcréditos a numerosos productores que han vivenciado el impacto positivo producido en sus emprendimientos, en su mayoría familiares y asociativos.

También desarrolla, a partir de la propuesta de la “Cooperativa Encuentro”, proyectos en relación con el turismo comunitario como un nuevo modo de comercialización para los emprendedores y como apuesta a revalorizar los saberes y las tradiciones presentes en nuestra zona.

Desde sus inicios hasta la actualidad, con el cambio de autoridades, se modificaron las orientaciones. En un principio se le dio más importancia a lo cultural y recreativo, con el trabajo en algunos barrios. Luego, a partir de un nuevo cambio de autoridades, se acercó la parte social con la económica y se volcaron las actividades a lo que llamamos economía social y solidaria.

“Trabajar en una organización basada en la economía solidaria es un espacio muy saludable.

Entonces es un espacio donde uno siempre aprende, siempre que me voy algo aprendí. Aparte es una generación de vínculos con muy buena comunicación. Entonces vos decís es posible, ser escuchado, es posible ser respetado en los tiempos personales y es posible, porque siempre está esa tensión entre los tiempos personales y grupales, entonces es posible. Eso, como que la

transformación se va a dando en el día a día, no? Entonces, siempre yo pienso cuando he estado en otras organizaciones, yo siempre decía que no es que el cambio está adelante, en el futuro, el cambio está siendo, es decir, si yo ya ahora puedo escuchar al otro de otra manera y el otro me puede escuchar a mí y no generamos relaciones de dependencia sino de liberación, ya está siendo el cambio.” nos expresa la Presidenta de la Fundación, Marta Vitta.

La Fundación tiene una cultura organizacional basada en la economía solidaria que se destaca por el trabajo voluntario. No esperan una remuneración por lo que hacen, pero sí poder vivir de este modo de trabajo. Su misión es construir otro tipo de economía, generar transformación social, que tenga como base la economía social y solidaria, con el objetivo de abrir nuevas posibilidades de inserción al mundo laboral para los emprendedores. Son conscientes de que si hicieran lo mismo en una organización privada, recibirían mayor retribución económica. Los actores, no tienen discrepancias entre las creencias y valores, ya que, es a través de su cultura que lograron subsistir durante tantos años, buscando la transformación continua, construyendo conocimiento. Esto refleja la caracterización de Uranga, como un sistema abierto y dinámico, que construye y reconstruye sus relaciones todo el tiempo, haciendo hincapié en el **derecho a la comunicación**, desarrollando el espacio, fomentando la escucha activa y por ende potenciando la palabra del otro.

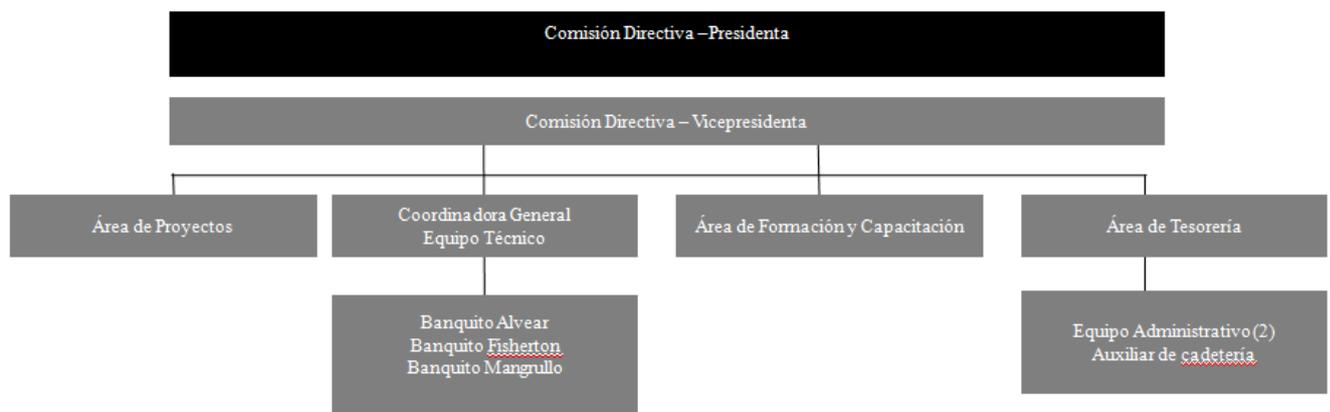
¿Cómo se conforma la organización?

La organización actualmente está conformada por una comisión directiva: Presidente, Vicepresidente y Tesorera. El equipo técnico está conformado por una coordinadora general de la que dependen los Banquitos Solidarios, y luego un coordinador de área de administración y los auxiliares del área administración. De la Comisión Directiva también depende el área de formación y capacitación, y por último el área de proyectos, que acompaña los procesos de los

convenios que hay con las distintas Facultades de la Universidad Nacional de Rosario y otras entidades.

Por último existen los “amigos solidarios” de la Fundación, son quienes aportan con una colaboración mensual de dinero para sostener los proyectos que se llevan adelante desde la misma. A su vez, quienes reciben créditos individuales, en algunos casos se vuelven “amigos solidarios”, es decir que devuelven la cuota del crédito más un porcentaje, colaborando con la estructura de la Fundación.

Esquema de roles



Las prácticas

Actualmente la Fundación lleva adelante:

- **Banquitos Solidarios** que consisten en la entrega de microcréditos para emprendimientos con garantía solidaria, en los distintos barrios de la ciudad. El trabajo de los Banquitos, liderado por Silene, coordinadora general del equipo técnico, es brindar información y asesoramiento técnico a los emprendedores, para que los emprendimientos sean sustentables y sostenibles en el tiempo. El equipo de trabajo está constituido por contadores que dan asesoramiento contable e impositivo, y por una psicóloga que tiene como foco los vínculos, las problemáticas de grupo, generar

espacios de charla y nuevas actividades para seguir creciendo. Actualmente tienen presencia en Barrio Alvear y en Barrio Fisherton, con la participación de tres miembros del equipo técnico por barrio, denominados “promotores” que llevan adelante el desarrollo. Específicamente la tarea del Banquito es la entrega de un crédito a un grupo de emprendedores, es decir, que el requisito para acceder al mismo es que sea grupal y con garantía solidaria. Cada promotor tiene a cargo emprendimientos y grupos para poder brindar un seguimiento más avanzado y abarcar distintas problemáticas.

- ***Créditos individuales*** para emprendedores, que no son barriales, es decir, no están situados en los barrios sino que se manejan desde la sede de la Fundación. Las personas que reciben los créditos son de diferentes barrios y trabajan con emprendimientos que, a diferencia de los que llegan al banquito, pueden ser emprendimientos que recién comienzan. En este caso, los montos, las formas de pago y los plazos de retorno son diferentes, ya que se adaptan o intentan adaptarse a la situación de ese emprendedor en particular.
- ***Taller para niños*** en el Barrio Fisherton se lleva adelante todos los viernes por la tarde un Taller para Niños de entre 4 a 13 años, donde realizan juegos deportivos o manualidades. Se trabajan distintas temáticas y se realizan actividades para fomentar el trabajo en equipo. Esta iniciativa surgió a través de una encuesta realizada en el barrio, a pedido de quienes se acercan al banquito y debido a la falta de uso del espacio público, específicamente de la plaza del lugar.
- ***Proyectos de extensión de la Universidad Nacional de Rosario*** que surgen desde el Área de Proyectos, liderado por Martín. Actualmente se está llevando adelante un proyecto de mapeo en los barrios. Este Proyecto de Extensión tiene una duración de dos años y fue aprobado en el marco de “Integrando”, que reúne varias cátedras de las Facultades, con el objetivo de relevar el territorio y analizar los datos en cuanto a la

demanda laboral, las instituciones públicas y privadas que brindan asistencia para la inserción laboral y la capacitación de oficios.

- ***Prácticas de estudiantes de la Universidad Nacional de Rosario*** que realizan sus prácticas de la Cátedra “Entidades de Economía Solidaria” y prácticas de estudiantes de la carrera de Trabajo Social.
- ***Programas especiales*** que se llevan adelante conjuntamente con el Estado, actualmente desarrollan con el Ministerio de Trabajo de la Nación, el “Programa Empleo Independiente” que consiste en el acompañamiento de emprendimientos que reciben una asistencia financiera desde el Ministerio y en articulación con la Municipalidad. Cuentan con un equipo de doce tutores, en este caso también liderados por Martín y pertenecientes a la Fundación, quienes realizan visitas mensuales domiciliarias a los emprendedores, que fueron previamente seleccionados por el Estado.
- ***Cursos de Formación y Capacitación***, liderados por Marta, Presidenta de la organización que se realizan desde la Fundación y a demanda. Consisten en talleres de formación vinculados a temáticas de economía solidaria, educación popular e inclusión.

El rol de la economía social y solidaria

Fundación Síntesis tiene una cultura organizacional basada en la economía social y solidaria, donde buscan la transformación social a través del trabajo cooperativo, construyendo relaciones de liberación y no de dependencia. El trabajo diario se desarrolla de forma horizontal, donde existen vínculos que se mantienen a lo largo del tiempo. Así también, la capacidad de adaptarse al contexto, de reinventarse continuamente y de superar las dificultades son características visibles en la organización. “Somos un grupo que se hace cargo de lo que va pasando, se implica en las decisiones, hay mucho deseo, los que trabajamos queremos

trabajar acá. Para muchos es una apuesta de vida, no sólo de trabajo. Para algunos sólo de trabajo placentero, lo cual es un montón”, Marta Vitta - Presidenta Fundación Síntesis.

Otro de los componentes identificados, es que el tipo de trabajo es voluntario en la mayoría de los casos, pero los miembros lo sostienen como una apuesta de vida. La remuneración no es el objetivo de trabajar en la Fundación, sino la creencia de que otra economía, la social y solidaria, es posible.

Como forma de trabajo, trabajan en red, es decir, buscan siempre la sinergia con otras entidades donde puedan potenciar la labor y abarcar todas las necesidades existentes en los barrios.

La identidad visual actual



Actualmente Fundación Síntesis tiene su isologo que fue renovado en el 2014 por un grupo de estudiantes de la carrera de Publicidad, que lo diseñaron de forma voluntaria y que expresa las iniciales de la Fundación. En cuanto a piezas gráficas es lo único que poseen. No cuentan con una plantilla de flyers para las redes sociales, ni para avisos publicitarios.

Tampoco poseen una presentación institucional de la organización.

Presencia digital

La organización cuenta con un sitio web: <http://www.fsintesis.org.ar/> que no se actualiza desde

el año 2012. Por lo que la imagen que se muestra contiene el isologo anterior y los contenidos están desactualizados.

La misma cuenta con distintas pestañas de contenidos:



- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- Historia y Staff
- Sección de proyectos
- Novedades: notas de interés y publicaciones
- Sección para colaborar

Boletín informativo: “Informa”

En el sitio se encuentran disponibles los Boletines informativos llamados “**Informa**”, que se



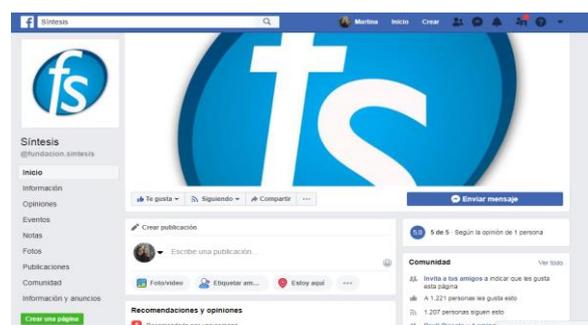
realizaban anteriormente en la Fundación. Los mismos se discontinuaron desde el año 2012, por falta de recursos de voluntarios en el área.

Sin embargo éste era un medio para llegar a quienes ingresaban al sitio web y se suscribían al mismo, interesándose por la organización y las actividades que realizan. Esta acción tiene como objetivo mantener informados y actualizados, creando

relaciones duraderas ya que al recibirlo todos los meses o bimestralmente, se está en contacto con el público de interés.

Redes sociales

La organización cuenta con una página en Facebook y con un canal de YouTube.



En Facebook se pueden encontrar como **@fundacion.sintesis**, y allí las publicaciones son esporádicas. Actualmente cuentan con 1221 seguidores orgánicos. Hay fotos de las distintas capacitaciones que brindan, fotos de

los Banquitos Solidarios, comparten flyers de las actividades que quieren realizar. El siguiente isologo se puede visualizar en esta página.

El canal de YouTube se puede encontrar como “Fundación Síntesis” y cuenta con 10



seguidores. Los videos disponibles muestran los distintos emprendimientos que llevan a cabo en los Banquitos. El más visto es el “Curso de Cerámica en Barrio Vía Honda”

con 32 visualizaciones. Sin embargo el canal también está desactualizado.

Los actores de la organización

Uno de los objetivos generales de esta tesina fue diseñar una propuesta de comunicación para “Fundación Síntesis”. Para ello identificamos nuestros públicos:

- **Emprendedores:** son los participantes de los Banquitos Solidarios y los emprendimientos grupales. Este grupo son quienes se acercan a los Banquitos en busca de financiamiento para sus proyectos. Cuentan con las ideas pero generalmente no tienen suficientes recursos para llevarlas adelante. Las edades van desde los 20 a los 50 años. Aspiran poder solventarse económicamente a través de sus emprendimientos y adoptarlos como modo de vida.
- **Miembros de Fundación Síntesis:** por un lado encontramos a la Comisión Directiva, quienes son los responsables de las decisiones más estratégicas y de establecer los objetivos de la Fundación, y por el otro, al staff permanente, que son aquellos miembros que participan activamente de la organización y reciben una remuneración a cambio de su trabajo. Las edades de los mismos comprenden desde los 30 a los 60 años. Sus

aspiraciones motivacionales coinciden en organizarse entre todos para producir, dejando de lado el sistema económico capitalista, cambiando el enfoque de para qué hacen lo que hacen. Se proponen valores y principios que se basan en construir un mundo donde quepan todos los mundos y todos tengan lugar. Además plantean el cuidado del medioambiente, la autogestión, la no relación de dependencia, la auto gobernación, la democracia en la toma de decisiones y la horizontalidad.

- **Voluntarios:** este grupo está compuesto por jóvenes estudiantes y es el menos estable de la Fundación, ya que al no ser remunerado, el tiempo en el que participan es muy breve y en muchas ocasiones no alcanzan a comprender la lógica de la organización y abandonan el voluntariado. De todas formas cuentan con un grupo de voluntarios, que generalmente son estudiantes de distintas carreras y en especial estudiantes de Trabajo Social, que se acercan a la Fundación por algún proyecto de extensión. Sus aspiraciones consisten en participar de una organización no gubernamental para conocer cómo se lleva adelante la economía social y solidaria, de la teoría a la práctica, generando transformación social y nuevas posibilidades de inserción laboral para quienes más lo necesitan.
- **Organizaciones:** este grupo comprende a todas las organizaciones privadas y/o otras organizaciones sociales o del Estado, con las que la Fundación busca complementarse y trabajar en red para cubrir todas las necesidades que existen en los Barrios, en donde trabajan activamente.

Luego del trabajo de campo realizado en la organización, una de las tendencias que podemos encontrar es que ven a la comunicación desde un sentido meramente instrumental. En el planteo del problema anteriormente, dijimos que nuestro paradigma es transdisciplinario y que hablamos de **procesos de comunicación** y de espacios que promueven el **trabajo en red**.

En cuanto a sus **patrones de comportamiento**, vimos que todos los miembros de la organización tienen la misma jerarquía en el desempeño de las tareas o a la hora de proponer nuevas acciones, más allá del esquema de roles, se visualiza mucha horizontalidad en el trabajo. Todos sus miembros se implican en las decisiones de la Fundación y se hacen cargo de lo que sucede, adoptándolo como propio, por un deseo de formar parte del grupo. Trabajan diariamente adaptándose al contexto y reinventándose a sí mismos. Así también buscan continuamente trabajar en red con otras organizaciones, y esto les permite conseguir algunos recursos no sólo financieros, sino también voluntarios, locaciones, alimentos, entre otros.

Por otro lado, destacan que dedican tiempo a pensar en sus actividades, a reflexionar sobre lo que hacen, basados siempre en principios de autogestión, de no-relación de dependencia, auto gobernanación y democracia en la toma de decisiones, como punto de llegada y no de partida. Es decir, construyen conocimiento y reflexionan sobre la práctica realizada.

Los **circuitos de información** adoptados por todos los miembros son las reuniones plenarios a las que concurren todos los que pertenecen al staff permanente de la Fundación. Luego en cada caso particular, cada práctica tiene su reunión de coordinación con los promotores designados y el grupo de voluntarios.

En cuanto a la **circulación de los mensajes** utilizan un grupo de WhatsApp llamado “Trabajadores de Fundación Síntesis” y un grupo cerrado de Facebook, que se utilizaba en mayor medida antes de la aparición del WhatsApp. Los canales formalizados son aceptados y pensados por todos. Según los miembros entrevistados, consideran que la circulación de los mensajes es fluida y buena. Y yendo un poco más allá, afirman que existen vínculos con muy

buena comunicación, ya que todo lo que sucede en la organización se charla y se discute con el objetivo de construir conocimiento.

A partir de esto, podemos afirmar que Fundación Síntesis se constituye a través de procesos comunicacionales, por ser una organización no gubernamental, basada en la economía social y solidaria.

¿Cómo podemos evidenciarlo?

Vimos que la Fundación construye “capital social” que, retomando a Bourdieu, son los beneficios materiales y simbólicos que se obtienen, la formalización en los vínculos y la comunicación establecida de reconocerse como grupo. Fundación Síntesis en todas sus prácticas busca el trabajo en red, ya sea interiormente con el equipo de trabajo, así como también con otras entidades. La cooperación es una de sus fortalezas como organización. Trabajan conjuntamente con escuelas especiales, centros de salud, otras ONG, Universidades, los Ministerios de Desarrollo tanto Nacional como Provincial. Pretenden que la estructura de la Fundación se encuentre contenida en redes de organizaciones para poder trabajar complementariamente. “Sabemos que lo que hacemos tiene sentido inmerso en otra estructura que lo contenga, en redes con otras organizaciones. Nosotros no podemos hacer todo, cubrir todas las necesidades. Entonces siempre buscamos estar donde nos podamos complementar otras iniciativas”, nos explica Silene Rodríguez - Coordinadora Equipo Técnico.

Las categorías conceptuales analizadas:

Qué los hace una organización

Dijimos que vivimos en organizaciones y que nuestro trabajo es imposible sin marcos organizacionales. Una **organización** es un fenómeno político, según Flores, que para alcanzar sus fines debe conocer el contexto y juntarse entre los miembros, compartiendo objetivos comunes, ya que solos no podrían hacerlo. En la Fundación la horizontalidad y el trabajo en

equipo son requisitos primordiales. Todas las actividades que llevan adelante las hacen de esta forma. El núcleo del equipo de trabajo que se mantiene en el tiempo permite que vivan la participación de forma muy similar, haciendo que a través de sus prácticas sociales aporten al fortalecimiento de la sociedad. Además, la capacidad de evolucionar continuamente, superando las dificultades que puedan surgir, les permite permanecer en el tiempo y les otorga solidez. Una organización se produce en el lenguaje, y es por esto que intentamos comprender los actos de hablar y de escuchar que tienen lugar en Fundación Síntesis. Por ejemplo, luego de nuestras observaciones, vimos que en los Banquitos Solidarios se abre una escucha activa a las necesidades que tienen los barrios de la ciudad, para a partir de allí trabajar en pos de buscar soluciones. Internamente también, en las reuniones de coordinación, los voluntarios abren la posibilidad de dar sus puntos de vistas sobre el trabajo en territorio. Observamos que brindan un espacio, donde es posible ser escuchado, ser respetado, donde se aprende. Hay construcción de conocimiento y reflexión permanente, donde teorizan acerca de la práctica. Lo que pasa, viven y conversan en los barrios, se discute, se trabaja y a partir de allí se construye grupalmente.

La cultura de Fundación Síntesis

Tenemos en cuenta que no existe una organización sin cultura inherente, que la identifique y la distinga y oriente sus modos de hacer. La **cultura organizacional** proporciona un marco común de referencia, que contiene a todos los actores involucrados, sus relaciones, el contexto, sus valores. Implica también la definición de una visión, misión y valores. Sumado a esto, sabemos que todo proceso comunicacional es una manifestación de la cultura de la organización. En esto radica la importancia de gestionar para reproducir la cultura y así llegar a aquellos que todavía no llegaron como organización no gubernamental. Los miembros de la Fundación concuerdan en que el equipo de trabajo reproduce una cultura organizacional basada

en vínculos y creencias arraigadas en cuanto a los valores compartidos y en sus formas de trabajo. “En estos últimos años, se ha conformado un núcleo de un equipo de trabajo, que pasamos por varias situaciones organizativas, pero sí que se armó un grupo de trabajo que se pudo mantener en el tiempo, que se construyó mucha confianza, vivimos nuestra participación de un modo muy similar. Entonces eso hace que haya mucho cuidado al compañero y que nos fortalezcamos mutuamente, que sea fácil llegar a acuerdos y a consensos digamos y trabajar, que nosotros siempre trabajamos de esa forma, de una forma más horizontal y entonces como ya hay confianza y hay vínculos, es más fácil acordar la actividad, cuando vos más o menos el a largo plazo, lo tenés como implícitamente acordado”, nos expresó Martín, miembro del Equipo Técnico.

Así también, los actores como reproductores de la cultura organizacional, generan **relaciones de poder** que según Uranga se verifican a través de la interacción, del conflicto y del enfrentamiento de posiciones. Teniendo una mirada positiva sobre el conflicto, como fuente de creación que da origen a lo nuevo, la comunicación es la instancia para procesar las diferencias y encontrar alternativas superadoras. Hay entonces, relaciones de poder en las conversaciones que genera una organización, donde los actores generan conocimiento, desarrollan su acción política en la sociedad y buscan constituirse en sentidos socialmente predominantes. “Hemos ido construyendo, como una idea de economía solidaria que tiene que ver, muchas veces con economía social y cambiarle el enfoque de para qué hacemos lo que hacemos. Es fácil saber lo que no queremos, digo el sistema capitalista, que se basa en una relación de dependencia, en la propiedad privada, en la acumulación, en valores de ambición, bueno eso sabemos que no lo queremos... Queremos una economía social y solidaria”, nos explica Martín, miembro del Equipo Técnico. Por lo tanto, es allí donde los miembros de Fundación Síntesis generan relaciones de poder que buscan la transformación de la sociedad, a través de las acciones que llevan a cabo incidiendo en la sociedad civil, construyendo otro tipo de economía.

La economía social y solidaria, una elección

Conceptualmente una organización fundamentada en la **economía social y solidaria** tiene una perspectiva constructivista, donde la generación del desarrollo se da de abajo hacia arriba. La Fundación propone valores y principios que se basan en construir un mundo, en donde quepan todos los mundos, priorizando el trabajo cooperativo, la autogestión, la no relación de dependencia, la horizontalidad y la democracia en la toma de decisiones. Esto lo llevan a cabo a través de los Banquitos Solidarios, brindando microcréditos a emprendedores, que puedan llevar adelante un emprendimiento en forma grupal, y brindando asesoramiento económico y financiero, para que el mismo se transforme en su sustento de vida. El principal objetivo es generar transformación social que tenga base en la economía solidaria y poder generar nuevas posibilidades de inserción en el mundo del trabajo para los emprendedores.

El crecimiento, más la inclusión, más el esfuerzo cooperativo da como resultado una organización basada en la economía solidaria. “Nos dejamos claro a nosotros/nosotras hace un tiempo que la economía solidaria es un punto de llegada, no un punto de partida, o sea que las prácticas que nosotros propongamos no van a ser puras, no van a decir bueno de repente ahora todo esto que no queremos, no existe más y todo lo que nosotros hagamos va a tener todos estos valores y nadie va a poder discutirlos”, explica Martín, miembro del Equipo Técnico.

Además realizan cursos de formación y capacitación vinculados a educación popular e inclusión, ferias de emprendedores y talleres para niños en los barrios.

Esta construcción de conocimiento, aporta a la sociedad a través de las prácticas sociales, y no pretende donar o regalar, sino construir desde una mirada de igual a igual y buscar soluciones a las necesidades o demandas existentes.

Los canales de comunicación que utilizan

Entre los miembros voluntarios de la Fundación se comunican mediante un grupo de WhatsApp y también mediante un grupo cerrado de Facebook. Además utilizan el mail y reuniones presenciales establecidas: reuniones plenarios y reuniones internas de coordinación.

En cuanto a los canales externos, cuentan con el sitio web, las redes sociales y folletería específica que realizan a demanda en eventos puntuales y un banner.

La comunicación como espacio estratégico

En nuestro marco teórico definimos, siguiendo a Uranga, que las **prácticas sociales** pueden leerse como prácticas de enunciación para interpretar procesos sociales. Dijimos que es preciso delinear una **estrategia comunicacional** pertinente según las prácticas sociales que se lleven a cabo en la organización.

Luego de nuestro trabajo de campo, vimos que los miembros de la Fundación consideran que no tienen ninguna estrategia de comunicación, ya que no lo ven como prioritario, por haber realizado acciones puntuales de comunicación y no haber obtenido buenos resultados. Expresan que actualmente no cuentan con una persona que pueda tomar esa tarea, y si ellos lo hacen van a “perder tiempo” que podrían utilizarlo para otras tareas que consideran más urgentes. Sin embargo, no nos olvidemos que la comunicación es una práctica social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, según Uranga, y es esto lo que les permite acercarse a los barrios, conocer a los actores, quienes son parte fundamental de la organización. Una práctica no sólo son los medios o los resultados, como interpretan los miembros de la organización. “Para el afuera, yo creo que no hay mucho interés en comunicar la Fundación, depende quienes son el afuera. O sea no hay, por ejemplo, seguramente habrás entrado a nuestro Facebook, no hay mucha actividad, porque ¿quién vería nuestro Facebook?”, considera Martín, miembro del Equipo Técnico.

Para revertir esta mirada, analizamos las prácticas de los actores de la organización, sus formas de comprender el mundo, de afrontar los problemas, para ofrecerles una estrategia comunicacional, que consista en un plan de acción proyectado en el tiempo. De esta forma, no les brindaremos una fórmula que deban aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejorarán el contacto con el otro, aportando doble valor, como dice Sandra Massoni. Nuestro rol es definir la estrategia comunicacional pertinente según las prácticas sociales que llevan a cabo en esta organización.

Gestión del cambio

Retomando nuevamente a Uranga, “Toda gestión comunica, todo lo que hacemos y protagonizamos habla de nosotros”, es decir que, no tener un plan de gestión diseñado no implica que no se esté gestionando la comunicación. Pudimos ver que en Fundación Síntesis, reconocen no estar gestionando la comunicación, ya que su mirada sobre la misma es solamente como un proceso lineal. Por contrario a esto, observamos que la organización cuenta con un **modelo de gestión** de cómo llevar adelante sus prácticas sustentadas en la economía solidaria, tienen en claro lo que quieren y aquello que no se adecúa a sus objetivos. Coinciden en que la gestión de la comunicación es buena, porque los mensajes circulan por los canales establecidos y las conversaciones se dan en las reuniones plenarios pactadas institucionalmente. Pero les falta la formalización de este concepto, porque la gestión es el desarrollo de capacidades y habilidades para la optimización de los recursos, y la comunicación no sólo sirve para darse a conocer, sino también para promover estos espacios de participación ciudadana. Así también poner en juego estrategias y recursos de comunicación con la finalidad de generar cambios, para alcanzar las imágenes de futuro consensuadas entre los actores como por ejemplo: generar una transformación social, apostar al trabajo basado en la economía solidaria, el trabajo cooperativo, cubrir todas las necesidades existentes en los barrios trabajando en redes de

organizaciones, generar las instancias colectivas para abordar problemas comunes, un equipo de trabajo permanente y más grande, el cuidado del medio ambiente, la democracia, el compromiso social y voluntario con entusiasmo y esfuerzo, y lograr un proyecto organizacional que vaya por encima del financiamiento y que se adapte al contexto para seguir existiendo más allá de los recursos.

En cuanto a los problemas que afrontan sobre el financiamiento y los recursos económicos, y/o para sostener el trabajo voluntario y fidelización de las personas, es desde la comunicación que podremos dar a conocer a la Fundación, para conseguir potenciales contribuyentes económicos, volviéndose el instrumento de gestión del cambio, entendiendo por gestión, como dijimos anteriormente, la optimización de los recursos para construir medios eficaces y eficientes. En este punto, la planificación a largo plazo es importante, es un punto a trabajar en la Fundación, planificar los roles, funciones, tareas y procesos, los mensajes y valores que identifiquen a los destinatarios.

Luego del trabajo de campo, de analizar el contexto en el que se mueve la Fundación, encontramos como oportunidades de mejora, los siguientes aspectos:

- *La administración de los recursos*

En primer lugar la administración de los recursos, entendiendo como tales tanto el trabajo voluntario como el financiamiento. Por lo tanto desde la comunicación estratégica, el desafío será idear prácticas que fidelicen a los voluntarios para lograr mayor permanencia en su participación y dar a conocer el trabajo basado en la economía social y solidaria que realiza Fundación Síntesis, para lograr mayor apoyo de otras organizaciones o del Estado.

Encontramos que la Fundación no cuenta con financiamiento económico sostenido en el tiempo, ya que las donaciones o colaboraciones son esporádicas, y además no reciben apoyo

de ninguna empresa privada, solamente reciben por parte del Estado para programas específicos. “La gestión de recursos es como el desafío para poder sostenerlo. No lo veo como un impedimento para sostener lo que se viene haciendo, pero quizás sí tiene que ver con otras posibilidades a largo plazo”, nos cuenta Silene Rodríguez, Coordinadora General.

En cuanto a los voluntarios, el staff permanente de la organización, en un contexto difícil, no alcanza para realizar todas las intervenciones que quieren hacer o pensar, es decir, no cubren todas las necesidades que tienen los barrios de la ciudad. “El tiempo y el esfuerzo que le ponemos que nosotros sentimos que es un montón, es insuficiente siempre, ya que nosotros vamos semanalmente al barrio. Si nosotros pensamos en un abordaje mucho más complejo, tendríamos que estar todo el día, todos los días”, nos explicó Martín, miembro del Equipo Técnico.

Sumado a esto, sólo aquellos que forman parte del staff permanente de Fundación Síntesis, reciben una remuneración por su trabajo. En cambio los voluntarios que colaboran en actividades específicas en algunas oportunidades o no pueden participar activamente, no reciben ninguna remuneración. Debido a esto, el tiempo en el que perduran realizando el voluntariado en la organización es breve, generalmente hasta que consiguen un trabajo remunerado. “Hemos tenido buenas experiencias y experiencias no tan buenas. Reconocemos que la persona que se suma como voluntario tiene ciertas características y entre ellas por ejemplo, que si asume un compromiso grande, es muy posible que no lo pueda cumplir o que vino para pensar un proyecto de un año y al mes consiguió un trabajo, y se tiene que ir”, nos cuenta Silene, Coordinadora General. Específicamente en el área de comunicación, actualmente no cuentan con ningún colaborador que pueda llevar adelante los planes y acciones, ya que la última persona que ocupó el puesto duró un corto lapso y su trabajo se discontinuó.

“Hay mucho trabajo voluntario. Lo que pasa es que nosotros siempre decimos que el trabajo voluntario no es nuestro fin. No es que buscamos ser voluntarios, queremos vivir de esto, para dignificar el trabajo social, el trabajo de la economía solidaria, como apuesta de vida”, nos explica Marta Vitta, Presidenta de la Fundación.

Dijimos anteriormente que la administración de los recursos de la Fundación es uno de los aspectos de mejora, entendiendo según los informantes claves que el trabajo de los mismos, es una apuesta de vida. Por lo tanto, desde nuestra perspectiva comunicacional que entendemos a la comunicación como práctica social de producción, intercambio y negociación, consciente o no, y como el resultado de las relaciones entre los actores y de los sentidos que se producen social y culturalmente, nuestro desafío será desarrollar una estrategia que genere formas de interacción y planifique los pasos a dar para optimizar, mejorar y alcanzar los recursos necesarios para que la organización lleve adelante sus prácticas, con el objetivo de que los actores involucrados puedan apostar y vivir de la economía social y solidaria a largo plazo.

- *Un plan de acción proyectado en el tiempo*

Hemos detectado que Fundación Síntesis no cuenta con un plan de acción proyectado en el tiempo. Tienen en claro sus valores y su misión, pero en cuanto a su visión, consideran que debido a las problemáticas de financiamiento y voluntariado, les cuesta establecer un largo plazo. Sus miembros tienen en claro que deben lograr tener un proyecto organizacional que vaya más allá, no solamente basado en el financiamiento y en los recursos, sino que se base en el aporte a los barrios, en generar espacios de contención, en el trabajo con la gente.

Asimismo, nuestro aporte es que deberían considerar que el proyecto organizacional tenga como eje la “comunicación popular”, como dice Uranga, no como un “tipo” de comunicación, sino como derecho humano popular, vertebrador del diálogo social, que hace posible el intercambio en la diferencia, trabajando en red con otras organizaciones, porque admite nuevos

caminos, buscando las necesidades en los barrios, y de alternativas, desplegando la creatividad en la búsqueda de nuevos espacios donde se lleve a la práctica la economía social y solidaria.

“Es el trabajo artesanal y es lo que casi nadie sabe hacer. Ni puede hacerlo solo nunca, porque es una construcción grupal. No es que yo leo el libro y voy y lo aplico en el barrio. Sino que eso que va pasando en el barrio me va haciendo preguntar, y más lo que leo, lo que charlo, más lo que discuto, ahí se construye conocimiento”, define Marta Vitta, Presidenta de la Fundación.

Oportunidades de mejora y propuesta de comunicación

En este camino reflexionamos acerca de la comunicación como una parte fundamental dentro de cada organización, abordando la gestión de la misma en Fundación Síntesis, con el propósito de desarrollar estrategias más pertinentes y de planificar las acciones a realizar. Para esto, nos posicionamos desde un paradigma transdisciplinario, donde existen procesos de comunicación, que promueven el trabajo en red e identificamos las prácticas de comunicación en la organización.

Decidimos trabajar con Fundación Síntesis porque el aporte para una gestión estratégica de la comunicación, puede contribuir a potenciar la organización, logrando que alcancen sus objetivos y por ende un aporte a la transformación de la sociedad, en la que trabajan.

Hoy en día, la Fundación se desenvuelve en un contexto que se caracteriza por trabajo voluntario en su mayoría, pero con el aporte de profesionales en las distintas áreas, cambios en las políticas del Estado en cuanto a los subsidios otorgados desde los Ministerios, y por ende, bajos recursos económicos para atender a todas las necesidades, rotación en el trabajo voluntario y falta de organización a largo plazo.

A raíz de lo anteriormente planteado, como oportunidad de mejora vimos que se debería trabajar en crear fortaleza y potenciar la comunidad de Fundación Síntesis, optimizando los recursos y las habilidades.

Objetivos comunicacionales:

Objetivo general:

Crear y fortalecer vínculos permanentes entre todos los actores de Fundación Síntesis.

Promover la circulación de información y la participación de la comunidad.

Objetivos específicos:

Generar comunidad entre los actores fomentando el trabajo en red.

Fortalecer el sentido de pertenencia y el apoyo de los valores de la economía social y solidaria.

Renovar la imagen de la Fundación a fin de potenciar el sentido de pertenencia de la organización.

Integrar a los actores fomentando la participación y el encuentro.

Para ello es que proponemos las siguientes acciones de comunicación:

“ComunidApp”

Nuestra propuesta es la creación de una aplicación propia de Fundación Síntesis. La misma será un espacio de encuentro entre todos los públicos de la Fundación y una forma innovadora y digital de gestionar la comunicación y sus canales.

¿Por qué una aplicación?

Los actores de la organización expresan pasar muchas horas con un celular, en Internet o en las redes sociales, y las aplicaciones en el último tiempo cambiaron la dinámica, mejorando la experiencia del usuario y promoviendo la conectividad, integrando los servicios en un sólo dispositivo. Es por esto que consideramos que una aplicación puede ofrecer nuevas formas de presentarse a sus públicos, así como también, organizar y mejorar el acceso a la información por parte de los usuarios.

¿Cómo llevarla a cabo?

Utilizar alguna plataforma gratuita disponible, como por ejemplo “Mobincube” o “Upplication” para crear una aplicación de la organización, que genere sentido de comunidad

con el objetivo de fortalecer los vínculos entre los voluntarios, los emprendedores, la comisión directiva y las organizaciones.

Así también, sugerimos que **ComunidApp** tenga una nueva identidad visual, que se muestre renovada e invite a descargar la app. Proponemos el siguiente **imago tipo** (representación visual de una marca y un elemento pictográfico):



Características:

- **Isotipo:** los elementos que componen el isotipo son una lamparita y un rompecabezas. Los mismos hacen referencia a la innovación y a la unión de distintas partes en un punto común. Fueron elegidos debido al significado del nombre de la organización, que explica que una síntesis es la composición de algo a partir del análisis de todos sus elementos, resulta de unir ideas que estaban dispersas y plasmarlas donde se relacionen entre sí. Nos pareció importante tomar estos elementos para la construcción de una imagen que refleje a la Fundación y su misión de trabajo en red como una forma de volver a esos valores que los unen como comunidad.
- **Imago tipo:** es la unión del isotipo y el elemento que se puede leer, en este caso “ComunidApp: Fundación Síntesis”.

Proponemos también la siguiente paleta de colores para reflejar el momento de transformación y vincular la imagen institucional a la aplicación creada:



*La misma puede aplicarse para cualquier contenido que realice la Fundación. Fue utilizada para los contenidos propuestos en esta tesina.

¿En qué consiste “ComunidApp”?

En una aplicación móvil desarrollada gratuitamente, que no genera altos costos de inversión para la situación actual de la organización, destinada a todos los que participen activamente y a aquellos que puedan tener un primer acercamiento a Fundación Síntesis.

La app consiste en nuclear los diversos servicios, entre ellos: crear un club de beneficios bajo un sistema de puntos, seguir la calendarización de los eventos y establecer una red de contactos.

Alcance:

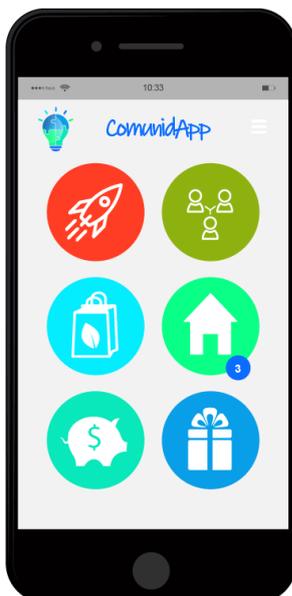
Para esta primera etapa “**ComunidApp**” contará con los siguientes módulos, que estarán visibles según la categoría de suscripción a la app: Kit del emprendedor - Red de redes - Las ferias - Club de puntos voluntarios - Beneficios - La Fundación. A partir de la aceptación y participación de los actores involucrados se podrán agregar más módulos que se consideren claves.

Registro:



Cualquier participante de Fundación Síntesis podrá descargar la aplicación desde su celular, registrándose con su nombre, apellido, DNI y categoría de usuario (Organizaciones - Voluntario - Miembro de F.S - Emprendedor).

Módulos:



“Home”

Contiene los botones de re direccionamiento a los módulos.

Kit del emprendedor” - Visible para todos



Desde aquí se podrá descargar el “Kit del Emprendedor”, que contiene un brochure institucional, las claves para ser emprendedor y las recomendaciones de cómo participar de los Banquitos Solidarios.

Ver Anexo 5

Red de redes” - Visible para todos



Este módulo consistirá en crear una red, una base de contactos con todos los emprendimientos que participan de Fundación Síntesis y que pueda servir como “Bolsa de Servicios”. En el mismo podrán encontrar: el tipo de emprendimiento, ya sean alimenticios o artesanales para distintos ámbitos, los datos de contacto de los distintos emprendedores que surgen a través de los Banquitos Solidarios, el listado de productos y una breve historia de cada emprendedor, con el fin de que puedan conocer de dónde vienen, por qué son emprendedores de la Economía

Solidaria, cómo llegaron a Fundación Síntesis. Así también, habrá una sección de comentarios sobre los servicios o productos prestados y además, podrán recibir un puntaje basado en cantidad de estrellas. Con ello, podrán elegir por ejemplo al emprendedor del mes o del año,

que será quien haya recibido la mayor cantidad de las mismas. Además contará con los redireccionamientos a las redes sociales: Facebook, Instagram y Canal de YouTube, en los que encontrarán disponibles videos de cada emprendimiento. Para esto cada emprendedor podrá realizar videos cortos utilizando apps como por ejemplo “VUE”, con el paso a paso de las manualidades, recetas, artesanías, que luego puedan editar y publicar fácilmente, y así pueden mostrar su trabajo sin costo económico alguno.

“Las ferias”- Visible para todos



En el siguiente módulo encontrarán una agenda digital que permitirá calendarizar los eventos que se realizan desde la organización, como las ferias (por ejemplo con motivo de: Fiestas Patrias - Día del Niño - Navidad - Ferias Americanas), mostrando una alerta recordatorio del evento para que los usuarios asistan y puedan invitar a más gente. Así la Fundación puede mostrar su trabajo y los emprendedores vender sus productos, generando nuevos vínculos y contactos.

“Club de puntos voluntarios” - Visible para miembros y voluntarios



Establecer un proceso de “Voluntariado”, para aquellos que no forman parte permanente del staff, sino que colaboran esporádicamente, para que encuentren otra retribución económica y que no sólo se les cubran los viáticos. Proponemos organizarlo de la siguiente manera: establecer alianzas y organizar un programa de puntos logrando la asociación con empresas privadas o con la Municipalidad de Rosario, que puedan colaborar con la organización. De esta manera, los voluntarios que cumplan con determinada cantidad de horas de

voluntariado en Fundación Síntesis, accederán a determinados descuentos, participarán de sorteos y de otras actividades y acciones planificadas por la organización.

El fin es fidelizar a los voluntarios por un tiempo prolongado y lograr que apuesten al trabajo de la Fundación basado en la economía solidaria.

Los voluntarios contarán con el siguiente módulo, en donde podrán sumar puntos a partir de sus participaciones en la organización. Por ejemplo:

- Horas de voluntariado en un Banquito Solidario.
- Colaboración en el armado de los eventos y/o ferias.
- Participación de los talleres para niños.

La suma de puntos se computará mediante el registro de las participaciones a cargo de la Coordinadora del Equipo Técnico, una vez al mes.

“Beneficios” - Visible para miembros y voluntarios



En el siguiente módulo, los voluntarios podrán realizar el canje de puntos, accediendo a determinados descuentos, sorteos y otras actividades. Esto dependerá de las alianzas con otras organizaciones y con el Estado que la Fundación pueda lograr.

A modo de ejemplo sugerimos:

Canje de puntos ComunidApp	
Cantidad de puntos	Beneficio a canjear
50 puntos por 1 día en un Banquito	Cada 150 puntos una recarga de \$ 1507,20 en tu tarjeta MOVI
50 puntos por participación en 1 Feria	Cada 200 puntos 2 entradas gratuitas a evento de la ciudad
25 puntos por participación en 1 Taller de Niños	Cada 100 puntos 1 libro al 50% en "Cúspide"
20 puntos por sumar un nuevo emprendimiento al Banquito	Cada 100 puntos acceso a algún emprendimiento totalmente gratis, como por ej. una bandeja de canelones

“La Fundación” - Visible para miembros



Al siguiente módulo solo podrán acceder los miembros del staff permanente de la organización, donde encontrarán la agenda semanal con las tareas de cada área, así también podrán dejar comentarios sobre lo ocurrido en los Banquitos o sugerencias de mejora que se les ocurran. Esto les permitirá aportar solidariamente a sus compañeros, conociendo las tareas del otro en el equipo, generando empatía para poder ponerse en el lugar del otro, entender su lugar, sus preocupaciones, su rol y mejorar la tarea colectiva en general.

Evaluación:

Consideramos también que es importante planificar cómo vamos a medir la repercusión de la propuesta de comunicación implementada. De esta manera, conoceremos el éxito de “ComunidApp” y de cada módulo creado. Para ello estableceremos los siguientes indicadores de resultados:

- Indicadores cualitativos:

- Grado de satisfacción sobre la aplicación por parte de los miembros y de los voluntarios.
- Nivel de conocimiento sobre la organización de quienes se acercan a los banquitos solidarios en los distintos barrios.
- Nivel de participación de los voluntarios en el “Club de puntos”.

- Indicadores cuantitativos:

- Cantidad de usuarios registrados en “ComunidApp” según categoría: Miembro, Voluntario, Emprendedor, Organización.
- Cantidad de visitas de los usuarios a cada módulo.
- Cantidad de contactos generados con los emprendedores a través de la aplicación.

Consideraciones finales

La intención del presente trabajo fue dar a conocer cómo la comunicación, en términos de construcción, constituye una parte fundamental dentro de cada organización permitiendo entenderla hacia su interior, como así también la construcción de su identidad, sus valores y su cultura organizacional. Tomando como caso de estudio la gestión de la comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales, y específicamente en **“Fundación Síntesis”**.

Durante este recorrido nos posicionamos, desde un paradigma transdisciplinario, donde los procesos de comunicación son un espacio relacionante que promueven lazos de solidaridad y de trabajo en red. Aprendimos que las organizaciones no gubernamentales, se presentan en algunos casos como complemento del Estado para contribuir a la mejora de la sociedad toda. Tuvimos en cuenta su cultura organizacional, los actores involucrados y su mirada hacia la comunicación, para responder a nuestros interrogantes sobre cómo comunican, qué nivel de pertenencia tienen los voluntarios y sobre cómo funciona el trabajo en red.

Reflexionamos sobre la importancia de comunicar desde una organización no gubernamental para la conformación de capital social. Entendiendo que los seres humanos tienen que cooperar unos con otros conformando organizaciones. Según Flores, vivimos en organizaciones, por lo que nuestro trabajo es imposible sin marcos organizacionales. Nuestro ser social más profundo es una cuestión de organización.

Las organizaciones dedicadas a la economía popular y solidaria, como Fundación Síntesis, tienen como prioridad la motivación y educación de las personas en este sentido, buscando alcanzar los objetivos de las mismas cooperando y trabajando conjuntamente para poder realizarse en ellas y en la sociedad. Aprendimos que la Fundación propone valores y principios que se basan en construir un mundo, en donde quepan todos los mundos, priorizando el trabajo

cooperativo, la autogestión, la no relación de dependencia, la horizontalidad y la democracia en la toma de decisiones. Esto lo llevan a cabo a través de sus prácticas y específicamente en los Banquitos Solidarios, entregando microcréditos a emprendedores, que puedan llevar adelante un emprendimiento en forma grupal, y brindando asesoramiento económico y financiero, para que el mismo se transforme en un sustento de vida.

Nuestro objetivo fue diseñar una propuesta de comunicación concebida desde una visión estratégica para Fundación Síntesis, aportando desde nuestro rol a la articulación de las capacidades de los actores, desentrañando las tramas que componen a la comunicación, para la planificación de procesos comunicacionales exitosos, potenciando las prácticas sociales en la organización. Identificamos las prácticas de comunicación en la Fundación, discerniendo de forma más adecuada los caminos a transitar y desarrollando las estrategias más pertinentes en función de los objetivos. Analizamos de qué manera se construye la gestión de la comunicación, teniendo en cuenta el contexto, la capacidad de recursos y de trabajo voluntario. Fundación Síntesis se abre la escucha a las necesidades que tienen los barrios de la ciudad, para a partir de allí trabajar en pos de buscar soluciones. También internamente, en las reuniones de coordinación, los voluntarios abren la posibilidad de dar sus puntos de vista sobre el trabajo en territorio. Observamos que la organización brinda un espacio, donde es posible ser escuchado, ser respetado, donde se aprende y se generan relaciones de liberación y no de dependencia. Hay construcción de conocimiento y reflexión permanente, donde teorizan acerca de la práctica. Como define Uranga, gestionar es construir medios eficaces y eficientes para incidir en lo real buscando que los acontecimientos tomen un rumbo deseado. Es también encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el horizonte utópico con el presente.

Para ello sugerimos un plan de mejora para Fundación Síntesis que consistió en potenciar a través de la comunicación estratégica, la administración de los recursos, tanto del trabajo voluntario como del financiamiento, y un plan de acción proyectado en el tiempo. Entonces propusimos una campaña integral que consiste como núcleo central en crear un aplicación gratuita: **“ComunidApp”**, con el objetivo de fortalecer los vínculos entre los actores identificados y segmentados: staff permanente, voluntarios, emprendedores y organizaciones, logrando así un sentido de comunidad, planificación y digitalización de los servicios brindados por la Fundación, para la optimización de los recursos y fortalecimiento de los lazos entre sus actores. La siguiente aplicación cuenta con distintos módulos, que a su vez tienen distintas visibilidades según el tipo usuario, para abarcar cada problemática desde un eje correspondiente. Será entonces “ComunidApp” no solo una aplicación con distintas funcionalidades, sino el espacio para ver al otro en su acción y donde cada uno desde su lugar podrá realizar su aporte para el bien común.

Creemos que este aporte a la organización, permitirá potenciar su trabajo fundamentado en la economía social y solidaria, pretendiendo colaborar en el fortalecimiento de la red que la compone, la organización y gestión de la comunicación de Fundación Síntesis.

Llegamos así al final de este trabajo, con un conocimiento más completo acerca de las organizaciones no gubernamentales y de la economía solidaria, resaltando que desde la comunicación podemos sumar a la tarea de transformar la realidad social, con el aporte de una planificación estratégica, potenciando los vínculos y los encuentros, generando nuevas formas de gestión, nuevas relaciones y apoyándonos en las nuevas tecnologías para enriquecer las redes que trabajan en el bien común.

Bibliografía

- Almara, J. R. (2008). ONG: Comunicar desde los Bordes. Enlaces. Newsletter de Comunicación Institucional. Año 1, n° 2. Facultad de Cs. De la Educación. Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Bourdieu, Pierre (1973) “El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos” (1° edición, 1°reimp. ed.) Siglo XXI Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Capriotti, Paul (2009) “Branding Corporativo”. Libros de la Empresa. Santiago de Chile.
- Chaves, Rafael (2009) “La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica”. Revista: CIRIEC, España.
- Chiavenato, Idalberto (2001) “Administración de recursos humanos”. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Comba Silvana y Toledo Edgardo (2008) “Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación”. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Coraggio, José Luis (2015) “La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores”. Revista Temas. La Habana, Cuba.
- Dabas, Elina (2007) “Redes sociales”. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/34492978/Redes-Sociales-Elina-Dabas>
- Dabas, Elina y Perrone, Néstor (2010) “Trabajo en redes”. Disponible en: <http://comunicacionestrategica2.blogspot.com/2010/04/modos-de-conocer-modos-de-comunicar.html>
- Defourny, Jaques (1992) “Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector”.
- Etkin, Eugenia (2012) “Comunicación para organizaciones sociales”. La crujía ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- Flores, Fernando (1996) “Creando organizaciones para el futuro”. Dolmen Ediciones. Santiago de Chile.
- Frutos, Susana (1997) “La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa”.
- Guber, Roxana (1991) “El salvaje metropolitano”. Legasa. Buenos Aires, Argentina.
- Iazzetta, Osvaldo (2008) “Lo público, lo estatal y la democracia”. Iconos. Revista de Ciencias Sociales, núm. 32. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Quito, Ecuador.
- Kaplún, Gabriel (2000) “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse.” en Revista Constelaciones N° 1. Fundación W. Benjamin. Buenos Aires, Argentina.
- Massoni, Sandra (2007) “Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)”. Homo sapiens. Rosario.

- Massoni, Sandra y Mascotti, Mariana (2001) “Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar.” en Anuario de sociología, año 1999/2000, vol.1. Dpto. de Sociología, Facultad de Cs. Políticas y RR.II., UNR. UNR Editora. Rosario, Argentina.
 - Morin, Edgar (1990) “Introducción al pensamiento complejo”. Gidesa. Barcelona.
 - Padua, Jorge (1979) “Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales”. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México.
 - Sampieri Hernández, Roberto (1991) “Metodología de la investigación”. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.
 - Sarria Icaza, Ana Mercedes y Tiribia Lia (2003) “Economía Popular”. Buenos Aires.
 - Sautu, Ruth (2005) “Recomendaciones para la redacción del marco teórico, los objetivos y la propuesta metodológica de proyectos de investigación”. Manual de Metodología, CLACSO. Buenos Aires.
 - Taylor, Steven y Bodgan, Robert (1996) Cap. III. “La observación participante en el campo” y Cap. IV. “La entrevista en profundidad” en Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Barcelona, España.
 - Uranga, Washington (2007) “Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales”.
 - _____ (2008) “Prospectiva estratégica desde la comunicación”.
 - _____ (2011) “Comunicación popular y derecho a la comunicación. Otros escenarios, nuevos desafíos”.
 - _____ (2011) “Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación”.
 - _____ (2012) “Comunicación para la transformación social: un itinerario para la acción”.
 - _____ (2012) “Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público”
- Disponibles en: <http://www.wuranga.com.ar/>
- Vasilachis, Irene (1992) “Métodos cualitativos I, los problemas teórico-epistemológicos”. CEAL. Buenos Aires, Argentina.
 - Vázquez, Adolfo (2011) Prólogo en “Comunicación para organizaciones sociales”. La crujiá ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Anexo 1

Fichas de observación: Trabajo de campo en Fundación Síntesis

*Observaciones realizadas durante el mes de Septiembre de 2018

Planilla de observación 1 - Resumen	
Lugar y fecha de la observación:	22/09/18 - Banquito Solidario - Barrio Alvear
Características del espacio	Locación Escuela especial del Barrio
Grupo a observar:	Voluntarios de la Fundación junto con los emprendedores participantes
Actores involucrados	Martín Vitta - Coordinador Equipo Técnico Emprendedoras participantes
Actividades realizadas:	Acompañamiento a microcréditos y tutorías personalizadas
Prácticas sociales	Entrega de microcréditos y promoción de los mismos. Control de los entregados.
Objetivos	Instancias de encuentro entre emprendedores - instancias colectivas para poder abordar problemas comunes
Palabras claves:	Banquito - Emprendedores - Encuentro - Espacio común - Grupalidad
Lenguaje que utilizan	Predomina un lenguaje informal y familiar

-Lugar de la observación:

Barrio Alvear. Me dispuse a observar de forma participante cómo es la dinámica de los Banquitos que tiene la Fundación Síntesis.

-Características del espacio:

El Barrio está ubicado en la zona Sur Oeste de la Ciudad de Rosario. Es uno de los tantos Barrios humildes que se encuentran en los alrededores. Allí una escuela especial, fortaleció el vínculo con la Fundación Síntesis, y mucho más aún, tres de sus alumnas, quienes se convirtieron en emprendedores.

La escuela es un espacio pequeño, que cuenta con tres aulas y una cocina, donde se dictan los distintos cursos. Todos los espacios son de uso común, exceptuando la sala de profesores,

donde cada uno guarda sus materiales. En las aulas hay dispuestas mesas grandes de trabajo con sillas y un gran pizarrón. Los fines de semana, la Fundación puede utilizarlo como locación de su Banquito Solidario, pero solamente hace uso de una de sus aulas.

-Encuentros entre los actores:

Para ello fui invitada a la sede de la Fundación un sábado a las 10hs. para dar comienzo a la jornada. En la sede fui recibida por Martín Vitta, quien se encuentra a cargo del Equipo Técnico y forma parte del Banquito Alvear, trabajando activamente, realizando el acompañamiento a emprendimientos a través de tutorías personalizadas.

Martín fue muy amable desde el inicio de la jornada y me explicó en detalle cómo era el trabajo que él realizaba en los Barrios.

Específicamente en Barrio Alvear llegaron a tener presencia por pedido de una escuela especial, donde se realizan cursos de cocina, artesanales, tejido, entre otros, para personas con capacidades diferentes. Nos trasladamos entonces al punto de encuentro con el grupo de emprendedoras que están recibiendo el microcrédito actualmente.

-Características de los actores:

Martín, coordinador del equipo técnico y llamado “promotor”, se muestra muy cercano a quienes se acercan interesados al Banquito y explica cómo es la metodología de trabajo, resaltando siempre que es un trabajo en conjunto. El rango de edad, de quienes concurren es de 25 a 40 años.

Estos últimos 3 meses estuvieron trabajando en el Banquito: Silvana con producción propia y la venta de canelones, Claudia realizando tejido al crochet y colaborando con ella, Flavia graduada en corte y confección. Ellas tres se hacen llamar “Las Creativas”, son de Barrio Alvear y se animaron a preguntar un día qué es el Banquito. Tiempo después están celebrando que recibieron su crédito para iniciar y fortalecer sus Emprendimientos.

-Lenguaje:

El lenguaje utilizado por todos es muy informal y de cercanía. Por la cantidad de tiempo en que vienen trabajando juntos, el trato entre todo es muy afectuoso. Martín, promotor del Banquito, no sólo se preocupa por los emprendimientos, sino también por la vida personal de quienes se acercan al lugar. Todos los emprendedores comparten que la entrega de microcréditos es el “Banquito”, como nombre común.

-Prácticas:

Al comenzar la jornada en el Banquito, Martín se dispuso a conversar con cada una de las emprendedoras. Primeramente, a quienes ya habían accedido al microcrédito les consultó cómo se sentían con el emprendimiento, si estaban logrando los resultados que esperaban, en qué consideraban que podrían mejorar. En cuanto a la parte económica, las asesoró para poder organizarse para poder pagar las cuotas restantes del mismo, y cuáles debían ser las ganancias que debían obtener a partir del proyecto.

Para emprendimientos nuevos, también los asesoró muy amablemente explicando cómo eran las condiciones de la Fundación y bajo qué requisitos los microcréditos se entregaban.

Las emprendedoras son muy respetuosas unas de otras, y escuchan atentas lo que Martín les indica o consulta a cada una.



*La foto corresponde al Banquito Alvear, Martín y las emprendedoras.

Planilla de observación 2 - Resumen	
Lugar y fecha de la observación:	27/09/18 - Sede de la Fundación Síntesis
Características del espacio	Locación espacio común de la Fundación
Grupo a observar:	Voluntarios de la Fundación: miembros del equipo técnico y directivo
Actores involucrados	Equipo de trabajo del Banquito Fisherton
Actividades realizadas:	Reunión del Banquito
Prácticas sociales	Espacio para toma de decisiones sobre las actividades a realizar en los próximos encuentros en el Banquito
Objetivos	Establecer el cronograma de actividades a realizar. Repasar la cantidad de participantes y asistentes del Banquito
Palabras claves:	Reunión - Plenaria - Coordinamiento - Comunicación - Participación - Emprendedores - Niños - Taller - Promotores
Lenguaje que utilizan	Predomina un lenguaje informal y familiar

-Lugar de la observación:

Sede de la Fundación Síntesis. Me dispuse a observar una reunión del área del Equipo técnico en la organización del Banquito en Barrio Fisherton.

-Características del espacio:

La sede desde donde funciona la Fundación se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad de Rosario, en Corrientes 474. El espacio lo comparten con una Cooperativa de Trabajo, “Encuentro”, que cuenta con un local al frente donde venden distintos productos artesanales. Luego hay un gran ambiente, en donde se realizan las reuniones entre los miembros de la Fundación, dos oficinas administrativas y un patio. En el ambiente más grande se encuentran todos los materiales de trabajo: pizarrones, mesas y sillas, objetos que se utilizan en los Banquitos o en los Talleres, como por ejemplo juegos para chicos.

-Encuentros entre los actores:

Fui recibida por Marta, presidente de la Fundación Síntesis, quien me esperaba con mates y masitas caseras hechas por una emprendedora. Allí conversamos y me mostró las instalaciones del lugar.

Luego me presentó a quienes participaron de la reunión interna: Martín, Silene, Lucrecia y Viviana.

-Características de los actores:

Todos los miembros de la Fundación se muestran con mucha voluntad para coordinar el trabajo y las próximas actividades de los Banquitos. Silene, coordinadora general de los equipos técnicos, es quien predomina en la organización, pero todos tienen su tiempo para poder participar y comunicarse, dar su opinión sobre las actividades, predomina una relación de modo horizontal, ya que Marta, quien se desempeña en el rol de Directora, escucha atentamente a los promotores.

-Lenguaje:

El lenguaje que utilizan es informal, con términos comunes que todos parecen conocer como propios: Banquito - Taller - Colaborador - Promotor - Economía social y solidaria son los términos más escuchados durante las conversaciones.

-Prácticas:

Durante mi observación, lo que se realizó fue la reunión semanal para la programación del Banquito Fisherton. Silene como coordinadora fue quien encabezó la reunión a la que asistieron 5 personas, en primer lugar pidiendo que cada uno cuente la experiencia del último encuentro. De esta forma anotó en una pizarra palabras claves sobre lo que se fue diciendo: NIÑOS - EMPRENDEDORES - TALLER - ACTIVIDADES - COLABORACIÓN - TRABAJO EN EQUIPO. Este año luego de una encuesta realizada en el Barrio, y a pedido de quienes se acercan a participar del Banquito, se conformó un Taller para Niños que se realiza los viernes por la tarde en la canchita de fútbol del barrio. Allí los colaboradores de la Fundación organizan juegos y/o actividades y dividen a los chicos en grupos por edades. Según lo que relataron algunos grupos realizan dibujos con materiales, otros juegan al fútbol o a juegos con pelotas o deportivos.

Sumado a esto, el Banquito continúa con su trabajo inicial de entrega de microcréditos a emprendedores del Barrio. Por lo que durante la reunión, se hizo un repaso de los emprendedores que asistieron en el último Banquito, para monitoreo, y de los emprendedores que se acercaron a buscar información sobre cómo funciona el Banquito. Las actividades planeadas consistieron entonces en actualizar las planillas de Drive de seguimiento de emprendedores, y por otra parte la organización del Taller de Niños, enfocándose en actividades que promuevan el trabajo colaborativo, en equipo.

REJILLA CODIFICACIÓN DE DATOS - ANEXO 2

Martín Vitta: equipo técnico. Trabaja hace 8 años en la Fundación Síntesis y actualmente se desempeña como coordinador del Banquito en Barrio Alvear.

Conocer su lógica	Procesos de la Fundación Síntesis	Procesos de comunicación	Trabajo en red:
<p>-Su rol: Trabaja como coordinador del Banquito en Barrio Alvear, previamente se desempeñó en la parte administrativa de la Fundación, ya que es Contador. Además coordina a los estudiantes que se acercan a la Fundación, a través de la Universidad de Cs. Económicas, para ser voluntarios o para realizar prácticas de materias electivas.</p>	<p>-Surgimiento de proyectos: Destaca los vínculos con otras instituciones y/u organizaciones como espacio para el surgimiento de proyectos. Además el diálogo como factor primordial, la relación con la Universidad por la participación de los jóvenes. La define como una organización de puertas muy abiertas.</p>	<p>-Circulación de los mensajes: El medio que todos utilizan es el grupo de WhatsApp, luego un grupo cerrado de Facebook que se llama "Trabajadores de Fundación Síntesis", ya que hay una persona que no tiene WhatsApp. Luego en tercer lugar usan el mail y Google Drive para compartirse archivos, como plataforma colaborativa, y por último realizan reuniones plenarias cada dos meses, para conversar cuestiones de largo plazo o cuestiones institucionales en general.</p>	<p>-Tipo de trabajo: El trabajo en red, es una de sus premisas. Cualquier actividad que lleven adelante lo hacen trabajando en conjunto, ya sea con gente del Barrio o con otras entidades. La cooperación es una de sus fortalezas como organización. Todos tienen la misma jerarquía en el desempeño, más allá del organigrama de la organización. Hay mucha horizontalidad.</p>
<p>-Fortalezas y debilidades de la Fundación: Ve como una fortaleza un núcleo de un grupo de trabajo que se constituyó, y que se pudo mantener en el tiempo, que construyeron la confianza y viven la participación de modo muy similar. El trabajo de una forma horizontal, la confianza, los vínculos del equipo de trabajo. En cuanto a las debilidades considera que el tiempo es insuficiente, porque van semanalmente al Barrio y debido a las necesidades actuales les gustaría tener más presencia.</p>	<p>-Voluntarios: Afirma que no están realizando actualmente ninguna campaña para sumar voluntarios, que el equipo está armado y en formación, ya que hay un equipo estable pero siempre abiertos en recibir gente. Tienen nuevas propuestas, pero no las siguen por falta de tiempo. Aquellos voluntarios que se comprometen todas las semanas con la Fundación reciben una remuneración. Aquellos que colaboran esporádicamente, solo se le cubren los viáticos. Define que hay un componente de compromiso más social y voluntario. El equipo estable es muy pertinente a la organización.</p>	<p>-Estrategias de comunicación: Considera que no tienen ninguna estrategia de comunicación, sino que realizaron actividades puntuales, le cuesta definir su público externo, porque no funcionó el uso de las redes sociales como medio de convocatoria. Lo ve como un problema más que como una solución. Tienen distintos soportes de comunicación y no les han sido útiles. Ve otras cosas como prioritarias y no piensa dedicarle tiempo.</p>	<p>-Sinergia con otras entidades: Uno de los mayores fuertes por los que se acerca gente a la Fundación son las Universidades, tanto de Cs. Económicas como de Trabajo social. También se puede visualizar la sinergia con organizaciones barriales, vecinales, les permite conseguir algunos recursos, que no implican necesariamente dinero, sino que pueden ser locaciones, alimentos, entre otros.</p>
<p>Su mirada sobre la Economía Solidaria: Para él la economía solidaria es plantearse cómo nos organizamos entre todos para producir, dejando de lado el sistema económico capitalista, sino cambiarle el enfoque de para qué hacemos lo que hacemos. Se propone valores y principios que se basan en construir un mundo donde quepan todos los mundos y todos tengan lugar. Además plantea el cuidado del medioambiente, la autogestión, la no relación de dependencia, auto gobernanación, la democracia en la toma de decisiones y la horizontalidad. Por último considera que es un punto de llegada y no de partida.</p>	<p>-Recursos: Cuentan con fondos provenientes del Estado, de los Ministerios de Desarrollo tanto Nacional como Provincial, de la Universidad mediante los proyectos de extensión. Y con fondos de los distintos Banquitos. Considera que hay que tener un proyecto institucional por encima de financiamiento, por las condiciones que pueden llegar a poner.</p>	<p>-Gestión de la comunicación: Considera que la gestión comunicativa está en transmitir lo que sienten o piensan en una charla. No tienen una gestión definida, ni un norte. Él mismo explica que no pueden resumir en un párrafo a qué se dedica la Fundación.</p>	<p>-Relevancia: Le da mucha importancia a este punto inmerso en la economía solidaria, porque considera que es clave para poder subsistir. Y acortar distancias simbólicas. Juntarse y ver cómo solucionar problemas es una práctica concreta de la economía social y solidaria.</p>

Anexo 2

Entrevista en profundidad: Martín Vitta - Equipo Técnico

*Entrevista realizada durante el mes de Septiembre de 2018

1- Para conocer al entrevistado y comprender su lógica:

- *¿Cómo definirías tu rol en la Fundación Síntesis? ¿Cómo ves a la Fundación? ¿Cuáles considerás que son las fortalezas y las debilidades?*

Yo soy contador, empecé a trabajar en el 2010 en la administración, tratando de organizar la cuestión de los fondos, la administración de los proyectos, de pensar una planificación económica y en 2012 me sumé a la participación territorial en uno de los banquitos. Y bueno después continué, ahora estoy trabajando en Barrio Alvear y dejé el área de administración. Y también coordino a los chicos que vienen de Cs. Económicas. Estoy en un rol menos participativo que cuando comencé en la Fundación, pase por un montón de lugares y ocupando un montón de espacios. Y después, en el resto, estoy a solicitud o colaboración, pero no estoy poniéndole el cuerpo. Puntualmente, estoy en un programa que venimos ejecutando de acompañar emprendimientos que reciben una asistencia financiera, desde el ministerio, en articulación con la municipalidad también. Y nosotros lo que hacíamos era un seguimiento en la cuestión más administrativa o de gestión a través de visitas domiciliarias mensuales, una visita mensual y ahí somos un equipo de 12/13 tutores de la fundación que trabajamos acompañando esos emprendimientos.

En cuanto a fortalezas, es amplia la pregunta, pero esta buena. Yo creo que hay, en estos últimos años, se ha conformado un núcleo de un equipo de trabajo, que pasamos por varias situaciones organizativas, pero sí que se armó un grupo de trabajo que se pudo mantener en el tiempo, que se construyó mucha confianza, vivimos nuestra participación de un modo muy similar. Entonces eso hace que haya mucho cuidado al compañero y que nos fortalezcamos mutuamente, que sea fácil llegar a acuerdos y a consensos digamos y trabajar, que nosotros siempre trabajamos de esa forma, de una forma más horizontal y entonces como ya hay confianza y hay vínculos, es más fácil acordar la actividad, cuando vos más o menos el a largo plazo, lo tenes como implícitamente acordado. Yo creo que eso es una fortaleza, el equipo de trabajo.

- *¿Y debilidades?*

Creo que una cosa, al ser el contexto tan difícil, también el tiempo y el esfuerzo que le ponemos que nosotros sentimos que es un montón, es insuficiente siempre, ya que nosotros vamos semanalmente al Barrio. Si nosotros pensamos en un abordaje mucho más complejo, tendríamos que estar todo el día, todos los días. Y lo que nos dificulta también las intervenciones que queramos pensar o realizar. Las organizaciones que están todo el tiempo en los barrios, son las organizaciones del Estado o las organizaciones de los vecinos de los barrios. Nosotros no hemos podido incorporar al equipo de trabajo permanente, estaría bueno hacerlo, a gente con la que nos hemos ido cruzando, que esa distancia simbólica es una debilidad para algunas cosas.

2- Para conocer sobre la organización:

-¿Qué es para ustedes una organización fundamentada en la Economía Solidaria? ¿Cómo organizan el trabajo? ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?

Que es para mí? Que hemos ido construyendo, como una idea de economía solidaria que tiene que ver con.... a ver economía en los términos etimológicos significa la organización o la administración de la casa, del hogar no? Que por ahí lo asociamos al dinero o a los dólares, hay una cosa por ahí medio que nos hace llevarla a un plano súper abstracto que no tiene nada que ver con la realidad, cuando en realidad es un término que está vinculado con a ver cómo nos organizamos entre todos nosotros y nosotras para producir, un poco ese es el sentido. Y cuando hablamos de economía social, muchas veces se dice economía social, es eso cambiar el enfoque de para qué hacemos lo que hacemos. Es fácil buscar saber lo que uno no quiere, digo el sistema económico capitalista, se basa en una relación de dependencia, en la propiedad privada, en la acumulación, en ciertos valores de ambición, bueno sabemos que eso no lo queremos... entonces qué es lo que si queremos? Y ahí la economía social y solidaria propone valores y principios que tienen que ver, primero en construir este mundo, en donde quepan todos los mundos, digamos, donde todos y todas tengamos lugar, donde haya equidad de género, donde haya cuidado y preocupación por el medio ambiente en el que vivimos. En el “sumak kawsay” es como un término quechua, que habla del buen vivir, como principio, como forma de organización de la sociedad, donde se considera no solo, hablamos mucho del recurso natural o del cuidado del medio ambiente, pero de la cosmovisiones andinas la pachamama es un sujeto más, no tenemos nosotros andar cuidando de... Sino que compartimos y por eso ni siquiera es

discutible pensar si tiene o no tiene derechos, es un sujeto más, un actor más de la economía, y no una cosa que se usa. Bueno digo el cuidado del medio ambiente como otro de los principios, la autogestión o la no relación de dependencia, esto de los grupos tienen la capacidad de gobernarse a sí mismos y de decidir por sí mismos y son dueños de lo que producen, la democracia en la toma de decisiones y la horizontalidad, principios y valores. Medio que la economía solidaria es una serie de principios y valores puestos en práctica no?

¿Cómo lo vivimos en nuestra cotidianeidad o en nuestros proyectos? Nosotros decimos que, nos dejamos claro a nosotros/nosotras hace un tiempo que la economía solidaria es un punto de llegada, no un punto de partida, o sea que las prácticas que nosotros propongamos no van a ser puras, no van a decir bueno de repente ahora todo esto que no queremos, no existe más y todo lo que nosotros hagamos va a tener todos estos valores y nadie va a poder discutirlos, sino que nosotros tenemos que tener claro todo eso, porque es ahí hacia dónde vamos, ahora las prácticas van a estar teñidas de lo formateado que venimos como sociedad, entonces en ese transcurrir, es un transcurrir hacia ahí, digamos entonces, si nosotros podemos lograr acompañando a los productores, no te digo que todos los productores textiles de rosario dejen sus producciones individuales y se colectiviza, pongan en común todas sus máquinas y formen una cooperativa de trabajo, en la cual se reparten sus ganancias... bueno no... que se junten y charlen para compartir información, para hacer compras, una vez por mes, eso ya es como una práctica concreta de la economía social y solidaria. Nos juntamos y vemos cómo podemos solucionar problemas. No expropiamos las cuevas de Alibaba dice la frase de Galeano, pero que de alguna forma nos hace sentir o nos hace vivir que otra economía está siendo posible, en algo concreto, son pequeñas cositas.

3- Para indagar sobre la comunicación:

*-¿Cómo comunican en la Fundación? ¿Cómo circulan los mensajes hacia el interior?
¿Tienen alguna estrategia de comunicación? ¿Cómo valorarían la gestión de la comunicación?*

Usamos un grupo de WhatsApp. Y para mí funciona bastante bien. Tenemos una compañera que hace muchas cosas en la Fundación y está súper comprometida, pero que no usa WhatsApp, entonces eso por ahí complejiza las cosas. Después de un par de veces que no se enteró de algo, se designó una persona responsable para llamarla en caso de que sea una cuestión urgente a resolver y que se haya conversado por WhatsApp. Y después el equipo administrativo, se

comunican por un grupo de Facebook. Son 4 personas que están y se encargan de la administración en general.

El mail solemos usarlo, es más cómodo para mandar archivos. Usamos mucho el Google Drive, como plataforma colaborativa. Vamos cargando los datos en planillas, entonces cada uno entra y carga, nos separamos la información y cada uno sube un poco.

Además hacemos reuniones plenarias, nos juntamos cada dos meses, tres o cuatro horas, para charlar cuestiones de largo plazo o cuestiones institucionales generales.

Como resultado, inclusive venimos pensando que nos parecería bueno incluir a las personas que se fueron sumando a las últimas actividades. Hablamos mucho de la cuestión económica y financiera, a ver cómo estamos con los números. Creemos que nos resulta a la planificación a mediano plazo, ni siquiera largo, mediano plazo.

Para el afuera, yo creo que no hay mucho interés en comunicar la Fundación, depende quienes son el afuera. O sea no hay, por ejemplo, seguramente habrás entrado a nuestro Facebook, no hay mucha actividad, porque quién vería nuestro Facebook? En algunos casos, por ejemplo cuando comenzamos el Taller para Niños, usamos el Facebook para convocar gente y no nos funcionó, pero bueno capaz tiene que ver con esto de que nunca publicamos nada y una vez que publicamos nadie lo lee. El manejo de las redes es complejo.

En realidad sí creo que tenemos facilidad quienes estamos para transmitir lo que sentimos o lo que pensamos en una charla como la que yo estoy teniendo con vos ahora, pero por ahí nos lleva mucho más tiempo. Yo sé que otras organizaciones sociales en un párrafo te resumen todo lo que hacen, tienen una capacidad de transmisión, pero bueno también sería medio falso para nosotros, no es así, no nos sale, no es nuestra forma. Hemos tenido un área de comunicación, y nos pedían en un párrafo a que se dedicaba la Fundación y discutíamos un montón, porque nos gusta discutir y filosofábamos lo que era la comunicación y no pudimos hacerlo. Quizás este mal...

No tenemos un objetivo ni ninguna estrategia de comunicación, en algún momento hubo más que una estrategia, una actividad puntual, de hecho en un momento quisimos ponernos las pilas con una cuestión de imagen comunicacional para salir a pedir donaciones y fue un fracaso, en términos costo/beneficio, fue un fracaso en el tiempo que le dedicamos, la expectativa que generamos y en lo que conseguimos. Hicimos folletos, hicimos un banner, hicimos un video institucional, hicimos una página web y Facebook y están ahí... no digo que no sea útil, pero estoy bastante convencido que para la Fundación en su conformación hoy en día para las personas que estamos, en el momento y las condiciones y para los objetivos que nos

proponemos es más un problema que una solución digamos. Si yo quisiera y lo hemos hecho, nosotros queremos hacer conocer algún banquito. Para qué lo queremos hacer conocer? Un objetivo podría ser para que se sume alguien a colaborar... levantamos el teléfono y le decimos a alguna amiga: che ¿vos que haces el viernes a la tarde? Tenés ganas de dar una mano? Vamos al barrio, repartimos folletitos, fuimos el primer día, instalamos un gacebo, y vino un chico preguntó qué estábamos haciendo y vino uno, y vino otro, y así nos da resultado y tenemos más gente de lo que podemos imaginar.

Cuando tenemos una actividad puntual que queremos comunicar, buscamos un medio y la comunicamos. Yo creo que el ámbito más formal, las redes, la web, lo más comercial, marketinero, no digo que no sea útil, digo que a este grupo no le es útil, porque no lo sentimos, porque probamos y nos salió mal o porque lo que nosotros hacemos no se corresponde tanto, pero eso no se tanto, porque hay un montón de otras fundaciones que hacen algo parecido y lo venden re bien y seguro consiguen un montón de cosas.

Yo creo que en el fondo, esto es muy personal, pero como hay una sensación de que no es lo más importante. Hay otras cosas que son prioritarias, como una escala, una valorización, donde eso entra al final. A mí me parece genial, pero vayan y háganlo. Yo no le voy a dedicar tiempo.

4- Para conocer sus prácticas sociales:

-¿Cómo es un día en la Fundación? ¿Cómo suman voluntarios? ¿Cómo es la forma de trabajo? ¿Cómo surgen los proyectos?

Nosotros tenemos, estas áreas que te digo, áreas de trabajo grandes, la parte más territorial en los barrios y por otro lado las tutorías, los dos espacios funcionan de manera independiente, si bien hay personas que participan en ambos, cada una tiene su dinámica.

En los banquitos hay una reunión semanal de equipo de 2hs., de organización, donde planeamos las actividades y también vemos cómo ir abordando la situación vinculada al territorio más allá del Banquito propiamente dicho. Tratamos que las actividades delegarlas a grupos más pequeños.

En el caso del Taller de niños puntualmente dividimos, como venían chicos de 4-5 años hasta 12-13 años, de dividir de 5 a 9 y de 10 a 12, de subdividirlos, a su vez que cada grupo tenga sus referentes y que cada referente piense las actividades para su grupo y no estar entre todos pensando si usamos una cartulina verde o violeta, sino que aprovechar esos espacios de reunión para otras cosas, es también una reunión semanal en la oficina.

La reunión de tutores una mensual, los primeros Lunes de cada mes. Y en base a las necesidades, y luego las visitas para cada emprendimiento, las coordina cada tutor o tutora con su grupo. Y ahora que estamos haciendo estas instancias grupales por rubro, lo que hicimos fue el grupo de tutores, se encargan de coordinar el grupo de textil, otro de servicios, otro de gastronómicos, y nos organizamos en subgrupos de tutores. Después, los martes y jueves funciona la oficina administrativa.

En las reuniones de los banquitos, ya están establecidas, no hay que convocarlas. Cuando empezamos a hacerlas ya quedó así. Y a las personas que se fueron sumando, les decimos cuando es la reunión.

Todos tenemos la misma jerarquía, pero si hay una diferenciación que hacemos: gente que se compromete a hacerlo, todas las semanas la reunión y el banquito, que esa gente cobra por su laburo y gente que por ahí no quiere asumir esa responsabilidad, pero bueno cuando pueda va y da una mano, y esa persona la diferencia es que no está comprometida por ahí viene, por ahí no y no cobra más que el colectivo para ir al Barrio, se le cubre el gasto.

Y lo que tiene el grupo, que se da naturalmente que el que tiene más experiencia en el espacio y se anima a hablar más, pero tratamos siempre de propiciar la participación de todos. Las reuniones son en confianza y muy amigables, el espacio es abierto a cualquiera que sea se sienta libre de decir lo que quiera. Y después hay liderazgos naturales o personalidades. En las tutorías si hay definidos rol de coordinación. Son las que tienen el vínculo con el Ministerio. Y todo estamos de acuerdo en que sean esas personas las que hacen esa tarea.

En la forma de trabajo de los voluntarios, no existe una remuneración, obvio que lo tenemos naturalizado que el laburo de este tipo y de la forma que lo decidimos hacer, en costo beneficio económico siempre hay un componente de compromiso más social y voluntario. Ese mismo trabajo, aplicado en otro contexto, que la mayoría somos profesionales o estudiantes, si le dedicaremos ese tiempo a laburar por otro lado seguro nos pagarían más. Si hay una remuneración pactada para los que participan del programa del Ministerio de Desarrollo.

Y bueno eso ahora con todos los cambios que hubo en el gobierno, nosotros seguimos ejecutando el programa, y ahí yo soy uno de los tutores, pero no con tanta rigurosidad como plantean los pasos, como teníamos pensado. Entendiendo de que es muy probable que no vengan las partidas presupuestarias, no se ejecuten o se sub ejecuten o que se demoren mucho más de lo que teníamos planeado, nosotros bueno ejecutamos los fondos que teníamos, ya los rendimos y medio que nos dicen, no sabemos lo que va a pasar. Hay que esperar. Seguimos

laburando, ahora sí de forma voluntaria y le fuimos buscando otra vuelta organizativa a ese trabajo de acompañamiento, que se sigue haciendo, se busca que se haga más, porque el programa lo plantea que sea más individual, individualizado con los emprendimientos, no tanto grupal, nosotros igualmente le fuimos dando esa impronta más colaborativa y asociativa digamos, tratando de generar encuentros permanentemente entre productores, ir viendo la riqueza que eso genera y el entusiasmo a su vez, de conocer a alguien que está más o menos en la misma que yo , en el mismo rubro.

Sobre los proyectos, en general, te diría que muchas veces son por vínculos con otras instituciones y/o organizaciones. Lo del taller surgió a través de un relevamiento que se hizo en el barrio y de encuestas a los vecinos, donde se vio que faltaba esto. Fue iniciativa nuestra, pero surge del diálogo. Las prácticas de la Universidad de Cs. Económicas surgen de un vínculo con la Universidad que viene de conocernos.

Nos siguen apareciendo propuestas que a veces les ponemos frenos, por una cuestión de tiempos, pero si es una cosa que nos entusiasma sacamos tiempo de donde no hay.

Siempre hay cosas por hacer, siempre hay gente que quiera venir a laburar, cosas para hacer hay. No estamos haciendo una campaña para sumar, como hicimos en algún momento, que bueno se fue sumando gente. El equipo está armado y en formación, hay un equipo estable pero en formación porque todavía nos estamos conociendo, la conformación como grupo lleva su tiempo. Siempre estamos abierto a que venga gente. Eso es una característica, es una organización de puertas muy abiertas, tanto como para entrar como para salir. Hay un equipo estable de 15 personas.

5- Para indagar sobre el trabajo en red: los recursos económicos y la relación con el Estado:

¿Cuáles son los recursos con los que cuentan? ¿Son necesarios? ¿Tienen apoyo del Estado?

Los fondos que manejamos son del Ministerio de Trabajo. Los fondos para dar créditos, son los mismos de siempre, que van y vienen, que también habían venido el Estado, de un Plan del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y de un Plan del Ministerio de Desarrollo Social

de la provincia y después de la Universidad con los proyectos de extensión brindan financiamiento para las actividades.

Actualmente participamos de la Red Arroyo Ludueña que es una red de recursos para actividades en ese Barrio, facilitan recursos como por ejemplo la escuela nos presta un salón o nos presta un proyector si tenemos que ver algo, el centro de salud nos gestiona meriendas saludables, a veces nos gestionan el transporte si realizamos un paseo como actividad.

Si estamos bien o no, no sé, la Fundación existió cuando no había recursos y va a seguir existiendo por más que haya o no haya. Se hará diferente con más o menos recursos, cambiando, modificándose. Hubo momentos en que éramos un montón laburando, y por ahí al no haber recursos el equipo se achica un montón y se gestiona de otra forma, es distinto. Pero es un esfuerzo quedarnos. En los banquitos nos vino mucha plata, que nos permitió brindar muchos créditos y abrir 5 banquitos en distintos lugares de Rosario, convocar a mucha gente, como que la fundación de repente era una institución que daba créditos, y nos re costo continuar con otras actividades que no tenía que ver sólo con el crédito y que teníamos ganas de seguir adelante. Fui difícil sostenerlas y de repente nos fuimos dando cuenta de que cuando los banquitos dejaron de recibir financiamiento o que los banquitos en algunos barrios dejaron de convocar a la gente, que al principio se convocaba un montón y después y ahora qué hacemos? Entonces lograr tener un proyecto institucional que vaya más, que vaya por encima del financiamiento, porque el Estado no es el único que te pone condiciones, cualquier institución te va a poner condiciones porque ellos tienen un objetivo institucional que es diferente al tuyo. Tenes que tener un objetivo organizacional que vaya por encima del financiamiento, de los recursos. No es que decís hay meriendas para niños, bueno vamos a hacer un taller de niños, es al revés, qué hace falta en el barrio? Tenemos ganas de aportar en este barrio, queremos generar espacios de contención, hace falta trabajar con chicos de tal edad a tal edad. Bueno vamos a enfocarnos, a capacitarnos en esto y a conseguir los recursos para esto. Es un desafío que las organizaciones tenemos.

REJILLA CODIFICACIÓN DE DATOS - ANEXO 3

Silene Rodríguez: coordinadora general. Trabaja hace 7 años en la Fundación Síntesis y actualmente se desempeña como coordinadora de los Banquitos solidarios.

Conocer su lógica	Procesos de la Fundación Síntesis	Procesos de comunicación	Trabajo en red
<p>-Su rol: Trabaja como coordinadora general de la Fundación, previamente se desempeñó como promotora en los distintos Banquitos, en los cuales la Fundación otorgaba créditos. Su rol es brindar información y asesoramiento técnico a todos los que participan de los Banquitos, haciendo hincapié en los vínculos, el trabajo en equipo y para sostener los emprendimientos en el tiempo como forma de vida.</p>	<p>-Surgimiento de proyectos: Considera que la base de trabajo es en los barrios. Buscan siempre proyectos que puedan complementarse con otras iniciativas, se guían dónde está la demanda y la necesidad que tiene el Barrio, a través del contacto con la gente, con la cual generan espacios de conversación.</p>	<p>-Circulación de los mensajes: Define que la circulación de los mensajes es fluida y buena. Se comunican por WhatsApp, por Facebook, por mensajitos de texto.</p>	<p>-Tipo de trabajo: El trabajo de la Fundación tiene sentido trabajando con otras organizaciones. Así mismo el equipo de trabajo de cada Banquito, trabajan en red, ya que los contadores brindan el asesoramiento impositivo y contable para los emprendimientos y la promotora busca fortalecer las relaciones.</p>
<p>-Fortalezas y debilidades de la Fundación: Ve como una fortaleza la capacidad que tiene la Fundación de reinventarse a sí misma, la superación a las dificultades, la capacidad de adaptarse al contexto, pero a la vez, esto genera desorden, que no haya una estructura a largo plazo.</p>	<p>-Voluntarios: Tiene la idea de que se sume gente a trabajar en la Fundación, pero aclara que puede ser o no una buena experiencia. En su opinión, si los voluntarios asumen un compromiso muy grande, no van a poder cumplirlo, ya que en el lapso que le lleva conocer a la Fundación, tal vez consigue un trabajo remunerado y por lo tanto deja el voluntariado.</p>	<p>-Estrategias de comunicación: Considera que deben tener una estrategia de comunicación para la organización, pero no ve a nadie actualmente en la Fundación que pueda tomar esa tarea.</p>	<p>-Sinergia con otras entidades: Opina que la estructura de la Fundación debe ser contenida en redes de organizaciones para cubrir todas las necesidades que se encuentran en los barrios de la ciudad. Siempre buscan estar en un lugar, donde se complementen con otras iniciativas preexistentes. Describe mucha sinergia con los actores del Barrio, mediante el diálogo, encuestas, sondeos, censos.</p>
<p>-Su mirada sobre la Economía Solidaria: Considera que una Fundación basada en la Economía Solidaria, debe brindar el espacio para hacerse preguntas, para que luego cada uno pueda construirlas, sobre todo en aquellos que provienen de otras lógicas. Además afirma que deben trabajar inmersos en una estructura que lo contenga, en redes con otras organizaciones. El objetivo es generar transformación social que tenga base en la economía solidaria y poder generar nuevas posibilidades de inserción en el mundo del trabajo para los emprendedores.</p>	<p>-Recursos económicos: Ve la gestión de los recursos económicos como el desafío de la organización a largo plazo. No lo considera un impedimento para sostenerse al momento. Cuentan con donaciones, pero son menos significativas que el financiamiento que reciben por algún proyecto. Su foco no está en la búsqueda de recursos económicos, sino en la búsqueda de nuevos proyectos.</p>	<p>-Gestión de la comunicación: No puede definir si realizan una buena gestión de la comunicación, ya que explica que es algo que hacen cuando "tienen tiempo".</p>	<p>-Relevancia: Le da importancia al trabajo en red, ya que lo que los guían a encabezar nuevos proyectos es conocer las demandas que hay en los barrios. Siempre se enteran a través de otras organizaciones o por vecinos. Para cumplir con su objetivo primordial, el de construir otro tipo de economía, social y solidaria, lo ve como un pilar fundamental.</p>

Anexo 3

Entrevista en profundidad: Silene Rodríguez - Coordinadora General

*Entrevista realizada durante el mes de Septiembre de 2018

1- Para conocer al entrevistado y comprender su lógica:

- ¿Cómo definirías tu rol en la Fundación Síntesis? ¿Cómo ves a la Fundación? ¿Cuáles considerás que son las fortalezas y las debilidades?

Formo parte del equipo de trabajo de la Fundación Síntesis desde el 2011, fui promotora, ahora puntualmente estoy como Coordinadora General, pero fui promotora en los distintos banquitos en los cuales la Fundación otorga créditos. Nuestro rol principal es poder brindar información y asesoramiento técnico a los distintos emprendedores, para que ese emprendimiento sea sustentable en el tiempo y también genere un nuevo ingreso en su familia, en aquellos créditos que son grupales, nos encargamos de fomentar los vínculos, ver las problemáticas de grupo y poder solucionarlas, también generar espacios de charla y nuevas actividades para seguir creciendo. Cada promotora tiene a cargo emprendimientos y grupos y así le podemos hacer un seguimiento más avanzado a los mismos y abarcar las distintas problemáticas. El equipo de trabajo está constituido por contadores que les da un asesoramiento impositivo y contable a los distintos emprendedores, y yo me focalizo más en los vínculos, en el trabajo en equipo ya que soy psicóloga.

Para mí la Fundación tiene una característica que no me deja de sorprender que es la capacidad de reinventarse a sí misma, entonces cuando aparecen no sé, dificultades que vos decís esto es un lío, de esto no salimos o acá se termina todo, como que aparece una idea nueva o un grupo nuevo o una forma de organizarnos nueva que nos cambia la bocha completamente y quizás eso hace también que se redirecciones un rumbo o que se cambien las actividades que se hacen y como que eso nos da como una cierta fortaleza, en el sentido de capacidad para adaptarse al contexto o la situación nuestra, y a la vez cierto desorden, de que no hay una estructura, algo, rígida que se sostiene por un tiempo, por un plazo largo. Esto es lo que nunca deja de sorprenderme de la Fundación, esta capacidad de reinventarnos. Fortaleza y debilidad a la vez.

2- Para conocer sobre la organización:

-¿Qué es para ustedes una organización fundamentada en la Economía Solidaria? ¿Cómo organizan el trabajo? ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?

Una organización que tiene sus creencias en la economía solidaria, debería reflejar la idea siempre de buscar o por lo menos brindar el espacio para que nos hagamos preguntas. Lo que nosotros hacemos es brindar ese espacio y después cada uno va construyendo las preguntas en su vida digamos. Pero poder darnos el espacio para cuestionarnos o poner el ojo en algo que lo sentimos tan natural, a los chicos que vienen de económicas sobre todo. Nosotros nos lo planteamos como objetivo, tendrías que preguntarles a los chicos que pasaron por acá. Planteamos como objetivo, pero los resultados no los planificamos. Nosotros sabemos de qué lo que nosotros hacemos, tiene sentido, inmerso en otra estructura que lo contenga en redes con otras organizaciones, digamos, que nosotros no podemos hacer todo, cubrir todas las necesidades que tiene el barrio. Entonces siempre buscamos estar en algún lugar donde lo que nosotros hacemos se pueda complementar con otras iniciativas que haya ahí. Creo que lo que nos guía siempre para arrancar es donde está la demanda y la necesidad que sienta el barrio. Y nosotros eso nos enteramos o nos llega por alguna otra organización o por algún vecino. Entonces vienen y te dicen que hay un grupo de mujeres que tienen un emprendimiento o tienen ganas de arrancar uno. Con el tiempo nuestro objetivo es generar una transformación social, que tenga de base la economía solidaria y poder generar nuevas posibilidades de inserción en el mundo del trabajo a aquellos emprendedores.

En resumen nuestro objetivo principal: Construir otro tipo de economía, la economía solidaria.

3- Para indagar sobre la comunicación:

*-¿Cómo comunican en la Fundación? ¿Cómo circulan los mensajes hacia el interior?
¿Tienen alguna estrategia de comunicación? ¿Cómo valorarían la gestión de la comunicación?*

Como estrategia de comunicación si lo pensamos pero no hay nadie actualmente en la Fundación. Lo hacemos cuando podemos, cuando tenemos tiempo. No es algo que alguien tenga esa competencia específica y le interese. Los mensajes creo yo que circulan bien, nos manejamos bien, nos comunicamos por WhatsApp, por Facebook, por mensajitos... Es fluido. Nadie se pierde una actividad porque no se enteró de lo planeado para la semana. Después específicamente si lo gestionamos bien o no, no lo sé...

4- Para conocer sus prácticas sociales:

-¿Cómo es un día en la Fundación? ¿Cómo suman voluntarios? ¿Cómo es la forma de trabajo? ¿Cómo surgen los proyectos?

Esta es la sede, en Corrientes 474 está la sede que compartimos con la cooperativa de trabajo Encuentro el pago del alquiler y con el Centro Cultural Piedra Libre y la Residencia Estudiantil Punto Aparte que compartimos todos el edificio. Y después la base de trabajo es en los barrios, en el territorio. Ahí las sedes son prestadas, los lugares físicos, como centros de salud, vecinales, otras ONG, clubes, Parroquias.

La idea de que se sume gente a laburar siempre está. Pero hemos tenido buenas experiencias y experiencias no tan buenas. Reconocemos que la persona que se suma como voluntaria tiene ciertas características y entre ellas por ejemplo que si asume un compromiso grande, es muy posible que no lo pueda cumplir o que vino para pensar un proyecto de un año y al mes consiguió otro laburo y se tiene que ir. O sea como que sabemos que el voluntario convive con eso. Y entonces más todavía en el área comunicación hacia afuera, tiene que conocer lo que pasa adentro y entenderlo, en un espacio que funciona de manera, para alguien que no está inentendible, para alguien que viene de afuera, como que el proceso de conocimiento y de entendimiento de lo que está pasando lleva un tiempo, en el que los voluntarios ya se fueron. Entonces como el voluntario en el área de comunicación decimos que no venga pero hemos tenido experiencias que no funcionaron.

5- Para indagar sobre el trabajo en red: los recursos económicos y la relación con el Estado:

¿Cuáles son los recursos con los que cuentan? ¿Son necesarios? ¿Tienen apoyo del Estado?

La gestión de recursos es como el desafío, para poder sostenerlo. No lo veo como un impedimento para sostener lo que se viene haciendo. Pero quizás si tiene que ver con otras posibilidades. Pero a largo plazo sí. Y como esto del financiamiento por proyectos, decir bueno queremos hacer esto, a ver qué línea de financiamiento hay para financiar este proyecto y buscamos y eso ha sido como nuestra forma de financiamiento más significativa. Las donaciones son más fijas pero cuantitativamente es mucho menos significativo a la economía de la Fundación, que el financiamiento por proyecto.

Yo creo que a la hora de la búsqueda de financiamiento se tornó en pensar más en la búsqueda de proyectos, que apuntar a las donaciones o apuntar a empresas que aporten, por la capacidad de las personas que estamos hoy, que nos creemos más capacitados para escribir un proyecto y para pedirle financiamiento a la cooperación internacional o al ministerio de desarrollo social, que a sentarnos con una empresa y decirles che mira este es nuestro proyecto, te interesaría aportar? Y aparte porque cuando lo intentamos, quizás por no tener el conocimiento que se requería nos salió mal. No tuvimos buenos resultados. No hubo respuesta. Quizás si en vez de ser una organización en la que las personas que laburamos vienen del palo de la psicología, trabajo social, ciencias de la educación, hubiesen venido más del marketing y la publicidad, armaríamos otra cosa pensando más en vender la fundación.

REJILLA CODIFICACIÓN DE DATOS - ANEXO 4

Marta Vitta: Presidenta de la Fundación. Trabaja desde el 2003 y actualmente se desempeña en la Comisión Directiva como Presidenta.

Conocer su lógica	Procesos de la Fundación Síntesis	Procesos de comunicación	Trabajo en red:
<p>-Su rol: Trabaja como Presidenta de la Fundación Síntesis, previamente se desempeñó como coordinadora de los Programas del Ministerio de Desarrollo que realizaban conjuntamente con la Fundación.</p>	<p>-Surgimiento de proyectos: Los proyectos llegan debido a las necesidades existentes, por llamados, por otras instituciones o por alguna persona que vive en el Barrio y se acerca al Banquito. Además muchos proyectos surgen a través de las distintas Universidades, como por ejemplo, proyectos de Extensión o de cátedras electivas. Hay mucha gente que se acerca y se comunica con la Fundación. Afirma que se van convirtiendo en referentes.</p>	<p>-Circulación de los mensajes: Existen vínculos con muy buena comunicación, de construcción y reflexión continua. Lo que pasa en los Barrios se charla, se discute para construir este conocimiento, teorizan a partir de la práctica.</p>	<p>-Tipo de trabajo: Explica que la llegada a los distintos Barrios de la ciudad fue a través del relacionamiento con otras instituciones, por distintas características, como puede ser un centro de salud, una escuela especial, alguna ONG, es decir, a partir de alguna demanda. Les gusta trabajar en conjunto viendo que se puede hacer con las necesidades existentes, reunirse a pensar, trabajar en red.</p>
<p>-Fortalezas y debilidades de la Fundación: Ve a la Fundación, como una institución con un grupo sujeto, que se diferencia de un grupo objeto porque se implica en las decisiones de la organización, se hace cargo de lo que pasa, hay deseo de trabajar, es una puesta de vida. Considera que funciona como una organización sólida, confiable, que se reinventa todo el tiempo. En cuanto a las debilidades, considera que no saben "venderse" y por lo tanto no pueden conseguir financiamiento privado.</p>	<p>-Voluntarios: No buscan sistematizadamente voluntarios. Muchos estudiantes realizan el voluntariado a través de los proyectos de extensión.</p>	<p>-Estrategias de comunicación: Considera que la estrategia de comunicación que tienen actualmente es la página web, la página de Facebook y el banner que colocan en los eventos. Debido a que no cuentan con una persona específica en el área de comunicación, no realizan ninguna otra acción.</p>	<p>-Sinergia con otras entidades: Hay mucha sinergia con las Universidades tanto de Cs. Económicas y de Trabajo Social, de la UNR, con la Secretaría de Extensión, con los Ministerios de Desarrollo, tanto a nivel provincial como nacional, siempre se busca algún programa para trabajar conjuntamente o poder recibir financiamiento.</p>
<p>-Su mirada sobre la Economía Solidaria: Considera que trabajar en una organización basada en la economía solidaria es un espacio muy saludable, donde es posible, ser escuchado, ser respetado, que el cambio está sucediendo y se generan relaciones de liberación y no de dependencia. Donde se aprende todos los días, hay construcción de conocimiento y reflexión permanente sobre la práctica. Lo define como un trabajo artesanal.</p>	<p>-Recursos económicos: Sostiene que no cuentan con los recursos económicos necesarios, que hay mucho trabajo voluntario. Sin embargo, el trabajo voluntario no es el fin de la organización, ya que pretenden dignificar el trabajo social, de la economía solidaria, como una apuesta de vida. Las colaboraciones económicas son cuestiones esporádicas, no sistematizadas, que llegan mediante donaciones, programas de extensión, amigos solidarios. Existe la expectativa de ampliar el financiamiento.</p>	<p>-Gestión de la comunicación: La gestión que llevan adelante es circular los mensajes por los canales establecidos: WhatsApp y el grupo cerrado de Facebook. Luego tienen formalizadas reuniones, a las que denominan "coordinamiento" o "plenarias", donde conversan los temas más institucionales de la Fundación y/o objetivos a largo plazo. Esta gestión es aceptada y pensada por todos.</p>	<p>-Relevancia: El trabajo en red es muy relevante, ya que no cuentan con dinero para poder satisfacer las demandas de los Barrios, sino que ofrecen los medios y el conocimiento para juntos reflexionar sobre lo que se puede hacer y poder vivir del trabajo de la economía solidaria.</p>

Entrevista en profundidad: Marta Vitta - Presidenta

*Entrevista realizada durante el mes de Septiembre de 2018

1- Para conocer al entrevistado y comprender su lógica:

- *¿Cómo definirías tu rol en la Fundación Síntesis? ¿Cómo ves a la Fundación? ¿Cuáles considerás que son las fortalezas y las debilidades?*

A nivel profesional yo estudié letras y después estudié Ciencias de la educación, pero siempre me interesó lo que es la educación popular. Siempre me interesó trabajar en esa disciplina, que no hay como en sí una carrera, es algo que vos vas haciendo desde la práctica y vas teorizando acerca de esa práctica. Entonces digamos que en estas búsquedas de trabajo en la educación popular, fui trabajando en distintas organizaciones y distintos grupos y en un momento me convoca quien en ese momento estaba como presidente de Fundación Síntesis en el año 2003 porque la Fundación se había presentado como organización administradora en algunos programas sociales que se llevaban adelante en Puerto San Martín, Fray Luis Beltrán y San Lorenzo. Era un programa que se llamaba el Programa Familias, que tenía una parte de capacitaciones, que se recibía dinero del Ministerio de Desarrollo de la Nación, entonces se necesitaba como una organización administradora de eso y coordinadora. Y como la mayoría de la gente que estaba en ese momento en Fundación Síntesis eran contadores, no tenían que ver con la práctica social, me convocan para que yo coordine eso. Entonces yo vengo a la Fundación y estuve trabajando dos años en ese programa y después por cuestiones de cambios internos, me quiero quedar trabajando en la Fundación y quedo como Presidenta en el año 2007. En estos momentos sigo siendo la Presidenta.

¿Cómo la veo? Yo la veo a la Fundación como un lugar saludable de trabajo, donde hay un grupo, el grupo que está en este momento es un grupo sujeto. Sujeto en el sentido de la diferencia entre el grupo objeto y grupo sujeto que plantean los institucionalistas. O sea esto, que somos un grupo que se hace cargo de lo que va pasando, se implica en las decisiones, hay mucho deseo, los que trabajamos queremos trabajar acá. Para muchos es una puesta de vida, no sólo de trabajo. Para algunos sólo de trabajo placentero, lo cual es un montón. Y es que como que la veo sólida en ese sentido. No la veo justamente en esa flexibilidad, en ese deseo, en ese reinventarse es donde está su solidez, es confiable, no vamos a decir que vamos a hacer

algo que no hacemos, ni vamos a vender algo que no. Más bien podemos compartir lo que nos estamos preguntando o cuales son nuestras preguntas, cuáles son nuestros errores, cuáles son nuestros no sabemos. Más que sí, va por acá y sólo por acá. No, no es ese modo de militancia.

¿Y en cuanto a las debilidades?

Y me parece que justamente quizás para las debilidades financieras es que no sabemos vendernos. Porque hoy por hoy no es vendible esto. O sea yo como te vendo que nos estamos preguntando, que nos vamos reinventando, que vamos escuchando lo que va pasando, que nos implicamos en el trabajo.

2- Para conocer sobre la organización:

-¿Qué es para ustedes una organización fundamentada en la Economía Solidaria? ¿Cómo organizan el trabajo? ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?

Trabajar en una organización basada en la economía solidaria es un espacio muy saludable. Entonces es un espacio donde uno siempre aprende, siempre que me voy algo aprendí. Hoy charlo con vos y algo me hace pensar. A parte es una generación de vínculos con muy buena comunicación. Entonces vos decís es posible, ser escuchado, es posible ser respetado en los tiempos personales y es posible, porque siempre está esa tensión entre los tiempos personales y grupales, entonces es posible. Eso, como que la transformación se va a dando en el día a día, no? Entonces, siempre yo pienso cuando he estado en otras organizaciones, yo siempre decía que no es que el cambio está adelante, en el futuro, el cambio está siendo, es decir, si yo ya ahora puedo escuchar al otro de otra manera y el otro me puede escuchar a mí y no generamos relaciones de dependencia sino de liberación, ya está siendo el cambio. Después por supuesto que seguimos trabajando para que sea más estructural pero ya está siendo, ya está siendo posible eso. Ya está. Yo estoy siendo distinta, si cada día me voy diferente, si cada día me voy aprendiendo algo, de veras, no de declamación, de decir, preguntándome algo, escuchando al otro, que el otro me escuche, que “uy esto no se me había ocurrido”. Hay como una construcción de conocimiento y lo más importante es que haya una reflexión permanente sobre la práctica, yo que digamos mi mirada es más sobre la educación popular, ese es el eje, es decir, es lo más difícil de hacer y lo más apasionante, es como ir teorizando acerca de la práctica. Que esa práctica se va haciendo teoría y ese es el trabajo artesanal que yo siempre digo e insisto, porque es un trabajo artesanal y es lo que casi nadie sabe hacer. Ni puede hacerlo solo nunca,

porque es una construcción grupal. No es que yo leo el libro y voy y lo aplico en el barrio. Sino que eso que va pasando en el barrio me va haciendo preguntar y eso es más lo que leo, más lo que charlo, más lo que discuto, ahí se construye un conocimiento y eso ya me hace ser diferente. Volviendo a la organización del trabajo, en este momento trabaja una persona a cargo del área de administración, que es Paula. Hay dos personas que son cadetes y ayudantes administrativos, que son Joaquín y Lucía. Y después está una persona que es como la coordinadora de la gestión interna de la Fundación, que es Silene. Y después hay dos grupos bien marcados que trabajan uno en Barrio Alvear y otro en Barrio Fisherton. Que son los dos lugares en los que en este momento estamos haciendo fie. Entonces tenés un grupo en Barrio Alvear que son Martín, Carolina y Paula. Y un grupo en Fisherton que son Lucrecia, Silene y Viviana. Y después hay una persona que está cuando hay pedidos de formación que es Gigi o Lele, que ellas dos están a pedido, y si hay un pedido de formación específica desde la Fundación, que en general lo trabajan conmigo. Y después está un grupo que acompaña los procesos de los convenios que hay con Ciencias Económicas, con la Universidad, hay dos convenios en este momento, uno con Cs. Económicas, que hacen las prácticas los estudiantes de la cátedra Entidades de Economía Solidaria, y otro con Trabajo Social, que empiezan el 1ero de, que eso es nuevo. Estas dos son las dos prácticas. Una de Cs. Económicas y otra de Trabajo Social, que hacen las prácticas las alumnas de 3ero, 4to y 5to.

Este año hicimos una planificación, en diciembre para este año y las planificaciones que se hacen son participativas, abierto a todos los que trabajamos en la Fundación, en las plenarios. Y si, una de las cuestiones que se puso como objetivos fue llevar adelante los mapeos, en estos dos barrios, para ver después con qué otras estrategias seguir. Y mantener el área de créditos individuales.

-¿En qué consisten los créditos individuales?

O sea nosotros trabajamos en estos dos barrios y antes en otros tres, que ahora no estamos trabajando, con programas de banquitos solidarios, banquitos populares, que son programas de entrega de microcréditos para emprendimientos con garantía solidaria. Entonces siempre el acceso al crédito era grupal. Por eso la aclaración de “créditos individuales” para estos programas porque son para emprendimientos, no es barrial, no está situado en los barrios sino que se maneja desde la sede y las personas que reciben los créditos son de diferentes barrios y trabaja con emprendimientos que a diferencia de los que llegan al banquito, que pueden ser emprendimientos que recién comienzan o gente que tiene una idea que todavía no concretó y

esto le serviría para concretarla, son para emprendimientos que ya están en funcionamiento, que ya vienen trabajando, en muchos casos que antes pertenecían a algún banquito y el banquito tuvo que cerrar o el grupo en el cual esa persona trabajaba se disolvió y una persona quiere continuar, continua en el programa de créditos individuales, o emprendimientos que ya tienen otro grado de desarrollo u otro recorrido que requieren otra forma de abordaje desde el financiamiento, entonces son montos diferentes, plazos diferentes, formas de pago diferentes, que se adaptan a la situación o intentan adaptarse a la situación de ese emprendimiento.

3- Para indagar sobre la comunicación:

*-¿Cómo comunican en la Fundación? ¿Cómo circulan los mensajes hacia el interior?
¿Tienen alguna estrategia de comunicación? ¿Cómo valorarían la gestión de la comunicación?*

Tenemos formalizado un grupo de Facebook en el que estamos todos, hay un grupo de WhatsApp en el que estamos los que tenemos WhatsApp, donde también va circulando algo de información. El grupo de Facebook se llama Trabajadores de Fundación Síntesis, y se publican novedades o cosas de urgencia que hay que resolver. Ver que opinan y no podemos esperar una reunión plenaria. Si habíamos formalizado un espacio, que nosotros le llamábamos coordinamiento, donde participaba, la idea era que participe una persona por lo menos de cada área para resolver estas cuestiones más operativas, tratando de dejar la instancia plenaria donde estamos todos, para decisiones más políticas o de formación. Entonces bueno, en ese caso, en ese sentido, está ese espacio aceptado, pensado por todos, que exista y que después en la práctica capaz que se da de forma más informal, no es que se hace un acta citando a la reunión de coordinamiento. No, un día hay tres o cuatro acá, che hay que resolver esto! Y lo resolvemos. Y eso se acepta por el grupo.

Para comunicarnos internamente tenemos reuniones plenarias, que hace un tiempo las hacíamos una vez al mes. Ahora cada mes y medio promedio. Seremos 10 personas, y en este circuito de comunicación más informales como que todos estamos al tanto de lo que pasa. No es que llegamos a la plenaria con la necesidad que me cuente lo que pasó en Fisherton porque no estoy ahí. Porque en el camino en ese mes y medio ya me enteré, no en detalle pero por lo menos de si hubo un nuevo grupo que pidió un crédito, si hubo un problema con el espacio físico donde funcionan, o sea, eso me voy enterando porque se da la comunicación por otros caminos. Somos pocos y compartimos espacio. Nos gusta esto entonces charlamos de esto.

Como estrategia creo que básicamente hay una página web y tiene una página de Facebook y el banner cuando tenemos algún evento. La web se actualiza poco, en ese momento no. Porque no hay gente en comunicación específica.

4- Para conocer sus prácticas sociales:

-¿Cómo es un día en la Fundación? ¿Cómo suman voluntarios? ¿Cómo es la forma de trabajo? ¿Cómo surgen los proyectos?

En los barrios se está empezando a llevar adelante un proyecto de mapeo, que se hace en conjunto con la Universidad, a partir de un proyecto de Extensión. Entonces, estos estudiantes de Cs. Económicas se suman a distintas tareas, una de ellas, la de mapeo. Las estudiantes de trabajo social se suman directamente a estos dos mapeos. Hay voluntarios que se pueden sumar. Es un proyecto de dos años, de Extensión, que se nos aprobó en el marco de “Integrando”, que son varias cátedras de la facultad.

Hoy por hoy se está haciendo el mapeo y sosteniendo algunos créditos que ya se habían dado a emprendedoras que lo vuelven a solicitar por el crecimiento que van teniendo sus emprendimientos. Pero no créditos nuevos. Se está trabajando en el proyecto de mapeo.

No buscamos sistematizadamente voluntarios, pero en este momento para lo de mapeo sí. Esa convocatoria se hizo conjuntamente con la Universidad.

En realidad estuvimos en cinco barrios y por cuestión de falta de financiamiento y eso fuimos cerrando. Va llegando por llamado, por necesidad, por alguna institución que te dice o por alguna persona que vive en el barrio. No hay una razón de que sea un barrio u otro, es donde podemos, digamos donde está la demanda.

Así fuimos llegando a los distintos barrios. Si, en uno fue el centro de salud en Vía Onda, en el Mangrullo también por un centro de salud. En Fisherton fue por una organización que estaba allí y en Cabín también por una ONG. Y en Alvear empezó realmente en una escuela especial, fue por un pedido de la escuela y después bueno, se fue derivando en otras cuestiones. Y en Parque Oeste que estuvimos un tiempo también fue por la trabajadora social del centro de salud. O sea bueno fueron teniendo siempre distintas características. Si es verdad que siempre a partir de alguna demanda.

-¿Hay gente que los viene a buscar?

Si hay gente que se comunica, que se acerca, cuestiones variadas. El otro día se acercó el director de una escuela que están necesitando para el comedor escolar, ollas, cacerolas porque está creciendo el número de chicos que está comiendo en ese comedor. Nosotros lo que le podemos ofrecer es ver juntos qué lugares podemos buscar. A veces la gente cree que como es una Fundación nosotros tenemos dinero. También me llamó una chica que está viendo el tema de un jardín auto gestionado, si nosotros teníamos fondos. Y no, lo que podemos hacer es juntarnos y pensar cosas juntos, trabajar en red. Pero no, que nosotros disponemos de dinero para darle a las organizaciones. Pero mucho, si la gente se comunica mucho. Se va convirtiendo en referente. Pero más que nada para pedir.

5- Para indagar sobre el trabajo en red: los recursos económicos y la relación con el Estado:

¿Cuáles son los recursos con los que cuentan? ¿Son necesarios? ¿Tienen apoyo del Estado?

No, hay mucho de trabajo voluntario. Lo que pasa es que nosotros siempre decimos que el trabajo voluntario no es nuestro fin. Es lo que sostenemos porque mientras no haya. Pero es decir, no es que busquemos ser voluntarios, queremos vivir de esto, para dignificar el trabajo social, el trabajo de la economía solidaria, el promotor de la economía solidaria porque bueno como uno quiere hacerlo como apuesta de vida, tenés que poder vivir de esto. En este momento nos están faltando y quizás ahí está nuestra debilidad por no saber vender esto y ser tan coherentes con nosotros mismos. La tensión está ahí. Las colaboraciones, económicas digo, son cuestiones esporádicas, no sistemáticas. A veces algún programa de Extensión, después a veces tenemos alguna donación. Tenemos algunos amigos solidarios que aportan, que son es generalmente gente que nos conoce, familiares, amigos, que conocen el trabajo y aportan por mes dinero, o también la gente que recibe los créditos a su vez es amiga solidaria, es decir que devuelve la cuota más un porcentaje que sabe que va a la estructura de la Fundación. Siempre está la expectativa de ampliar el financiamiento. Y si, esa es nuestra intención. Algo de tiempo le dedicamos también a eso. Le damos lugar a eso.