



UNR Universidad
Nacional de Rosario

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Licenciatura en Comunicación Social

Tesina final

Título:

Aportes de la comunicación estratégica en las organizaciones de salud: diagnóstico comunicacional en Programa Andrés Rosario 2024.

Alumnas:

Chirife Julia

Rodriguez Anabela

Directora:

Cecilia Polinori

Rosario, Año 2025.

INDICE

Capítulo I - Presentación	3
Fundamentación	3
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Antecedentes	5
La organización: Programa Andrés Rosario.	7
Marco Teórico	11
Marco Metodológico	16
Marcas de Racionalidad Comunicacional	18
Mapeo Comunicacional de Actores	19
Entrevista en profundidad	20
Matrices socioculturales	22
Capítulo II - Desarrollo	24
Demanda Comunicacional	24
Marcas de Racionalidad Comunicacional	25
Mapeo de actores	38
Entrevistas a integrantes de Programa Andrés Rosario.	41
Capítulo III - Reflexiones Finales	51
Perspectivas en construcción	51
Agradecimientos	56
Bibliografía	57

Capítulo I - Presentación

Fundamentación

Programa Andrés Rosario (PAR) es un colectivo de trabajadores de salud mental comunitaria y problemáticas de vulnerabilidad social que busca construir mejores condiciones de vida para sus usuarios. Desde su inauguración en Rosario en 1993, ha trabajado desde una perspectiva de Derechos Humanos, promoviendo la inclusión social y la atención integral de las personas.

Actualmente esta organización cuenta con diferentes áreas y dispositivos que ofrecen servicios y actividades terapéuticas, culturales y de formación. Estas áreas incluyen el área de asistencia, el de salud comunitaria y el de formación. Cada una de estas tiene objetivos específicos y, en consecuencia, presentan necesidades de comunicación diversas para alcanzarlos.

Si bien la organización tiene un recorrido en cuanto a la comunicación que actualmente articula con una cooperativa encargada del diseño de posteos en redes sociales y cuenta con un diseñador gráfico, Programa Andrés Rosario carece de una estrategia de comunicación integral. Considerando las experiencias previas de comunicadores que han trabajado en la organización, se ha identificado la existencia de desafíos a la hora de lograr consensos entre todos los actores participantes y dispositivos. En este sentido, surge la necesidad de adoptar un enfoque de comunicación estratégica que abarque los intereses de todas las áreas y planifique de manera sostenida y estratégica la comunicación de la organización.

Para abordar esta problemática, se propone realizar un diagnóstico que involucra a referentes de áreas y dispositivos del Programa. Este diagnóstico permitirá identificar las características, los ejes comunicacionales y los objetivos específicos de cada uno (Programa Andrés Rosario, 2024).

En el proceso de planificación del diagnóstico se considerarán algunos anclajes teóricos como eje del trabajo fundamentalmente guiados por la Dra. Sandra Massoni y su Modelo de Comunicación Estratégica Enactiva. Este enfoque se caracteriza por su capacidad integradora y se propone como una nueva teoría de la comunicación

estratégica, la cual plantea abordar la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. A su vez pone en el centro el aporte del comunicador diferenciándolo de otros científicos sociales y de otros profesionales, en tanto se ocupa del cambio social conversacional que se da en las organizaciones.

Como concepto central, Sandra Massoni define a la comunicación como "... encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales y que enriquecen los análisis desarrollados con metodologías aportadas desde otras disciplinas" (Massoni, 2016).

La Comunicación Estratégica plantea así una nueva definición de la comunicación en donde la diversidad prima, y plantea un marco teórico y metodológico específico, que dadas las características de la organización a intervenir, su complejidad y la multiplicidad de actores, resulta el enfoque más adecuado para esta investigación.

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un diagnóstico comunicacional para contribuir a la revisión de las formas de interacción y de circulación de la información entre los miembros de Programa Andrés Rosario.

Objetivos Específicos

- Identificar las dimensiones comunicacionales predominantes en la organización.
- Identificar y caracterizar actores involucrados en la trama organizacional.

- Analizar las marcas de racionalidad presentes en los diversos actores dentro de la organización.

Antecedentes

En cuanto a los antecedentes, este trabajo retoma dos ejes fundamentales: aquellos estudios que hacen un abordaje teórico y metodológico, que buscan hacer una intervención de comunicación estratégica en organizaciones, poniendo foco en el encuentro sociocultural de los actores y la complejidad de los fenómenos comunicacionales. Y por otro lado, estudiando la relación de la comunicación estratégica con las instituciones de salud, se encontraron algunos trabajos de investigación que ponen como centro el análisis de las marcas de racionalidad en las campañas de comunicación en organizaciones de salud.

En cuanto al primer eje, uno de los primeros estudios de referencia es la tesina de grado de María Virginia Aguilera de la Licenciatura de Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y RRH de la UNR, titulada “Comunicación estratégica en las organizaciones. Aportes y desplazamientos a partir del diseño de una estrategia comunicacional para una mutual de salud de la ciudad de Rosario” (2019) donde se desarrolla una intervención disciplinar en una organización de la ciudad de Rosario desde la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva formulada por la Dra. Sandra Massoni.

Este estudio no solo se apoya en un marco teórico muy sólido, sino que además, metodológicamente aplica algunas de las herramientas que desarrolla la Escuela de la Comunicación Estratégica de Rosario, y a lo largo de la intervención se ha desarrollado un plan de trabajo que considera las particularidades de la organización, y la estrategia se concibe como un mapa dinámico capaz de habilitar nuevas modalidades del encuentro. A su vez, hace principal foco en el análisis de la heterogeneidad presente en la organización, buscando articular los diversos modos, para hacer emerger nuevos mundos deseables y posibles.

Este enfoque resulta central a la hora de abordar la organización Programa Andrés Rosario, que tal como se describió anteriormente, cuenta con una amplia variedad

de actores, lógicas circulantes y buenas experiencias previas comunicacionales que no han logrado desarrollar un plan sostenido de comunicación a lo largo del tiempo.

Otro estudio en relación a este abordaje, se encuentra la tesis doctoral de Lucrecia Pacilio en Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y RRH de la UNR, titulada: “Predominio de la dimensión informativa en las acciones de comunicación de tecnología en la Estación Experimental Agropecuaria Rafaela del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), durante el período 2012-2013.” (2015). Uno de los aspectos más destacados de esta investigación es su enfoque en la identificación de la prevalencia de la comunicación centrada en la emisión de los mensajes (o dimensión informativa) en las acciones de comunicación de tecnología agropecuaria. A partir de este punto de partida, se basa en el abordaje propuesto por Sandra Massoni sobre la Multidimensionalidad de los procesos comunicacionales, lo que marca un antes y un después en la comprensión de la comunicación y su evolución en las teorías de la comunicación estratégica. En base a todo este análisis su tesis aplica los conceptos de la Comunicación Enactiva y propone cuatro instancias del trabajo que resultan un excelente ejemplo de aplicación de la teoría elaborada por Sandra Masoni que describe “la situación”, presenta a la institución donde ocurre este problema de comunicación; identifica los dispositivos de comunicación reconocidos durante el mencionado período en la institución; se reconocen y analizan las Marcas de Racionalidad Comunicacionales presentes en los dispositivos y por último, se propone una estrategia de comunicación con el fin de modificar la situación problemática planteada.

En cuanto a estudios enfocados en el análisis de las Marcas de Racionalidad en campañas comunicacionales en organizaciones relacionadas a la salud, resulta pertinente citar la tesis de grado de Martina Estévez, también egresada de la Licenciatura de Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y RRH de la UNR, titulada “Santa Fe Vacuna, análisis de una campaña de comunicación atravesada por una pandemia” (2022). En este trabajo de investigación de carácter intervención disciplinar, se desarrolla un análisis más del tipo de contenido, de las modalidades de vínculo comunicacional y de las Marcas de Racionalidad que se dieron en las campaña de comunicación en el marco de la campaña de vacunación COVID-19 “Santa Fe Vacuna” en julio de 2021 realizada por el equipo de

comunicación social y prensa del Ministerio de Salud de la provincia de Santa Fe. Lo interesante de esta investigación radica en que si bien históricamente los estudios de contenidos de campañas tenían una mirada teórica y metodológica más antigua que consideraba la comunicación en términos de difusión, linealmente de emisor a receptor, en este caso, combina el análisis de contenido con conceptos teóricos de la escuela de comunicación estratégica de Rosario, lo cual resulta superador y pertinente para tomar como antecedente para este estudio.

La organización: Programa Andrés Rosario.

La organización Programa Andrés Rosario (PAR) se erige como un colectivo comprometido con la salud mental comunitaria y las problemáticas de vulnerabilidad social. Desde 1993, esta asociación civil sin fines de lucro ha trabajado en el campo de la salud, adoptando una perspectiva centrada en los Derechos Humanos.

Ofrece una propuesta de abordaje de los consumos problemáticos amplia y heterogénea, concebida desde el paradigma de la restitución de derechos, la salud mental comunitaria y la articulación (co-gestión) entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil que funcionan de manera democrática.

La propuesta es construir, junto y para los usuarios, mejores condiciones de vida, formulando diferentes espacios de trabajo culturales y terapéuticos dentro de la institución. A su vez se denominan como una red de trabajo conjunta con efectores estatales, instituciones barriales y/o de gestión social para establecer modalidades de intervención que involucren no sólo a los usuarios sino también a sus referentes socio-afectivos.

Los inicios de PAR se remontan a la década de 1990, un período marcado por la distensión del tejido social y un aumento preocupante en el abuso de drogas, especialmente en la ciudad de Rosario. Ante esta realidad, un grupo de profesionales de la salud mental se unió para trabajar con personas en situación de

vulnerabilidad, estableciendo vínculos con Programa Andrés Buenos Aires para iniciar la capacitación de un equipo local.

En 1993, el Centro de Rehabilitación Programa Andrés inauguró su primera sede en Rosario, ofreciendo tratamientos ambulatorios para abordar las adicciones. Esta iniciativa se expandió en 1994 con la creación del área de Hospital de Día, brindando una respuesta más contundente a las necesidades de contención.

Con el paso del tiempo y la creciente demanda, en 1995, la sede de Rosario decidió independizarse, dando lugar a la creación de la Asociación Civil Programa Andrés Rosario. Desde entonces, la organización ha operado con autonomía tanto en términos de dirección como de financiamiento, y ha desarrollado una perspectiva ideológica propia.

A lo largo de los años, la organización PAR ha consolidado su enfoque en la salud mental desde una perspectiva de Derechos Humanos. A partir de 2009, la institución amplió su campo de intervención para incluir dispositivos de prevención de consumo problemático de sustancias psicoactivas, en línea con la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657(*). Estos dispositivos conformados en forma de talleres de oficios, ubicados en los barrios Cabin 9, en la biblioteca fábrica de otras cosas, en la trinchera en zona oeste de Rosario y el hospital colonia oliveros, surgieron de la necesidad de comprender mejor los entornos sociales de los usuarios, sus condiciones de vida, entender qué los llevaba al consumo y ofrecer alternativas significativas de intervención.¹

Con el tiempo, la institución ha evolucionado y adaptado sus servicios según las necesidades planteadas por los usuarios, algunos de ellos han pasado de ser alumnos a convertirse en facilitadores y líderes de talleres, e incluso algunos son parte de la cooperativa de trabajo PAR.

¹ (*)Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657, ley que tiene por objeto asegurar el derecho a la protección de la salud mental de todas las personas, y el pleno goce de los derechos humanos de aquellas con padecimiento mental que se encuentran en el territorio nacional, reconocidos en los instrumentos internacionales de derechos humanos, con jerarquía constitucional, sin perjuicio de las regulaciones más beneficiosas que para la protección de estos derechos puedan establecer las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Hoy en día, PAR opera en dos sedes céntricas en Rosario, Laprida 1277 y 3 de Febrero 1265, ofreciendo una variedad de servicios terapéuticos, educativos y comunitarios. Su estructura organizativa se compone de tres áreas principales: Asistencia, Salud Comunitaria y Capacitación y Formación, cada una con su conjunto de dispositivos específicos.

El objetivo general de la organización y el que nuclea todos los objetivos específicos que tienen es *“Brindar abordajes terapéuticos a personas con problemas de abuso de sustancias psicoactivas”*. Luego a partir de esta premisa se plantean distintos objetivos:

- Aportar a la formación y promoción de centros de asistencia a personas con consumo problemático de sustancias psicoactivas.
- Asesorar y brindar orientación de las personas afectadas, sus familiares y referentes afectivos o institucionales.
- Luchar contra la estigmatización social y aportar a la visibilización del usuario de drogas como sujeto de derecho.
- Promover instancias de formación académica y prácticas concretas para la formación de los trabajadores.
- Colaborar con otras entidades con propósitos similares.
- Promover acciones destinadas a la construcción de lazos sociales potenciadores.
- Trabajar en formas alternativas de alojamiento para personas en situación de vulnerabilidad social.
- Promover y fomentar dispositivos de inclusión social en territorio desde una perspectiva de la Salud Comunitaria.

PAR se caracteriza por el trabajo en clave de red y, en ese marco, en la inclusión y anclaje por diversos dispositivos y propuestas para la formación en oficios, espacios terapéuticos, educativos, lúdicos/recreativos y culturales. El área de Asistencia se centra en el abordaje clínico de los consumos problemáticos y la salud mental, mientras que el área de Salud Comunitaria se enfoca en proyectos de intervención social y en la creación de lazos sociales potenciadores. Por su parte, el área de Capacitación y Formación ofrece programas educativos tanto para profesionales

como para la comunidad en general, en consonancia con los principios de actualización y reflexión continua.

a) Área Asistencia:

El área actualmente cuenta con cuatro dispositivos que abordan los consumos problemáticos de sustancias y la salud mental. Estos dispositivos pueden colaborar con otras áreas de la institución o con otros servicios de salud, ya sea públicos o privados. El objetivo principal es establecer un enfoque interdisciplinario, trabajando en redes interinstitucionales e intersectoriales para proporcionar servicios de atención que se adapten a las necesidades individuales de cada usuario.

b- Área Salud Comunitaria:

Proyecto de intervención/acción en el campo de las problemáticas sociales, emergentes de las tensiones generadas por los procesos de desigualdad social presentes en nuestra sociedad. Aborda problemáticas sociales surgidas de desigualdades, promoviendo la creación y mantenimiento de espacios sociales de encuentro. Estos espacios fomentan el desarrollo de perspectivas críticas y alternativas ante las condiciones sociales actuales, fortaleciendo estrategias emancipatorias individuales y grupales. Además, incluye un Centro de Alfabetización para Adultos (CAEBA) bajo el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe.

En términos de talleres, esta área ofrece capacitación en arte y oficios, como producción audiovisual, diseño social, cerámica, artesanías, moldería, tatuaje, panificación y electricidad. También se realizan proyectos socio-productivos, como grupos pre-cooperativos, ampliando las opciones de desarrollo laboral más allá de los servicios de salud mental.

c- Área de Capacitación y Formación

El área propone iniciativas para abordar la salud mental, los consumos problemáticos y las vulnerabilidades sociales, ofreciendo diversas oportunidades de

formación y capacitación. Establece colaboraciones con la UNR y universidades privadas para realizar cursos, pasantías y residencias de pregrado, además de llevar a cabo investigaciones, grupos de estudio y actualizaciones como equipo interdisciplinario.

Algunos de los cursos y seminarios ofrecidos incluyen acompañamiento terapéutico, en contexto de encierro, jornadas sobre estigma social, violencia en los márgenes de la salud y el psicoanálisis, el derecho y las prácticas sociales. Además, proporciona apoyo en la reorganización de dispositivos asistenciales en varias organizaciones sociales.

En este contexto, la trama de personas y roles dentro de la organización suma más de 100 profesionales involucrados. Este grupo incluye coordinadores/as, acompañantes y promotores/as, muchos de los cuales cumplen varios roles a la vez.

Marco Teórico

El presente trabajo de diagnóstico comunicacional se desarrolla en el marco de la meta perspectiva de la Comunicación Estratégica, con una fuerte influencia de la Escuela de Comunicación Enactiva (CEE) desarrollando su metodología en el contexto de la organización PAR (Programa Andrés Rosario).

Sandra Massoni, investigadora y docente argentina ha desarrollado la meta perspectiva de la comunicación estratégica enactiva. Esta propone una visión de la comunicación como un proceso sociocultural que implica la interacción entre los actores involucrados, la construcción de sentidos y la producción de cambios. Una redefinición de la comunicación como encuentro en la diversidad, proponiendo un marco teórico y un marco metodológico específico, e inaugurando un nuevo modo de hacer comunicación, tanto en la academia, como en la profesión.

Dada la evolución y el crecimiento continuo de la investigación en comunicación estratégica, es esencial abordar esta intervención desde esta perspectiva, considerando como eje central la complejidad inherente a la organización. En este sentido Castro Gómez (Descolonizando la universidad) menciona: "El pensamiento

complejo permite entablar puentes de diálogo con aquellas tradiciones cosmológicas y espirituales, para las cuales la “realidad” está compuesta por una red de fenómenos interdependientes —que van desde los procesos más bajos y organizativamente más simples, hasta los más elevados y complejos— y que no pueden ser explicados sólo desde el punto de vista de sus elementos.” Esta perspectiva del pensamiento complejo resulta fundamental para comprender las dinámicas de Programa Andrés Rosario y así adoptar un enfoque sólido para diseñar una estrategia que verdaderamente contribuya a su desarrollo.

En relación a lo mencionado, uno de los conceptos centrales de la CEE es la definición de comunicación según Massoni (...) encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales y que enriquecen los análisis desarrollados con metodologías aportadas desde otras disciplinas (...)

Desde esta perspectiva, se plantea no sólo la observación, descripción, análisis y síntesis, sino que también se promueve un cambio en la forma en que se aborda la investigación en comunicación. La concepción de la comunicación como un encuentro, que es adoptada por la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE), abre nuevas vías de investigación en este campo.

La Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) al basarse en una definición de comunicación como un fenómeno complejo y multidimensional introduce el concepto de dimensiones de la comunicación, el cual tiene una influencia directa en este trabajo ya que permite considerar el fenómeno en su totalidad. Entre las dimensiones que podemos identificar se encuentran:

<p>Dimensión informativa Información</p>	<p>Proceso comunicacional centrado en el registro de cómo opera el dato. Aporta a la transferencia.</p>
---	---

<p>Dimensión interaccional Participación</p>	<p>Proceso comunicacional de interacción con otros. Aporta al empoderamiento.</p>
<p>Dimensión ideológica Sensibilización</p>	<p>Proceso comunicacional que aporta a la motivación.</p>
<p>Dimensión sociocultural Encuentro sociocultural</p>	<p>Acciones y sentidos compartidos con otros. Pone en marcha transformaciones en torno a problemas situados. Incluye a la sensibilización, a la información, a la participación y a procesos compartidos con otros.</p>

(Massoni, 2013:66)

Históricamente, las teorías de la comunicación han tendido a enfocarse en una sola dimensión para su análisis. Por ejemplo, las teorías funcionalistas han centrado su atención en la dimensión informativa, centrandose su análisis en cómo opera el dato. Por otro lado, las teorías críticas se han enfocado de manera significativa en la dimensión ideológica. Lo que la CEE aporta es una perspectiva multidimensional que aborda el fenómeno en toda su complejidad. Esto permite realizar diagnósticos más completos y proponer planes estratégicos más adecuados a la organización.

En relación a este concepto Massoni plantea, “que la mirada estratégica en la dimensión comunicativa podría habilitar un espacio de articulación y convergencia de miradas múltiples a partir de convocar a diversos saberes disciplinares en el abordaje de las problemáticas bajo análisis ” (Massoni, 2007, p39).

Como parte del marco teórico de esta intervención también es relevante traer el concepto que la autora desarrolla sobre las Marcas de Racionalidad, desarrollado

con mayor profundidad en la página 19 de este documento, quien las define como “huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación ” (Massoni, 2016, p9). Este concepto permite identificar las racionalidades comunicacionales predominantes en una situación, lo cual adquiere especial relevancia cuando participan grandes grupos de actores. A partir de este análisis, es posible diseñar estrategias que respondan de manera específica a las particularidades de la situación.

Por otro lado, se destaca la contribución de Fernando Flores (1994), político e ingeniero civil chileno, quien realizó un notable aporte al campo de la comunicación estratégica durante su etapa académica. Flores adoptó una perspectiva innovadora al replantear la naturaleza de las organizaciones. En este sentido, resulta pertinente retomar su conceptualización de las organizaciones que las define como fenómenos políticos: grupos de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos. Lo enriquecedor de retomar la obra de este autor es que, a partir de su concepción de organizaciones y conversaciones, surge la oportunidad de interpretar el entramado de las conversaciones y el trasfondo de las mismas. Este concepto se presenta como un antecedente de los aportes realizados por referentes como Sandra Massoni, entre otros, quienes posteriormente ampliaron su alcance al definir diversas dimensiones de la comunicación, las marcas de racionalidad y al describir la fluidez de los fenómenos comunicacionales.

En este marco, se destaca Washington Uranga, profesor de comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, quien complementa esta investigación y define la comunicación como un proceso social que implica la producción, circulación y recepción de mensajes en un contexto específico (2004). Siendo también parte de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, encuentra puntos que lo unen a la investigación desde la CEE. Sus investigaciones realizan valiosas contribuciones en diversas categorías que enriquecen la investigación en comunicación estratégica dentro del ámbito organizacional.

En su artículo "La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional" (2004), Uranga explora el concepto de gestión y cómo ésta y la comunicación están intrínsecamente ligadas en el contexto organizacional. El autor resalta que toda gestión conlleva un componente comunicativo y, al mismo tiempo,

destaca que todas las decisiones tomadas en el ámbito de la comunicación, como la elección de los medios o la generación de significados, configuran un modo de gestión. En relación a esto indica: “La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos” (Uranga 2004, p.3).

La categoría conceptual introducida por Uranga resulta pertinente en el contexto de este diagnóstico, dado que se alinea con la necesidad expresada por la organización. Esta necesidad se relaciona con las dificultades en la gestión de la comunicación que históricamente han experimentado y su búsqueda de un enfoque innovador que pueda brindar mayor claridad y cohesión.

Otro concepto central abordado por Uranga en su artículo "Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación" (2011) es el de estrategia. En este contexto, el autor señala: “Podemos decir que, en general, 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 2011, p.1).

A continuación, Uranga avanza en su análisis al conectar el concepto de estrategia con el de planificación. Este enfoque resulta sumamente enriquecedor, ya que propone profundizar en la complejidad del fenómeno comunicacional desde una perspectiva más epistemológica. Esto permite comprender las relaciones entre los actores, explorar los entramados, entender las formas de interacción, y asumir lo fluido, lo complejo y lo multidisciplinar.

Por último, Verónica Longo (2018), Licenciada en Comunicación Social y Magíster en Dirección de Comunicaciones Institucionales, quien además es Profesora en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL),

presenta un análisis que resulta de gran relevancia en el que pone de manifiesto el papel crucial que desempeña la comunicación en el proceso de planificación, señalando que, con frecuencia, se la considera únicamente como un recurso instrumental al final del proceso, en lugar de reconocerla como un componente esencial desde el inicio de los proyectos.

Longo expresa: “Nuestra crítica fundamental es a un modelo que subsume lo comunicacional a mera transmisión de información, o a aportes que permiten mejorar una situación. Desde esta perspectiva, entonces, deberíamos entender que la comunicación necesariamente rebasa todo proceso social/cultural, y por lo tanto, toda planificación no puede reducir su presencia a técnicas aisladas, sino, antes bien, debe ser parte de la concepción original del proyecto ” (Longo, 2018).

El análisis de Longo refuerza la importancia del proceso de diagnóstico desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE), que considera todas las dimensiones en juego y todos los actores involucrados en la organización que se interviene.

Marco Metodológico

La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) se presenta como la manifestación metodológica de la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (TCEE) en el contexto de este proyecto de investigación.

Tal como señala Massoni, “La IEC se despliega en dos momentos: el primero es el encuentro de los saberes disponibles en la situación que aborda la estrategia; el segundo es el encuentro de los actores que habitan ese territorio en torno al problema que se investiga.” (2019, p.2).

Considerando las características de la organización PAR, la metodología se desprende del marco teórico que propone gran cantidad de conceptos de la TCEE.

La metodología IEC propone una serie de operaciones, técnicas, instrumentos y herramientas, para desplegar las estrategias de comunicación como algoritmos

fluidos que propician el cambio social conversacional en los territorios (Massoni, 2016, 2018, 2019).

En el marco de esta investigación, se propone trabajar con determinados pasos y herramientas que funcionan como ejes para dar respuesta a la demanda planteada:

- Mapeo comunicacional de actores (MCA)
- Marcas de Racionalidad Comunicación (MRC)
- Matrices Socioculturales (MS)

OPERACIÓN COGNITIVA	TÉCNICA	INSTRUMENTO (EJEMPLO)	HERRAMIENTA
Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración.	Mapeo Comunicacional de los actores (MCA).	Diagrama de actores claves por componente del problema.	Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad
Reconocimiento de los auto dispositivos colectivos.	Matrices Socioculturales (MS).	Test de modos y formas.	Caracterización de MS.
Determinación del tipo de encuentro dominante.	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).	Reconocimiento de MRC en testimonios, historia y espacios de comunicación.	Diseño mediante MRC.

(Massoni, 2018, 2019)

Marcas de Racionalidad Comunicacional

Las MRC son huellas observables etnográficamente que dan cuenta de la modalidad del vínculo que está operando en la situación.

“Las Marcas de Racionalidad Comunicacional son una metodología de la comunicación estratégica que nos permite un doble registro: el reconocimiento de cuál es la conceptualización del encuentro dominante en la situación bajo análisis, y a la vez la posibilidad de operar otras dimensiones de la comunicación diferentes a las actuales teniendo en cuenta que cada una de las dimensiones de la comunicación privilegia un componente y actúa en consecuencia” (Massoni, 2013: 65).

Algunas de las dimensiones de la comunicación más habituales son: la dimensión informativa, la dimensión ideológica, la dimensión interaccional y la dimensión sociocultural.

Massoni distingue cinco MRC básicas:

- Verticalidad: la comunicación se organiza a partir de una jerarquía entre quien da un mensaje y quien lo recibe, allí quien da el mensaje es el que tiene el poder de definir el sentido de la comunicación.
- Linealidad: la comunicación se presenta como un proceso lineal, donde quien crea la comunicación transmite un mensaje a un otro, quien lo recibe de forma pasiva.
- Segmentación: la comunicación se divide en partes separadas, que se presentan como compartimentos estancos.
- Representación: la comunicación se basa en la construcción de imágenes, símbolos y metáforas que representan la realidad.
- Interacción: la comunicación se concibe como un proceso de intercambio entre actores, donde ambos participan de la construcción del sentido.

Las MRC no son necesariamente excluyentes entre sí. Pueden coexistir en un mismo producto o espacio de comunicación, o incluso combinarse de diferentes maneras. Su análisis es una herramienta útil para comprender la racionalidad comunicacional subyacente a una determinada situación comunicativa. Este análisis

puede ser útil para diagnosticar problemas o resistencias en la comunicación, o para diseñar estrategias de comunicación más efectivas.

En el marco de esta investigación el poder hacer un análisis de materiales escritos y de todo tipo, desarrollados por la organización permitirá relevar mucha de la información que da cuenta de las marcas de racionalidad que se presentan en el entramado social.

Mapeo Comunicacional de Actores

El Mapeo Comunicacional de Actores es una herramienta valiosa para la comunicación y el cambio social. Sandra Massoni ha contribuido a desarrollar esta herramienta, proporcionando una metodología clara y concisa que puede ser utilizada por profesionales de la comunicación y de otras disciplinas.

El MCA es una técnica que consiste en realizar una lista de todos los actores socioculturales vinculados a cada uno de los niveles del problema definido en la investigación. Una vez enlistados los actores, se determina el grado de mayor o menor relevancia en relación al problema comunicacional a partir de la realización de un diagrama.

Como parte fundamental de esta investigación es crucial avanzar pensando en cómo identificar todo el entramado de actores que componen la organización.

Entrevista en profundidad

Se identifica a la entrevista en profundidad como técnica que colaborará fundamentalmente para recabar información sobre el problema comunicacional a abordar desde una perspectiva distinta a la visión del actor demandante. Al tratarse de un problema que surge de la interacción de los actores, se considera importante indagar otras voces.

En el texto "La entrevista antropológica: Preguntas para abrir los sentidos" , Rosana Guber discute la importancia de la entrevista como herramienta metodológica en la investigación antropológica. Guber plantea que la entrevista es una forma de

comunicación cara a cara que permite al investigador comprender la perspectiva de los informantes, es decir, las personas que participan en la investigación.

Sostiene que la entrevista antropológica debe ser abierta y no directiva. Esto significa que el entrevistador debe permitir que el informante hable libremente, sin interrumpirlo ni dirigirlo. El objetivo de la entrevista antropológica es comprender el mundo desde la perspectiva del informante, por lo que es crucial que el entrevistador se deje llevar por el discurso del informante y no imponga sus propias ideas o categorías.

Guber ofrece una serie de consejos para realizar entrevistas antropológicas exitosas. Estos consejos incluyen:

- Conectar con el informante: El entrevistador debe establecer una relación de confianza con el informante para que éste se sienta cómodo compartiendo sus pensamientos y sentimientos.
- Escuchar atentamente: El entrevistador debe prestar atención a lo que el informante dice, tanto en el contenido como en el tono.
- Hacer preguntas abiertas: El entrevistador debe hacer preguntas que permitan al informante expresarse libremente.
- Permitir silencios: El entrevistador debe permitir que el informante tenga tiempo para pensar y reflexionar antes de responder a las preguntas.
- Observar el contexto: El entrevistador debe observar el contexto de la entrevista, incluyendo el lugar, el tiempo y la relación entre el entrevistador y el informante.

Guber concluye que la entrevista antropológica es una herramienta valiosa para comprender la perspectiva de los informantes. Sin embargo, la entrevista debe ser realizada con cuidado y sensibilidad para que cumpla su objetivo.

En el marco de este diagnóstico se entrevista a dos personas claves que participan de las reuniones de comisión directiva y que realizan registros y minutas de las mismas para poder abordar otros puntos de vista además del actor demandante. Al tratarse de un problema de comunicación de tipo interaccional, se vuelve necesario

indagar para conocer qué otros elementos pueden aportarse en el marco de esta investigación.

Sandra Massoni, sugiere varias formas de pensar las entrevistas en el marco de una tesis, especialmente desde una perspectiva comunicacional estratégica. Algunos de los tipos de entrevistas que se pueden realizar, de acuerdo con su enfoque, son:

- Entrevistas en Profundidad: se enfocan en explorar las percepciones, experiencias y conocimientos de los entrevistados en torno a un tema específico. Estas entrevistas permiten un análisis detallado de las lógicas y dinámicas que subyacen en la comunicación y en las prácticas de la organización.
- Entrevistas semi-estructuradas: combinan preguntas predefinidas con la flexibilidad de indagar en temas emergentes durante la conversación. Este tipo de entrevista es útil para descubrir las representaciones sociales y las lógicas de los actores en relación con el objeto de estudio, permitiendo al entrevistador adaptar las preguntas según las respuestas obtenidas.
- Entrevistas Grupales o Grupos Focales: son útiles para captar la dinámica de grupo y las interacciones entre diferentes actores en un contexto compartido. En el enfoque de Massoni, estas entrevistas permiten observar cómo se construye el sentido de manera colectiva y cómo emergen las representaciones sociales y las prácticas comunicacionales en grupo.
- Entrevistas Dialógicas o Colaborativas: se basan en el diálogo y en la co-construcción de conocimiento entre el entrevistador y el entrevistado. Este tipo de entrevista se alinea con la perspectiva de Massoni en la medida en que busca generar un espacio de reflexión y construcción conjunta, permitiendo que el entrevistado participe activamente en la elaboración del sentido.
- Entrevistas Etnográficas: implican una inmersión más profunda en el contexto de los actores, permitiendo al investigador observar y entender las prácticas comunicacionales en su ambiente natural. Estas entrevistas son valiosas para comprender las lógicas y dinámicas culturales que influyen en la comunicación dentro de la organización.

Matrices socioculturales

A partir del mapeo de actores, se realiza el reconocimiento de las Matrices Socioculturales reagrupándolos a partir de reconocer su modalidad del vínculo con la problemática.

“Llamamos “matriz sociocultural” al esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Una matriz sociocultural es un auto dispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción. Es su particular modalidad del vínculo macrosocial con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados). Esta categoría permite introducir la problemática del placer en el marco de las determinaciones socioculturales: si alguien hace algo es porque hay una conexión de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego” (Massoni, 2018).

Matriz es el lugar de la generación, el molde desde el cual cada actor establece la comunicación. Es una especie de guión, de modelo narrativo que articula comportamiento y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias.

Una matriz sociocultural es un esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social. Según Massoni, las matrices socioculturales son esenciales para comprender el comportamiento de los actores sociales, ya que determinan su forma de percibir el mundo y de actuar en él.

Aspectos a analizar para cada matriz/sector que se releven:

- Actores (personas, grupos, instituciones claves, etc.)
- Modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción, etc.)
- Espacios (lugares de intercambio, circulación y resemantización de las novedades)
- Saberes (visión del problema, conceptualizaciones, destrezas, etc.)

Esto colabora en determinar intereses y necesidades de los actores.

Dentro de las preguntas guía para la caracterización de las MS se identifican:

- ¿Cómo piensan a la problemática que aborda el proyecto?
- ¿Qué hacen y cómo lo hacen?
- ¿Cómo se sienten?
- ¿Cómo aprenden?
- ¿Qué es para ellos la actividad que realizan?
- ¿Cómo los afecta?
- ¿Cómo se ven dentro de la actividad que aborda el proyecto?
- ¿Cómo ven a los otros?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué les interesa?
- ¿Cómo se comunican?
- ¿Dónde se encuentran?
- ¿Cuál es la modalidad actual del vínculo con la problemática que aborda el proyecto?

(Massoni, 2013:86)

Capítulo II - Desarrollo

Demanda Comunicacional

La demanda que plantea el actor demandante se relaciona directamente con las lógicas institucionales que se dan dentro de la organización en torno a los actores de la misma: *"Existe una tensión entre la planificación y lo que hay que hacer... también existe tensión con las dinámicas y lógicas institucionales de cómo circula el poder y cómo se deciden las cosas desde siempre y eso es lo que no se pone en discusión"*.

El actor demandante reconoce que existen dificultades en la comunicación de la organización. Considera que el insumo de información para poder comunicar mejor no se puede garantizar debido a este problema previamente mencionado,

relacionado a las formas de interacción y de circulación de la información entre los miembros de la organización.

En relación a esto, menciona que cada quince días se lleva a cabo una reunión de Comisión Directiva a la cual asisten algunos miembros de PAR, y en la cual se discuten temas e iniciativas afines a la organización y se deciden estrategias para comunicar las mismas, pero considera que: *"Estaría bueno que tenga otros modos de circulación de la información. Que tiene que ver con la circulación de poder también"*.

Se plantea la necesidad de examinar tanto el proceso de toma de decisiones como la manera en que se socializan posteriormente estas decisiones. Actualmente, no se dispone de mecanismos para garantizar que esta información llegue a todos los miembros de la organización, lo cual constituye un problema según lo expuesto por el actor.

En el pasado, estas problemáticas se vieron mitigadas en cierta medida gracias a la presencia de una Comunicadora Social dentro del Programa Andrés Rosario. Esta persona actuaba como una observadora de lo acontecido en las reuniones directivas, interviniendo y posteriormente buscando maneras de socializar esa información de manera más amplia dentro de la organización.

La síntesis a la que se llega como resultado de la demanda inicial, identificada en la entrevista con el actor, es que existe una tensión que se centra en las lógicas institucionales y en las relaciones entre los actores dentro de la organización. Dicha tensión se manifiesta en la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales, así como en la distribución del poder y la toma de decisiones. Esta situación dificulta la circulación de la información.

Marcas de Racionalidad Comunicacional

Se analizaron piezas y espacios de comunicación presentes en la organización y algunas proporcionadas por el actor demandante, con el fin de reconocer las lógicas

de funcionamiento y marcas de racionalidad presentes. Conocer marcas de cómo habitan la comunicación dentro de la organización.

TABLA N° 1		HERRAMIENTA
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario.		N° 1
Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		Fecha 15-7-2024
Tipos de espacios		
1	Reunión de comisión directiva	
2	Grupos de Whatsapp	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 2		HERRAMIENTA
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario.		N° 1
Piezas de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		Fecha 15-7-2024
Tipos de piezas		
1	Folletería	
2	Cartelería en la institución	
3	Posteo en Instagram	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 1

Espacio: Reunión de comisión directiva ampliada



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 2

Espacio: Grupos de Whatsapp



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 3

Espacio: Grupos de Whatsapp



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 4

Pieza: Folletería

SI CONSUMIS CUIDATE

Cuidate a vos y a lxs demás.
No te quedes solx.
Estate atentx si algune amigüe se siente mal.
Los servicios de urgencias están para ayudarte, no juzgarte.

HIDRATATE

Si consumis cualquier sustancia estimulante y/o alcohol necesitás reponer líquidos.
Tomar buena cantidad de agua es importante.

PONE UNA PAUSA

Date la posibilidad de descansar, sentarte en algún lugar tranquilo un rato. Trata de estar siempre acompañadx

NO TE METAS CUALQUIER COSA

Hay muchas sustancias adulteradas. Si vas a consumir asesórate. Asegurate de que lo que te vendieron sea realmente eso. Podés encontrar info en argenpills.com

ATENCIÓN!

Si estás realizando un tratamiento o tenés algún esquema de medicación, consultá con profesionales sobre las posibles incompatibilidades.

EL DESPUES

Si sentis que estas necesitando consumir todos los dias o todos los fines de semana.

Cuando consumir deja de ser divertido o comienza a interferir en tu vida cotidiana y tus relaciones, podés consultar:

-PAR 3 de Febrero 1265 0341-4253389 (de 9 a 18 hs)
- SEDRONAR 141 (las 24 hs)
- APRECOD 0800-3455-640 (de 8 a 24 hs)
- AGENCIA LOCAL DE PREVENCIÓN Y ABORDAJE DE LOS CONSUMOS PROBLEMÁTICOS, Av. Belgrano 950 341-3388116
- Servicios generales de Salud: en los Centros de Salud o en los hospitales hay profesionales que te pueden orientar. Acercate al que te quede más cercano a tu domicilio.

LAS PROBLEMÁTICAS DE CONSUMO SON PROBLEMAS DE SALUD.

Los tratamientos que podés encontrar:

No hay uno solo que sirva a todxs por igual.

Cada persona es diferente y tiene distintas necesidades.
Conocer los tratamientos que existen te puede ayudar a decidir el que más te sirva a vos.

Si tu elección es realizar un tratamiento en una institución privada u ONG, existen formas de obtener una BECA para acceder a los mismos.

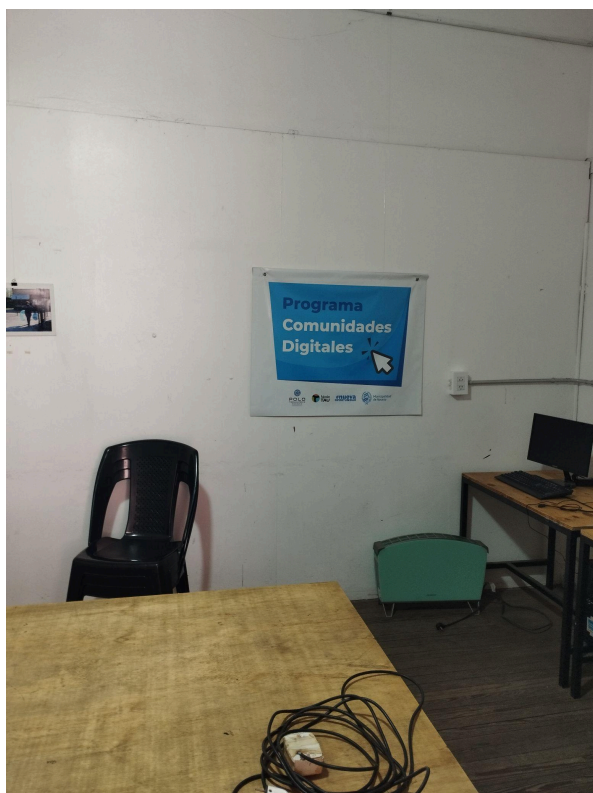
PAR

Instagram: @par_rosario
Facebook: Programa Andres Rosario
Mail: progandresrosario@gmail.com

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 5

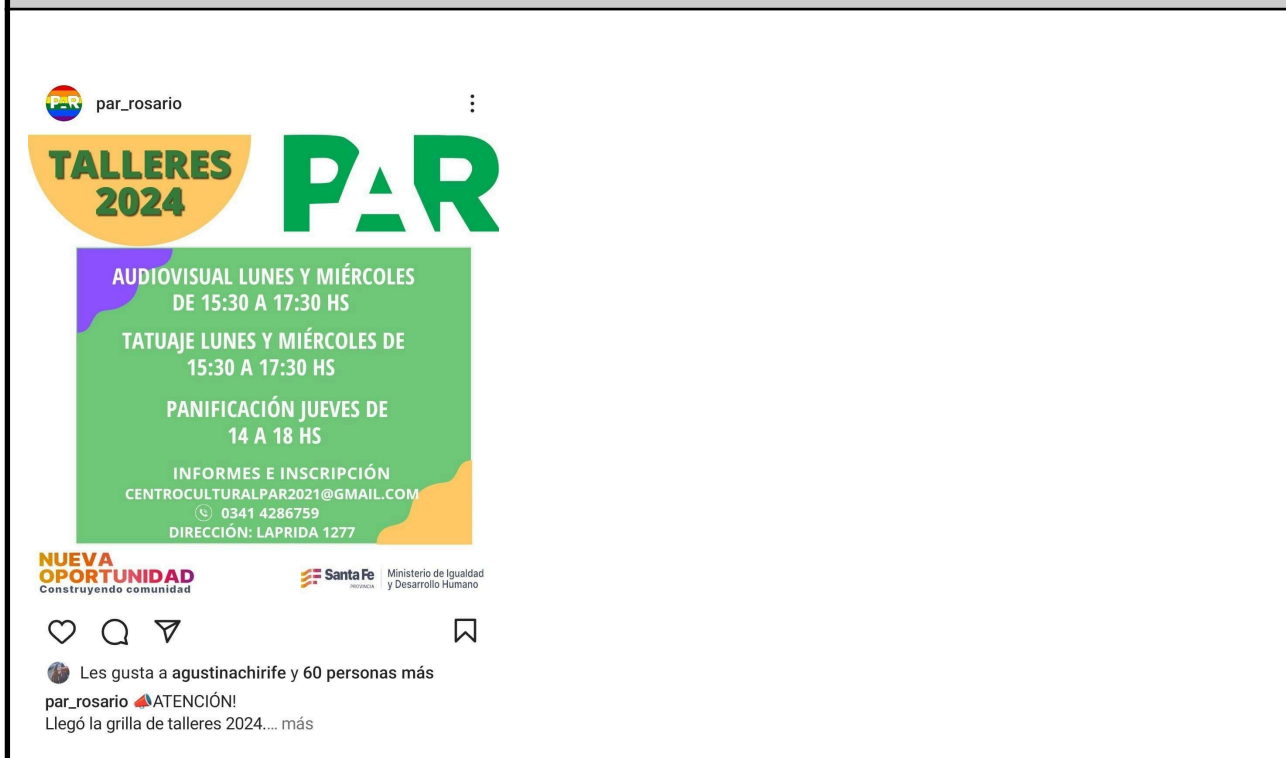
Pieza: Cartelería en la institución



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 6

Pieza: Posteo de Instagram



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 3 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Pieza/espacio comunicacional Folletería		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 4-8-2024
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Verticalidad	La forma en que está escrito el folleto son una serie de recomendaciones que buscan el cuidado en situaciones de consumo. Este documento demuestra de manera clara que la organización posee un profundo conocimiento del tema, ofreciendo recomendaciones a los usuarios con el objetivo de informar sobre las pautas de cuidado. Esto muestra una verticalidad porque quién define qué se comunica y cómo se comunica es la organización.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 4 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Pieza/espacio comunicacional Cartelería		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 4-8-2024
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	La comunicación de cómo está escrito y donde está colocado, así como el formato de cartel impreso presenta un proceso lineal, donde la organización transmite lo que quiere comunicar y quienes reciben esa comunicación lo hacen de forma pasiva, se busca informar sobre un tema específico.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 5 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Pieza/espacio comunicacional Posteo de Instagram		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 4-8-2024
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Representación	La comunicación en redes con sus marcas respecto a colores, símbolos y lenguaje que utilizan tiene una fuerte construcción y representación de lo que acontece y lo que es la organización. Muestra lo que se hace, las actividades, programas, reuniones, talleres etc.	
Interacción	Las redes sociales pueden habilitar una interacción por parte del usuario con la posibilidad de comentar posteos, dar “me gusta”, “comentar”, “compartir” que son formas clásicas de interacción en las redes sociales. En este posteo puntual, se muestra información sobre algunos talleres que invitan a contactarse con info de contacto, tienen me gustas y comentarios que sirven de disparadores para responder consultas sobre los talleres.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 6 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Pieza/espacio comunicacional: Reunión de comisión directiva ampliada		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 4-8-2024
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Interacción	Estas reuniones están pensadas fundamentalmente para generar la interacción de los actores participantes para justamente poder debatir respecto a los distintos temas que se tocan en cada reunión. Existe un proceso de intercambio donde los distintos actores construyen el sentido.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 7 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Pieza/espacio comunicacional: Grupo WhatsApp Comisión directiva		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 4-8-2024
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Interacción	Este grupo de WhatsApp está pensado para generar interacción entre los participantes de PAR. Es un grupo abierto donde todas las personas que forman parte puedan comentar y en el cual se envía información importante que deben conocer sobre actividades o decisiones de PAR, y donde se pueden realizar consultas y se generan debates.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 8 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Pieza/espacio comunicacional: Grupo WhatsApp Comisión ampliada		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 4-8-2024
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Verticalidad	Este grupo de WhatsApp se creó con el objetivo de socializar información importante inherente al funcionamiento de la organización. El hecho de que sea cerrado y nadie pueda escribir, ni comentar hace que tenga una fuerte marca de verticalidad donde la comunicación se organiza a partir de una jerarquía. Los actores asignados y autorizados por la organización son los que definen qué se comunica y qué no en ese grupo y, también, de qué forma.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Todo lo anteriormente expuesto revela distintas facetas de la comunicación evidenciando cómo se manifiesta actualmente en la organización, desde la verticalidad que limita la interacción hasta la horizontalidad que la fomenta. Mientras que la linealidad busca transmitir información de manera directa y pasiva, la representación en redes sociales construye una realidad visual y simbólica que conecta con los usuarios. Por otro lado, la interacción, ya sea en redes o en reuniones, emerge como un elemento clave para el intercambio de ideas y la construcción colectiva. La selección de las piezas ha sido una combinación de elementos que estaban presentes en la organización y otros materiales proporcionados por el actor demandante.

TABLA N° 9 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto. Tensión entre la planificación y la ejecución de acciones comunicacionales en Programa Andrés Rosario. Análisis del sistema de MRC.		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 11-8-2024
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Cartelería	Información	Dimensión Informativa
Folletería	Sensibilización	Dimensión Ideológica
Grupo de WhatsApp “PAR comunicación todes”	Participación	Dimensión Interaccional
Grupo de WhatsApp “Comisión”	Información	Dimensión Informativa
Reunión Comisión Directiva	Participación	Dimensión Interaccional
Redes sociales	Encuentro sociocultural	Dimensión sociocultural

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Las distintas piezas y espacios analizados dentro de la MRC aportan información clave en el marco de esta investigación para conocer cómo se produce y circula la información así como también detectar lógicas de poder presentes en el funcionamiento de la organización.

Mapeo de actores

En el marco de esta investigación, se implementa el mapeo comunicacional de actores. Esta herramienta permite identificar y analizar las relaciones y flujos de comunicación entre los diferentes actores y fundamentalmente nos permite conocer el grado de relación, incidencia y cercanía que tiene cada grupo de actores en relación al problema comunicacional planteado en el marco de este diagnóstico que busca revisar las formas de interacción y circulación de la información entre los miembros.

Dentro de los actores identificados se encuentran:

- **Usuarios:** Quienes están directamente involucrados y son quienes participan de los distintos servicios ofrecidos por la organización. Personas que asisten a talleres o realizan terapias individuales para el abordaje psicológico dentro del área de salud comunitaria. Respecto a su relación al problema comunicacional analizado, tienen un grado de cercanía moderado, no influyen directamente en el problema pero sí inciden en él desde el punto de vista que todo lo relacionado a los usuarios afecta el quehacer de cada trabajador de programa Andrés, debido a que todo lo que hacen está pensando de cara a sus usuarios.
- **Directores de la organización:** Responsables de la toma de decisiones estratégicas y la dirección general de la organización. Son a su vez miembros de la comisión directiva y tienen injerencia muy importante y cercana con la problemática comunicacional analizada.
- **Referentes de cada dispositivo:** Líderes o responsables de distintas áreas o programas dentro de la organización que coordinan las actividades que allí se realizan. Tienen relación cercana y cierta injerencia con la problemática comunicacional analizada ya que son quienes producen información de tipo estratégica que debe circular para el resto de la organización y a su vez necesitan nutrirse con información de otros pares por el rol que ocupan.
- **Talleristas:** Profesionales que dictan talleres o actividades específicas dentro de la organización. Tienen una relación aún un poco más lejana con la problemática comunicacional en términos de su injerencia directa, pero sí

están relacionados de forma cercana porque necesitan estar nutridos de la información estratégica de la organización para su quehacer diario.

- Organismos que financian: Entidades públicas y privadas que proporcionan recursos económicos y apoyo institucional para el funcionamiento de la organización. Tienen una relación lejana con la problemática comunicacional, pero una injerencia muy fuerte sobre ella puesto que las decisiones que vienen de afuera pueden afectar fuertemente las acciones dentro de la organización ya que son quienes la financian y requieren un reporte permanente por parte de la organización sobre las actividades que allí se realizan.
- Cooperativa de comunicación: Organización externa que colabora creando piezas de comunicación y estrategias comunicacionales. Tiene baja incidencia en la problemática analizada porque son actores externos pero a su vez tienen una relación cercana ya que su quehacer diario se ve condicionado por las formas de comunicación presente en la organización.
- Proveedores externos: Empresas o individuos que suministran bienes y servicios necesarios para las operaciones de la organización. Tienen una injerencia y relación lejana respecto a la problemática analizada.

Este listado de actores se ha generado con el propósito de capturar una visión completa y diversa de cómo se organiza y fluye la comunicación en la organización y quiénes son aquellos que se relacionan directa e indirectamente, con mayor o menor cercanía al problema comunicacional presente en esta investigación.



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En este diagrama se evidencia principalmente la cercanía y lejanía de cada actor con la problemática pero a su vez se observan las formas de vinculación entre los actores, la revisión de sus formas de interacción y cómo circula la información.

Otro dato interesante es que se puede notar que no hay un solo actor responsable principal de injerencia en la problemática, sino que por las características de la organización, hay al menos tres grupos de actores que tienen alta injerencia y cercanía con la problemática, como son los directores, referentes y talleristas. Principalmente porque forman parte de las Comisiones Directivas tanto la provincial como la Comisión Ampliada.

También resulta importante visualizar cómo los organismos que financian de forma externa la organización tienen una cercanía con el problema comunicacional importante debido a que sin estar inmersos en la dinámica diaria del PAR, condicionan muchas de las dinámicas de funcionamiento, las formas de actuar y pensar, porque de forma periódica la organización debe dar respuesta a formalidad que exigen este actor para acceder a los programas de financiación.

Como parte del análisis de esta herramienta, el hecho de que el mapa muestre que grandes grupos de actores inciden de manera importante sobre la problemática comunicacional, hace más complejo llevar adelante un abordaje para trabajarlo. Exceptuando el grupo de directores, los demás grupos están integrados por un gran número de personas: los referentes cuentan con al menos diez integrantes, y el grupo de talleristas es aún más numeroso. Todos estos actores poseen un alto grado de influencia sobre la problemática y una marcada cercanía con ella. Esta cercanía está vinculada a las formas de trabajo predominantes en la organización, orientadas hacia la horizontalidad y la participación activa de gran parte del equipo. El desafío radica en articular esfuerzos con todos los involucrados para diseñar una estrategia que facilite el abordaje y tratamiento del problema.

Referencias:

✚ Cooperan entre sí habitual e intensamente.

▬ Cooperan entre sí sólo en acciones puntuales.

📌 Relación jerárquica.

✳ Relación heterárquica.

Entrevistas a integrantes de Programa Andrés Rosario.

Cada tipo de entrevista puede aportar distintas perspectivas y conocimientos según los objetivos de la investigación y la naturaleza del objeto de estudio. Las entrevistas están dirigidas al Director de Programa Andrés Rosario y a una persona referente del área administrativa y tesorería. La decisión de realizar estas entrevistas responde a la necesidad de obtener una comprensión más amplia de las dinámicas que afectan la planificación, la toma de decisiones, y la circulación de la información dentro de la organización. Estas entrevistas son fundamentales para entender cómo se experimenta y gestiona el poder, la comunicación y la implementación de estrategias a diferentes niveles jerárquicos. Aunque colaborará fundamentalmente en aportar información extra a la visión del problema comunicacional expresado por el actor demandante, se sabe estas ofrecerán un punto de vista de cada

entrevistado y no una comprensión integral, será la mirada de alguien que es parte de la trama.

La entrevista al Director se plantea como una entrevista en profundidad. Al ser uno de los principales tomadores de decisiones, éste posee una visión estratégica y una comprensión global de las lógicas institucionales y del flujo de poder dentro de la organización, y tiene ingerencia extremadamente cercana con el problema comunicacional. Con esta entrevista, se busca explorar la percepción del Director sobre las tensiones entre planificación y ejecución, los mecanismos de comunicación y la manera en que se distribuye el poder dentro de la organización.

Por otro lado, la entrevista a la tesorera de PAR se aborda como una entrevista semi-estructurada. Este tipo de abordaje permite explorar las experiencias y percepciones de los actores que están más directamente involucrados en la implementación de las decisiones y en la gestión diaria de la organización. A través de esta entrevista, se pretende identificar los desafíos que enfrenta en su labor diaria, cómo percibe la circulación de la información y las decisiones, y cómo se manifiestan las dinámicas de poder desde una perspectiva más operativa. Al tratarse de un actor que tiene cercanía con el problema comunicacional, tiene acceso a las reuniones de comisión directiva y conoce transversalmente la organización porque brinda soporte a todas las áreas y puede dar información interesante que aporte al diagnóstico.

El objetivo de estas dos entrevistas es obtener una visión complementaria de la organización, captando tanto la perspectiva estratégica como la operativa. Se busca comprender las discrepancias entre la planificación y la ejecución, así como los problemas de comunicación y de distribución de poder que afectan a la organización.

Preguntas para entrevista Director Programa Andrés

- 1) ¿Cómo describirías las formas en las que se planifican y se toman las decisiones dentro de Programa Andres?

Busca explorar cómo se percibe la estructura y el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

- 2) ¿Esa planificación siempre se cumple? En el caso de que no sea así, ¿Por qué no se cumple?

Indaga sobre las discrepancias entre lo que se planifica y lo que se lleva a cabo en la práctica si es que lo nota.

- 3) ¿Cómo se lleva a cabo la circulación de información dentro de la organización y cuáles son los principales desafíos que enfrenta?

Esta pregunta apunta a entender el flujo de información y los obstáculos que podrían estar afectando la comunicación.

- 4) ¿Cómo evalúa la dinámica de las reuniones de la Comisión Directiva Ampliada y la posterior socialización de lo que allí acontece hacia el resto de la organización?

Permite reflexionar sobre lo que sucede en las reuniones actuales y su impacto en el resto de la organización que no participa.

- 5) ¿Cuál es el motivo por el cual se trabaja con una cooperativa y no hay un Comunicador dentro del equipo que lleve adelante la comunicación de Programa Andrés?

Esta pregunta explora la posibilidad de recurrir nuevamente a un especialista en comunicación como forma de abordar el problema comunicacional actual .

- 6) ¿Existen espacios de debate o discusión dentro de la organización para reflexionar sobre cómo se toman las decisiones en la organización? Si no es así, ¿cómo crees que podrían crearse?

Indaga sobre la apertura a cuestionar y posiblemente reformar las prácticas y estructuras internas.

Preguntas para entrevista Tesorera:

Las preguntas están enfocadas en su experiencia diaria, percepción de las dinámicas internas y cómo vive la comunicación dentro de la organización. Como participante de las reuniones de comisión directiva ampliada también puede dar

cuenta de lo que allí se comunica y posterior comunicación al resto de la organización.

- 1) ¿Cómo describirías tu experiencia diaria en términos de acceso a la información necesaria para realizar tu trabajo?

Busca entender cómo se percibe la fluidez de la información desde una perspectiva operativa.

- 2) ¿En qué medida consideras que las decisiones tomadas en las reuniones de la Comisión Directiva se dan a conocer de manera clara y oportuna al resto del equipo?

Indaga sobre la percepción de las formas de comunicación de decisiones dentro de la organización.

- 3) ¿Existen espacios de comunicación que te permitan expresar tus ideas o preocupaciones sobre la planificación y ejecución de tareas?

Explora las oportunidades de retroalimentación y participación en la toma de decisiones.

- 4) ¿Has notado alguna dificultad en la manera en que se comunican las decisiones y políticas dentro de la organización? Si es así, ¿cuáles serían?

Busca identificar problemas específicos en la circulación de información.

- 5) ¿Cómo se toman las decisiones importantes en PAR? ¿Todos/as participan por igual?

Esta pregunta explora la percepción del poder y su impacto en el funcionamiento diario de la organización.

- 6) ¿Qué crees que falla en relación a la comunicación o que te parece que tendría que ser diferente?

Orienta hacia posibles soluciones desde la perspectiva de un miembro administrativo.

7) ¿Cómo afecta esto tu capacidad para cumplir con las expectativas y responsabilidades de tu puesto?

Busca comprender si la estructura actual facilita o complica el cumplimiento de las tareas diarias.

8) ¿Qué papel crees que juegan las reuniones de la Comisión Directiva en tu trabajo cotidiano? ¿Consideras que las decisiones que allí se toman impactan directamente en tus tareas diarias?

Indaga sobre la relevancia y el impacto práctico de las decisiones estratégicas en las operaciones diarias.

Entrevistas realizadas

Director PAR

En la entrevista realizada al director del Programa Andrés Rosario, se abordaron diversos aspectos claves de la estructura organizacional, destacando la toma de decisiones, la comunicación y la dinámica de las reuniones de la comisión directiva. A lo largo de la conversación, se analizan las dificultades que enfrenta el Programa para lograr un consenso entre sus miembros, subrayando la relevancia de la participación activa y la transparencia en los procesos de decisión. Asimismo, se examinan las barreras que obstaculizan una comunicación fluida, tales como la falta de un comunicador en el equipo y la complejidad de alcanzar una visión institucional unificada.

Un aspecto destacado de la entrevista es la revelación de una dinámica comunicacional compleja dentro del programa, donde coexisten espacios formales de interacción, como reuniones quincenales, actas y correos electrónicos, junto a lo que el entrevistado menciona como “canales informales” entre los que destacan grupos de WhatsApp y conversaciones personales. *“Tenemos diferentes canales de comunicación desde un mail que tienen acceso todos los trabajadores, grupos de whatsapp donde comunicamos cosas más generales”*.

No obstante, la predominancia de la urgencia institucional sobre la planificación estratégica, sumada a la ausencia de un rol estable enfocado en la comunicación, genera según el entrevistado *“distorsiones en el flujo de información”*, lo que afecta negativamente la claridad y coherencia de los mensajes: *“Porque siempre corremos atrás de lo cotidiano, no hay agua, se tapó el baño, internaron a una piba, un pibe cayó preso, todo eso nos insume el tiempo que tenemos para pensar. El desafío es juntarnos a hablar de lo institucional y el hacia dónde vamos, además con el cambio de gestión siempre estamos corriendo atrás de lo que son nuestros convenios, tenemos muchos convenios con el estado, eso también te ata a una dinámica que es de ellos en relación a tiempos, formas que también te frenan.”*

En cuanto a los actores involucrados, se identifican distintos grupos con intereses y necesidades divergentes, que no siempre convergen en una visión compartida de la organización. Por un lado, están *“los viejos”* (miembros con una larga trayectoria en la institución) que pese a su experiencia y conocimiento, pueden mostrar resistencia al cambio y a ceder espacios de poder. Y por otro lado, se encuentran *“los nuevos”*, quienes llegan con entusiasmo por contribuir, pero se enfrentan a la falta de claridad en las dinámicas institucionales y a dificultades para hacer oír sus voces. En palabras del entrevistado menciona: *“El que recién ingresa es difícil opinar al lado de alguien que hace 20 años que está, por eso creo que es un trabajo personal de cada uno de los viejos (me incluyo) empezar a corrernos de ahí, ceder un poco esos lugares, acompañar a que otros puedan tomarlos, es un ideal mio, otros te van a decir el poder se disputa, es una forma, para mi se cede, se da, se dona, pero bueno algo de eso opera, en las reuniones hoy a diferencia de otros momentos hay más participación de gente joven, gente nueva, me parece que todos intentamos hacer un esfuerzo para escucharnos a los compañeros, para que aporten, a veces uno se la dió 20 veces contra la pared y les dice eso no va, hay a veces posicionamientos muy rígidos, hay algo ahí de que hay gente con mucho tiempo y cuesta un poco corrernos, largar, ceder, dar”*.

Otro grupo relevante son los coordinadores de áreas, quienes juegan un rol estratégico, aunque su participación en la toma de decisiones no está claramente definida. Además, se cuenta con una Cooperativa de Comunicación contratada de

manera externa para suplir la ausencia de un área dedicada a la comunicación, aunque su participación se limita a tareas específicas.

Dentro del análisis se identifican varias marcas que definen la dinámica interna de la organización. La burocratización, por ejemplo, frena los procesos cotidianos debido a la búsqueda constante de consensos. A pesar de un intento por mantener la horizontalidad en la toma de decisiones, la falta de claridad en los roles y procesos genera desigualdades en la práctica. Además, la precariedad laboral derivada de la escasez de recursos económicos limita la contratación de profesionales en áreas claves, como la comunicación, lo que sobrecarga a los miembros existentes.

Tesorerera PAR

En la entrevista con la tesorera y Responsable de administración de Programa Andrés, se identificaron algunos elementos respecto a cómo funciona la organización que son interesantes remarcar en el marco de esta investigación.

Según la entrevistada, existe una dificultad para acceder a información completa y actualizada, lo cual afecta el día a día en el trabajo. La información cambia frecuentemente y no siempre se comunica, lo que crea vacíos y obliga a preguntar continuamente.

No todos los trabajadores ni la dirección conocen completamente la estructura organizativa, es fluctuante y cambiante con una frecuencia alta. Algunas funciones, áreas y dispositivos no son conocidos por todos.

A pesar de las dificultades, estar en un rol administrativo como es el caso de la entrevistada, permite obtener una perspectiva más integral de las áreas, funciones y trabajadores, aunque no es exhaustiva. Muchos trabajadores cumplen diversas funciones en diferentes áreas, lo que complica entender la estructura operativa.

Aunque la labor de la organización tiene un impacto significativo, a nivel interno la entrevistada considera que no se valora o reconoce del todo su magnitud y potencial. Expresa que no hay un circuito claro de comunicación sobre las decisiones tomadas en las reuniones de comisión directiva, lo que provoca que la comunicación dependa de quién lo cuenta, cómo lo cuenta y cuándo lo cuenta.

También se evidencia una contradicción, a pesar de hablar de construcciones horizontales, en la práctica muchas decisiones y dinámicas siguen siendo verticales, lo que dificulta romper con estructuras de poder tradicionales, comenta: *“no es que digo que hay una intencionalidad de, solo que hay un ejercicio antaño, histórico, patriarcal, de cómo funcionan algunas cosas, digamos. Entonces, bueno, se aprende de esa manera vertical y romper con ciertos circuitos verticales es difícil”*. Hay una lógica histórica en el funcionamiento de la organización, donde ciertas prácticas tienden a ser autoritarias, aunque no siempre de manera consciente o intencional. Hay una tendencia a que ciertas decisiones se consultan con, en sus palabras, *“figuras de autoridad”* y no se fomenta la autonomía completa de todos los miembros.

La tesorera indica que al no haber una forma clara y acordada en la que se comunican las decisiones, la interpretación de la información tiende a ser subjetiva, generando malentendidos y problemas operativos según sus propios dichos.

Refiere que existe una percepción errónea de que la administración debe aprobar todos los gastos, incluso menores, lo cual refleja una falta de claridad sobre los procesos internos y una desconexión en la relación con otros equipos.

Respecto a los espacios formales de comunicación, la entrevistada comenta que existen reuniones de comisión quincenales y asambleas para tratar temas importantes y tomar decisiones colectivas, especialmente en situaciones más grandes que requieren consenso. Aunque la información, como los números financieros, está disponible para quienes lo soliciten, no siempre circula de manera fluida. A veces se generan rumores o desinformación que requieren reuniones adicionales para aclarar las cosas.

La falta de un criterio unificado sobre qué decisiones pueden tomarse de forma autónoma y cuáles requieren consulta genera tensiones, las cuales necesitan ser atendidas para evitar problemas mayores. A su vez, las tensiones dentro del equipo también están influenciadas por el contexto fuera de la organización, que no es siempre favorable o tranquilo, lo que afecta el funcionamiento y las dinámicas laborales.

Respecto a la toma de decisiones, la entrevistada comenta que aunque todos pueden participar, algunas decisiones se toman de manera individual y luego se presentan, lo que genera frustración. Hay decisiones que requieren ser colectivizadas, y aunque esto se fomenta, es un ejercicio constante que no siempre se respeta menciona: *“Hay como diferencias de criterios de qué decisión puedo tomar solo y cuál debo participar al resto”*. Algunas decisiones, especialmente las más estratégicas, deben contar con respaldo institucional. No se han establecido pisos comunes que determinen cómo deben ser la toma de decisiones y en este sentido expresa *“Si vos establecés los pisos comunes, vos sabés qué decisiones se pueden tomar de manera autónoma, y qué decisiones necesitan espalda, digo. Y ese criterio no está unificado, quizás.”*

En cuanto a cómo se comunican las decisiones o políticas dentro de la organización, algunas no se comunican claramente porque se dan por sentadas y no se repregunta. Esto lleva a que temas importantes, como la definición de "salud mental," no se discutan en profundidad.

Las decisiones concretas de trabajo y las decisiones más estratégicas no siempre se manejan de forma clara, comenta: *“Un ejemplo fue una carta del área de género solicitando un subsidio sin informar a nadie de Programa Andrés, lo cual generó conflictos”*. Aunque no estuvo mal según la entrevistada, la gestión política de ciertos temas debe ser institucional.

Durante toda la entrevista aparece mucho el sentido de pertenencia como algo crucial a la hora de apropiarse del espacio de trabajo, de la toma de decisiones, de discutir cómo se hacen las cosas, *“ Yo creo que tiene que ver con no terminar de apropiarse, o sea, de conocer el espacio en el que laburamos. Porque eso para mí tiene que ver con no saber el lugar. Internamente hay un montón de distancias, ¿no? Algunos empujamos para un lado, otros empujamos para el otro. Hay algo ahí del sentido de pertenencia, que vos te sientas parte de un lugar, que te sientas habilitado a tomar decisiones y a discutir en los mismos términos que el resto. Porque yo no creo que el poder se construya a codazos. No creo en esa manera de construcción del poder, que es la histórica, digamos. Creo que el poder se construye desarmando las relaciones de poder.”* Este aspecto también surge en la entrevista del presidente del PAR, que menciona que los espacios para participar están, y que

depende también del grado de compromiso que tenga la persona para con la organización su decisión de participar o no.

Respecto a que se podría mejorar en cuanto a la comunicación, la entrevistada expresa que aunque existen intentos de mejorar la comunicación, no se percibe como algo esencial para la institución. Se considera más una herramienta para redes sociales que un pilar estratégico del trabajo y comenta: *“Se intentó mejorar la comunicación con comisiones y tareas divididas, pero el cansancio y las muchas responsabilidades hicieron que ese esfuerzo quedará en segundo plano”*.

El conflicto según la entrevistada no está en las metas o el horizonte del grupo, sino en cómo se llega a las decisiones. Las discusiones son sobre el "cómo" y no el "qué". A veces, las discusiones se vuelven personales, lo que dificulta el debate claro y convierte las diferencias de criterio en conflictos personales.

Para finalizar un aspecto central que también se observa en los otros actores entrevistados, tanto el Directo, como el actor demandante, es la falta de sistematización y documentación de los principios y reglas que rigen el programa. Aunque existen ciertos lineamientos, estos no están bien definidos ni formalizados, lo que genera errores en la gestión, como la realización de acciones importantes sin previo aviso al resto de la organización, la tesorera dice: *“Se asume erróneamente que todos los miembros comprenden de la misma manera los conceptos y la estructura organizacional, cuando en realidad no es así”*. Es fundamental aclarar y socializar los fundamentos sobre los cuales se construye y trabaja en el programa, ya que la falta de claridad está afectando su correcto funcionamiento.

Capítulo III - Reflexiones Finales

Perspectivas en construcción

A lo largo de las entrevistas el actor demandante, la tesorera de PAR y el Presidente de PAR señalaron ciertas contradicciones entre la intención declarada de gestionar y tomar decisiones de manera horizontal y lo que realmente sucede en la práctica. Este discurso fue reiterado y subrayado como un aspecto central en sus relatos.

Como parte de algunas reflexiones surgidas del proceso del diagnóstico que buscaba como objetivo general contribuir a la revisión de las formas de interacción y de circulación de la información entre los miembros de Programa Andrés Rosario, se identificó que llevó al menos un año, entender el organigrama, identificar a los actores y principalmente dar con la demanda y formular el problema comunicacional. Lo que inicialmente parecía ser un problema localizado en la superficie, es decir en cómo hacer una pieza de comunicación o con qué objetivo, se reveló, tras una investigación más profunda, que existían dificultades a nivel de comunicación y que éstas estaban en etapas anteriores y era más complejo de lo que se había identificado durante la primera entrevista con el actor demandante. Cuando éste describe que *“El insumo con el que se pretende generar información no está garantizado”* dió la pauta que el problema venía de más atrás, de cómo se generaba ese insumo, cómo se genera la información que se comunica luego. Llegar a esa información requirió desplegar varias de las herramientas propuestas por la teoría de la comunicación estratégica y con el marco de las entrevistas, fueron emergiendo elementos que colaboraron en el diagnóstico. Fue necesario revisar y analizar repetidamente todas las entrevistas, lo que permitió, con el tiempo, dar con miradas y configuraciones acerca de lo que sucede y encontrar una línea común que las distintas herramientas aplicadas lograron evidenciar.

En relación al objetivo específico que busca identificar las dimensiones comunicacionales predominantes en la organización se observó en que por un lado, se observan formas de comunicación y toma de decisiones que promueven la horizontalidad y la interacción entre los miembros, pero, por otro, también emergen dinámicas más informativas y verticales que limitan la participación activa de todos los actores debido a la propia dinámica de la organización y la relación entre todos los actores. Esto pareciera reforzarse en las entrevistas realizadas, como cuando el actor demandante, señala: *“Estaría bueno que tengan otros modos de circulación de la información. Que tiene que ver con la circulación de poder también”*. Y cuando la tesorera de PAR menciona puntualmente sobre cómo se comunica lo que sucede en las reuniones de comisión: *“Depende. Depende quién, depende cómo, depende en qué momento. Depende quién escribió la minuta. No hay un circuito de comunicación. Entonces, al no haber un circuito de comunicación queda a condición de que el resto lo cuente y a veces lo cuentan tres y a veces no lo cuenta nadie.”*

En definitiva lo que subyace es que al no tener una estrategia definida de comunicación, la información de la organización da a lugar a contradicciones entre la horizontalidad en la que los miembros de la organización pretenden trabajar desde sus bases y la verticalidad que a veces aparece y esto lleva a discusiones respecto a cómo se concibe y ejerce el poder. La decisión de cómo socializar esa información o la decisión de no hacerlo también es parte de esta misma problemática. Por eso resulta para el actor demandante tan imperante revisar estas formas.

Por otro lado, otro aspecto en el que coinciden los actores entrevistados es en lo que se pretende lograr en su accionar como organización, pero difieren en cómo llevarlo a cabo, de acuerdo en el qué, pero no siempre en el cómo. No existen espacios adecuados para debatir las cuestiones estratégicas de fondo del Programa Andrés, el cómo hacer las cosas tampoco, lo que genera una falta de claridad respecto a lo que cada actor de la organización entiende como las bases fundamentales del mismo. Estas bases fueron establecidas hace aproximadamente 20 años por personas que, en su mayoría, ya no forman parte del equipo actual. El actor demandante que fue quien planteó la demanda inicial, exponía *"Existe una tensión entre la planificación y lo que hay que hacer... también existe tensión con las dinámicas y lógicas institucionales de cómo circula el poder y cómo se deciden las cosas desde siempre y eso es lo que no se pone en discusión"*.

Los entrevistados asumen que la cultura organizacional se transmite de manera implícita, pero en la práctica se observa que esto se dificulta, principalmente debido a la vorágine de las tareas diarias y la multiplicidad de actividades que se desarrollan dentro del Programa. Esta situación se puede evidenciar particularmente en los miembros más recientes, pero también se manifiesta en aquellos con mayor antigüedad, quienes han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Ante este escenario, resulta necesario generar instancias para revisar y discutir esas lógicas, re-pensarlas y re-definirlas ya que son las que rigen la toma de decisiones dentro de la organización.

En cuanto a la situación actual, estas discusiones no se traducen en documentos formales que establezcan las bases estratégicas de la organización. A medida que el equipo cambia, esta falta de formalización genera una creciente desorganización.

Como consecuencia, toda comunicación refleja esta falta de cohesión estratégica, lo que debilita su impacto y dificulta el logro de objetivos comunicacionales más significativos. Se logran comunicaciones “exitosas” como así lo mencionan los actores, que tienen que ver con campañas específicas o acciones puntuales, pero que no forman parte de una estrategia más macro de comunicación de la organización.

En relación al objetivo específico de identificar y caracterizar actores involucrados en la trama organizacional se constató que el mapeo de actores arrojó elementos muy valiosos para el diagnóstico. Se pudo caracterizar a los principales involucrados en la trama organizacional, su influencia en la problemática comunicacional y a la revisión de las formas de interacción y de circulación de la información entre los actores. El Presidente de PAR reconoce que no todos los miembros comparten una misma visión sobre el Programa: *“No todos hablamos de lo mismo cuando hablamos de qué es Programa Andrés”*. Por su parte la Tesorera destaca las dificultades en los circuitos de comunicación y señala: *“No hay un circuito de comunicación. Entonces, al no haber un circuito, queda a condición de que el resto lo cuente y a veces lo cuentan tres y a veces no lo cuenta nadie”*. Estos testimonios, junto con los aportes de el actor demandante, quien impulsó la demanda inicial al mencionar *“ El insumo con el que se debería lograr la información no puede garantizarse”* permiten comprender cómo cada actor vive y enfrenta las dinámicas comunicacionales desde su rol, sus expectativas y las tensiones que perciben en el día a día. Resulta de gran relevancia como parte de este diagnóstico la importancia de la creación de espacios de reflexión y discusión colectiva entre todos los actores involucrados respecto a cuáles son esas bases sobre las que se construye día a día PAR, cómo se da la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización y luego cómo se comunican las mismas, para poder desarrollar una estrategia comunicacional que permita mejorar las formas de socializar la información. Se considera imprescindible alcanzar un nuevo consenso revisando las formas de interacción y de circulación de la información entre los miembros de Programa Andrés Rosario.

Por otro lado, el mapeo de actores revela de manera gráfica un alto grado de incidencia de varios grupos en relación con la problemática comunicacional

analizada en este diagnóstico, lo cual se ve reflejado en los distintos testimonios de los entrevistados. Esta influencia se da tanto por la relevancia de sus roles dentro de la organización como por su cercanía al problema. Además, se identifican las distintas formas de colaboración entre estos grupos de actores. Por lo tanto, las propuestas derivadas de este diagnóstico implican la participación de una gran parte de la organización como vía para enfrentar esta problemática. No resulta viable abordar el problema involucrando únicamente a un grupo reducido, ya que es evidente que todos los actores tienen la capacidad de incidir.

En relación al objetivo planteado de analizar las marcas de racionalidad presentes en los diversos actores dentro de la organización, se observó que la tensión entre la racionalidad comunicacional que pretende ser horizontal y participativa, y las dinámicas verticales e informativas, obstaculizan la plena participación de los actores.

Estas tensiones no solo reflejan contradicciones en la toma de decisiones, sino también en la forma en que se gestiona y socializa la información. Por ejemplo, la falta de un circuito claro de comunicación y de documentos formales que establezcan las bases estratégicas de la organización se traduce en una racionalidad que prioriza la urgencia sobre la planificación y la informalidad sobre la formalidad. Esto se evidencia cuando el Presidente de PAR menciona: *“No todos hablamos de lo mismo cuando hablamos de qué es Programa Andrés”*, y cuando la tesorera resalta que *“En la institución no está internalizada la importancia de la comunicación como un pilar estratégico. Parece que solo se considera útil para difundir lo que hacemos en redes sociales, pero no se estructura ni se orienta hacia objetivos claros. No hay una línea discursiva, una estrategia coherente ni una selección de los destinatarios de nuestras publicaciones. Simplemente, no hay una dirección definida”*.

Estas marcas de racionalidad no solo influyen en las dinámicas de la organización, sino que también dificultan la construcción de una narrativa sólida que refuerce los valores del Programa. Para abordar esta situación, se proponen varias acciones a seguir, como la promoción de espacios de debate y reflexión que permitan a los miembros construir una visión compartida sobre los objetivos del Programa, revisar cuál debería ser el rol de la comunicación dentro de la organización, elaborar de qué

modo se llevará a cabo la formalización de los procesos de comunicación y la creación de un área de comunicación estable. En las entrevistas con el presidente y con el actor demandante surgieron consideraciones similares sobre la falta de importancia que se le otorga a la comunicación en la organización. Esta situación se debe, en parte, a la dificultad para encontrar un profesional idóneo que trabaje desde dentro de la organización y a los desafíos económicos asociados a la remuneración, lo que dificulta la continuidad de los profesionales. Para abordar los problemas comunicacionales de PAR resulta imperioso una mayor dedicación de horas de un profesional de comunicación interno que colabore en la creación de una línea editorial, narrativa y comunicacional sólida que contribuya a lograr los objetivos estratégicos de la organización de forma sostenible en el tiempo y que fomente nuevas formas de socialización de la información de forma transversal a todo PAR.

Cabe resaltar que el rol del comunicador social es clave ya que se convierte en un actor que identifica necesidades, facilita el flujo de información y construye narrativas que alineen a quienes forman parte de la organización con los objetivos organizacionales. Desde la resolución de conflictos hasta la construcción de una cultura organizacional sólida, el impacto de su labor es transversal y estratégico. Crea espacios para la colaboración, el entendimiento mutuo y la acción conjunta. La comunicación no es solo un canal, sino un puente que conecta mundos diferentes: ideas y realidades, individuos y colectivos, problemas y propuestas de abordaje. La tarea no se limita a entregar información; la verdadera labor radica en interpretar contextos, articular voces diversas y facilitar la comprensión en entornos complejos. Este rol de mediación requiere empatía, habilidades críticas y una capacidad constante para tender la mano hacia el diálogo, especialmente en tiempos de polarización o crisis. Ser puente implica también construir caminos hacia el cambio, inspirando a los demás a trascender barreras y mirar hacia horizontes comunes. La identidad de quienes recorren la carrera de Comunicación Social se forma en la intersección entre lo aprendido en el aula y lo vivido en la práctica, es un proceso en constante construcción, donde cada experiencia y desafío profesional suma nuevas capas de sentido y propósito. Desde la universidad, se habilita a mirar críticamente, a cuestionar discursos, a saber escuchar y a entender la comunicación como un acto político, ético y transformador. Esta formación dota al comunicador no solo de herramientas para actuar, sino también para reflexionar sobre nuestro impacto en

las organizaciones y la sociedad. La identidad profesional del comunicador no está definida únicamente por los medios que se utilizan, sino por la sensibilidad con la que se abordan los contextos, la ética con la que se construyen mensajes y el compromiso con el cambio social que se asume. En cada palabra, estrategia o acción, se reafirma la responsabilidad como comunicadores, como menciona Sandra Massoni “Comunicar es intervenir estratégicamente para transformar. Es un ejercicio de responsabilidad que implica construir sentidos compartidos, generar vínculos y habilitar nuevas posibilidades”. Ser comunicador es ser agentes de conexión y transformación en un mundo que necesita cada vez más puentes que muros.

Agradecimientos

A nuestra querida directora, Cecilia Polinori, quien con paciencia, perseverancia y gran vocación nos guió en este camino a recibirnos. Su apoyo fue fundamental para llegar a esta meta.

A Agustina Chirife, nuestro actor demandante, quien nos abrió las puertas de la organización y acompañó siempre durante todo el proceso, facilitando y abriendo caminos para transitar y entender Programa Andrés.

A Alexis, Alejandro y Allegra, quienes fueron el sostén fundamental y principal en todo este proceso que llevó tantos años.

A la carrera de Comunicación Social de la UNR y todo su cuerpo docente desde el primer al último año, por formarnos, interpelarnos y darnos las herramientas para convertirnos en agentes de conexión y transformación del mundo que habitamos.

Bibliografía

Aguilera, V. (2019). "Comunicación estratégica en las organizaciones. Aportes y desplazamientos a partir del diseño de una estrategia comunicacional para una mutual de salud de la ciudad de Rosario". Facultad de Ciencia Política y RRH de la UNR.

Castro-Gómez, S. (2007). "*Decolonizar la universidad. La hybris del punto cero y el diálogo de saberes*". En: Ramón Grosfoguel y Santiago Castro-Gómez (eds.), *El giro decolonial. Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, pp. 79-91. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.

Estevez, M. (2022). "Santa Fe Vacuna, análisis de una campaña de comunicación atravesada por una pandemia". Facultad de Ciencia Política y RRH de la UNR.

Flores, F. (1998). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen ediciones.

Longo, V. (2018). *La inherencia de la comunicación en la planificación*. Artículo publicado en el libro *POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA*. Nueva Editorial Universitaria.

Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica*. Tres Movimientos y Siete Pasos Para Comunicar Estratégicamente. Artículo recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo/>

Massoni, S. (2012). *Estrategias de comunicación: Comunicación estratégica en escenarios de incertidumbre*. La Crujía Ediciones.

Massoni, S. *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*". Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2013.

Massoni, S (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido*. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Ediciones CIESPAL.

Massoni, S. (2019), Diez tópicos sobre Investigación Enactiva en Comunicación REVCOM. Revista científica de la red de carreras de Comunicación Social, núm. 8, Universidad Nacional de La Plata.

Pacilio, L. (2015). "Predominio de la dimensión informativa en las acciones de comunicación de tecnología en la Estación Experimental Agropecuaria Rafaela del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), durante el período 2012-2013." Facultad de Ciencia Política y RRH de la UNR.

Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Recuperado de <http://www.wuranga.com.ar/>

Uranga, W. (2011). *PARA PENSAR LAS ESTRATEGIAS EN LA PLANIFICACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN*. Recuperado de <http://www.wuranga.com.ar/>