

Algunas coordenadas de la experiencia de gestión del Área de Comunicación Comunitaria en la Universidad Nacional de Entre Ríos

Comunicación en extensión universitaria /
Desafíos de gestión



Patricia Fasano

Coordinadora del Área de Comunicación Comunitaria de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina.

patricia.fasano@uner.edu.ar

orcid.org/0000-0003-39791850

Irene Roquel

Auxiliar de Coordinación del Área de Comunicación Comunitaria de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina.

irene.roquel@uner.edu.ar

orcid.org/0000-0003-15994864

RECEPCIÓN: 28/07/22

ACEPTACIÓN FINAL: 06/09/22

Resumen

En este artículo compartimos algunas coordenadas que han sido claves en el proceso de gestión del Área de Comunicación Comunitaria de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Entre Ríos, un espacio académico creado en 2004 con el objetivo de impulsar el desarrollo de la comunicación comunitaria. La particularidad de nuestra experiencia consiste en que hemos procurado materializar una concepción de la gestión enmarcada en la *perspectiva de la comunicación comunitaria que caracteriza nuestras prácticas en territorio*. En este artículo, intentamos dar cuenta de cómo se ponen en juego en la gestión: a) la *escucha* y el *diálogo* como ejes de la planificación a partir de la construcción de la *demanda*; b) la *praxis* como lugar principal de la producción de conocimiento (y del aprendizaje); c) la *participación* y el *consenso grupal* como principal metodología para la toma de decisiones; y d) la *versatilidad teórica y técnica* como capital para moverse en la *turbulencia social*.

Palabras clave: gestión organizacional; comunicación comunitaria; diálogo; extensión universitaria.

Some coordinates about the experience of Community Communication Area's management in the Universidad Nacional de Entre Ríos

Abstract

In this article, we share some key coordinates about the management's process of the Community Communication Area, Faculty of Educational Sciences at the National University of Entre Ríos, an academic space created in 2004 with the objective of driving the community communication's development. The special feature of our experience lies in having tried to materialize a management's understanding framed in the *community communication's perspective* that characterizes our practices in territory. The article presents how in management we stake: a) the *listening* and the *dialogue* as planning's centers to *demand's* construction; b) the *praxis* as the main place of knowledge's production (and learning); c) the *participation* and *group consensus* as the main methodology to take decisions; and d) the *theoretic and technical versatility* as resources to move in *social turbulence*.

Keywords: organizational management; community communication; dialogue; university extension

Algunas coordenadas da experiência de gestão da Área de Comunicação Comunitária na Universidade Nacional de Entre Ríos

Resumo

Neste artigo compartilhamos algumas coordenadas que têm sido fundamentais no processo de gestão da Área de Comunicação Comunitária da FCEdu-UNER, um espaço acadêmico criado em 2004 com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento da comunicação comunitária. A particularidade da nossa experiência tem a ver com o fato de ter procurado materializar uma concepção da gestão enquadrada na *perspectiva da comunicação comunitária que caracteriza as nossas práticas no território*. No artigo, tentamos dar conta de como na gestão se colocam em jogo: a) a *escuta* e o *diálogo* como os eixos da planificação a partir da construção da *demanda*; b) a *práxis* como o lugar principal da produção de conhecimento (e da aprendizagem); c) a *participação* e o *consenso grupal* como metodologia principal na tomada de decisões; e d) a *versatilidade teórica e técnica* como capital para se movimentar na *turbulência social*.

Palavras-chave: gestão organizacional; comunicação comunitária; diálogo; extensão universitária.

Para citación de este artículo: Fasano, P. y Roquel, I. (2022). Algunas coordenadas de la experiencia de gestión del Área de Comunicación Comunitaria en la Universidad Nacional de Entre Ríos. +E: Revista de Extensión Universitaria, 12(17), e0019. doi: 10.14409/extension.2022.17.Jul-Dic.e0019

Presentación

En este artículo desplegamos la estructura, el contexto institucional y la modalidad de gestión organizacional del Área de Comunicación Comunitaria (ACC)¹, un dispositivo de integración de funciones perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), donde se dicta la carrera de Comunicación Social que es referencia en la región. El objetivo del texto es socializar una experiencia universitaria que, hasta donde conocemos, es única en el campo académico en relación con esta temática en nuestro país.

En principio, describimos el marco institucional y el proceso de conformación del ACC hasta la actualidad y, luego, presentamos algunas coordenadas implementadas en el proceso de gestión organizacional, inspirado en la perspectiva de la propia comunicación comunitaria.

El contexto institucional. La forma institucional que imprime una modalidad de trabajo

En primer lugar, describiremos algunas de las principales características del contexto institucional del ACC: la UNER, con sus modalidades propias como manifestación específica de la cultura académica y teniendo en cuenta que cada *forma* institucional posibilita y habilita modos de pensar y prácticas de trabajo particulares (Douglas, 1986). Entendemos que cada universidad pública es una organización que tiene una cultura política e institucional, así como una estructura y modelo de organización académico-administrativa propios, vinculados a su vez con una historia y una trayectoria que no son lineales ni homogéneas. Lo mismo pasa con las unidades académicas o facultades.

En el año 2004, antes de que fuera creado el ACC, algunas de quienes luego la integraríamos nos encontramos en el territorio de lo barrial intentando impulsar un proyecto comunicacional en el seno de una organización social —llamada informalmente Club de Abuelas— cuya principal actividad consistía en un comedor comunitario para niños y niñas, el cual era acompañado por propuestas formativas que apuntaban a *sacar a los chicos de la calle*, como lo definía una de sus referentes. Una de esas actividades era un taller de comunicación cuya coordinación asumimos acompañando la ilusión de algunas personas de la organización de tener una radio propia. El modelo que conocían era el de la única radio comunitaria barrial por entonces existente en Paraná, la Radio comunitaria Doña Munda, ámbito en el que trabajamos poco tiempo después.

Nuestro acompañamiento, sin embargo, carecía de inscripción institucional; y fue esa situación la que nos permitió identificar la necesidad (y ausencia) de un espacio dentro de la Universidad que pudiera abocarse al desarrollo y práctica de la comunicación comunitaria y popular. Fue en ese contexto —compuesto también por otros elementos que exceden el interés de este artículo— que tuvo lugar la creación del ACC en el ámbito de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNER.

Ese acto inaugural de “creación” del ACC consistió, en la práctica, en la decisión de la gestión de turno de asignar una dedicación docente parcial para la creación de un espacio

1) Se puede acceder a su sitio web y sus redes sociales desde estos links: <https://areacomunicacioncomunitaria.wordpress.com/>, <https://www.facebook.com/areadecomunicacioncomunitaria/> <https://www.instagram.com/areacomunicacioncomunitaria/>

académico que se completó con una graduada y dos estudiantes de comunicación social, al que se agregó otra docente con extensión de funciones de su cargo² y otras dos estudiantes. Entre esas seis personas —solo dos de ellas en vínculo laboral con la Universidad— elaboramos un proyecto cuyo texto fundacional el Consejo Directivo de la Facultad hizo suyo como marco jurídico para dar entidad al ACC, lo que interpretamos como el acto de *oficialización* (Bourdieu, 1993) a través del cual el Área comenzó a existir.

En esa época, en la UNER la función de extensión se encontraba en proceso de desarrollo, y en la Facultad de Ciencias de la Educación ese desarrollo era más incipiente aún. Esa característica suponía una precaria institucionalización de todo lo que implicaba y demandaba la vinculación con el medio social al que la Universidad pertenece: gestiones, trámites, construcciones de vínculos, etc. Es decir, no había en la institución una acumulación de experiencia en el trabajo con organizaciones comunitarias y otras. Por ejemplo, en 2004, un miembro del equipo de gestión de la Facultad prometió a un referente de la organización barrial con la que estábamos comenzando a trabajar la donación de un equipo de audio dado de baja por su obsolescencia técnica pero que, no obstante, podía servir para armar la radio que la organización proyectaba. El funcionario desconocía las disposiciones reglamentarias que impiden donar patrimonio de la Universidad por tratarse de una institución del Estado, cuestión que fue muy difícil de explicar al grupo que esperaba ansioso el cumplimiento de la promesa que había sido interpretada —por provenir de un miembro del equipo de gestión— como un compromiso institucional. Esa situación constituyó un traspie que dejó secuelas importantes en el vínculo con la organización que estábamos delicada y sensiblemente intentando construir sobre bases firmes. Sin embargo, no era extraño que ocurriera ya que la nuestra era la primera experiencia institucional de trabajo de tipo extensionista con organizaciones barriales que nuestra Facultad encaraba.

Por otra parte, si bien es cierto que las prácticas en terreno —el *alma* del ACC— generalmente se enmarcan en proyectos de extensión, también es cierto que desde su propio origen el Área incluyó en su órbita de trabajo también a la docencia y la investigación³, desde la perspectiva que más tarde se denominaría *integralidad de funciones universitarias* (Tommasino y Cano, 2016). Ahora bien: extensionista o no, el trabajo en terreno demandaba una erogación presupuestaria que, al estar en un precario proceso de institucionalización, no era cubierta por asignaciones estables y cuya procura aun actualmente requiere la generación de estrategias creativas. Traslados a lugares distantes, seguros de trabajo para realizar tareas fuera del ámbito de la Facultad y gastos operativos de distinta índole necesarios para el desarrollo de los proyectos debían ser costeados a través de la presentación a distintas convocatorias de financiamiento, intra y extrauniversitarios.

Todos estos factores que mencionamos fueron evidenciando la necesidad de crear una forma organizacional dinámica y versátil que pudiera traccionar entre la diversidad de problemáticas sociales que aparecían a medida que se les hacía lugar, la multiplicidad de acto-

2) La “extensión de funciones” es una figura administrativa del sistema universitario que consiste en asignar al docente funciones adicionales a las que figuran en la designación. Esta figura se utiliza cuando las designaciones son anuales y las cátedras cuatrimestrales para asignar tareas en el cuatrimestre ocioso de tareas áulicas.

3) En el documento de creación del ACC se expresa que el nuevo espacio tendría las siguientes funciones: 1) Docencia; 2) Articulación de proyectos institucionales de comunicación y educación comunitaria; 3) Planificación de proyectos con instituciones comunitarias; y 4) Investigación.

res que intervenían en las experiencias —docentes, graduados, estudiantes, integrantes de organizaciones, etc.—, la articulación de tareas docentes, extensionistas e investigativas en unas mismas prácticas, la condición novedosa de las experiencias para la Facultad y, por eso mismo, la necesidad de ir institucionalizando las acciones en el marco de una universidad, al mismo tiempo, abierta a las propuestas pero conservadora en sus formas.

El diálogo con la *demanda* y la gestión de la complejidad

En el primer año (2004), el ACC se concentró en los dos proyectos mencionados: en la asociación barrial que administraba el comedor comunitario y quería tener su propia radio y en la radio comunitaria. El primero, como adelantamos, se inició a partir de la invitación de algunas de las personas que integraban la asociación civil a cargo del comedor a desarrollar el “componente organizacional” —como le llaman técnicamente los programas de financiamiento con que contaban— a través de la difusión de actividades y la realización de encuentros de taller para trabajar cuestiones comunicacionales de la organización. En esos espacios fue tomando forma el deseo de tener una radio propia, incentivado por nuestra participación simultánea en el proceso de la radio comunitaria ya existente (Doña Munda). En este último espacio, nuestra *intervención*⁴ se inició a partir de la solicitud informal de una de las integrantes del equipo coordinador de la emisora sobre algún tipo de apoyo o asesoramiento para incentivar la participación del vecindario en el proyecto radiofónico comunitario. En ambos espacios desarrollamos estrategias de fortalecimiento organizacional y, al mismo tiempo, de producción radiofónica, de manera que en ese primer momento nuestra labor se concentró en torno a las problemáticas de dos organizaciones barriales y su expresión comunicacional. Más adelante, el trabajo orientado a la producción mediática se amplió para incluir talleres con adolescentes en ámbitos escolares.

En 2005 comenzamos a trabajar en la cárcel. Para ese entonces se habían incorporado una docente y una estudiante más; ya éramos ocho. Esta posibilidad surgió a partir de que una de las docentes conocía la experiencia y algunas actividades culturales sostenidas por la Municipalidad años antes en ese ámbito y, junto a las otras integrantes, identificó que la comunicación era uno de los derechos suspendidos para las personas en situación de encierro punitivo. Así, a partir de intercambios con referentes educativas de las unidades penales, entre otros, se definió la posibilidad de que la Universidad se acercara a ese contexto, inicialmente aportando a la construcción de un espacio donde *expresar la palabra apresada* mediante la promoción de una comunicación dialógica, horizontal, participativa. Con ello, al espacio del ACC ingresaron otras problemáticas tanto sociales como metodológicas y teóricas, y también administrativas.

Asimismo, en ese mismo año, desde el Club de Abuelas nos expresaron su preocupación por preservar en la comunidad la memoria de quienes la habían construido. Eso motivó la implementación de un proyecto sobre Memoria Barrial a través del cual un grupo de mujeres

4) Utilizamos el concepto de intervención, sin desconocer su carga semántica instrumentalista y transferencista, por su expresividad para designar esa acción de, por un lado, venir-entre (Rozados, 2009) el devenir natural de la vida social para, por otro, “orientar la acción para modificar un estado de realidad identificado intersubjetivamente” (Cimadevilla, 2004).

adultas mayores se reunió durante un año junto a un equipo extensionista que conformamos con integrantes del Departamento de la Mediana y Tercera Edad de la Facultad para producir narrativas basadas en sus recuerdos, lo cual resultó en la edición de un libro.

En 2006, con antecedentes en un proyecto de extensión respecto de la prevención de violencias en las relaciones afectivas de los adolescentes y dirigido por una de las colegas que luego se integró al ACC, también a partir de contactos informales, surgió la posibilidad de comenzar a trabajar la problemática de género en algunas instituciones educativas con población estudiantil perteneciente a comunidades barriales como aquellas en las que veíamos desempeñándonos, con lo cual se inauguró una línea que posteriormente saldría del ámbito escolar para desarrollarse en otros espacios barriales.

Finalmente, en 2007, en respuesta a reiteradas invitaciones por parte de algunas organizaciones sociales cercanas para que la Universidad les brindase algún tipo de acompañamiento y apoyo en materia de comunicación, creamos el Proyecto de Articulación de Saberes de las Organizaciones Sociales (PASOS). Primero con tres organizaciones y más adelante con varias más, inauguramos entonces una línea de trabajo cuya temática principal pasaba por la comunicación y el fortalecimiento organizacional desde la perspectiva de la comunicación comunitaria.

Así, a tres años de su creación, el ACC contaba con varias líneas de trabajo a las que en los años subsiguientes se agregó Soberanía Alimentaria, un proyecto con productores y productoras rurales en articulación con otras organizaciones y entidades gubernamentales. En definitiva, esas líneas en terreno que se desarrollaron desde el ACC desde su creación son: Medios Comunitarios (dentro de la cual funcionó también una línea denominada Medios y Juventudes), Comunicación Comunitaria en la Cárcel, Memoria Barrial, Género, Organizaciones Sociales y Soberanía Alimentaria.

Describimos el proceso de crecimiento del ACC para focalizar en dos aspectos que hacen directamente a la cuestión de su *gestión*: la construcción de la *demanda* —como primer momento en el cual se practica el *diálogo* necesario para arribar a un consenso que acerque los requerimientos de las organizaciones o actores sociales a nuestras posibilidades— y la necesidad de crear un modo de gestión organizacional capaz de administrar exitosa e integradamente la diversidad social, temática, metodológica, operacional y política.

Mediante la escucha y el diálogo con los diversos actores sociales construimos lo que el vocabulario del gerenciamiento social denomina la *demanda*, la que, a través del consenso, se define en términos de un servicio que podemos ofrecer respecto de aquello que las personas solicitan (Retamozo, 2009), proponiendo, ante lo que nos piden, aquello que consideramos pertinente y significativo a partir de un diagnóstico situacional más amplio. Por otro lado, planificar acciones de intervención en un contexto social *turbulento* (Robirosa *et al.*, 1990) por definición desde una institución inexperta en estas lides requería crear un modelo de gestión al mismo tiempo versátil, flexible y relativamente estable. Eso es lo que intentamos...

La participación, la afectividad y la creatividad como dimensiones de las prácticas y de la gestión comunitaria

Según Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, “entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos fueran adoptados de manera participativa y democrática” (1998, p. 13).

Retomamos esta definición de los colegas reconociendo que, en tanto una de sus áreas y tal como hemos descrito, la de Comunicación Comunitaria, desde su fundación se relaciona inexorablemente con la cultura, estructura y modelo de organización de la Facultad de Ciencias de la Educación, al mismo tiempo que se propuso instalar progresivamente una dinámica particular de gestión asociada a una conformación, objetivos y tareas que, desde y por el propio origen, intentó una asimilación con la dinámica de las prácticas sociales comunitarias más que con una estructura jerárquica y burocrático-administrativista.

En ese sentido, hemos procurado materializar, en cuanto al espacio y al grupo de trabajo, una concepción de la gestión enmarcada en la *perspectiva de la comunicación comunitaria* que caracteriza nuestras prácticas en territorio y que se focaliza en la producción y acompañamiento de procesos comunicacionales orientados a fortalecer la dimensión comunitaria de la vida social, entendiendo por *comunidad*, con inspiración en la definición de Espósito (2003), no un espacio circunscrito físicamente, sino aquella dimensión de la identidad en la que “somos” en la medida en que pertenecemos a un “nos”.

Para caminar en esa dirección, son varios los principios y estrategias que implementamos. Uno de ellos, muy importante, consiste en el ejercicio pleno de la *participación* de todos los integrantes del grupo en la toma de decisiones, del mismo modo que lo hacemos en los trabajos en terreno. Esta constituye una de las bases principales sobre las que se sustenta este modelo de gestión. La participación en las tomas de decisiones permite compartir la responsabilidad sobre las mismas y esto, a su vez, fortalece la cohesión grupal.

Para ello, quienes conformamos el ACC, intentamos organizarnos como un *grupo operativo de tarea* —según lo ha definido Enrique Pichon-Rivière (1975)—, es decir, como un conjunto de personas con un objetivo común que, en tanto tal, a la par de los propósitos, recursos, pero también de los problemas y conflictos, intenta analizarlos y resolverlos, en relación o diálogo constante con la tarea y en función de los objetivos propuestos, lo cual solo es posible sobre una base de reconocimiento mutuo, de confianza y afecto entre sus integrantes.

Como venimos diciendo, la *identificación* emocional y afectiva entre los integrantes del grupo es otra base fundamental del modelo de gestión construido; ahora bien, para su logro esta requiere de estrategias destinadas exclusivamente a *hacerle un lugar a la construcción y fortalecimiento de los vínculos afectivos*: los encuentros recreativos distendidos, la celebración compartida de los logros y también la administración adecuada de las diferencias personales y los conflictos. De hecho, a partir de distintas instancias de autoevaluación identificamos que la pertenencia al grupo del ACC por parte de quienes lo integramos en calidad de docentes se ha sostenido, por un lado, a partir de encontrar en el mismo la posibilidad de reconocer sensibilidades, deseos, intereses e inquietudes compartidas con relación a distintas problemáticas, sectores y actores de lo social no incluidos en nuestras trayectorias de formación académica universitaria, y a las ganas de buscar y encontrar las formas de hacerles lugar o de visibilizarlos desde la comunicación y la educación.

A este respecto, otro de los principales motores individuales y colectivos tiene que ver con la disposición constante a *proyectar creativamente* y de manera flexible con otros: entre *nosotras*⁵ y con otras organizaciones, grupos y personas. De esta manera, se produce en el grupo no solamente una identificación que posibilita la construcción de una identidad satisfactoria en el tiempo presente, sino además una posibilidad de proyección y realización profesional a futuro que combate la inercia y la rutinización de la tarea a partir de la permanente aparición y creación de nuevos proyectos y estrategias de trabajo.

En síntesis, las dimensiones de la *participación*, la *identificación afectiva* y la *creatividad* constituyen puntales tanto de las prácticas en terreno como de la gestión grupal del ACC, en tanto basamento de un modelo de comunicación dialógico y comunitario —no exento de conflictos pero motivador— que nos reencuentra año a año, proyecto a proyecto, revisando y renovando el sentido de las prácticas en retroalimentación y recreación de y con los objetivos político–educativos–comunicacionales que promovemos como área de la Facultad.

El funcionamiento y conformación del grupo de trabajo

El ACC como grupo de trabajo⁶ se reúne, circula e intercambia información, se realizan distintos tipos de tareas y se toman decisiones estrechamente vinculadas con el objetivo primario o fundacional del espacio⁷. Se lleva a cabo de manera planificada la mayoría de las tareas y otras de forma más espontánea.

El órgano central de gestión y de toma de decisiones consensuadas, en el que se realizan diagnóstico, planificación, organización, distribución y evaluación de las tareas asumidas y a asumir por el ACC, son las *reuniones plenarias*, que se efectúan de quincenalmente.

En la instancia plenaria, basada en el diálogo entre pares con una coordinación general —a veces rotativa— también se pone en común el acontecer de los proyectos en terreno a partir de lo relevado como significativo por los subgrupos responsables de las líneas de trabajo, además de las inquietudes planteadas por el resto de las integrantes, de las cuestiones que ameritan el abordaje colectivo más amplio o requieren definiciones institucionales de otros órganos de gestión o áreas de la Facultad.

Se socializan y definen de manera consensuada en este espacio, asimismo, cuestiones que tienen que ver con las constantes demandas o convocatorias que llegan al ACC por parte de distintos actores, tales como estudiantes, colegas de otras cátedras de la Facultad o de otras organizaciones, organismos del Estado, grupos o personas interesadas en articular acciones o solicitar al ACC algún tipo de participación.

Estas cuestiones, al igual que la participación en redes, actividades académicas y posicionamientos públicos político–institucionales ante circunstancias contextuales eventua-

5) La conformación más estable en el tiempo ha sido de mujeres (aunque se han integrado en distintos momentos algunos varones).

6) En cuanto a la conformación del grupo de trabajo, actualmente hay nueve integrantes permanentes —siete docentes designadas en forma interina y dos ordinarias por concurso (una de las cuales es la coordinadora)—, más una auxiliar alumna y un estudiante becario de formación.

7) De acuerdo con la Fundamentación de la Creación del ACC presentada en 2004, esta se proponía “estudiar, conformar y planificar la intervención profesional de comunicadores y educadores a nivel comunitario” con funciones de docencia, desarrollo de proyectos institucionales de comunicación y educación comunitaria, e investigación.

les, son trabajadas en la instancia de reunión plenaria mediante el intercambio de opiniones entre quienes integramos el Área hasta arribar a la construcción de un consenso, con el eje puesto en lo común: los objetivos político-pedagógicos y comunicacionales de la perspectiva que impulsamos.

Además de *la plenaria* —como le llamamos coloquialmente a la reunión—, cada línea de trabajo en terreno es gestionada a su vez por un subgrupo integrado por dos o tres docentes y estudiantes —en número variable que se suman cada año, por medio de distintas modalidades de convocatorias.

Cuando hablamos de las líneas de trabajo nos referimos a líneas temáticas específicas sobre las que no solamente se diseñan, presentan, defienden —en la instancia de evaluación— e implementan los proyectos en el territorio (por ejemplo, en las cárceles, en el barrio “x” y/o en la feria de productores y productoras), lo que supone tareas de articulación con distintos actores, planificación, administración de recursos, dinamización de talleres, producción de materiales y otras, sino que también se registra, se estudia y se producen conocimiento y piezas comunicacionales de divulgación sobre la temática y fundamentalmente sobre el atravesamiento de la perspectiva de la comunicación comunitaria con la misma. Igualmente, por tratarse del ámbito académico, se acompaña la formación de estudiantes (becarios, practicantes curriculares, tesistas, etc.) que se acercan al ACC con interés por las temáticas de cada línea y/o en la perspectiva de la comunicación comunitaria.

Así, se va evidenciando en qué medida es central la *versatilidad* en la asunción de roles y funciones por parte de los integrantes de cada línea de trabajo; la disponibilidad de tiempos y energías personales en función de la diversidad de tareas que demandan los procesos territoriales y su gestión, que en muchos casos excede y/o choca con las exigencias y estándares previstos o estipulados por la institución académica.

El organigrama como materialización de una estructura flexible y versátil

Luego de 12 años de trabajo, en 2016 plasmamos esa modalidad de gestión en un organigrama que procuramos fuese fiel a la complejidad y reflejase la flexibilidad y versatilidad funcional a las que aludimos anteriormente, al mismo tiempo que permitiese visibilizar y relacionar las funciones a los cargos para poder proyectar el desarrollo planificado del Área en el marco de un proyecto institucional más amplio (ver Figura 1).

En el mismo, las funciones fueron planteadas así:

1. Coordinación.
2. Docencia académica en comunicación comunitaria.
3. Gestión de vínculos interinstitucionales.
4. Animación sociocultural en contexto.
5. Producción de materiales edu-comunicacionales.
6. Formación e investigación.
7. Comunicación institucional.

1. La Coordinación como función consiste en la suma de tareas que tienen por finalidad la proyección del ACC como conjunto mediante la elaboración y desarrollo de estrategias y políticas. Tiene que ver con organizar, articular, evaluar y acompañar el accionar de todo el

resto de funciones y proyectos que dan forma al Área, al igual que la prosecución de cada proyecto en particular. Incluye las actividades de gestión administrativa y política intra e interinstitucionales y la administración de las finanzas y del equipamiento técnico procurado.

2. La Docencia académica en comunicación comunitaria consiste en una serie de tareas que tienen por finalidad incorporar la perspectiva de la comunicación comunitaria y popular en la formación académica de comunicadores sociales y también de educadores, principalmente —pero no de manera exclusiva— en el ámbito de la Facultad de Ciencias de la Educación⁸.

3. La Gestión de vínculos interinstitucionales implica la suma de tareas para la creación y sostenimiento de las relaciones con otros espacios académicos, con organizaciones comunitarias y sociales, y con organismos del Estado; la administración y el monitoreo de proyectos existentes y la generación de nuevos proyectos. Incluye el diseño de proyectos, la gestión de convenios, la participación en reuniones de gestión, la administración de presupuestos, etcétera⁹.

4. La Animación sociocultural en contexto supone el conjunto de actividades desarrolladas en terreno con la finalidad de incentivar la producción cultural y comunicacional. Su modo más sistemático de manifestación es la realización de talleres y la promoción de procesos participativos de gestión cultural.

5. La Producción de materiales edu-comunicacionales consiste en la totalidad de las tareas orientadas a la creación de materiales comunicacionales y educativos para el desarrollo, planificación y producción de los procesos de comunicación comunitaria y popular, como asimismo para promover la institucionalización del campo. Incluye desde la producción de materiales gráficos, sonoros y audiovisuales, hasta la creación del dispositivo lúdico del “Tramando Medios Viajero” (la “mochila”).

6. La Formación e investigación es la suma de tareas que tienen por finalidad la producción de nuevos saberes para la institución académica en general y para los integrantes del ACC en particular. De esta manera, se traduce en actividades que promueven el análisis, la reflexión y el debate sobre el campo y produce saberes capitalizables en otras instancias de formación académicas¹⁰.

7. La Comunicación institucional implica el conjunto de tareas para hacer visibles las actividades del ACC y mantener una comunicación fluida con los públicos destinatarios.

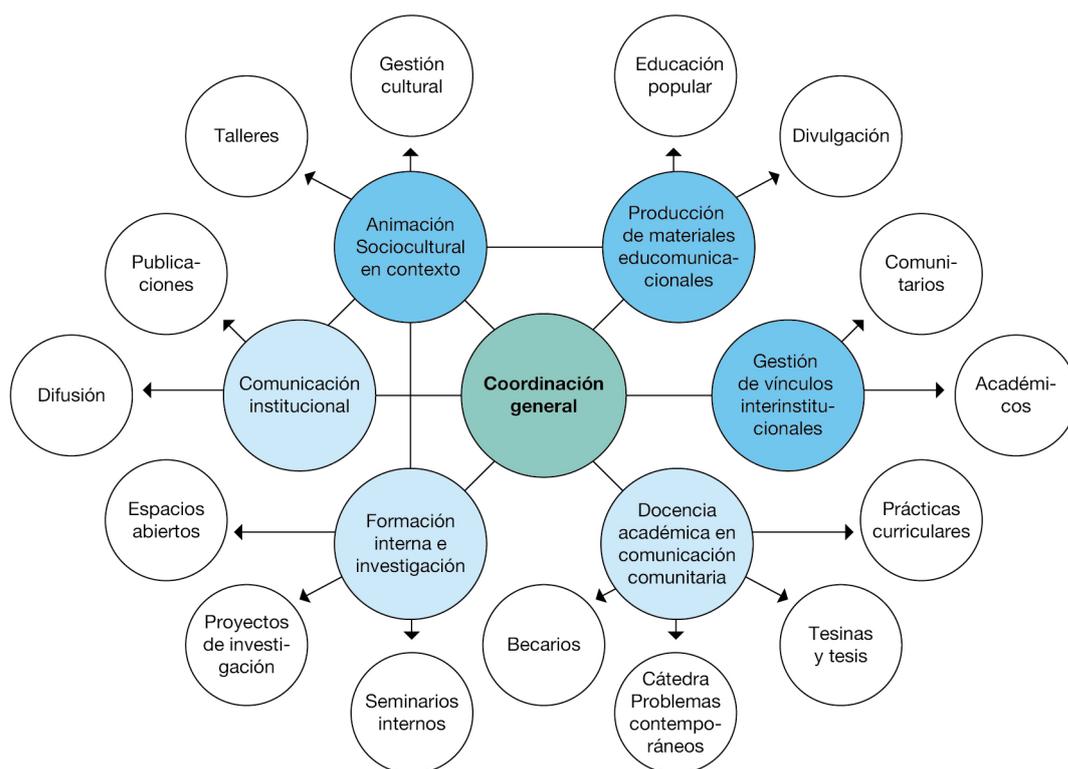
8) Hasta 2010, esta función era desarrollada a través de instancias diversas de formación generadas. Desde 2010 parte del equipo dicta sistemáticamente la cátedra cuatrimestral Problemas Contemporáneos de la Comunicación de la Licenciatura en Comunicación Social. En 2021 se agregó la Diplomatura en Comunicación Comunitaria en radios, gestada a partir del vínculo con las radios de la Red Entrerriana de Radios Comunitarias (RERCO) e impulsada por el ACC en colaboración con la Agencia Radiofónica de la FCEDU y el auspicio de la Vicegobernación de la provincia de Entre Ríos.

9) Esta función incluye la participación en la Red Interuniversitaria de Comunicación Comunitaria, Alternativa y Popular (RICCAP), creada en 2014 en el marco de unas Jornadas Nacionales organizadas por el ACC e integrada por espacios académicos de trabajo —cátedras y carreras— de comunicación comunitaria, popular y alternativa del país (<https://riccap.com.ar/>) para potenciar el fortalecimiento de una comunicación democrática y emancipadora.

10) Dentro de esta función se enmarca una línea de investigación relacionada con el desarrollo del campo de la comunicación comunitaria en la región desde la perspectiva etnográfica. En ese contexto desarrollamos el PIDUNER “¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación comunitaria?” (2015–2018) y actualmente llevamos a cabo el PDTs “Radios comunitarias entrerrianas: estudio e intervención para fortalecer la sustentabilidad” (2021–2024), este último junto al equipo de la Agencia Radiofónica de Comunicación de la misma Facultad y en convenio con la Red Entrerriana de Radios Comunitarias y Cooperativas (RERCO). En el marco de este proceso se realizaron varias publicaciones.

Esta función da cuenta de una estrategia de vinculación–identidad, pero también de una valiosa gestión de la información¹¹.

Figura 1: Organigrama de funciones ACC



Nota: las funciones en color azul son específicas, en tanto las celeste serían propias de cualquier espacio académico.

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2015.

Todas y cada una de las integrantes del ACC participamos en alguna medida en la concreción de estas funciones llevadas adelante a través de distintas actividades como las que venimos describiendo y de acuerdo con una distribución de responsabilidades que responde a las competencias individuales, a las necesidades del grupo y a las características del vínculo laboral con la Universidad.

La versatilidad como capital

Decíamos antes que quienes integramos el ACC intentamos asumir simultáneamente una responsabilidad en cada uno de los dos ámbitos: el trabajo en *terreno* y el ámbito *institucional*; esto supone, al mismo tiempo, la integración a alguno de los proyectos en terreno —de

¹¹) Varios de esos materiales se concentran en el blog <https://areacomunicacioncomunitaria.wordpress.com> y en las redes sociales del ACC.

extensión o de investigación— y la asunción de alguna o varias responsabilidades en cuanto a las actividades de desarrollo institucional.

En general, la relación de los integrantes con los proyectos en terreno es *estable*, lo que permite que cada persona, en el tiempo, vaya profundizando y especificando su formación tanto temática como técnica. En cambio, la relación de los integrantes con las tareas técnicas relativas al desarrollo institucional del Área es más *dinámica* y responde a una planificación que se realiza al comienzo de cada año. En esa instancia, cada persona define qué tarea asumirá ese año respecto del desarrollo institucional del Área. Esta planificación se revisa, cuando resulta necesario, en las reuniones plenarias.

La movilidad en la asunción de responsabilidades con referencia a las tareas institucionales del ACC permite a los integrantes del Área desarrollar *versatilidad técnica*, un aspecto que consideramos fundamental en la formación de un comunicador (y educador) comunitario, al mismo tiempo que se ejerce la *complementariedad* necesaria para el funcionamiento del grupo de trabajo como equipo. Teniendo en cuenta que la *versatilidad* consiste en la capacidad de adaptación con rapidez y facilidad a distintas funciones o situaciones, la modalidad de trabajo que describimos predispone para abordar adecuadamente las distintas situaciones en terreno.

Ahora bien, esa capacidad requiere y al mismo tiempo alimenta una *versatilidad teórica* que posibilita la necesaria puesta en diálogo permanente de conceptos disciplinares con perspectivas teóricas de los actores sociales que surgen en el terreno. En este movimiento epistemológico, es central la perspectiva antropológica que crea condiciones de escucha con relación a la alteridad cultural y reconoce la existencia de *teorías sociales vividas*¹² allí donde otras perspectivas encuentran solo problemas a resolver. Así, en nuestros espacios de reflexión, Mario Kaplún, Paulo Freire, Jesús Martín Barbero, Jorge Huergo, Marita Mata, Eduardo Vizer, Claudia Villamayor, Laarisa Kejval, Liliana Lizondo, Ramón Burgos, Nelson Cardoso y Janina Lois dialogan con las filosofías de Roberto Espósito, Boaventura de Sousa Santos y Enrique Dussel, como con las antropologías de Clifford Geertz, Esteban Krotz, tantas otras y tantos otros, las episte–metodologías de Rosana Guber y las concepciones sobre la extensión universitaria que nos sugieren Humberto Tommasino y Daniel Cano. Y esos diálogos disciplinares anclan su sentido en los planteos de las personas con las que trabajamos en el terreno.

Esta es la forma que nos ha resultado más fructífero trabajar en el marco de eso que hace ya varios años se denominó la *turbulencia social* (Robirosa *et al.*, 1990), que caracteriza a lo social, como no podría ser de otra manera, en permanente movimiento y preanunciando tormentas.

En síntesis y, como hemos descrito, el modelo de gestión del ACC es resultado de un proceso a través del cual se integraron fundamentalmente dos elementos, cada uno de los cuales aporta su especificidad: la pertenencia a una institución académica y la implementación de la perspectiva teórica y filosófica de la comunicación comunitaria en el modo de gestión.

A partir de una trayectoria de 17 años, si bien hay mucho por mejorar y dialogar sobre esta manera de construcción colectiva con otros actores y decisores políticos de la Universidad, consideramos que este tipo de gestión nos ha permitido amplificar la potencia del trabajo

12) El concepto de *teoría social vivida* es de autoría de la antropóloga brasileña Mariza Peirano (2006).

individual y colectivo y mantener activa la pertenencia e identificación de quienes integramos el ACC con el espacio, a la vez que logramos un reconocimiento en el ámbito de las organizaciones sociales de la región y una proyección tanto del ACC como de la Facultad de Ciencias de la Educación, y en algunos casos de la propia UNER, en nuestra materia específica. Como en cualquier espacio social y como venimos describiendo, estas coordenadas que compartimos aquí no son estáticas, sino que están en permanente reflexión y revisión a partir de su puesta en práctica, con la mirada enfocada siempre en el desarrollo de la comunicación comunitaria desde la universidad.

Referencias

- Bourdieu, P. (1993). *Cosas dichas*. Gedisa.
- Cimadevilla, G. (2004). *Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*. Prometeo.
- Douglas, M. (1986). *Cómo piensan las instituciones*. Alianza Editorial.
- Pichon Riviere, E. (1975). *El proceso grupal del psicoanálisis a la psicología social (I)*. Nueva Visión.
- Espósito, R. (2003). *Communitas. Origen y destino de la comunidad*. Amorrortu.
- Peirano, M. (2006). *A teoría social vivida e outros ensaios de antropologia*. Jorge Zahar, R. J.
- Retamozo, M. (2009). Las demandas sociales y el estudio de los movimientos sociales. En *Cinta de Moebio*, (35), 110– 127. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. www.moebio.uchile.cl/
- Robirosa, M.; Cardarelli, G. y Lapalma, A. (1990). *Planificación y turbulencia social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el estado*. Siglo Veintiuno Editores.
- Rozados, L. (2009). Comunicación/educación: una mirada crítica. En Área de Comunicación Comunitaria (Comp.). *Construyendo comunidades... Reflexiones actuales sobre comunicación comunitaria*. La Crujía/UNER.
- Tommasino, H. y Cano, A. (2016). Modelos de extensión universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: tendencias y controversias. En *Universidades*, (67). UDUAL–México.
- Villamayor, C. y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. AMARC.

Contribución de las autoras (CRediT)

Conceptualización: Fasano, P. y Roquel, I. Adquisición de fondos: Fasano, P. Investigación: Fasano, P. y Roquel, I. Metodología: Fasano, P. y Roquel, I. Administración del proyecto: Fasano, P. Recursos: Fasano, P. Supervisión: Fasano, P. Validación: Roquel, I. Visualización: Roquel, I. Redacción - borrador original: Fasano, P. y Roquel, I. Escritura - revisión y edición: Fasano, P. y Roquel, I.