

Sandra Marisa Conte

DNI 20.202.442

sandraconte@gmail.com

Universidad de Buenos Aires /Centro de Estudios en Políticas de Estado y Sociedad

**TITULO: “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA
UNIVERSIDAD POPULAR MADRES
DE PLAZA DE MAYO”**

AREA: Comunicación en las organizaciones

ALABRAS CLAVE: universidad popular – articulación teoría-práctica – comunicación liberadora

RESUMEN

La propuesta del presente trabajo dentro del campo de la comunicación organizacional es recorrer el trayecto devenido instancia en la cual teoría y práctica se articulan en una experiencia concreta: organizar y gestionar el equipo de prensa y comunicación de la Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo (UPMPM), institución oficializada en abril del año 2010, pero que cuenta con once años de existencia en la Argentina.

Dadas las particulares características de la organización, con una década de historia, multiplicidad de esferas de acción, subsistemas organizacionales con vida propia, fue necesario comenzar la tarea a contrapelo de la teoría: atender a lo macro como contexto aglutinante, unificador, y desde allí a lo micro, en un trabajo permanente de reformulación de herramientas¹.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD POPULAR MADRES DE PLAZA DE MAYO

1. INTRODUCCIÓN

La propuesta del presente trabajo dentro del campo de la comunicación organizacional es recorrer el trayecto devenido instancia en la cual teoría y práctica se articulan en una experiencia concreta: organizar y gestionar el equipo de prensa y comunicación de la Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo (UPMPM), institución oficializada en abril del año 2010, pero que cuenta con once años de existencia en la Argentina.

Dadas las particulares características de la organización, con una década de historia, multiplicidad de esferas de acción, subsistemas organizacionales con vida propia, fue necesario comenzar la tarea a contrapelo de la teoría: atender a lo macro como contexto aglutinante, unificador, y desde allí a lo micro, en un trabajo permanente de reformulación de herramientas².

Las estrategias de abordaje se insertan no sólo en la historia de la UPMPM (institución privada de gestión social), sino también en el contexto de oficialización y su potencial apertura institucional, a lo que se suma el nuevo escenario que se plantea para la comunicación en la Argentina a partir de la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, y con ella la perspectiva de gestionar la comunicación que se inaugura para las organizaciones sociales, todo ello en un escenario más amplio de unidad latinoamericana.

En primer término, repasaremos los elementos destacados del relevamiento inicial que, sobre la construcción de un marco teórico ad hoc, posibilitó la realización de un diagnóstico concreto, para luego describir las herramientas puestas en acción (tanto los contenidos, como sus soportes y canales) en la aplicación de un plan de comunicación. Esto nos permitirá evaluar los alcances y limitaciones de las mismas y los potenciales desafíos a superar en un futuro cercano.

2. LOS PRIMEROS PASOS. CONTEXTUALIZACIÓN

La década del '90 llegaba a su fin cuando, tal como señala la antropóloga Inés Vázquez actual rectora de la UPMPM, las Madres comienzan a *“tender el puente entre sus hijos e hijas revolucionarios con las generaciones postergadas, que necesitan junto al pan y al abrigo, tempestades rebeldes que las hagan sentir fuertes y esperanzadas frente al*

enemigo” (Vázquez, 2010). Y será ella quien nos ayude a describir brevemente el contexto de surgimiento de la organización:

Los últimos años de la década del '90 muestra un país destruido por dentro y por fuera: tras el genocidio de la última dictadura militar (1976-1983), los gobiernos postdictatoriales se dedicaron a profundizar la impunidad de los crímenes del estado terrorista y a avanzar sobre las conquistas populares alcanzadas tras años de lucha: derechos laborales, educativos y de salud resultaron arrasados por las políticas neoliberales del gobierno de Menem. Asesinos sueltos, desocupación educación y salud públicas devastadas, saqueo de nuestras riquezas y entrega al capital transnacional: éste es el país que miran las Madres, jueves a jueves, mientras marchan en su Plaza y piensan ¿qué podemos hacer para que esto cambie? (Vázquez, 2010)³.

La respuesta comienza a escribirse a partir de una multiplicidad de hechos entre los que se destacan dos invitaciones: la primera, para conocer de cerca la experiencia de la Escuela de Cuadros que funcionaba en el Campamento de Río Grande del Movimiento de los Sin Tierra en Brasil, y la segunda para el Primer Encuentro por la Humanidad y contra el Neoliberalismo convocado por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas, en agosto de 1996. De los anhelos que se desencadenan a partir de estas experiencias, a los recitales de rock para reunir los fondos necesarios para poner en marcha la Universidad Popular, hay un solo paso... pero un paso de las Madres, firme, decidido, que comenzó a materializarse en el “Seminario de Análisis Crítico de la realidad argentina. 1983-1999” y alcanzó su punto de partida formal el 6 de abril de 2000, con deseo y convicción aunque “*sin plata y sin permiso*”, como gusta decir Hebe de Bonafini, presidenta de la Asociación Madres de Plaza de Mayo y rectora honoraria de la UPMPM.

No es extraño entonces que a partir de este surgimiento todos los caminos transitados hayan contribuido a fortalecer un proyecto comunitario que sólo podía materializarse “*haciendo*”. Cabe señalar en este punto que entendemos *comunidad* en los términos en que lo hace la autora Maritza Montero, conjugando como variables constitutivas no sólo un espacio físico y un nosotros colectivo, sino también un lugar de resistencia (a la globalización y el individualismo) (Montero, 2006), elementos a los que, tras la práctica esgrimida por las Madres a lo largo de 34 años de tarea ininterrumpida, podríamos agregar un espacio de construcción.

No cabe duda de que, desde el punto de vista de la praxis política, este derrotero resulta sumamente productivo, aunque en el plano de la comunicación -tal como es entendida por los saberes instituidos en el campo de la comunicación organizacional-, se constituye en un antecedente caótico a sortear con el objetivo de optimizar el alcance de cada una de las propuestas académicas, y de ese modo saldar uno de los objetivos institucionales como es multiplicar la construcción de conocimiento liberador.

Dicha necesidad se vio potenciada en los últimos años por los avances en los trámites de oficialización de la universidad ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), que tras una ardua labor arrojó sus frutos el 6 de abril de 2010, día en que la institución celebraba sus primeros diez años de aporte al conocimiento.

Fue en ese acto que se dio a conocer públicamente el permiso de funcionamiento firmado por el Poder Ejecutivo, mediante el decreto 751/2010, publicado en el Boletín Oficial, desde el que la Presidenta autoriza “la creación y funcionamiento de la Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo”. La norma lleva la firma de Cristina Fernández de Kirchner, el jefe de Gabinete, Aníbal Fernández, y el Ministro de Educación, Alberto Sileoni.

3. MARCADOS A FUEGO POR EL ORIGEN. ANTECEDENTES

A lo largo de una década, las Madres ejercitaron una práctica comunicacional certera, precisa, sin más teorías que las que les dictaba su pasión anudada al sentido común, el mismo que en los años oscuros las llevó a escribir en billetes “*Tengo un hijo desaparecido*”, con la certeza de que ésa era una herramienta preciosa para derrotar contraculturalmente al silencio impuesto por los verdugos de la libertad, ya que quienes no querían conservarlo se deshacían rápidamente de él y de ese modo la circulación del mensaje era cada vez más significativa.

Para encarar un plan de comunicación organizacional concreto, aplicado, es menester considerar como punto de partida la razón de ser de la organización.

En este caso:

La Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo (UPMPM) es una Universidad orientada a los derechos humanos, categoría construida y consolidada en lo social, lo

político y lo académico por un amplio movimiento de resistencia y lucha, así como de producción teórica, investigativa y de construcción social de conocimiento, de experiencias, de saberes, de estrategias superadoras ante las situaciones de injusticia tanto en lo referente a derechos individuales como colectivos. En esta categoría convergen propuestas académicas vinculadas a las ciencias sociales, las ciencias humanas, la educación y las artes (Estatuto Académico. Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo, 2010).⁴

El trayecto seguido desde allí implicó recorrer lo hecho de manera dispersa, desarticulada hasta el momento, para luego comenzar a delinear en principio una política comunicacional que ofrezca un marco en el cual inscribir el plan de acción. Considero que este enfoque permitió el surgimiento de propuestas novedosas dentro de los trillados caminos de la comunicación organizacional, dado que las necesidades surgidas de la realidad cotidiana demandaron respuestas creativas en función de los objetivos deseados.

Podemos mencionar como antecedente inmediato la tarea desarrollada por el Equipo de Prensa de la Asociación Madres de Plaza de Mayo, que se ocupa de difundir el conjunto de las actividades de una organización que, a medida que crece, va generando cada vez mayores ámbitos de acción, desbordando la capacidad de centralizar en un sólo espacio las comunicaciones relativas a la totalidad de sus realizaciones. Sólo como ejemplo vaya un somero recorrido por la actual estructura de la Asociación Madres de Plaza de Mayo que además de la Universidad Popular abarca:

- una librería
- una editorial
- la organización anual de un Congreso de Salud Mental y Derechos Humanos
- la organización anual de un Encuentro Internacional de Economía Política y Derechos Humanos
- la organización anual de un Congreso de Pensamiento Político Latinoamericano
- la biblioteca y videoteca Julio Huasi
- la radio AM 530 - La Voz de las Madres

- el Espacio Cultural Nuestros Hijos, un centro de producción cultural que funciona en uno de los espacios recuperados al terror como es la ex Escuela de Mecánica de la Armada, ESMA.
- y la Misión Sueños Compartidos, un emprendimiento de carácter social y productivo por el cual se lleva a delante la construcción de viviendas al tiempo que se genera capacitación y empleo, ya que quienes habitarán dichas viviendas (hombres y mujeres) son capacitados no sólo para las diferentes etapas que requiere el proceso de construcción, sino también para el cuidado de los hijos e hijas menores de quienes llevan adelante la tarea, la confección de la vestimenta de trabajo necesaria y hasta la fabricación de los paneles que utiliza este novedoso sistema constructivo.

Pero regresemos a la Universidad Popular, que en la presente instancia de su desarrollo basa su organización en tres áreas: una Secretaría Académica que tiene a su cargo el funcionamiento y desarrollo de todo lo referente a la docencia llevadas a cabo en las actividades de Grado y de Posgrado, así como la articulación transversal de las áreas que agrupan las diferentes carreras, además del establecimiento de las relaciones institucionales inherentes a la actividad académica de la UPMPM en las acciones de grado y posgrado. (Estatuto Académico. Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo, 2010)⁵

La segunda de las áreas es la Secretaría de Investigación, responsable por el funcionamiento y desarrollo de todo lo referente a la investigación llevada a cabo en la UPMPM, promoviendo la articulación entre los Departamentos y con los ámbitos de docencia y de extensión. Es la responsable de coordinar la política de investigación de la UPMPM, definir las estrategias de financiamiento y supervisar la presentación ante organismos externos. Tiene a su cargo el establecimiento de las relaciones institucionales inherentes a la actividad investigativa. (Estatuto Académico. Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo, 2010)⁶

Completa la Estructura Orgánico Funcional de la UPMPM la Secretaría de Extensión, que tiene a su cargo el funcionamiento y desarrollo de todo lo referente a las acciones de formación de la Universidad que no exigen requisitos previos de educación formal para la participación de los interesados. La Secretaría de Extensión Universitaria, además, tiene incumbencia en todos los planes educativos y sociales que estrechan el lazo de la

Universidad con la comunidad. (Estatuto Académico. Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo, 2010)⁷

La organización académica prevista para la UPMPM es de tipo departamental. Los departamentos son concebidos como instancias de articulación e intercambio de acciones de formación con temáticas y núcleos específicos de estudio y práctica profesional afines entre sí. Inicialmente, se definen cuatro Departamentos: Ciencias Sociales, Humanidades, Educación y Artes, que nuclea tanto las carreras de grado y posgrado, como las acciones de investigación y de extensión.

Actualmente se encuentran en funcionamiento pleno tres carreras de grado, Trabajo Social, Derecho y Licenciatura y Profesorado en Historia; siete cursos de formación, Capitalismo y Derechos Humanos, Cine Documental, Cooperativismo, Economía Política y Social, Periodismo de Investigación, Psicodrama, Psicología Social; clases públicas, como las Cátedras Bolivarianas y las Cátedras Sanmartinianas, seminarios, ciclos y talleres diversos, además de una agrupación coral, el Coro Cumpa, y el Grupo Amplio Salvatablas que alberga el funcionamiento del elenco Presos del Teatro, un grupo que integran personas privadas de manera temporaria de su libertad, autorizadas a realizar salidas transitorias de sus centros de detención.

Una correcta difusión de las actividades que proponen cada uno de estos espacios institucionales, más la intención de garantizar la circulación social de los saberes contruidos de manera colectiva en su interior, demandaron la inauguración de un espacio de Prensa y Comunicación específico para el ámbito de la Universidad Popular. Pero como ya se ha dicho, la tarea no comienza en un “punto 0” de la vida organizacional, sino que se propone abordar multiplicidad de esferas de acción, subsistemas organizacionales con vida propia, muchos de ellos que ya habían conformado sus propios canales comunicacionales (hecho que en los últimos años se ha visto facilitado por las nuevas tecnologías a través de blogs, facebook, etc.). ¿Cómo hacer para legitimar un espacio que se inserta de manera novedosa en una institución en la que por sus propias características, la trayectoria tiene un peso categórico? ¿Cómo articular lo hecho de manera dispersa, generando la necesaria cohesión, sin forzar a ninguno de los estamentos a discontinuar sus prácticas habituales?

La búsqueda de una respuesta superadora implicó comenzar la tarea a contrapelo de la teoría: atender a lo macro como contexto aglutinante, unificador que permita fortalecer un sentido identitario en común y desde allí lo micro, propiciando la autonomía y facilitando la circulación de la comunicación en un trabajo de articulación permanente de herramientas y estrategias.

Resultaron operativas en este punto las categorías de agencia y reflexividad que presenta Anthony Giddens (Giddens, 1987) en su Teoría de la Estructuración, a través de la cual explica que “la acción genera estructura y la estructura genera acción”. Más que a una propiedad individual o poseída por un agente, éstas hacen referencia a una interrelación de elementos materiales y simbólicos que puede permitir la emergencia de un acto. Con ellas resulta posible repensar las identidades como estratégicas y posicionales, como procesos de identificación, adhesión, sujeción y articulación narrativa (conversacional) a normas y discursos, que se presentan en exceso o carencia, pero nunca como una totalidad cerrada.

La categoría de agencia remite inexorablemente a la noción de potencia, como elemento que desborda permanentemente el poder, como apertura de lo posible en la acción, posibilidad concreta de escapar a la norma para tratar de fundar otra regla, que será nuevamente una posibilidad de desarrollar el poder de la regularidad para, una vez más, ser cuestionada y desbordada.

Partiendo de estos cimientos, la propuesta concreta consiste en estimular la autonomía de los sujetos, propiciar lo colectivo sobre lo individual, trabajar con el otro y no sobre el otro y propender a la transformación institucional que genere autonomía.

Si a su vez comprendemos la dimensión posicional y relacional de las identidades, que no son otra cosa que representaciones, una sutura eficaz del sujeto a una posición subjetiva requiere no sólo que aquel sea convocado, sino también que resulte investido en la posición; dicha sutura adviene entonces como una articulación, una filosofía del sujeto más allá de las perspectivas moderna y posmoderna que lo exaltan y humillan respectivamente.

Tomando en cuenta lo anterior, una primera consecuencia viene dada por la posibilidad de poner en juego la experiencia de teorizar sobre las prácticas y no al revés. La tarea de sistematizar lo hecho a medida que avanza la ejecución de la planificación permitirá

observar regularidades, elisiones, en fin, los trayectos caminados con la inmediatez necesaria como para corregir niveles inevitables de implicación tanto positiva como negativa.

4. UN HORIZONTE A ALCANZAR. CONSTRUCCIÓN DE MARCO TEÓRICO, DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN.

Para elaborar la planificación se realizó el diagnóstico de rigor, que incluyó observaciones participantes y no participantes, entrevistas, diagramas espaciales, análisis FODA, investigación de archivos documentales (texto, imagen, audio, video) que se complementaron con la puesta en práctica de una herramienta metodológica sumamente útil como es el socioanálisis, dado que permite llevar a cabo la tarea simplificando el abordaje, pero sin negar ni desdibujar la complejidad presente en la organización sucumbiendo ante una falsa idea de “orden” (Vizer, 2004).

Fernando Flores (Flores, 1989), va a proporcionar un enfoque de análisis de *las organizaciones como fenómenos lingüísticos*, en tanto que unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de las personas para formalizar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Desde esta perspectiva, lo que constituye una organización no es su nombre ni el edificio en el que funciona, ni un producto específico o un conjunto de productos o servicios que ofrece, ya que todos ellos pueden mutar y la organización seguir existiendo. Una institución es para el autor una *red estable de conversaciones* y como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus interlocutores. Existen diversas formas en las que una organización va más allá de los individuos que la conforman, y como agente de acción las organizaciones devienen socialmente responsables de sus acciones. De ahí que nos interese particularmente esta mirada sobre el objeto de estudio/práctica, puesto que facilita un tratamiento particular para cada uno de los niveles que se entrelazan, dando forma a su densidad constitutiva.

Atenderemos entonces a sus límites, dando cuenta de su carácter lingüístico, línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración. Por otra parte focalizaremos la red de promesas mutuas realizadas y los variados dominios en los que ellas se inscriben. Develaremos cuál es el trasfondo compartido, marco de acciones implícito que solemos reconocer como la cultura organizacional. Reconstruiremos la

idea común de futuro, presente en sus acciones y estudiaremos los hábitos positivos y negativos contruidos en esta dinámica compleja entre diálogo y discusión, concertación y confrontación inherentes a todo grupo.

Para Annie Bartoli, el término organización remite a tres significaciones: al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizado (Bartoli, 1992). Por lo tanto, se refiere simultáneamente a un grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común (conjunto organizado). Al organizar (acto de organizar) se realiza un proceso de estructuración que permitirá obtener en el grupo mayor cohesión y de esa forma concretar sus objetivos (el resultado de esa acción). Para obtener esa cohesión, toda organización necesita de cierto “orden”, que es aportado por la estructura.

Para Bartoli la primera relación entre comunicación y organización se da en el momento en que resulta necesario definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, teniendo en cuenta que para desarrollar esa comunicación interna es menester organizar su puesta en marcha.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última alcance sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Conjugando a Flores y Bartoli, estas definiciones aluden a la noción de “sistema”, como conjunto estructurado de componentes e interacciones que conforman la organización, generando características que no están en ninguno de los elementos que la componen, y que ninguno de ellos podría producir por cuenta propia, sin relacionarse con los otros.

De allí que a la hora de llevar a cabo un diagnóstico que propicie la formulación de una propuesta de acción concreta, la complementación con una herramienta metodológica como el socioanálisis resulte de gran utilidad, particularmente para identificar cuestiones vinculadas al posicionamiento estratégico de la organización. (Sanz de la Tajada, 1996)

En aquella primera etapa de la exploración pudieron identificarse los siguientes puntos relevantes: la comunicación interna se limita a los aspectos administrativos (llamados a inscripción, fechas de exámenes, etc.) y a anuncios en carteleras ubicadas de manera estratégica en pasillos y puntos de tránsito intenso en cada uno de los edificios que albergan las sedes 1 y 2 de la UPMPM (Hipólito Yrigoyen 1584 y 1432, respectivamente, en la ciudad de Buenos Aires); la comunicación externa no diferencia prensa de integrantes de la organización, lo que si bien horizontaliza contenidos, no siempre alcanza la eficacia deseada dado que son los responsables de llevar adelante una actividad quienes se encargan de difundirla. No existen publicaciones de prensa referidas a la actividad institucional en su conjunto, sino en el marco de artículos más abarcativos sobre el quehacer de las Madres.

Frente a este panorama se trabajó mancomunadamente con los referentes de la organización para, a partir de los problemas detectados, formular el árbol de objetivos a alcanzar, entendidos como líneas de acción a desarrollar a lo largo del proceso iniciado que se consigna a continuación.

En función de los objetivos consignados se diseñó el cronograma inicial de tareas semanales.

5. MANOS A LA OBRA. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

La posibilidad de comenzar a sistematizar la experiencia a fin de ir construyendo el tan necesario registro nos lleva a evaluar “en proceso” la instrumentación del plan comunicacional, ya que es el mejor modo de reformular estrategias en caso de que ello sea necesario.

A más de un año del diseño inicial del presente plan, la UPMPM cuenta con diversas herramientas comunicacionales que optimizan su eficacia a partir de remisiones recíprocas: un programa de radio, un boletín digital semanal, un sitio web, un espacio de tres páginas en la Revista Sueños Compartidos, que desde su edición del mes de septiembre, se distribuye el primer viernes de cada mes con el periódico Tiempo Argentino.⁸

Para las comunicaciones internas, se mantienen los soportes preexistentes, a los que se suma la posibilidad de segmentar la información mediante el listado de envíos digitales a partir de la conformación de una base de datos en la que cada destinatario es caracterizado como parte de un grupo de interés específico (estudiantes, a su vez desagregados por carreras, docentes, administrativos, interesados en actividades abiertas al público en general, etc.).

El programa de radio es “Cátedra Libre” y se emite los sábados entre las 9 y las 10 horas, a través de AM 530 La Voz de las Madres, emisora con sede en la ciudad de Buenos Aires y un alcance de 200 kilómetros a la redonda en su emisión de amplitud modulada, más alcance mundial a través de su transmisión por internet desde www.madres.org/wms2.htm.

Se lleva a cabo con una producción de 9 horas semanales, en las cuales se procede a editar audios de actividades realizadas en la Universidad Popular, con el cuidado de respetar la coherencia de las exposiciones de los disertantes y conferencistas, ya que uno de los objetivos específicos es acercar los contenidos, aunque más no sea en sus ejes principales, a quienes por alguna razón no pueden acceder a ellos de manera presencial. Para las entrevistas se privilegia la realización en estudio, aunque en algunos casos las telefónicas permiten contar con la participación de referentes espacialmente distantes. El formato es entretenido, se realiza una cuidada producción artística y musical, para que los contenidos académicos no hagan del programa un espacio solemne, sino más bien ágil y dinámico, aunque sin descuidar la profundidad en el abordaje de las diferentes temáticas. Los oyentes son interpelados a comunicarse de manera permanente a través del teléfono y de una dirección de correo electrónico del programa (catedralibre@madres.org).

Por otra parte, dentro del formato radio, la UPMPM contó durante 2010 con dos columnas semanales (lunes y jueves) en el programa “El Patio Trasero”, que se emitía todas las mañanas por la misma emisora, proporcionando una agenda de las actividades más destacadas de la semana en curso.

Hay también un trabajo de anticipo de actividades



destacadas en formato de spots radiales, que se editan en los estudios de la AM 530 y cuyo guionado y producción corre por cuenta del Equipo de Prensa y Comunicación. Así fue durante el desarrollo del *Seminario América Latina frente a la reacción neoliberal y el imperialismo. Aportes del conocimiento colectivo a los procesos de liberación*, actividad académica con que la UPMPM celebró sus diez años de vida, que consistía en la realización de una conferencia que prestigiosos referentes de las ciencias sociales (Emir Sader, Aramis Fuente Hernández, Norberto Galasso, Adolfo Colombres, Rodolfo Mattarollo, Adriana Puigros, Rubén Dri, entre ellos), ofrecieron en el Auditorio Juana Azurduy cada jueves del primer semestre del año. Cada semana, rotaba un spot con los datos del disertante y el tema de la conferencia que se dictaría. Esta práctica redundó en una asistencia que incrementó la convocatoria de público habitual en el auditorio.

“La Uni” es el Boletín digital de la UPMPM que ya va por su octogésima edición.

Tiene una estructura básica de encabezamiento, sumario, anticipo de actividades, artículos académicos, comentarios literarios, reseña de



actividades realizadas y agenda de contenidos del programa de radio. Cada semana se repasan las novedades de los diversos espacios académicos y de extensión de la UPMPM. Se envía los viernes por la tarde a más de 4.500 suscriptores de diversos puntos del planeta. Éstos conforman la base de datos para el listado de envíos mencionada anteriormente; el sistema utilizado para los envíos fue diseñado especialmente para la organización, habilita un registro de envíos “exitosos”, “demorados” y “rechazados”, posibilitando su actualización permanente.

En cuanto a la web, el caos propio de un desarrollo comunicacional no planificado tenía su correlato en la anterior estructura del sitio. La ejecución del plan comunicacional incluyó el rediseño del sitio en función de la nueva organización de la universidad, reflejando las áreas y dependencias funcionales previstas en el nuevo organigrama, aprobado a partir de la oficialización.



considerando a grandes rasgos, tres tipos de usuarios “público en general”, “estudiantes” y “prensa”.

A continuación se reproduce la página de inicio (www.madres.org/upmpm)

Allí puede observarse la jerarquización de los contenidos de acuerdo al criterio indicado. En el denominado “Inicio”, se da cuenta de las informaciones destacadas. En “Novedades”, se agrupa la información de carácter general más importante, la agenda de actividades, una recopilación de los boletines digitales enviados y los programas de radio emitidos, debidamente catalogados y ordenados cronológicamente. Le sigue la información institucional bajo el título “Nuestra universidad”, con la presentación de misión, visión y objetivos institucionales, Autoridades, Estatuto Académico y una compilación de discursos históricos.

Luego se suceden los botones correspondientes a las materias comunes a todas las carreras (Historia de las Madres de Plaza de Mayo y Formación Política) y las tres secretarías, que a su vez pueden desagregarse en submenús con las diversas opciones de carreras, cursos, seminarios, etc. y la información general, planes de estudio, calendario académico y otras.

Más abajo se ubican las misceláneas entre las que se incluyen las secciones “Publicaciones”, “Galería de imágenes”, “La UPMPM en los medios” y “Contacto”.

La redacción de los artículos a publicar en la revista Sueños Compartidos se define en una reunión de sumario de la que participan los representantes de los diferentes espacios de Madres. Allí resulta posible consensuar temas y abordajes. Se realizan con una frecuencia mensual, que generalmente coincide con la fecha de publicación de la edición anterior. De ese modo es posible desarrollar investigaciones o elaborar artículos a lo largo de unas tres semanas. En este caso el criterio es evitar caer en un formato de medio corporativo al estilo “house-organ”, dado que la intención es ampliar el target al público en general, y particularmente al de menor rango etario. De allí que se prefiera un lenguaje más bien coloquial y se lleven a cabo producciones fotográficas con una

estética propia de las nuevas generaciones. En todos los casos se vincularán los temas elegidos con la actualidad social y su puesta en relación con producciones propias de alguno de los espacios de la universidad. Así por ejemplo, en el mes de julio del año pasado, el texto daba cuenta de la aplicación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, insistiendo en que por sí sola no garantiza la democratización real y efectiva de la comunicación, y propiciando la consolidación de proyectos de comunicación popular en cada barriada del territorio nacional, abonando una resignificación del concepto desarrollado en las Cátedras Sanmartinianas como fue la guerra de guerrillas en el marco de los procesos emancipatorios latinoamericanos, pero en función de los medios. Esto es fortalecer los medios de comunicación alternativa de modo que se multipliquen los frentes sólidos de recuperación de la palabra por parte de los sectores populares y se dificulte cualquier intento futuro de silenciarlos retrotrayendo la estructura de propiedad de los medios masivos hegemónicos a la situación previa a la sanción de la ley.

En el mes de agosto de 2010, celebración de la Pachamama, la publicación hacía referencia a las implicancias del llamado “Acuerdo de los pueblos”, documento resultante de la Conferencia Mundial de los Pueblos sobre el Cambio Climático y los Derechos de la Madre Tierra; allí se incluía la opinión del Dr. Daniel Cieza, docente titular de la cátedra Derecho de los Recursos naturales en la carrera de Derecho de la UPPMPM.



En la edición de septiembre del mismo año, dedicada a la reciente sanción por parte del Congreso de la Nación Argentina de la Ley de Matrimonio igualitario, se desarrolla un breve ensayo sobre diversidad y se consignan las actividades vinculadas al tema que

Carlos A. Jiménez
(Docente de la carrera Trabajo Social - UPMPM)

LUNES 30 DE AGOSTO, 18.30 hs
Encuentro 1
"Los derechos de la diversidad sexual:
Los desafíos de la política pública"

Expositores:

- María Rachid
(Coordinadora de Diversidad Sexual - INADI)
- Noelia Casatti
(Responsable de la Dirección de Diversidad Sexual
del Municipio de Rosario)
- Ricardo Cuccovillo
(Diputado Nacional - PS)

Moderador:

- Marcelo Cortizo
(Director de la carrera Trabajo Social - UPMPM)

MARTES 31 DE AGOSTO, 18.30 hs
Encuentro 2
"Los derechos de la diversidad sexual:
los retos de las organizaciones sociales"

Expositores:

- Claudia Pia Baudracco
(Referente de ATTTA)
- Claudia Castro
(Presidenta de "Las Fulanas")
- Esteban Paulon
(Presidente de la Federación LGBT)

Moderador:

- Carlos A. Jiménez
(Docente de la carrera Trabajo Social - UPMPM)

ENTRADA LIBRE - Consultas e informes sec_alumnos@madres.org y en Sede I UPMPM

UNIVERSIDAD POPULAR MADRES DE PLAZA DE MAYO
2000 - 6 de abril - 2010 Diez Años de Lucha y Resistencia
Hipólito Yrigoyen 1584 - 4384-8693 -
universidad@madres.org / www.madres.org/upmpm

tuvieron y tendrán lugar en la Universidad Popular, como un Ciclo de Diversidad Sexual y Derechos Humanos organizado por la Carrera de Trabajo Social o un Seminario de

CHARLA DEBATE
Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo

Cuba, Revolución y Bicentenario

Jueves 5 de agosto
18 horas

A cargo del historiador cubano
Felipe de Jesús Pérez Cruz
Unión Nacional de Historiadores de Cuba

Auditorio Juana Azurduy - Sede I UPMPM

UNIVERSIDAD POPULAR MADRES DE PLAZA DE MAYO
2000 - 6 de abril - 2010 Diez Años de Lucha y Resistencia
Hipólito Yrigoyen 1584 - 4384-8693 -
universidad@madres.org / www.madres.org/upmpm

Género.

En cuanto a la publicidad que aparece dos veces a la semana en el periódico de distribución nacional Página 12, el objetivo es dar a conocer las actividades de realización inminente. A modo de ejemplo, se reproducen a continuación dos modelos de avisos, uno correspondiente a la publicación del día lunes 02-08-2010 (el más pequeño) y el otro, a la del día miércoles 18-08-2010 (de mayor tamaño).

Como parte de la tarea de prensa institucional se lleva adelante el relevamiento de publicaciones referidas a la UPMPM en diversos medios (gráficos, radiales, televisivo y digitales), con las que se está conformando un archivo que en los últimos meses ha visto engrosar su contenido de manera exponencial, lo que permite dar cuenta del carácter positivo del plan instrumentado en ese aspecto.

Además, con la colaboración del Área de Audiovisuales, se realiza un registro en soporte digital de todas las actividades relevantes que tienen lugar en la UPMPM, material que se cataloga de manera adecuada a fin de contar con un archivo documental disponible para su consulta.

5. ESTO RECIÉN COMIENZA. DESAFÍOS

Los desafíos inmediatos podrían agruparse en torno a tres directrices.

En primer término, las potencialidades de las nuevas tecnologías son aún un interrogante, dado que por decisión de la organización en su conjunto, se aguarda consensuar criterios comunes con los restantes espacios institucionales para la utilización de las llamadas TICs, no obstante una cuenta habilitada en Facebook ([Prensa UPMPM](#)), permite comenzar a visualizar algunas de las posibilidades que esta red social ofrece entendida como herramienta a partir de la conformación de redes aún más amplias. Algo similar ocurre con la cuenta de Twitter @PrensaUPMPM.

Por otra parte la comunicación interinstitucional, constituye sin duda el más fascinante de los desafíos en el contexto de avance hacia la unidad latinoamericana. Actualmente el Equipo de Prensa y Comunicación de la UPMPM lleva adelante un relevamiento de publicaciones académicas, proceso que tiene como finalidad la conformación de una nómina de contactos para entablar intercambios permanentes, afianzando los vínculos académicos y materializando uno de los pilares de identidad como es el conocimiento, por aquello de que “no se puede amar lo que no se conoce, no se puede defender lo que no se ama”.

Por último, la oficialización de la universidad y la perspectiva de inaugurar nuevas carreras de grado en los próximos años, entre ellas Economía Política y Comunicación, ofrecen un nuevo capítulo a desarrollar, ahora sí desde la misma puesta en marcha de las actividades. Capitalizar la experiencia previa favorecerá la consecución de los objetivos deseados en las mejores condiciones. La comunicación organizacional nos ofrece entonces una herramienta privilegiada a la hora de facilitar la circulación de saberes

contrahegemónicos, pensamiento crítico, pasión transformadora y construcción social participativa.

6. CONCLUSIÓN

De los recorridos considerados se desprende que esta experiencia concreta de comunicación organizacional requiere conjugar elementos de planificación estratégica, de teoría organizacional, periodísticos, de prensa, de relaciones institucionales, de diseño, de nuevas tecnologías, e incluso de marketing, término que implica un auténtico desafío en el terreno de las organizaciones comunitarias, por lo general reacias a considerarlo pertinente en su campo, por los riesgos que conlleva en cuanto a la mercantilización de contenidos.

Aunque es necesario reconocer que, muy en particular en el caso de las Madres, nada sustituye la puesta del cuerpo, el cara a cara permanente que da origen al resto de los intercambios comunicacionales en los espacios de encuentro reales, lo que habilita todo desarrollo y conceptualización ulterior.

Sabemos -y de hecho, pudimos vivenciarlo- que cada proyecto constituye una experiencia única que puede concebirse como un proceso complejo que transcurre en un particular momento histórico, y en un contexto económico, social y político-institucional determinado, por lo que este trabajo intenta constituirse en un punto de partida válido para *“promover un proceso de reflexión desde la perspectiva de sus protagonistas y conjuntamente con ellos, acerca de algunos ejes significativos tanto de los procesos como de los resultados o cambios logrados en el particular contexto en que se desarrolló la acción”* (Niremberg, 2000). Y el material producido, de buena parte del cual damos cuenta en estas páginas, deviene en acabada muestra de la potencia del hacer en pro de un objetivo definido.

Para concluir esta aproximación a una experiencia que lleva apenas un par de años de elaboración, nos remitimos una vez más a las palabras de Inés Vázquez, quien en el saludo de la Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo a los estudiantes, docentes, no docentes y autoridades presentes en la apertura del *I Congreso Universitario Nacional Popular Latinoamericano, VII Congreso de la Reforma Universitaria Latinoamericana. Latinoamérica Educa y I Foro Latinoamericano*. *“¿Extensión o*

articulación? La construcción social del Conocimiento Estratégico”, que se llevó a cabo entre el 2 y el 4 de septiembre de 2010, en la ciudad de La Plata, señaló: “La universidad será ella misma en su totalidad, extensión de las energías liberadoras y creadoras de nuestros pueblos. Universidad nacional, popular y revolucionaria no puede ser la que va hacia al pueblo, sino la que surge del pueblo”.

Podríamos pensar en idénticos términos en una comunicación popular de las organizaciones sociales, no ya como la que va de la academia a las organizaciones, sino como esta que surge de las organizaciones encarnadas, situadas social e históricamente, y llega a la academia en un fructífero diálogo del que surgen nuevas conversaciones posibles y con ellas nuevos horizontes para la disciplina, cada vez menos disciplinada y más atenta a los requerimientos del entorno.

Sandra Conte

Equipo de Prensa y Comunicación

Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo

Contacto: prensa-universidad@madres.org

- ¹ Aunque siguiendo a Wanderley (Wanderley, 1998), podríamos decir que lo haremos para luego replicar nuevamente en lo macro.
- ² Aunque siguiendo a Wanderley (Wanderley, 1998), podríamos decir que lo haremos para luego replicar nuevamente en lo macro.
- ³ Vázquez, I. (2010). Cortamos el cordón. Por amor al saber y la Revolución. *Sueños Compartidos, Año II, Número 14, Suplemento coleccionable N° 1*.
- ⁴ Estatuto Académico de la Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo.
Aprobado y a la espera de su publicación en el Boletín Oficial de la República Argentina.
- ⁵ Ídem
- ⁶ Ídem
- ⁷ Ídem
- ⁸ Periódico de distribución nacional.

Bibliografía

- Aguadero, F. (1993). *Comunicación social integrada: un reto para la organización*. Barcelona: Ed. El Ateneo. Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Ander-Egg, E. (1995). *El proceso de programación sus fases y momentos en Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- Castoriadis, C. (1997). "Poder, política, autonomía", en *Un mundo fragmentado*. Buenos Aires: Altamira.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2001). *La comunicación en acción*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2005). *La imagen de marca*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- De Piero, S. (2005). *Sociedad civil y democracia: referencias para una agenda en Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. Estatuto Académico. Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo. (2010).
- Flores, F. (1989). *Las organizaciones como redes de conversaciones*. Buenos Aires: Hachette Comunicación.
- Frascara, J. (2006). *El diseño de comunicación. Metodología y planificación*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Infinito.
- Giddens, A. (1987). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana Técnico.
- Massoni, S. (2002). "Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural". En *Recepción y mediaciones. Casos de Investigación en América Latina*. Buenos Aires-Venezuela: Ed. Norma, 2002.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Buenos Aires, Argentina: Homo Sapiens.
- Matus, C. (1972). *Estrategia y Plan*. México: Siglo XXI Editores.
- Montero, M. (2006). *Hacer para transformar. El método en la psicología comunitaria*. Paidós.
- Morgan, G. (2005). *Imágenes de la organización. Págs. 2-97*. Madrid, España: Ed. Rama.
- Niremborg, O. -B.-R. (2000). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid.

Vázquez, I. (2010). Cortamos el cordón. Por amor al saber y la Revolución. *Sueños Compartidos* , Suplemento coleccionable N°1.

Ulloa, F. (1969). Análisis psicoanalítico de las instituciones. *Revista de Psicoanálisis XXVI*. Buenos Aires .

Uribe Rivera, F. J. (1995). *Macromodelos de organización en “Agir comunicativo e planejamento social. Uma crítica ao Enfoque Estratégico”*. Traducción de la cátedra Metodología del Planeamiento en Comunicación. Río de Janeiro: Editora Fiocruz.

Vizer, E. (2003). *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Vizer, E. (2004). *Socioanálisis: metodología de investigación, análisis, diagnóstico e intervención social*. España: Universitaria de Sevilla.

Wanderley, L. (1998). Aportes para el debate. En N. Borri, *Ciudadanía: un reto a la imaginación política*. Buenos Aires: Centro Nueva Tierra.