

Autoras

Alustiza, Noelia Soledad - Legajo: 17312/6 - Sede: La Plata.

Ravazzoli, Lucía - Legajo: 17490/4 - Sede: La Plata.

Venturuzzo, Daniela - Legajo: 17213/3 - Sede: La Plata.

Título de la Tesis

La evaluación, el motor del cambio: Abordaje de un proceso integral de comunicación en el Banco Social de la UNLP

Programa de Investigación: Comunicación y Planificación.

Directora: Lic. Lucía Guerrini.

Fecha de presentación: Febrero de 2013.

Resumen

“La evaluación, el motor del cambio” analiza la intervención desde la comunicación realizada en el Banco Social, un proyecto de extensión de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales conformado por profesionales de la Universidad Nacional de La Plata y más de 250 productores familiares del Gran La Plata.

Esta tesis propone un abordaje donde la instancia de evaluación se plantea como totalmente necesaria para poder completar el proceso de aprendizaje de lo realizado, reconocer y reflexionar acerca de las transformaciones desatadas en el proceso y generar nuevas líneas de acción, nuevos proyectos y nuevos desafíos que posibiliten seguir avanzando a paso firme hacia una sociedad más inclusiva.

Palabras clave: Comunicación. Evaluación. Planificación. Gestión. Economía Social y Solidaria. Extensión Universitaria. Políticas Públicas. Agricultura Familiar. Educación Popular. Poder popular.

Al Banco Social, a nuestras familias, a Romi.

Agradecimientos

A todo el equipo de trabajo de nuestro tan querido Banco Social que desde un primer momento nos abrieron las puertas y nos enseñaron a andar un camino de aprendizaje colectivo, organización y compañerismo. Gracias por confiar en nosotras, por respetarnos siempre y por dedicarnos tiempo y corazón en nuestro crecimiento como personas y profesionales.

A los productores del Banco Social por el compromiso, la valentía y el ejemplo. Por creer en la fortaleza del conjunto y del conocimiento compartido.

A nuestra Directora que creyó en nosotras, que nos convenció de que evaluar vale la pena, que nos enseñó que los mejores trabajos son aquellos que piensan con el otro y que nos acompañó en todo el proceso con mucho profesionalismo pero también con una gran calidez humana.

A nuestras familias que nos dieron la posibilidad de elegir esta carrera y el apoyo para jugarlos libremente por lo que amamos.

A nuestra compañera y amiga Romina Sánchez que formó parte de este sueño y nos dio todas sus “buenas vibras” para que este proyecto, que ya no estaba en su camino, siguiera sembrando frutos en el nuestro.

A Anita por regalarnos su arte para el diseño de esta tesis.

A nuestros amigos y parejas por habernos acompañado en todo momento y por habernos brindado ese envión que se necesita para no dar el brazo a torcer y afrontar los proyectos como desafíos y no como obligaciones.

Gracias por estar desde los inicios, en el transcurso o en la recta final pero sobre todo gracias por recordarnos que vale la pena compartir los sueños.

Índice

Introducción General

- Palabras claves
- Objetivo General
- Objetivos específicos

Parte 1: Lineamientos para la intervención desde la comunicación

Capítulo I

La Organización: El Banco Social

Capítulo II

Acercamiento desde la comunicación

2.1 Introducción

2.2. Marco Teórico

2.3 Marco Metodológico

2.4 Haciendo un poco de historia

2.4.a. Nos acercamos

2.4.b. Primeros pasos de la gestión: Diagnosticamos

Parte 2: Evaluar el proceso

Capítulo III

Primer acercamiento a la evaluación: La sistematización de la gestión

3.1 Raccontos por proyectos

3.1.a. Proyecto Cupido: Reconstruyendo lazos

3.1.b. Proyecto Pachamama: Fortaleciendo la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”

3.1.c. Proyecto Partenón: Presencia en la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales

3.1.d. Proyecto Deméter: Reorganizando la comunicación interna

Capítulo IV

El motor del cambio: La evaluación

4.1 Introducción

4.2 Evaluación por variables

4.3 Conclusiones del análisis de las variables según los objetivos de la evaluación

4.4 Nuevas líneas de acción

Reflexiones finales

Bibliografía

Anexos

Capítulo I

Introducción General

Entendemos la evaluación como una parte fundamental de todo proceso de comunicación. Sabido es que la intervención desde nuestro campo es un círculo formado por el diagnóstico, la planificación, la gestión y la evaluación. Sin embargo, desde el campo de desarrollo de proyectos en comunicación vemos que muchas veces los procesos no “dan la vuelta” sino que se estancan en instancias como la gestión y no avanzan en el análisis de sus resultados, no evalúan, no generan conclusiones de la aplicación de la estrategia.

Cuando empezamos a buscar antecedentes para nuestra tesis, nos dimos cuenta rápidamente que había muy pocos. Lejos de desanimarnos, la falta de trabajos de evaluaciones comunicacionales en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social nos animó a seguir, a recurrir a teorías de ciencias hermanas para aplicarlas a nuestro campo concibiendo siempre a la evaluación como un factor fundamental en el proceso de desarrollo ya que sin ella, el crecimiento es trunco.

Pensamos que ser evaluadoras de procesos comunicacionales es un rol social que implica un compromiso de profunda revisión crítica que da como resultado conclusiones que llevan a una nueva acción. Sin esta

instancia, la comunicación no genera nuevas líneas de trabajo, no permite crecer. A su vez, ser evaluadoras nos obliga a posicionarnos en el lugar de los otros, a entender formas de actuar y pensar y a comunicarlas para que cualquiera que quiera continuar un camino pueda entender y compartir el sentido del cambio buscado. Por eso decimos que somos facilitadoras, nexos entre visiones de realidades y futuros. Creemos también que la evaluación no sólo debe limitarse a mirar “hacia atrás” sino que debe analizar lo hecho teniendo en cuenta que el compromiso es hacia adelante, siempre prospectivo.

En este sentido, pensamos que evaluar este proceso de gestión comunicacional en el Banco Social es una tarea compleja pero necesaria, en el afán por contribuir a la estrategia de desarrollo de una organización social nacida como proyecto de extensión de una universidad pública.

Lo dicho anteriormente no nos toca desde el simple discurso: somos un grupo de tesistas que estamos en la recta final de una carrera en una institución pública y sentimos profundamente que la sociedad argentina ha sido con nosotras sumamente generosa; no sólo nos permitió tener estudios de grado sino que también nos formó en los niveles inferiores.

Venimos de colegios públicos de distintas partes del territorio nacional, crecimos en una década de neoliberalismo absoluto que rompió con la conciencia social de muchos jóvenes. Nos negamos a renegar de lo que somos, nos asumimos como sujetos de transformación y valoramos lo público como un tesoro. Encaramos nuestro proceso de tesis en una época de renacimiento, desde el interior de cambios profundos no sólo en nuestro país sino en toda nuestra América. Y así llevamos adelante el

trabajo, entendiendo que los actores con los que el Banco Social trabaja son pobres y no “por ósmosis” sino por ser parte de un mundo desigual, de una sociedad injusta. Y nosotras, que tuvimos la posibilidad de ser, reivindicamos el camino de la organización y el trabajo con un sector como es el de la agricultura familiar que rompe con el modelo del agronegocio del que este país es y ha sido víctima, que pretende caminar hacia una economía más justa, más para todos como lo es el proyecto de la economía social.

A su vez, reivindicamos aquellas acciones que buscan crear poder popular y por eso estamos orgullosas de que desde una universidad como es la de La Plata surja un grupo de profesionales que decida trabajar fuera de la élite; que se “extienda”, que socialice herramientas y que esté abierto para adquirir aquellas que, en este caso, los productores conocen bien.

El trabajo del Banco es para nosotras necesario de destacar porque crea espacios de organización (como la Feria o el Consejo), porque, lejos de negarlos, se involucra en los procesos sociales que se materializan en la realidad productiva, como la inmigración, porque forma parte de políticas públicas y construye colectivamente creando vestigios de acción para que el Estado sea de todos que es a lo que apuntamos con este trabajo.

Palabras claves

- Comunicación.

- Evaluación.
- Planificación.
- Gestión.
- Economía Social y Solidaria.
- Extensión Universitaria.
- Políticas Públicas.
- Agricultura Familiar.
- Educación Popular.
- Poder popular.

Objetivo General

Evaluar el diseño y la gestión de la Estrategia Integral de Comunicación implementada durante 2009/ 2011 en la organización Banco Social de la UNLP, con el objetivo de facilitar la reflexión colectiva y fortalecer el crecimiento de la Institución.

Objetivos específicos

- Evaluar los logros de la aplicación de la **Estrategia Integral de Comunicación** en su plano interno, haciendo foco en la participación, apropiación y reconocimiento de los actores de la Organización (equipo de trabajo y productores).
- Evaluar los resultados obtenidos por las acciones tendientes a fortalecer la visibilidad de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”-
- Evaluar la relación del Proyecto con la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la UNLP.
- Crear un momento reflexivo que permita analizar los resultados y desafíos de la estrategia gestionada para crear líneas de acción superadoras.

Parte 1

Lineamientos para la intervención desde la comunicación

Capítulo I

La Organización: el Banco Social

La evaluación que proponemos en este trabajo está basada en la intervención comunicacional que realizamos en el Banco Social (BS), un proyecto de extensión de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales (FCAyF) conformado por profesionales de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y más de 250 productores familiares de la Región.

Como equipo creemos que no se puede aislar a la institución de su historia y contexto socioeconómico de acción y surgimiento y es por eso que nos parece relevante realizar una mención del mismo como puntapié para el análisis posteriormente realizado.

El proyecto Banco Social nació en el año 2005, en plena postcrisis de 2001, en el marco de una angustiante situación de pobreza producto, entre otras cosas, del proceso neoliberal de los '90 llevado a cabo en el marco de las presidencias de Carlos Saúl Menem y basado en las nociones de “progreso económico” y “desarrollo tecnológico” instaladas desde Estados Unidos, en las que la modernización era el objetivo principal sin importar los costos sociales que esto produjera.

La salida de la convertibilidad provocó un efecto altamente negativo en la situación económica de los productores de pequeña escala, debido a que su sistema de producción bajo invernáculo es altamente dependiente y demandante de insumos y elementos que en su mayoría son importados,

rigiéndose éstos por el valor dólar. Agroquímicos, fertilizantes, plásticos y semillas híbridas prácticamente pasaron a valer el triple en pesos. En este sector, a diferencia de la producción agrícola pampeana asociada a la exportación, la crisis y devaluación de la moneda influyeron terriblemente. De forma paralela, en este período se cortó la cadena de pago y desapareció la financiación. Por esto, los productores familiares periurbanos se vieron excluidos del sistema formal de créditos (bancos y financieras) situación que se vio agravada muchas veces por su condición de inmigrantes indocumentados.

Buscando aportar soluciones a esta problemática, surgió el Banco Social que tuvo en un principio el objetivo de lograr que los productores familiares de La Plata y Gran La Plata se pudieran integrar en el circuito comercial a través de la formación de un sistema de apoyo integrado a la microempresa agroalimentaria, que permitiera mejorar los ingresos y la productividad del sector de la pequeña empresa y que luego se fue complejizando en pos del empoderamiento y la autogestión de los agricultores.

En sus inicios, la Organización se dedicó a la entrega de microcréditos a productores familiares bajo términos de garantía solidaria entre los integrantes de cada grupo de productores ya conformados o que se hiciera para dicho fin.

La metodología para el otorgamiento del microcrédito que aplica el Banco Social consiste en un primer momento en el cual se hace entrega del crédito a un grupo constituido de 3 a 10 personas. Luego, mensualmente

los agricultores abonan una cuota con un 6 % de interés el cual se destina a un Fondo de Ahorro Grupal (FAG) que ellos mismos administran.

En Argentina el modelo de microcrédito se materializó de la mano de distintos programas nacionales y provinciales. Uno de los más importantes es el "Programa Nacional de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social `Padre Carlos Cajade'", dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina y administrado por la Comisión Nacional de Coordinación del Microcrédito (CONAMI).

La formalización del **Banco Social** se dio mediante la aprobación de un proyecto de extensión universitaria de la UNLP que, si bien se gestionó desde la FCAyF, incluyó a profesionales de diferentes facultades de dicha Institución. Desde el inicio, el trabajo interdisciplinario es uno de los pilares de la Organización: se busca dar soluciones integrales y mejorar la calidad de vida de los productores no sólo desde lo económico sino también desde lo social.

El Banco fue fundado en un comienzo por dos veterinarios, dos agrónomos, una contadora y una trabajadora social que aún hoy son parte de la Organización y referentes en el trabajo cotidiano. A su vez, con el paso del tiempo los integrantes fueron aumentando. Actualmente, en el equipo de trabajo se encuentran representadas ocho de las diecisiete facultades que integran la UNLP (Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Facultad de Ciencias Veterinarias, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Trabajo Social y Facultad de Informática).

En cuanto a la **metodología de trabajo**, el microcrédito es entendido por el equipo como una herramienta más que permite transitar el camino hacia una economía más social que proponga lógicas diferentes de comercio y dignifique al productor como sujeto influyente en los circuitos agrícolas. En este sentido, la Organización no limita su accionar al otorgamiento de financiamiento sino que desde el trabajo interdisciplinario busca el desarrollo humano de los pequeños productores. El trabajo conjunto da a cada miembro del equipo un rol fundamental que permite crear una especie de red de acción donde el trabajador social y el contador tienen el mismo valor, desarrollando una lógica de intervención que busca trabajar desde el respeto a la diversidad y la toma horizontal de decisiones, tanto en las asambleas del equipo, que se realizan todos los viernes en la FCAyF, como en las reuniones de grupos de productores que se llevan a cabo en las quintas donde viven y en las cuales participa un representante del equipo, al cual se lo denomina promotor.

Los **promotores** del Banco Social son el nexo entre el microcrédito y el grupo de productores. Son los encargados no sólo del cobro de las cuotas sino también de coordinar el diseño de propuestas colectivas concretas desde y hacia los campesinos que les permitan, en un futuro, adquirir o fortalecer una visión social y participativa de la economía.

Espacios que conforman la Organización

El Banco Social está conformado por distintos espacios, los cuales tuvimos en cuenta a la hora de la intervención integral desde la comunicación. Los principales ámbitos de acción de la Organización son:

Reuniones del equipo de trabajo

Reunión semanal

Las reuniones semanales son realizadas por el equipo de trabajo en el espacio físico que el Banco posee dentro de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. En estos encuentros se evalúan las cuestiones operativas de la Organización tales como visitas, cobro de cuotas, evaluación de proyectos, seguimiento, asistencia a eventos, etc. Además se ponen en común las acciones llevadas a cabo en los distintos espacios del BS (reuniones con los grupos de productores, Feria “Manos de la Tierra”, Consejo de Productores, etc.).

Plenarios

Los plenarios son uno de los espacios de debate del equipo de trabajo del Banco Social. De forma rotativa, dos o tres integrantes del grupo se encargan de planificar y coordinar cada plenario, que siempre se realiza en torno a un objetivo y a una temática concreta. Los temas tratados en plenario son cuestiones de fondo de la Organización (las cuales por razones de tiempo y operatividad no se discuten en las reuniones semanales). Algunas de las temáticas tratadas en los plenarios son: balances mensuales, construcción y reconstrucción de la filosofía del Banco Social y análisis de la metodología de trabajo, entre otras. Estas cuestiones se piensan entre todos los asistentes al plenario, en una puesta en común enriquecida por el debate. Los plenarios se realizan aproximadamente cada tres meses.

Consejo de Productores

Es un espacio de confluencia y organización que poseen los productores integrantes del Banco Social. Trabaja sobre distintas líneas de acción y la discusión de políticas públicas que apuesten por la inclusión de las familias productoras.

Del mismo modo, sirve como espacio de consulta para el debate y análisis de montos, plazos, destino y renovaciones de los créditos. Está integrado por dos (2) o tres (3) representantes de cada grupo de productores y por integrantes del equipo de trabajo y se reúne cada dos meses.



Consejo de Productores

Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”

A partir de un diagnóstico hecho en la segunda reunión del Consejo de Productores (realizado en el mes de agosto de 2008) se identificó como dificultad principal para los integrantes de los diferentes grupos la cadena de comercialización, dentro de la cual los intermediarios son quienes se quedan con el mayor porcentaje de lo obtenido. Así surge de los productores la iniciativa de crear una feria en donde los productos de

agricultura familiar se intercambiaran directamente entre ellos y los consumidores.

En sucesivas reuniones con los agricultores interesados se le fue dando forma a la propuesta: se estableció la variedad de productos a exponer y vender, puesta de precios y nombre de la misma (“Manos de la Tierra”), etc. Finalmente, el 28 de octubre de 2008, en el marco de una jornada de extensión de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales se realizó la primera feria. A partir de esta experiencia se evaluó la importancia de continuar con la realización de la misma.

A partir del año 2009, previa voluntad de continuidad de los productores, la Feria comenzó a realizarse todos los miércoles en la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. En el espacio se comercializan diversos productos de la agricultura familiar producidos por integrantes del Banco Social y por organizaciones afines. Es así que se ofrecen al público plantas, flores, miel, huevos orgánicos, hortalizas y papa andina (de la cooperativa jujeña CAUQUEVA), entre otros productos.



Feria “Manos de la Tierra”

Articulación con otras organizaciones

Los vínculos que se generan con diferentes organizaciones de la agricultura familiar en primera instancia, se relacionan a la participación de las mismas en la Feria Manos de la Tierra. La concreción de la primera experiencia se dio en julio de 2009 con la venta de papas y otros productos andinos de la Cooperativa CAUQUEVA de Jujuy. A su vez, participaron grupos tomadores de crédito del Banco de la Buena Fe pertenecientes a la zona de Barrios del Plata (La Plata).

El proyecto cuenta con apoyos monetarios de diversos organismos públicos, como IPAF Región Pampeana (INTA), Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires (Programa Banca Social), Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina (Banco Popular de la Buena Fe), Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación Argentina (Programa Voluntariado Universitario), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA- (Programa Pro- Huerta), Ministerio de Asuntos Agrarios (Cambio Rural Bonaerense) y Banco Provincia (Fuerza Solidaria), entre otros.

Es relevante destacar que el proyecto Banco Social participa de la RED BASESS (Buenos Aires Siembra Economía Social y Solidaria), red que agrupa diversas organizaciones de la economía social.



Stand de Red Basess en el 2do. aniversario de la Feria “Manos de la Tierra”

En cuanto a los integrantes del Banco Social, además de los promotores, la Organización cuenta actualmente con un **área administrativa**, encargada de rendir, de administrar el cobro de las cuotas y de devolver el dinero prestado a los proyectos del Estado que otorgan financiamiento. A su vez, el Banco posee un **área de comunicación** que funciona desde el año 2009 cuando comenzamos a trabajar en el BS de la mano de la propuesta de intervención del **Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) de la UNLP**, la cual consistía en realizar una práctica comunicacional en una organización sin fines de lucro. En este caso, la participación tenía como fin la producción de un **diagnóstico** y de una **planificación**. El trabajo que realizamos en 2009 confluyó en la presentación de una **Estrategia Integral de Comunicación** que constó de diferentes proyectos que, si bien tenían autonomía, no podían ser pensados aisladamente sino como un todo coherente. Si bien la propuesta de la cátedra concluía a fin de año,

nosotras decidimos seguir participando en la Organización ya que los integrantes valoraron nuestro trabajo y vieron a la propuesta comunicacional como una arista a trabajar en el desempeño interdisciplinario.

| Espacios que conforman la Organización | |
|---|-------------------------------------|
| Espacio | Periodicidad |
| Reuniones del equipo de trabajo | |
| Reunión del equipo | Una vez por semana (días viernes) |
| Plenarios | Cada 3 meses |
| Consejo de Productores | Cada 2 meses |
| Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra” | Una vez por semana (días miércoles) |
| Articulación con otras organizaciones | Sin periodicidad definida |

Comprometidas con la modalidad de funcionamiento y convencidas de la necesidad de aportar desde la comunicación al empoderamiento de aquellos actores excluidos por el sistema neoliberal, comenzamos a gestionar los proyectos presentados y a formar parte de las diversas iniciativas del Banco que no sólo incluían a la reunión semanal sino

también a espacios de participación de los productores que buscaban integrarlos y darles nuevas herramientas de crecimiento.

La propuesta que como equipo de comunicación planificamos en 2009 fue desarrollada principalmente durante el año 2010 y principios de 2011. Luego de mucho trabajo y recorrido en la Organización, consideramos necesario experimentar una **instancia de evaluación** de lo realizado que permitiera reconocer y reflexionar acerca de las transformaciones desatadas en el proceso, así como también generar nuevas líneas de acción, nuevos proyectos y nuevos desafíos que posibiliten seguir avanzando a paso firme hacia una sociedad más inclusiva.

El proceso evaluativo de la estrategia que diseñamos y gestionamos en el Banco Social desde una mirada integral de la comunicación es el tema que desarrollaremos en esta tesis.

Capítulo II

Acercamiento desde la comunicación

2.1 Introducción

La estrategia de planificación y gestión

El espacio social es una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses y necesidades que pueden articularse en torno a la resolución de una problemática común.

Tener en cuenta la complejidad del entramado social como algo que se construye y no está acabado, nos habilita a pensar a la **comunicación** como un espacio de encuentro de los sujetos sociales, las personas, los grupos y las comunidades, entre otros.

Fue en base a esta consideración que pensamos que lo que había que construir para poder trabajar en equipo y englobar las acciones a realizar con el Banco Social era una **Estrategia Integral de Comunicación (EIC)**. Es decir, un proyecto de comprensión coherente que sentara las bases de una interacción social que permitiera concretar los objetivos.

Para poder diseñar la EIC, tuvimos en cuenta la información recabada en el diagnóstico y los objetivos que nos habíamos planteado alcanzar. El **diagnóstico** nos permitió reconocer las lógicas de funcionamiento,

intereses y necesidades de los actores involucrados e identificar las matrices a partir de las cuales se iba a leer la información. En otras palabras: reconocer lo simbólico y lo material; las posibilidades actuales y potenciales de participación de los distintos actores sociales de la Organización; las prácticas comunicacionales que se daban marco de un determinado contexto social, espacial y temporal.

A partir del conocimiento construido en esta etapa fue que pudimos formar un criterio de selección respecto de qué tipo de acción de comunicación iniciar con cada uno de los actores que necesitábamos interpelar. Es decir, diseñar una estrategia de cambio social en el sentido esperado y mencionado por la Organización.

Esto fue clave para nuestro trabajo, ya que desde un principio consideramos que para que la Estrategia funcionara, debía ser formulada de una manera atractiva para la población involucrada. Para esto, era necesario que fuera comunicable, capaz de ser puesta en común, de ser apropiada; construida y reconstruida a partir del aporte de distintas miradas y del trabajo en equipo sostenido en el tiempo.

La Estrategia Integral de Comunicación estuvo conformada básicamente por acciones que se articularon y complementaron en pos de responder a las transformaciones que se pretendieron acompañar, a los procesos que nos propusimos concretar y llevar adelante con los integrantes del Banco Social.

¿Por qué hablamos de Estrategia INTEGRAL?

Decimos que la **Estrategia de Comunicación** diseñada es **integral** porque buscó actuar en el conjunto de relaciones y estructuras de la Organización así como también en su pasado y en sus posibles futuros. Esta propuesta nos permitió trabajar articuladamente con múltiples actores, haciendo que las acciones que se emprendieron aportaran a una transformación en el marco de una intervención global que abarcó **situaciones de comunicación interna, interinstitucional y externa.**

A su vez, el trabajo realizado contempló la ejecución de actividades en distintos espacios del Banco Social y de la misma participaron, directa o indirectamente, diversos actores (integrantes del equipo de trabajo de la Organización, productores familiares, consumidores de la Feria “Manos de la Tierra”, autoridades de la FCAYF, etc.). Esto fue posible de realizar debido a las características, objetivos y a la **modalidad de trabajo (interdisciplinaria y en constante diálogo con el territorio)** de la Organización.

La integralidad tuvo como línea rectora el esfuerzo porque cada tarea desarrollada avance en base a **la inclusión, la participación y el debate.**

¿Por qué decimos que es una Estrategia Integral de COMUNICACIÓN?

La Estrategia que diseñamos hizo hincapié, tanto en su accionar como en sus objetivos, en factores comunicacionales. Su especificidad estuvo dada por intentar producir cambios al nivel de los **procesos de significación de sentidos que constituyen y determinan las prácticas sociales**, a partir de concebir a nuestra ciencia como un momento relacionante de las distintas perspectivas que sirve para **crear, potenciar y reorganizar los proyectos organizacionales en sus contextos**.

Por lo tanto, decidimos desempeñarnos no como portadoras de un saber incuestionable e inmodificable sino como **promotoras y facilitadoras de cambios posibles y deseados**. Indagamos los potenciales puntos de articulación de las diferencias en torno de intereses y necesidades de grupos sociales para operar desde allí con relación a un objetivo. Buscamos recuperar el conflicto para generar/descubrir los dispositivos de participación que respondían a los intereses y necesidades actuales de los grupos.

En síntesis, desarrollamos acciones para conocer la realidad que atravesaba a la Organización y así diseñar acciones para intentar transformar esa situación, mediante una modalidad de trabajo en equipo que utilizó los objetivos como guías de un proceso de **crecimiento colectivo** tan (o acaso aún más) importante como las metas a concretar.

Evaluar la estrategia

Como expresamos anteriormente, comenzamos a intervenir comunicacionalmente en el Banco Social en el **año 2009**. En ese momento la propuesta consistió en la realización de un **diagnóstico** y una **planificación** que tuvo como instancia necesaria la formulación de una **estrategia**. Una vez llevada a la práctica, fuimos dimensionando el aporte que implicaría para el proceso la confección de una **evaluación**, capaz de reconocer los resultados, reformular proyectos, potenciar los cambios, y crear nuevas líneas de acción como puntapié para continuar el proceso comunicacional.

Esta fue una instancia fundamental, ya que logramos establecer los **lineamientos generales de abordaje evaluativo del objeto de estudio**: el Banco Social.

Una vez determinado el objetivo de la tesis, comenzamos a delinear la estrategia de evaluación para alcanzarlo. En esta etapa se hizo prioritario determinar cuáles iban a ser las **técnicas a utilizar** y qué **encuadre filosófico conceptual** guiaría la implementación de dichas acciones a lo largo de todo el proceso. Es decir, que procedimos a la construcción de un **marco teórico** y a la elección de una **metodología** tal que articulase teoría y objetivos para la producción de evidencia empírica que, lejos de conformar un diseño que se produce de una vez y para siempre, se constituyera como un *“conjunto articulado de decisiones epistemológicas, teóricas, metodológicas y técnicas”*¹, capaces de adaptarse a las

¹ SAUTU, Ruth: *Todo es Teoría .Objetivos y metas de investigación*. Editorial Lurniere S.A. Buenos Aires. Pág.40.

necesidades de la investigación las cuales van cambiando según la coyuntura.

En este sentido, desarrollamos el trabajo desde una mirada comunicacional, entendiendo a la comunicación como proceso de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas² que implican necesariamente que tomemos un posicionamiento político determinado a la hora de encarar la investigación. Esta decisión epistemológica fue la que guió la construcción de los marcos, tanto conceptual como metodológico, que se formularon mediante una fusión y reformulación de los conceptos utilizados en el primer acercamiento al Banco Social y la adopción de nuevas herramientas que nos permitieron encarar la instancia evaluativa.

Por lo tanto, el **enfoque estratégico** diseñado se caracterizó por plantear una **labor comunicacional integral** que permitiera trabajar de forma articulada con múltiples actores, logrando una lógica de accionar que posibilitara que las actividades desarrolladas no se agoten en sí mismas sino que formen parte de una propuesta global que apuntase a la concreción de un objetivo establecido en el encuentro con el otro.

En consecuencia, el abordaje comunicacional estratégico se caracterizó por poseer una **lógica integradora en todos sus niveles**: desde lo filosófico conceptual hasta la ejecución de las tareas y el contacto cotidiano con los actores de la Organización.

² TALLER DE PLANIFICACION DE PROCESOS COMUNICACIONALES: *“Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”*. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Año 2007. Pág. 3.

El trabajo que realizamos buscó articular la teoría con la práctica, la comunicación externa con la interna, las acciones desarrolladas por la Organización y nuestra investigación. A partir de esta convicción es que plasmamos los conceptos que guiaron nuestro accionar y la metodología que usamos para llevar a cabo la investigación.

2.2 Marco Teórico

El enfoque teórico buscó en primer momento definir la mirada conceptual de la **comunicación** que guiaría el trabajo. Esta conceptualización nos llevó a analizar el capital simbólico que cada actor pone en juego en un proceso comunicacional lo que nos remitió al concepto de **habitus** de Pierre Bourdieu el cual es definido por el autor como:

“un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes de cara a una coyuntura o

acontecimiento y que él contribuye a producir".³

Entendemos que en un proceso de comunicación los habitus de cada actor interactúan de una manera particular y generan sentidos determinados que juegan roles definitorios en las tendencias que éstos adquieren, en el marco de un *"espacio relacionante de la diversidad sociocultural porque es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos argumentos o si va a negársela"*.⁴

Esta concepción de la comunicación es aplicable al trabajo evaluativo de esta tesis y la más abarcativa en cuanto a los objetivos que nos proponemos. Entender que en un proceso comunicacional hay negociaciones nos obliga a pensar que la evaluación debe rescatar estas luchas simbólicas que dan sentido a las prácticas que generan una transformación que se considera positiva en el marco de los objetivos estratégicos propuestos.

El camino para concretar esas metas nos llevó a diseñar un modelo de trabajo **coherente y cohesivo** que contara con una **planificación por objetivos** de conocimiento a lograr. Es decir, que posibilitara permanentemente la realización de innovaciones posibles en el ámbito de la organización y permitiera establecer una base que no sólo fuera útil en

³ BOURDIEU, Pierre: *Esbozo de una teoría de la práctica*. Ginebra, Droz. Año 1972. Pág. 178.

⁴ MASSONI, Sandra: *Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. De *"Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido"*. Editorial Homo Sapiens. Rosario. Año 2007. Pág. 6.

la coyuntura sino que se conformara como una estructura guía que permitiera la evaluación.

Para abordar teóricamente la tarea que nos propusimos en esta tesis, consideramos conveniente hacer una división conceptual que buscó ganar en claridad a la hora de abordar el objeto de estudio. Cabe aclarar que esta separación se sustenta sólo en el plano discursivo ya que en la práctica la teoría interactúa en un constante juego de atravesamientos que hace imposible la separación.

La división teórica que llevamos adelante para la construcción del marco incluyó, por un lado, términos ligados específicamente al campo de la comunicación y, por el otro, conceptos que atraviesan a la Organización y condicionan su universo simbólico.

Concepciones teóricas fundamentales para entender el Banco Social

Como se mencionó en los capítulos anteriores, **el Banco Social surgió como proyecto de extensión de la Universidad Nacional de La Plata.** Según su estatuto, esta Casa de Altos Estudios concibe a la práctica extensionista como *la acción que pretende contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, como forma de aporte al desarrollo social sin fines de lucro.*⁵

⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA: *Estatuto 2008*. La Plata. Marzo de 2009. Pág. 9.

La modalidad de trabajo del Banco Social procura que la extensión se dé participativamente, en un marco de igualdad entre el equipo de trabajo y los productores.

Esta organización toma como basamento filosófico la concepción de **extensión** desarrollada por Paulo Freire, quien la propone como una **aplicación dialógica de la comunicación** en la cual todos los actores interactúan mediante un proceso horizontal; donde **todos los sujetos son igualmente activos**. Este autor considera que la **comunicación** es un proceso que presupone un diálogo, “una reciprocidad que no puede romperse”. En esta reciprocidad, los sujetos crean un nuevo pensamiento sobre el objeto conocido, el cual no se extiende “de uno hacia el otro” sino que se basa en el conocer juntos de acuerdo con el entorno en el que se verifica esta nueva situación.⁶

En este juego de relaciones, el Banco Social intenta construir vínculos a partir de la **participación** de todos los actores. Esto se refleja en los espacios de toma de decisiones, como las reuniones grupales, donde la aplicación del capital del microcrédito es debatida entre el grupo de horticultores y su promotor de forma horizontal, los encuentros de Feriantes, o los Concejos de Productores donde cada integrante participa de forma igualitaria en los temas a tratar.

La participación y la búsqueda de cambio que propone el Banco Social y del que empezamos a formar parte, se enmarca en un proyecto que gestiona una **política pública** cuyo objetivo es el de contribuir a la solución de una

⁶ MEDELLÍN URQUIAGA, Sofía; HUERTA VELÁZQUEZ, Erick: *La Promoción de las TICs para el Desarrollo y los Pueblos Indígenas: ¿Extensión o Comunicación?* Año 2007. www.ci-journal.net/index.php/ciej/article/viewFile/399/376

problemática social mediante la ejecución de medidas concretas y organizadas en un determinado período de tiempo y espacio.

Así, los integrantes del Banco Social vuelven activo su rol de ciudadanos al realizar una intervención directa en el **territorio** que procura contribuir (de forma local) a la mejora de la situación de **pobreza** que atraviesan los productores de pequeña escala del Gran La Plata.

Cabe aclarar que cuando hablamos de **pobreza** no hacemos referencia a la definición que la reduce a la ausencia de ingresos económicos o a la dificultad para cubrir las necesidades biológicas mínimas, sino que la concebimos como abarcativa de otras dimensiones de la vida, como la dificultad para decidir sobre el bien común, la escasa o nula participación en la política –tan estratégicamente sostenida por los enfoques paternalistas y neoliberales-, las barreras de acceso a una educación de calidad y la atención en salud, la falta de información, el desconocimiento de los derechos, etc.

La pobreza se expresa a través de indicadores económicos y principalmente a través de la exclusión social que fomenta la discriminación y justifica la represión y la opresión en muchos casos.

La **exclusión social**, sea debida a cualquiera de sus posibles orígenes, produce siempre en quienes la padecen una pérdida o una lesión del disfrute de los derechos fundamentales que como personas les corresponden. La exclusión marca la frontera entre quienes gozan en plenitud de sus derechos y quienes se ven privados de una parte de ellos,

con menoscabo de sus capacidades de desarrollo como personas, agravio de su dignidad y, con frecuencia, peligro de su propia vida.⁷

La forma en la que el Banco Social busca poner en crisis esta estructura social basada en la exclusión de los derechos que los sujetos tienen como tales es a través de la realización de actividades basadas en la **educación popular**, entendida ésta como una herramienta de transformación social y de revolución, de aporte a la creación de sujetos históricos con conciencia de sus intereses y de su estrategia de lucha por hacerlos realidad⁸, que reconoce en las organizaciones sociales el lugar donde se encuentran la teoría y la práctica, donde se ejercitan las nuevas ideas, donde se practica lo colectivo.

Entendiendo a los productores familiares como parte de un campo popular excluido por años de la agenda pública argentina, la Organización desarrolla acciones tendientes a empoderar al sector. En esta línea, es necesario aclarar que entendemos al **poder popular** como:

*“el proceso a través del cual los lugares de vida (de trabajo, de estudio, de recreación, etc.) de las clases subalternas se transmutan en célula constituyente de un **poder social alternativo y liberador** que les permite ganar posiciones y*

⁷ UNICEF ARGENTINA: Cuadernillo 1: “Comunicación, Desarrollo y Derechos Humanos”. Colección *Comunicación, desarrollo y derechos*. Año 2006. [http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)

⁸ KOROL, Claudia: *Pedagogía de la resistencia y de las emancipaciones*. En *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado sujetizando el objeto de estudio, o de subversión epistemológica o de subversión*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Año 2006. Pág. 11.

*modificar la disposición del poder y las relaciones de fuerza (...)*⁹

La creación de poder popular que motoriza al Banco Social tiene una clara raíz en la búsqueda de apropiación de políticas que generen posibilidades de disputa de actores excluidos por el sistema.

La pelea que da la Organización también persigue el diseño de economías alternativas. Es decir, *“iniciativas que crean espacios económicos en que las que predominan los principios de igualdad, solidaridad o respeto a la naturaleza, con efectos de alto contenido emancipador”*¹⁰. Por lo tanto, el trabajo llevado a cabo por el Banco se enmarca en la denominada **economía social**.

Es en base a esta noción de la economía que el Banco Social plantea una relativa **autonomía de gestión**, ya que, si bien los fondos con los que realiza sus actividades provienen del Estado (UNLP, Ministerio de Desarrollo Social, organismos de Microcrédito provinciales y nacionales) y la Organización actúa en representación de éste, la administración de los mismos es decisión de los productores quienes constituyen un sistema de economía social centrado en el trabajo asociado, cuya unidad productiva es de pequeña escala, desarrollando *“un tipo de producción donde la Unidad Doméstica y la Unidad Productiva están físicamente integradas, la agricultura es la principal ocupación y fuente de ingreso del núcleo familiar, la familia aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada*

⁹ MAZZEO, Miguel; ACHA, Omar y otros: *Reflexiones sobre el poder popular*. Editorial El Colectivo. Buenos Aires. Año 2007. Pág. 12.

¹⁰ SANTOS, Boaventura de S.: *Producir para vivir. Os caminhos da produção não capitalista. Civilização brasileira*. San Pablo. Año 2002. Pág. 27-31.

*en la explotación, y la producción se dirige al autoconsumo y al mercado conjuntamente*¹¹. Este tipo de producción se denomina **agricultura familiar**.

El Banco Social concibe a esta modalidad de producción, más allá de sus características técnicas, como un proceso de traspaso de cultura y tradiciones de generación en generación, ya que la labor la hacen los integrantes de las familias en conjunto, trabajando colectivamente para lograr producir, abastecerse e integrarse en el mercado.

¹¹ FoNAF (Foro Nacional de Agricultura Familiar): *Propuestas para un plan estratégico de desarrollo rural*. Documento base FoNAF. Argentina. Año 2007. <http://www.iade.org.ar/uploads/c87bbfe5-c967-be1e.pdf>

| Concepciones teóricas fundamentales para entender el Banco Social | |
|--|---|
| CONCEPTO | DEFINICIÓN |
| Extensión | Aplicación dialógica de la comunicación en la cual todos los actores interactúan mediante un proceso horizontal. |
| Política pública | Acción planificada del Estado con el objetivo de contribuir a la solución de una problemática presente en la sociedad, mediante la ejecución de medidas concretas y organizadas en un determinado período de tiempo y espacio. |
| Pobreza | Concepto que no sólo abarca la ausencia de ingresos económicos o la dificultad para cubrir las necesidades biológicas mínimas sino que engloba otras dimensiones de la vida, como la dificultad para decidir sobre el bien común, la escasa o nula participación en la política –tan estratégicamente sostenida por los enfoques paternalistas y neoliberales-, las barreras de acceso a una educación de calidad y la atención en salud, la falta de información, el desconocimiento de los derechos, etc. |
| Exclusión social | Concepto que marca la frontera entre quienes gozan en plenitud de sus derechos y quienes se ven privados de una parte de ellos, con menoscabo de sus capacidades de desarrollo como personas, agravio de su dignidad y, con frecuencia, peligro de su propia vida. |
| Educación popular | Herramienta de transformación social y de revolución, de aporte a la creación de sujetos históricos con conciencia de sus intereses y de su estrategia de lucha por hacerlos realidad, que reconoce en las organizaciones sociales el lugar donde se encuentran la teoría y la práctica, donde se ejercitan las nuevas ideas, donde se practica lo colectivo. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Poder popular | Proceso a través del cual los lugares de vida (de trabajo, de estudio, de recreación, etc.) de las clases subalternas se transmutan en célula constituyente de un poder social alternativo y liberador que les permite ganar posiciones y modificar la disposición del poder y las relaciones de fuerza (...) ¹² |
| Economía social | Concepto que engloba las iniciativas que crean espacios económicos en los que predominan los principios de igualdad, solidaridad o respeto a la naturaleza, con efectos de alto contenido emancipador ¹³ . |
| Agricultura familiar | Sistema de economía social centrado en el trabajo asociado, cuya unidad productiva es de pequeña escala. |

Abordaje de la realidad de la Organización desde la comunicación

A la hora de posicionarnos en la intervención desde la comunicación en el Banco Social tomamos en cuenta las concepciones de la Organización con las que conjugamos nuestras propias nociones teóricas y prácticas. En este sentido, para definir nuestro enfoque es que decidimos retomar a Prieto Castillo quien sostiene que:

“el comunicador actúa como un mediador de conocimientos, un articulador entre sujetos y organizaciones, un facilitador de espacios y

¹² MAZZEO, Miguel; ACHA, Omar y otros: Reflexiones sobre el poder popular. Editorial El Colectivo. Buenos Aires. Año 2007. Pág. 12.

¹³ SANTOS, Boaventura de S.: *Producir para vivir. Os caminhos da produção não capitalista. Civilização brasileira*. San Pablo. Año 2002. Pág. 27-31.

*soportes para la participación y el desarrollo de procesos educativos en el marco de un **cambio social***¹⁴

A su vez, como investigadoras, para generar un material científico, asumimos el rol de **“doble posición epistemológica observador-actor”**¹⁵ que propone Eduardo Vizer:

*1) “Como observador, el investigador debe practicar cierta “disociación operativa” que le permita conservar un distanciamiento analítico y crítico del (o de los) contexto (s) total (es), como contexto mediato e inmediato en que se realizan las condiciones de vida del grupo humano. 2) La observación de las actitudes y conductas de los individuos y grupos respecto de los diferentes contextos, por un lado, y respecto a las relaciones entre los mismos actores, por el otro. 3) El investigador debe desarrollar la capacidad de registrar minuciosamente las modalidades que va asumiendo en el grupo el planteo de los problemas de la comunidad, el grupo o la institución. 4) Por último, **el investigador debe***

¹⁴ PRIETO CASTILLO, Daniel (1993): *Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía*. De la colección *comunicación, desarrollo y derechos*. UNICEF. Buenos Aires. Año 2006, Pág. 34.

¹⁵ VIZER, Eduardo: *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. Editorial La Crujía. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 283.

*tomar conciencia de sus propias reacciones y los modos como va asumiendo también un rol de actor- participante (investigador-observador y actor). Debe calibrar y definir sus aportes, sobre todo en la construcción de las estrategias que el grupo va desarrollando para el abordaje de los temas que la comunidad ha ido definiendo. Y por último, debe **cuidar que la comunicación y el lenguaje utilizado sean comprensibles y reconocibles para la propia comunidad.** Y que las actitudes y el comportamiento permitan ser reconocidos en un rol, en una imagen definida del para qué se está en la comunidad, y -obviamente- jamás traslucir que se está o que se siente “por arriba”, o que se está llevando a cabo una clase de ejercicio de campo o una experimentación.”*

16

En un marco de trabajo en conjunto y de manera activa con los integrantes de la Organización, **nuestra tarea** - al reconocer la diversidad sociocultural-, fue indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en torno a los intereses y necesidades de actores sociales (autoridades de la UNLP, productores familiares, equipo de trabajo del Banco Social, FCAyF) que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí con relación a un

¹⁶ VIZER, Eduardo: *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. Editorial La Crujía. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 283.

objetivo, también construido junto a ellos. Es decir, una **recuperación del conflicto** a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada sujeto pudo/quiso aportar. Es en este sentido que la **participación** no fue considerada como sinónimo de consenso, sino más bien de disenso sociocultural: de acción que interpela genuinamente a los actores involucrados.

Es por eso, que en esta investigación implementamos acciones para generar/descubrir los dispositivos de participación que responden a los intereses y necesidades actuales de la Organización. ¿Cuál es el marco? ¿Cuál es el juego? A partir de allí, *desde lo fluido, lo cambiante y sin negar la complejidad*¹⁷, empezó la negociación.

Es así que buscamos llevar a cabo **un proceso que asociara la acción con la reflexión**, en cuanto modo de adquirir conocimiento sobre las propias prácticas para su mejoramiento¹⁸.

Por lo tanto, las acciones desarrolladas partieron de la introducción de cambios en las prácticas como medios adecuados para producir el mejoramiento de las mismas y facilitar, asimismo, la comprensión del proceso integral.

Es por esto que tomamos como uno de los pilares guía la acepción de **“comunicación”** que afirma que ésta debe formar *una relación trasversal*

¹⁷ MASSONI, Sandra: *Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Del libro *"Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido"*. Editorial Homo Sapiens. Rosario . Año 2007. Pág. 16.

¹⁸ VIZER, Eduardo: *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. Editorial La Crujía. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 279.

indispensable con la **información** y la **educación** ya que esto es fundamental para el desarrollo humano sostenible y allana el camino para dar lugar en la Organización a un debate público democrático¹⁹. A partir de lograr la articulación eficaz y práctica de estos tres conceptos, el equipo de comunicación pudo evaluar además las acciones comunicacionales desarrolladas, como folletos, afiches, talleres, producciones radiofónicas, asambleas y encuentros con otras organizaciones de la economía social, entre otras.

A su vez, para encarar la evaluación retomamos algunas de las concepciones teóricas de Paulo Freire desarrolladas en su libro *¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural* sobre la **comunicación en la tarea extensionista**. Este pedagogo sostiene que entre el extensionista y el campesino se debe dar un acto recíproco, debiendo evitar el primero imponer sus métodos, ya que esto generaría incompreensión impidiendo el acto comunicativo. Al respecto Paulo Freire explica:

“La comunicación implica una reciprocidad que no puede romperse. (...) En la comunicación no hay sujetos pasivos (...) Lo que caracteriza la comunicación es que ella es diálogo, así como el diálogo es comunicativo. En la relación dialógica-comunicativa, los sujetos interlocutores se expresan a través del mismo sistema de signos lingüísticos. Para que el acto

¹⁹ CORTÉS, Carlos Eduardo: *La comunicación al ritmo del péndulo: medio siglo en busca de desarrollo*. Bogotá y Quito. Año 1997. Pág. 14.

*comunicativo sea eficiente, es indispensable que los sujetos recíprocamente comunicantes, estén de acuerdo. Si no hay acuerdo en torno a los signos, como expresiones del objeto significado, no puede haber comprensión entre los sujetos, lo que imposibilita la comunicación.*²⁰

En esta línea, creemos que la **comunicación** no es un proceso lineal donde interviene un emisor y un receptor que decodifica el mensaje del primero tal como éste se lo propuso sino que es un sistema complejo donde cada actor pone en juego sus subjetividades y codifica y decodifica en consonancia. Nuestra perspectiva comunicacional intenta alejarse de las concepciones funcionalistas de la comunicación, cuyos precursores fueron los estadounidenses Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld y Charles Wright.

Como percibe Mario Kaplún en su libro *Una Pedagogía de la Comunicación*:

“Por un lado, se encuentra la comunicación dominadora que se basa en el monólogo, el verticalismo y la unidireccionalidad y por el otro, existe una comunicación democrática centrada en el diálogo, la horizontalidad y la participación.

²⁰ FREIRE, Paulo: *¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural.* Capítulo II. Editorial Siglo XXI. Año 1973. Pág. 75.

Toda comunicación social, democrática y eficaz debe, para el autor, estar al servicio de un proceso educativo transformador en el cual los sujetos destinatarios vayan comprendiendo críticamente su realidad y adquiriendo instrumentos para transformarla mediante la participación y el diálogo.²¹”

Es así que las acciones desplegadas por el equipo de tesis se ejecutaron teniendo en cuenta a la **comunicación como espacio de encuentro y momento relacionante de la heterogeneidad sociocultural**; como el ejercicio del protagonismo ciudadano que pone en marcha transformaciones, cambiando hábitos y comportamientos con respecto al entorno, en el sentido de equilibrio entre sus derechos y sus responsabilidades²², a través de la participación, entendida como apropiación, empoderamiento. Es decir, como proceso de aprendizaje transformador que posibilita la **construcción del cambio social**.

| Abordaje de la realidad de la organización desde la comunicación | |
|--|---|
| CONCEPTO | DEFINICIÓN |
| Comunicación | Proceso que presupone un diálogo en el que cada actor pone en juego sus subjetividades y codifica y decodifica en consonancia, mediante el cual se genera un espacio de aprendizaje colectivo transformador que posibilita la |

²¹ KAPLÚN, Mario: *Una Pedagogía de la Comunicación*. Ediciones de la Torre. Madrid. Marzo de 1998. Pág. 67.

²² MASSONI, Sandra: *Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Del libro "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Editorial Homo Sapiens. Rosario, Argentina. Año 2007. Pág. 11.

| | |
|----------------------------|--|
| | construcción del cambio social. |
| Participación | Intervención directa del sujeto en el territorio que procura contribuir a la mejora de la situación puntual. Acción que permite la recuperación del conflicto que interpela genuinamente a los actores involucrados. |
| Rol del Comunicador | Investigador cuyo rol es el de actor- participante, el de mediador de conocimientos, articulador entre sujetos y organizaciones, facilitador de espacios y soportes para la participación y el desarrollo de procesos educativos en el marco de un cambio social ²³ . |

Abordaje evaluativo

Creemos que el momento evaluativo de lo gestionado en el Banco Social es una instancia totalmente necesaria para poder completar el proceso de aprendizaje transformador que pretendemos generar desde la comunicación; una oportunidad para reconocer y analizar la **Estrategia Integral de Comunicación**, entendida como un proceso donde se teje una red de relaciones que se expresa en la movilización de recursos, la unión de voluntades y la consecuente toma de decisiones efectivas para actuar.

Esta afirmación se basa en la concepción de que el ciclo completo de un proceso incluye cuatro grandes etapas: **diagnóstico, diseño** (o

²³ PRIETO CASTILLO, Daniel: *Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía*. De la colección *comunicación, desarrollo y derechos*. UNICEF. Buenos Aires. Año 2006. Pág. 34.

planificación), **ejecución** (o gestión) y **evaluación**²⁴ y que ésta última no puede aislarse en un momento estanco y diferenciado del resto, ya que su mirada debe ser integradora, comprensiva y aprehensiva.

En este caso, establecimos como eje la situación actual del Banco Social, buscamos entender el trayecto emprendido para llegar a la misma, tomando como línea de base de la investigación la consecución de hechos, eventos, secuencias y procesos que se sucedieron, desde el momento de la realización del **diagnóstico (2009) y durante la ejecución de lo planificado (2010/2011)**.

Por lo tanto, planteamos un abordaje circular porque las distintas etapas, fases o momentos que son interdependientes, conducen unos a otros y retroactúan entre sí, de manera que para considerar cada uno es necesario conocer el contenido y desarrollo de los demás.²⁵

Retomando nuevamente a Kaplún, defendemos la idea de que: *“la evaluación es fundamental en el proceso de comunicación. Los comunicadores populares deben ser muy críticos con ellos mismos (...), problematizarse, ya que sin una problematización del comunicador difícilmente los destinatarios puedan llegar a hacerlo”*.²⁶ Es decir que para evaluar es necesario saber dónde uno está parado y cómo llegó hasta ese punto.

²⁴ UNICEF: *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. Buenos Aires. Mayo de 2006. Pág. 10.

²⁵ GONZÁLEZ GÓMEZ, Lara: *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria – Gasteiz. Año 2005. Pág. 29.

²⁶ KAPLÚN, Mario: *Una Pedagogía de la Comunicación*. Ediciones de la Torre. Madrid. Marzo de 1998. Pág. 168.

Concebimos la **evaluación** como una actividad programada de **reflexión sobre la acción**, basada en *procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, que tiene la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.*²⁷

El **tipo de evaluación** en el que nos focalizamos fue en el denominado por la investigadora Olga Niremberg como **ex post**. Esta modalidad de evaluación es la que se realiza una vez concluida la ejecución del proyecto y **analiza los resultados obtenidos**, para ver en qué medida se alcanzaron los objetivos previstos (situación objetivo) y cuáles han sido los efectos, buscados y no buscados, atribuibles al proyecto, sobre la situación inicial que se pretendía modificar.

Para graficar las particularidades de una evaluación de estas características tomamos un cuadro que refiere Lara González Gómez en su libro *“La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo”*:

Evaluación ex post

²⁷ NIREMBERG, Olga; RUIZ, Violeta Y BRAUERMAN Josette: *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 32.

La Evaluación se refiere tanto al futuro como al pasado: es una vía para valorar los resultados de las acciones pasadas, en aras a incorporar dicho aprendizaje en la planificación futura.

Manteniendo una mirada crítica de lo ocurrido, la evaluación puede:

- Determinar hasta qué punto se han encontrado los objetivos y metas.
- Valorar la relevancia, la efectividad, la eficiencia, el impacto y la viabilidad de lo que se ha logrado.
- Reconsiderar, a la luz de la experiencia, la validez de los supuestos del plan original: Indicar qué puntos de vista internos pueden ser ofrecidos para mejorar una práctica y una política de desarrollo más amplia.²⁸

Fuente: EADE, D. and Williams, S. (1995): The Oxfam handbook of development and relief. Volume 1. An Oxfam Publication, London. Pág. 415.

Asimismo, conjugada con la ex post utilizamos la **autoevaluación** que es llevada a cabo por personas de la propia organización o proyecto. La autoevaluación es diferente a una evaluación interna ya que el equipo de trabajo es responsable de la ejecución del proyecto en terreno.

En nuestro caso, hablamos de **autoevaluación ex post** ya que nosotras en cuanto actoras involucradas en el proyecto fuimos las que realizamos la

²⁸ GONZÁLEZ GÓMEZ, Lara: *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria – Gasteiz. Año 2005. Pág. 61.

evaluación. Esto hizo más viable la posterior gestión de las **nuevas líneas de acción** surgidas del abordaje evaluativo.

Por lo tanto, la evaluación que desarrollamos fue de **carácter formativo** ya que se emprendió con el propósito de contribuir a un aprendizaje que impulse el cambio o la aplicación de medidas correctivas.²⁹

Para esto decidimos tomar la **evaluación participativa** como guía, como forma de complementar “los conocimientos y posiciones de cada una de las partes, generando un proceso de colaboración y trabajo conjunto”³⁰.

Nuestra motivación a la hora de evaluar fue la de acrecentar el conocimiento que teníamos sobre **el proyecto de intervención, sobre la problemática que dio origen al mismo y sobre las modalidades que se consideraron adecuadas para la gestión de la Estrategia.**

Este trabajo implicó repensar los conceptos que guiaron nuestro accionar anterior y que atravesaron la labor evaluativa y que nos define como planificadoras en tanto llevamos a cabo un proceso social cíclico que tiene origen y fin en la evaluación del campo. Como explica Daniel Prieto Castillo:

"La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad

²⁹ NIREMBERG, Olga; RUIZ, Violeta Y BRAWERMAN Josette: *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 64.

³⁰ GONZÁLEZ GÓMEZ, Lara: *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria – Gasteiz. Año 2005. Pág. 86.

*comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso*³¹

Por lo tanto, entendemos que planificar es el acto de proyectar un escenario futuro y posible y operar con diferentes técnicas para alcanzarlo. En este sentido, nuestra evaluación intenta analizar la gestión surgida de la planificación y generar insumos para nuevas líneas de acción que continúen el ciclo del proceso iniciado.

| Abordaje evaluativo | |
|--|---|
| CONCEPTO | DEFINICIÓN |
| Estrategia Integral de Comunicación | Proceso donde se teje una red de relaciones que se expresa en la movilización de recursos, la unión de voluntades y la consecuente toma de decisiones efectivas para actuar. |
| Evaluación | Actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, que tiene la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura. |

³¹ PRIETO CASTILLO, Daniel: *La planificación de la comunicación institucional*. San Salvador. Año 1993. Pág. 6.

| | |
|---------------------------|--|
| Evaluación ex post | Modalidad de evaluación que se realiza una vez concluida la ejecución del proyecto y analiza los resultados obtenidos, para ver en qué medida se alcanzaron los objetivos previstos (situación objetivo) y cuáles han sido los efectos, buscados y no buscados, atribuibles al proyecto, sobre la situación inicial que se pretendía modificar. |
| Autoevaluación | Es el tipo de evaluación que es llevado a cabo por personas de la propia organización o proyecto. |
| Planificación | Proceso social cíclico que tiene origen y fin en la evaluación del campo. La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso. ³² Planificar es el acto de proyectar un escenario futuro y posible y operar con diferentes técnicas para alcanzarlo. |

2.3 Marco Metodológico

El proceso que encaramos y venimos relatando nos planteó varios desafíos metodológicos. En primer lugar buscamos poner el acento en el **conocimiento práctico** y en las **reflexiones de los integrantes** del Banco

³² PRIETO CASTILLO, Daniel: *La planificación de la comunicación institucional*. San Salvador. Año 1993. Pág. 6.

Social, en el intento de llevar a cabo un **proceso de transformación** que implicara la participación activa no sólo nuestra sino también de los actores que conforman la Organización.

En este marco de **trabajo en conjunto**, nos posicionamos como **coordinadoras de un proceso** que requirió de nuestra parte el **análisis** sobre: a) la propia naturaleza de la acción, cómo era entendida por los actores, b) las consecuencias de la propia acción y c) el contexto en que se realizó³³.

Al buscar las herramientas metodológicas que nos permitieran cumplir nuestras metas evaluativas fuimos marcando los pasos *“que el investigador sigue en el proceso de producir una contribución al conocimiento”*³⁴.

En este sentido, la función de la metodología fue permitirnos vincular la teoría con la práctica y generar en ese encuentro conclusiones que propicien la reflexión en el marco del proceso de intervención pasado.

El **enfoque metodológico** que adoptamos como eje de nuestro trabajo fue el **cualitativo**. Por lo tanto tuvimos en cuenta herramientas que implicaran un mayor grado de incidencia del comunicador a la hora de conocer y analizar a la Organización, ya que en las mismas los marcos de referencia, tanto del objeto como del sujeto, juegan un papel fundamental para la elaboración interpretativa utilizada en el abordaje de la Organización³⁵,

³³ VIZER, Eduardo: *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. Editorial La Crujía. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 279.

³⁴ SAUTU, Ruth: *Todo es Teoría. Objetivos y metas de investigación*. Editorial Lurniere S.A. Buenos Aires. Pág. 53.

³⁵ TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES: *Al abordaje de las organizaciones*. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Año 2007. Pág. 15.

que pretendió tomar conocimiento de las diferentes posiciones desarrolladas por los actores, de los intereses que pone en juego cada sector involucrado, para poder adaptar la EIC lo máximo posible a las realidades con las que debíamos de trabajar.

A diferencia de la investigación cuantitativa, “en **la investigación cualitativa** los datos se producen a partir de unas pocas ideas y conceptos teóricos básicos generales y sustantivos, apoyados en una consistente argumentación epistemológica, los cuales se van nutriendo a medida que la investigación avanza”³⁶ .

Como explica Gloria Pérez Serrano en su libro *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*:

*“En la investigación cualitativa el modelo de análisis de datos puede ser muy variado, tanto como el investigador pueda necesitar e inventar para sistematizar y presentar la información.”*³⁷

Este modelo de análisis busca la objetividad no en la cuantificación, verificación y contrastación numérica del dato, sino en el **significado intersubjetivo**. Contempla la realidad de modo holístico, total, divergente, global. Se orienta hacia la búsqueda no de homogeneidad, sino de la diferencia. No pretende la generalización, sino las hipótesis de trabajo. En

³⁶ SAUTU, Ruth: *Todo es Teoría .Objetivos y metas de investigación*. Editorial Lurniere S.A. Buenos Aires. Pág. 69.

³⁷ PÉREZ SERRANO, Gloria: *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. Editorial La Muralla. Madrid. Año 2002. Pág. 103.

suma, trata de comprender la realidad³⁸ para abrirnos el camino hacia las razones por las que los actores se desempeñan de determinada manera aunque no se atrevan o sepan cómo decirlas.

Diseño del abordaje evaluativo

Para realizar la evaluación poniendo el énfasis en lo cualitativo llevamos a cabo un **modelo o matriz evaluativa** que es la "*forma o manera de evaluar diferentes realidades o fenómenos sociales*".³⁹ Éste intentó ser holístico, modular, flexible: involucrar al proceso de gestión en toda su complejidad incluyendo las perspectivas de distintos actores.

En primera instancia, buscamos delimitar el **universo de aplicación de la evaluación**, mediante un criterio clasificatorio que propone responder alternativamente a diferentes preguntas guía: *para qué se evalúa, quién evalúa, cuándo evaluar y qué se evalúa*.⁴⁰

Luego, quedaba por seleccionar qué se evaluaría y para esto tuvimos en cuenta las demandas de los actores que participaron del proceso, la situación en la que se encontraba la Organización, el presupuesto y el

³⁸ NIREMBERG, Olga; RUIZ, Violeta Y BRAWERMAN Josette: *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 104.

³⁹ Ídem. Pág. 134.

⁴⁰ NIREMBERG, Olga; RUIZ, Violeta Y BRAWERMAN Josette: *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 201.

espacio físico con el que se contaba para realizar las actividades necesarias y el tiempo que se poseía para ejecutarlas.

En este sentido, el **primer momento** de la propuesta hizo referencia a la **programación de la evaluación**, instancia en la cual sistematizamos la información necesaria para el desarrollo de las actividades con el objetivo de poder procesarlas y analizarlas.

Cuando hablamos de sistematización hacemos referencia a *“una modalidad de investigación cualitativa que busca reconstruir e interpretar experiencias privilegiando los saberes y el punto de vista de los participantes. La sistematización de experiencias es una posibilidad de generar espacios de reconocimiento e interlocución entre diferentes actores del proceso; de complejizar la lectura de la realidad y potenciar capacidades conceptuales, metodológicas y organizativas de las personas y las organizaciones e instituciones involucradas”*⁴¹.

La sistematización que realizamos utilizó la **técnica de racconto** que consiste en realizar un relato cronológico de las acciones realizadas en el cual es posible incluir ponderaciones sobre los sucesos descritos.

Ésta fue una instancia fundamental en nuestra labor ya que sirvió como nexo para unir el trabajo anterior con el que nos propusimos para esta tesis.

En tanto, el **segundo momento** consistió en la **ejecución de la evaluación**. En esta etapa también intentamos identificar qué cambios fueron atribuibles al desarrollo de la Estrategia Integral de Comunicación (EIC) y

⁴¹ COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación: *Aprendiendo a sistematizar*. Cargraphics S.A. Agosto de 2004. Pág. 12.

cuáles no, en cuanto a considerar a ésta como una intervención social planificada, destinada a construir un proceso determinado en busca de ciertos resultados, en un trabajo conjunto con un sector de la población.

Como bien dijimos anteriormente, la evaluación que realizamos fue del tipo **ex post**, concentrándonos en los **resultados obtenidos** para evaluar en qué medida se han alcanzado los **objetivos previstos**. Para esto tuvimos en cuenta no sólo los objetivos y resultados esperados planteados en la planificación realizada sino también todos aquellos **efectos** que no fueron necesariamente buscados, ampliando y complejizando la mirada evaluadora, siempre entendiendo que es un **proceso** transversal y global.

La matriz evaluativa debió descomponerse para su aplicación, comprensión y análisis. Es así que en un primer momento, nos dispusimos a delinear las **técnicas** y los **instrumentos** que utilizaríamos para la recolección de la información.

A la hora de **seleccionar las técnicas** a utilizar, priorizamos aquellas que permitían incorporar la mirada de los actores involucrados en los procesos de programación y de ejecución, incluyendo a los destinatarios de las acciones.

Es así que decidimos realizar **entrevistas** a los diferentes miembros de la Organización buscando los rastros de los cambios que se produjeron a partir de la implementación de lo planificado en 2009 para poder analizarlos. Según el Diccionario de Ciencias Sociales de Fairchild, una **entrevista** (...) *es una conversación de carácter profesional orientada a*

*obtener información sobre un tema predeterminado*⁴². En las ciencias sociales la entrevista se refiere a una forma de encuentro: una conversación a la que se recurre con el fin de recolectar determinado tipo de informaciones en el marco de la investigación”⁴³.

La mayoría de las entrevistas que realizamos fueron hechas a los que se denominan **informantes clave**, que son aquellos que pueden “hablar por un conjunto de personas” o que “representan la voz” de un grupo.

A su vez, en general nuestras entrevistas fueron del tipo **semiestructuradas** ya que siguieron una guía de temas y como entrevistadoras pudimos ampliar tanto las preguntas como los temas abordados.

Para poder determinar los temas a evaluar y poder definir las variables y los indicadores también fueron fundamentales las **observaciones** que en este caso fueron del tipo participante. La observación participante permite estudiar casos y hechos relevantes que se conectan unos con otros. El investigador pasa todo el tiempo posible con los individuos que estudia. Toma parte en su existencia cotidiana y refleja sus interacciones y actividades en notas de campo que apunta inmediatamente o después de producirse los fenómenos. La técnica de la observación *“puede constituirse en una herramienta útil para comprender los mapas de significación que*

⁴² Definición del Diccionario de Ciencias Sociales de Fairchild. Año 1976.

⁴³ TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES: *El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación*. Facultad de periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Mayo de 2009. Pág.20.

*guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos*⁴⁴.

Nuestras observaciones se dieron básicamente en todos los espacios en que se desarrollaba la Organización y en la que operaba lo propuesto por la Estrategia que guiaba el proceso que pretendíamos evaluar: Reuniones semanales de equipo de trabajo, Consejo de Productores, Feria “Manos de la Tierra” y reuniones con las autoridades y los claustros de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, entre otros. Una de las técnicas de observación más utilizada en nuestro trabajo fue la de **relatorías o memorias**. Esta herramienta nos permitió registrar momentos, intervenciones, sensaciones y tareas, entre otras cosas, que al ser analizadas aportaron a comprender diversos movimientos y articulaciones que se dieron en torno a la intervención desde la comunicación.

Para evaluar los resultados de la estrategia recurrimos también a las **encuestas**, las cuales se diseñaron en base a cuestionarios y se aplicaron en mayor medida para evaluar datos cuantitativos como el aumento de consumidores de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. *“Una encuesta es un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada sobre diferentes temas que se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra. Una muestra es un subconjunto de todas las personas cuya opinión nos interesa conocer*⁴⁵.

⁴⁴ Ídem. Pág.9.

⁴⁵ TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES: *Al abordaje de las organizaciones*. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Año 2007. Pág. 31.

A su vez, utilizamos la técnica de relevamiento documental que incluye tanto materiales gráficos (documentos oficiales de las administraciones públicas; documentos privados -cartillas, folletos, memorias, informes de gestión, proyectos, etc.-, notas de prensa-diarios y revistas-, entre otros) como materiales audiovisuales y multimediales (fotografías, audios de entrevistas, videos, página web, etc.).⁴⁶

Luego fue necesario establecer las **variables** y para esto tuvimos que preguntarnos por las actividades y procesos que se realizaron para alcanzar el objetivo específico de una determinada dimensión y, a partir de aquí, analizar si fueron bien planeadas y/o ejecutadas, atendiendo a si cumplieron o no el objetivo, cuáles fueron sus efectos y cuáles los obstáculos o causas de fracasos, con una mirada superadora capaz de mejorar el funcionamiento de la Organización a futuro.

Es necesario hacer hincapié en la importancia de los interrogantes: construir las **preguntas correctas** lleva a determinar las variables que más se aproximan a una evaluación exhaustiva, coherente y enriquecedora del proceso. Una vez decididas las variables, organizamos el trabajo evaluativo mediante los **indicadores** apropiados para cada caso, que permitieran apreciar o medir una variable determinada.

Los indicadores "son una medida o apreciación, directa o indirecta, de un evento, una condición, una situación o un concepto. Son a su vez variables, aunque de menor nivel de abstracción, observables o medibles, que

⁴⁶ TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES: *El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación*. Facultad de periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Mayo de 2009. Pág. 18.

permiten inferir conclusiones apreciativas acerca de las variables correspondientes; por eso se dice que especifican las variables a las que hacen referencia"⁴⁷.

Los indicadores, al ser observables y medibles, facilitan la recolección de información –con la ayuda de las técnicas e instrumentos adecuados- colaborando con la estandarización requerida para llevar a cabo las inferencias y comparaciones que permitirán construir el proceso de evaluación total.

Por último, realizamos un **análisis de datos** que se plasmó en un **desarrollo por variables** que tuvo como objetivo ordenar la información para luego organizar las **conclusiones generales**, que dieron cuenta de los cambios producidos en base a los objetivos de la estrategia evaluativa.

Todos estos pasos conformaron nuestra **matriz de evaluación** que puede definirse de la siguiente manera y que será desarrollada en el capítulo IV:

| Matriz Evaluativa | |
|-------------------|--|
| Etapas | Acciones |
| 1 | Sistematización de la gestión mediante la realización de Raccontos. |
| 2 | Diseño técnicas y selección de los instrumentos para la recolección de la información. |

⁴⁷ NIREMBERG, Olga; RUIZ, Violeta Y BRAWERMAN Josette: *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Año 2003. Pág. 154.

| | |
|----------|---|
| | <p>Técnicas utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrevistas.• Observación participante.• Encuestas. |
| 3 | Diseño de variables. |
| 4 | Diseño de indicadores. |
| 5 | Análisis y conclusiones por variables. |
| 6 | Formulación de conclusiones generales por objetivos de la evaluación. |

2.4 Haciendo un poco de historia

Para que la evaluación que realizamos tome sentido para el lector, es necesario hacer un intento por recapitular el camino recorrido antes del comienzo de esta tesis que es, al fin y al cabo, la cosecha de lo analizado. Para esto, dedicaremos unas páginas a relatar cómo comenzamos, qué planificamos y cuáles fueron los objetivos de cambio en un proceso de intervención complejo que nutre el sentido de nuestro trabajo.

2.4.a Nos acercamos

Como explicamos anteriormente, nuestra intervención en el Banco Social comenzó en el **año 2009** de la mano de la materia **Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP**.

La propuesta de la cátedra fue, en ese momento, intervenir en una organización sin fines de lucro mediante la **perspectiva prospectiva estratégica**. Este enfoque busca generar un trabajo donde se dé en primer lugar *“un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro (futuro deseable)”*⁴⁸.

⁴⁸ MERELLO, Agustín: *Prospectiva. Teoría y práctica*. Editorial Guadalupe. Buenos Aires. Año 1973. Pág. 18.

Este primer acercamiento a la Organización desde la comunicación no sólo fue el punto de partida de esta tesis sino que también constituyó el insumo a evaluar. En este sentido, nos parece necesario hacer un pequeño repaso del recorrido que nos acercó al Banco.

2.4.b Primeros pasos de la gestión: Diagnosticamos

Una vez realizado el primer acercamiento, y siguiendo la metodología prospectiva estratégica planteada por el Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, formulamos un **diagnóstico comunicacional** de la Organización. Para realizarlo definimos una serie de **dimensiones de abordaje** que nos permitieron analizar la realidad compleja a través de la segmentación en temáticas específicas.

Esta elección se basó en el posicionamiento desde el cual empezamos a intervenir, y de la cual nos hacemos carne. Esta decisión implica entender que si bien cualquier práctica social puede ser analizada desde la comunicación ésta es sólo *“una perspectiva para el abordaje que exige otros saberes y competencias. (...) Lo comunicacional está necesariamente integrado a la complejidad misma de lo social y de lo político y, a la vez, que ayuda a su constitución, forma parte de toda situación”*⁴⁹.

Las dimensiones utilizadas para abordar al Banco Social fueron las siguientes:

⁴⁹ TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES: *Perspectiva Comunicacional*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Año 2012. Pág. 9.

- 1- Capacidad de incidencia en las políticas públicas que beneficien a los productores familiares del Gran La Plata.
- 2- Identidad colectiva del Banco Social (equipo de trabajo y productores).
- 3- Relación del Banco Social con la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.
- 4- Relación del Banco Social con otros organismos e instituciones públicas y privadas.
- 5- Relación de los productores con los consumidores de la Feria.
- 6- Autogestión de los productores.

Estos planos de análisis partieron del propio discurso de la Organización, que pudimos tomar como guía gracias a la **observación participante** realizada.

En coherencia con el planteo estratégico que motiva y motivó nuestra intervención, del acercamiento inicial también brotó un **mapeo de actores** que nos facilitó la identificación de los actores sociales (gubernamentales, universitarios, empresariales, barriales o comunitarios, consumidores, ciudadanía en general) centrales en el escenario de intervención del Banco Social: aquellos “otros” que compartiendo objetivos, intereses y/o territorio están vinculados o podrían vincularse con la Organización; reconociendo las tensiones, conflictos, alianzas y las dinámicas de vinculación existentes.

La consideración de estos aspectos comunicacionales dio pie al **análisis situacional** que, al identificar conflictos, posibles aliados y desafíos para las

acciones proyectadas, nos permitió tomar posicionamiento en el ámbito de trabajo del Banco en su contexto, en sus relaciones y en su proceso.

El siguiente paso fue construir colectivamente el **sentido del cambio deseado**. De acuerdo a la mirada prospectiva, el futuro no es un lugar de llegada sino de partida, ya que no se trata de algo que de manera automática, inevitable e inmodificable vendrá porque, por el contrario, el futuro es una construcción de todos. Es así que desde lo metodológico, la planificación incorpora un paso central que se denomina **imágenes de futuro**. Una imagen de futuro es una descripción de una situación deseada en el futuro, que sirve para direccionar las acciones de una organización o comunidad; puede emerger de las manifestaciones explícitas de los actores implicados (sueños, aspiraciones, utopías, etc.) o a partir de las expresiones de las necesidades o de las demandas.

Para poder identificar estas imágenes, realizamos un **taller prospectivo** en el que cada uno de los integrantes del Banco Social plasmó dónde creía que debería estar la Organización dentro de 5 años⁵⁰ (situación deseada) y cómo consideraba que habría llegado hasta allí (acciones implementadas en ese tiempo). A su vez, le pedimos a cada participante que explicara cuáles eran los problemas que ellos veían que se presentan para arribar al futuro que cada uno había imaginado y deseado. Por último, les preguntamos cuáles creían que eran las causas de esos problemas.

De este taller brotaron las **primeras imágenes de futuro**:

⁵⁰ Horizonte temporal mínimo para que los participantes pudieran plantear cambios y no quedarse en la mirada que tiende a proyectar el presente en el futuro, deshabilitando muchas veces la posibilidad de pensar la transformación.

- 1- Fomentar las estrategias de comercialización de los productores.
- 2- Lograr un mayor protagonismo de los productores y una activa participación de la comunidad para aumentar la sustentabilidad de la propuesta.
- 3- Fortalecer el trabajo interinstitucional para hacer del Banco Social un espacio independiente de las lógicas de funcionamiento de una gestión en particular.

Luego, continuando con el trabajo de producción de conocimiento en talleres (generados a partir de una multiplicidad de dinámicas para favorecer la construcción colectiva del sentido y el horizonte organizacional), cada imagen de futuro fue acompañada de una serie de **logros prospectivos** que los actores creyeron necesarios para alcanzar lo deseado.

En este sentido, para arribar a la **primera imagen (fomentar el desarrollo de la comercialización de los productores)**, los participantes consideraron necesario realizar distintas capacitaciones técnicas destinadas a los productores (buenas prácticas de fumigación, diversificación de productos, etc.); realizar alianzas con distintas organizaciones; incorporar más productores a través de la explicación de las ventajas de aprovechar un espacio de comercialización propio; visibilizar la iniciativa a nivel institucional; mejorar la difusión de la Feria para aumentar la demanda y fidelizar a los consumidores “socialmente responsables”. A su vez, los participantes estipularon que si ese crecimiento se lograra, lo recaudado serviría para mejorar las instalaciones y la comunicación visual del espacio

(compra de gazebos para cada puesto, señalética, merchandising propio del espacio y un logo identificador).

Por otro lado, para cumplir con la **segunda imagen de futuro**, los promotores de la Organización consideraron necesaria una campaña de concientización de diversos actores entre los que se encontraban ellos mismos, los productores, los consumidores de la Feria (los regulares y los potenciales) y los integrantes de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.

Esto debería realizarse a través del **resurgimiento del Consejo de Productores y el fortalecimiento de la Feria “Manos de la Tierra”**. A su vez, se debería crear una identidad colectiva de la Organización, solventada en lo comunicacional/ visual por la creación de logos que, a la vez, identifiquen dentro del Banco Social a la Feria “Manos de la Tierra” y al Consejo de Productores.

Por otra parte, **el trabajo interinstitucional la Organización debía unirse con grupos de productores ajenos al Banco, con cooperativas y con otras organizaciones de la economía social.**

Por último, **ser un ámbito reconocido dentro de la Universidad Nacional de la Plata, independiente de los vaivenes político-institucionales de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales**, sería posible gracias a la obtención de una personería jurídica y a través de la consolidación de una corriente propia de pensamiento/acción de la Organización, generada mediante acciones de visibilidad y articulación institucional e interinstitucional (como por ejemplo, la presentación en concursos nacionales e internacionales con proyectos de investigación en pos de

conseguir financiamiento para hacer económicamente posible la autogestión de la Organización).

A lo anterior se suma como camino necesario, la **creación de una metodología de trabajo organizacional y la toma de un posicionamiento político propio**, que harían posible una consolidación interna como organización que permitiría sistematizar las formas de accionar del Banco Social interna y externamente. Esto sin duda redundaría en un posicionamiento diferente dentro de la institución universitaria, una identidad propia y un reconocimiento social e institucional necesarios también para hacer más sustentable el proyecto en el tiempo.

Todas estas proyecciones surgidas del taller nos permitieron identificar **brechas** (entre el mañana y el hoy, es decir entre lo que se desea y lo que se tiene en el presente) que se nos presentaron como **desafíos para la acción**.

Con este material, y también en el marco de lo solicitado por la materia, realizamos una **planificación de proyectos para potenciar cambios a través de la comunicación**. Esta tarea, que será desarrollada en los próximos capítulos, tuvo como resultado la creación de una Estrategia integrada que buscó abordar diferentes dimensiones de la misma realidad organizacional.

Una vez concluida esta etapa, terminó nuestra obligación estrictamente académica. Fue allí cuando, guiadas por un compromiso con el Banco, decidimos quedarnos a trabajar en la Organización y llevar a cabo los proyectos planificados.

Esto dio origen a una **nueva etapa de la intervención: la gestión de una Estrategia Integral de Comunicación.**

Parte 2

Evaluar el proceso

Capítulo III

Primer acercamiento a la evaluación: La sistematización de la gestión

Al decidir permanecer en la Organización más allá de la materia que nos acercó en 2009, en 2010 comenzamos el año como miembros activos del Banco Social y nos dedicamos a iniciar la gestión de lo que habíamos pensado en la planificación.

En este sentido, nuestro trabajo se enfocó en llevar a cabo **cuatro proyectos englobados en una Estrategia Integral de Comunicación (EIC)**. Cabe destacar que la mayoría de las tareas las ejecutamos en forma conjunta con los integrantes del Banco Social y, además, no sólo tomamos en cuenta los **resultados** sino que también hicimos hincapié en los **procesos de aprendizaje mutuo** desprendidos de lo gestionado.

Con la gestión de los cuatro proyectos buscamos abordar las principales problemáticas surgidas del diagnóstico realizado en el Banco Social: **fortalecer los nexos entre la Organización y los productores, reorganizar la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo, difundir el espacio Feria “Manos de la Tierra” e institucionalizar al Banco Social dentro de la Universidad Nacional de La Plata.**

A continuación recorreremos las características y logros de la gestión, así como las principales conclusiones a las que llegamos luego de la implementación de lo proyectado. Esto constituyó el primer paso de la

evaluación propuesta que contará con un capítulo particular y tomará como insumo lo desarrollado en las páginas siguientes.

3.1 Raccontos por proyectos

Para sistematizar la gestión y ver el camino que brotó de la planificación, decidimos realizar una serie de raccontos por proyectos. Estas iniciativas estaban relacionadas entre sí pero diseñadas, a su vez, de manera tal que cada una se pudiera ejecutar sin estar condicionada por los avances de los otros proyectos que buscaron concretar los siguientes objetivos:

1. Fortalecer los nexos entre el equipo de trabajo y los productores de pequeña escala.
2. Difundir la Feria “Manos de la Tierra”.
3. Institucionalizar el Banco Social en la FCAYF y, a través de esta acción, a la Organización en la UNLP en general.
4. Reorganizar la comunicación interna.

3.1.a. Proyecto *Cupido* (fortalecimiento de los nexos entre el equipo de trabajo y los productores)

Las actividades desarrolladas en este proyecto buscaron **ser una alternativa para solucionar la falta de apropiación de la Organización por parte de los productores tomadores de crédito del Banco Social**⁵¹.

Objetivos y cambios propuestos

Para intentar mejorar las relaciones entre promotores y productores se plantearon los siguientes **objetivos**:

- Realizar **reuniones** a nivel micro (del equipo de trabajo) para diagramar ejes de discusión, y macro (Consejo de Productores) con el objetivo de dar espacio al debate y la consecuente formulación de proyectos conjuntos.
- **Reflotar el Consejo de Productores** como lugar de intercambio y construcción colectiva de conocimientos entre los productores y los promotores.
- Que el equipo de promotores y de productores trabajen de forma igualitaria, participativa y consensuada (en principio mediante la producción colectiva de mensajes propios: programas radiales, por ejemplo).

⁵¹ En el taller prospectivo realizado en el marco de la materia “Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales”, los promotores manifestaron el **estancamiento del Consejo de Productores**, el cual se dio, por un lado, por el gran lapso de tiempo que había pasado sin realizarse estos encuentros y, por el otro, por la visión verticalista que tenían los productores de la Organización.

Actores participantes y modos de hacer

Para alcanzar los objetivos planteamos como **actividades principales**: la recuperación del espacio del **Consejo de Productores** y la realización de una **serie de programas radiales** producidos conjuntamente entre productores y promotores.

Los **actores intervinientes** en el proyecto fueron los integrantes de los grupos de productores tomadores de crédito del Banco Social y el equipo de trabajo de la Organización (promotores e integrantes del área de comunicación y administrativa).

El proyecto se empezó a gestionar en el mes de marzo del año 2010, cuando planteamos en una de las reuniones del equipo de trabajo la propuesta de **retomar el espacio del Consejo de Productores**, que había sido suspendido desde fines del año 2008 cuando empezó a realizarse la Feria “Manos de la Tierra”. El equipo de trabajo del Banco Social estuvo de acuerdo con la necesidad de recuperar este espacio y se llevaron a cabo cuatro Consejos de Productores⁵² durante el 2010.⁵³

Los **principales logros** de la gestión de este proyecto fueron:

- Armado de productos comunicacionales: cartillas de difusión y memorias de los encuentros.

⁵² En la formulación de la planificación, esta instancia había sido pensada para estar coordinada por el área de comunicación pero luego del debate en las reuniones del equipo de trabajo se decidió que fuera un espacio abierto para todos los integrantes de la Organización que estuvieran interesados en participar.

⁵³ Ver memorias de los 4 Consejos de Productores en Anexo 1.

- Concurrencia de más de cuarenta (40) productores diferentes a los diversos Consejos de Productores (un promedio de veinte productores por encuentro, de los cuales muchos participaron en más de un Consejo).
- Sostenimiento del espacio de forma regular: 4 encuentros durante 2010 (uno cada dos meses).
- Ejecución de actividades a partir de las demandas surgidas en el Consejo de Productores: curso de Informática; capacitación en Derechos Agrarios, Monotributo Social y Agroecología.

Principales conclusiones

Como explicamos en un comienzo, el objetivo principal del proyecto *Cupido* fue democratizar la palabra entre los productores y el equipo de trabajo del Banco Social, ya que los primeros participaban muy poco en los espacios de intercambio en comparación con los segundos. Con el **resurgimiento del Consejo de Productores** se logró establecer una dinámica que pudo interpelar a los productores que participaron del espacio informándose e intercambiando experiencias propias entre ellos y con el equipo de trabajo.

De las actividades sugeridas en el proyecto Cupido sólo realizamos las vinculadas con el reflote del Consejo de Productores. La propuesta de los talleres radiales no fue llevada a cabo ya que **nos enfocamos en el espacio del Consejo como lugar de apropiación del proyecto**, dedicando la mayor parte del tiempo a esta iniciativa y apostando a ella como un paso previo necesario de lo que podría ser el desarrollo de los **talleres en un futuro**. A su vez, los integrantes del equipo de trabajo en 2010 no expresaron

problemas para relacionarse con sus grupos, tal como había sucedido en el año 2009 cuando la planificación fue formulada.

Mediante el trabajo conjunto con el equipo promotor logramos incluir en el Consejo de Productores dinámicas de participación colectiva que interpelaron a los productores desde una propuesta de educación popular, construyendo un ambiente propicio para que éstos tomaran la palabra.



Productores sistematizando la discusión realizada en su grupo en el 1er. Consejo de Productores de 2010

3.1.b. Proyecto *Pachamama*⁵⁴ (Difusión del espacio “Feria Manos de la Tierra”)

⁵⁴ “Pachamama” es una palabra usada en pueblos autóctonos andinos y hace referencia “pacha” a tierra y “mama” a madre -es decir “**Madre Tierra**”- (www.wikipedia.com). Como equipo escogimos este nombre de fantasía para hacer alusión al espacio Feria.

El proyecto Pachamama nació como una propuesta que buscó **mejorar la difusión de la Feria “Manos de la Tierra”**, espacio que se constituye como la arista del Banco Social más visible para la comunidad.

Objetivos y cambios propuestos

El **objetivo general** de este proyecto fue posicionar y difundir el espacio de comercialización de la Organización: la **Feria “Manos de la Tierra”**⁵⁵. La iniciativa desplegada apuntó fundamentalmente a convocar a los consumidores potenciales de la misma: estudiantes, profesores y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales y de las facultades lindantes, como también vecinos de la zona. Asimismo buscamos **fortalecer el otorgamiento de información** sobre la Feria a los clientes de la misma, intentando incrementar en ellos el sentimiento de fidelidad para con el espacio.

Este objetivo se dividió, a su vez, en **dos objetivos específicos**. Por un lado intentamos **consolidar la identidad de la Feria entre sus consumidores** potenciales y habituales, buscando que éstos no sean sólo destinatarios de una campaña de difusión sino que también se integren al espacio, sean interlocutores del mismo.

Por otra parte, realizamos acciones en pos de **mejorar la relación entre los productores que conforman dicho espacio de comercialización** con el fin de fortalecer la unión entre ellos para generar acciones de difusión en

⁵⁵ La Feria “Manos de la Tierra desde su nacimiento, en octubre de 2008, se realiza los días miércoles en los jardines de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.

conjunto que permitieran consolidar a la Feria como lugar de referencia a la hora de consumir hortalizas, plantas, miel, huevos caseros, etc.

Para la realización del proyecto Pachamama nos planteamos **dos tipos distintos de acciones**. Por un lado, llevamos a cabo actividades en pos de **conocer la opinión que tenían sobre la Feria los consumidores y los productores** y, por otro, realizamos tareas con el fin de obtener información que nos permitiera **delinear la campaña de difusión** propiamente dicha, siempre teniendo en cuenta el objetivo general: consolidar el espacio, tanto en lo que a su identidad organizacional respecta como a su posicionamiento como alternativa comercial.

Actores participantes y modos de hacer

En base a la información obtenida mediante encuestas, entrevistas y un análisis FODA⁵⁶, diseñamos la **campaña de difusión de la Feria** en pos del **fortalecimiento de la imagen** de dicho espacio.

En esta línea, entendemos la **imagen** como la representación del emisor de la institución; como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social⁵⁷. Si bien no podemos trabajar directamente sobre la imagen, ya que es una lectura pública de la institución que no se puede controlar, pudimos influir sobre la misma al realizar acciones sobre la **identidad institucional**, concepto que, según Norberto Chaves, hace referencia a los atributos asumidos como propios por la institución; es su discurso.

⁵⁶ Ver matriz FODA en Anexo 2.

⁵⁷ CHAVES, Norberto: *La Imagen Corporativa*. Capítulos 1 y 2. Editorial GG. Barcelona. Año 1999.

En este sentido, nos parece necesario acotar que la identidad no funciona de modo unidimensional sino que es un fenómeno que se desdobra en distintos planos, procurando actuar en todos para lograr un mensaje único y coherente. Estos planos funcionan a través de una idea de lo que el sujeto social es, una idea de lo que quiere que crean que es, una idea de lo que debe ser y una idea de lo que quiere que crean que debe ser. Es decir, una representación ideológica que nace como fruto de una negociación; un proceso de autodefinición que desarrollan los miembros de una organización a partir de un conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. En síntesis, **la identidad es la Organización misma en todas sus manifestaciones.**⁵⁸

El **fortalecimiento de la imagen** de la Feria tuvo como actores participantes a nosotras como miembros del área de comunicación, a los productores, a los clientes de la Feria y al equipo de trabajo del Banco Social.

Las **actividades principales** desarrolladas fueron:

- Diseñar un isologotipo.
- Diseñar productos de difusión (folletos, volantes, banners, remeras, manteles, delantales, afiches, stickers).
- Incluir un stand permanente con información del Banco Social en la Feria.

⁵⁸ SCHVARSTEIN, Leonardo: *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Capítulo 6 "Las tensiones del discurso identificador de las organizaciones"*. Editorial Paidós. Año 1998.

- Planificar y gestionar la celebración del segundo aniversario de la Feria⁵⁹.
- Diseñar y administrar redes sociales (e-mail de la Feria, blog, grupo de Facebook).
- Fortalecer la presencia de la Feria en medios de comunicación locales, especialmente gráficos y digitales⁶⁰.
- Proponer la realización de una reunión mensual con los feriantes.

Asimismo, los **principales logros** de este proyecto fueron:

- Creación del isologotipo⁶¹.
- Unificación de la identidad visual.
- Creación de productos de difusión (folletos, volantes, banners, remeras, manteles, delantales, afiches, stickers)⁶².
- Creación de una cuenta de e- mail de la Feria “Manos de la tierra”⁶³.
- Confección de un banco de mailings.
- Apertura del grupo de Facebook.⁶⁴
- Creación de un listado de contactos de medios de comunicación locales.⁶⁵

⁵⁹ Ver materiales comunicacionales producidos para el 2do.. aniversario en Anexo 5.

⁶⁰ Ver publicaciones en los medios en Anexo 7.

⁶¹ Ver isologotipo en Anexo 3.

⁶² Ver productos de difusión en Anexo 4.

⁶³ Ver mail en Anexo 6.

⁶⁴ Ver Facebook en Anexo 6.

- Aumento del grado de compromiso de los feriantes en la mejora y reorganización del espacio en un 52%.⁶⁶
- Aumento cuantitativo y cualitativo de la información brindada a la comunidad universitaria lindante a la Feria y a vecinos y transeúntes de la zona.
- Fortalecimiento de la comisión organizadora del festejo del aniversario de la Feria “Manos de la tierra”.
- Rediseño y actualización del blog.⁶⁷
- Convenios con otras organizaciones de la Economía Social a nivel nacional. Ej: CAUQUEVA.
- Presencia de la Feria Manos de la Tierra en eventos especiales de la UNLP.
- Presencia en la 1ª y 2ª Feria Nacional de Semillas Nativas y Criollas, desarrollada por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- Realización del 2do. Aniversario de la Feria Manos de la Tierra.
- Inclusión del 2do. Aniversario de la Feria Manos de la Tierra entre las 200 acciones realizadas en el marco del Bicentenario de la UNLP.
- Realización de tesis de grado sobre la Feria “Manos de la Tierra” por parte de la cátedra Taller de Lenguaje Visual V cátedra B de la carrera Diseño en Comunicación Visual de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP.

⁶⁵ Ver listado de medios de comunicación en Anexo 8.

⁶⁶ De 21 productores pasaron a formar parte de forma regular de las reuniones 32.

⁶⁷ Ver blog en Anexo 6.

- Realización de documental por parte de alumnos de la materia Taller de Producción Audiovisual I de la Facultad de periodismo y Comunicación Social de la UNLP.
- Realización de notas por parte de alumnos del Taller de Producción Gráfica II de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.
- Realización de investigación por parte de alumnos de la materia Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.
- Realización de una investigación por parte de la investigadora del Instituto de Altos Estudios Sociales, Mercedes Caracciolo de Basco⁶⁸.

Principales conclusiones

En un principio, podemos decir que concretamos **los objetivos** que planteaba el proyecto ya que se logró fortalecer el posicionamiento y difundir **la Feria “Manos de la Tierra”** a los consumidores potenciales utilizando como principales herramientas de difusión el reparto de volantes y la pegatina de afiches por el barrio “El Mondongo” y las facultades aledañas al mencionado espacio de comercialización; el envío de información a los medios de comunicación locales y la permanente actualización de redes sociales (Facebook, blog y correo electrónico).

⁶⁸ Ver investigación en Anexo 9.



Pegatina de afiches sobre la avenida 60 (La Plata)



Trabajadoras de la Facultad de Medicina en la Feria "Manos de la Tierra"

Asimismo, se usaron estos medios para contribuir al otorgamiento de información sobre la Feria a los clientes de la misma, buscando generar en ellos el sentimiento de fidelidad para con el espacio.

La **creación del isologotipo**, por su parte, permitió que se **consolidara la identidad de la Feria entre sus consumidores** potenciales y habituales,

dándole así coherencia y sinergia a todas las producciones comunicacionales.

Con el fin de fortalecer el posicionamiento de la Feria es que también buscamos **mejorar la relación entre los productores que conforman dicho espacio de comercialización** a partir de la propuesta de establecer una reunión de feriantes una vez por mes para que se debatieran temas de importancia, pensar acciones colectivas a futuro, poner en común novedades, etc.

Con la creación del **mailing** se logró llegar de **manera unificada y centralizada** a los estudiantes y graduados de la FCAyF y a su vez a allegados y consumidores.

Por otro lado, el **stand institucional** no fue viable en el tiempo por falta de espacio y de recursos humanos.

3.1.c. Proyecto Partenón⁶⁹ (institucionalización del Banco Social en la FCAyF)

Partenón surgió con el objetivo de aportar a la **institucionalización del proyecto Banco Social en la FCAyF**, a partir de la **difusión del mismo** en los

⁶⁹ Es el templo griego situado en la Acrópolis de Atenas dedicado a Atenea, diosa protectora –y epónima– de la ciudad de Atenas. Se eligió este nombre debido a la institucionalidad del proyecto, relacionando el templo con la FCAyF que es el lugar de origen del Banco Social.

claustros de graduados, estudiantes y profesores **y el fortalecimiento del vínculo con las autoridades de la FCAYF** de la UNLP.

Objetivos y cambios propuestos

El objetivo principal, fue fortalecer el vínculo de la Organización con la Casa de Altos Estudios que la avala. Esto se propuso en pos de lograr la consolidación del Banco Social como institución. Para llevarlo a cabo apuntamos, por un lado, a establecer un diálogo más fluido con las autoridades de la FCAYF para que el vínculo con ésta no se limitara al otorgamiento de un espacio físico para la ejecución de la Feria “Manos de la Tierra” y de aulas para la realización de charlas, además de algunos materiales y logística necesarios para el desarrollo de la Feria.

Por el otro, realizamos actividades con el fin de lograr la **participación y el interés por parte de los estudiantes, los docentes y los graduados** para fortalecer a la Organización, ya sea a través de la suma de personas al equipo de trabajo o del aumento de la difusión de las tareas realizadas por la Organización.

Actores participantes y modos de hacer

Los actores participantes fueron el **equipo de trabajo del Banco Social y nosotras como equipo de comunicación**. Se vieron involucrados también el Centro de estudiantes, de graduados y las autoridades de la FCAYF (principalmente la secretaria de Extensión Claudia Kebat y el decano Pablo Yapura).

Las **actividades principales** realizadas en el marco de este proyecto fueron:

- Pasaje por las aulas y reparto de volantes informativos⁷⁰ para contactarse con el sector estudiantil.
- Obtención de un mailing para contactarse con los graduados.
- Realización de reuniones con un representante del Centro de Estudiantes de la FCAyF⁷¹ y con una integrante del Centro de Graduados⁷² para solicitar ayuda en la difusión del proyecto a partir del pasaje de información por los canales oficiales de dichas entidades.
- Realización de un encuentro informativo abierto a toda la comunidad universitaria de la Facultad en el marco de una edición de la Feria “Manos de la Tierra”.⁷³
- Realización de una reunión con las autoridades de la FCAyF para aunar criterios de gestión que permitieran realizar acciones conjuntas y, además, poner al tanto a los directivos de las tareas llevadas a cabo por la Organización.⁷⁴

⁷⁰ Ver volantes informativos en Anexo 10.

⁷¹ Ver memoria de la reunión con Lucas Martín, representante del Centro de Estudiantes de la FCAyF en Anexo 11.

⁷² Ver memoria de la reunión con la representante del Claustro de Graduados en Anexo 27.

⁷³ Esta actividad finalmente no fue realizada ya que el equipo de trabajo del Banco Social consideró que con el envío de mails y el pasaje por las aulas sería suficiente para llamar a la participación en el proyecto, por lo cual la realización del mencionado encuentro informativo agregaría a los representantes de la Organización una actividad extra cuya gestión no se consideró imprescindible. Por otro lado, algunos representantes del Banco Social sostuvieron que los docentes y los graduados no se verían atraídos por esta propuesta, ya que la misma demandaba tiempo.

⁷⁴ Ver Memoria reunión con las autoridades de la FCAyF en Anexo 12.

- Articulación con materias de la FCAyF y tesis de microfinanzas y economía social.

Asimismo, los **principales logros** de este proyecto fueron:

- Mejoramiento del diálogo con autoridades de la FCAyF.
- Realización de cartas de invitación a graduados y estudiantes para participar del espacio.
- Realización de volantes de difusión del espacio y reparto de los mismos por las aulas de la FCAyF.⁷⁵
- Difusión del proyecto Banco Social y la Feria “Manos de la Tierra” de forma directa a un 20% de estudiantes.⁷⁶
- Otorgamiento de información sobre el proyecto Banco Social y la Feria “Manos de la Tierra” al mailing de la agrupación de graduados de la FCAyF.
- Obtención de un mailing que cuenta con 700 direcciones de mail de graduados de la FCAyF.
- Mejoramiento del diálogo con el Centro de Estudiantes, facilitando el nexo con los alumnos.
- Articulación con tres asignaturas de la FCAyF para que los estudiantes realicen en torno al Banco Social las prácticas curriculares correspondientes al trabajo de campo.

⁷⁵ Ver volantes en Anexo 10.

⁷⁶ De 1533 alumnos de la carrera de Ingeniería Agrónoma, se le otorgó información a un total de 305 estudiantes.

- Selección del Banco Social como estudio de caso de tesis de grado y de posgrado vinculadas a las microfinanzas y a la agricultura familiar.

Principales Conclusiones

El objetivo principal de Partenón era institucionalizar el proyecto Banco Social en la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. Si bien se modificaron debido a la coyuntura organizacional algunos aspectos de la planificación planteada en 2009, sus lineamientos generales fueron tomados como referencia⁷⁷.

Lo que consideramos más destacable de haber llevado a cabo este proyecto fue el hecho de poder generar un **discurso del Banco Social hacia adentro de la Facultad** que lo avala como parte de una institución con la cual hasta ese momento la relación se acotaba a lo transmitido por Ramón Cieza, integrante de la Organización, cuando formaba parte de la gestión de dicha Casa de Estudios como Pro-secretario de Extensión.⁷⁸

Una vez que Cieza no estuvo más en el puesto, fue necesario que el Banco Social tomara cartas en el asunto, en cuanto a organización, con la FCAyF.

⁷⁷ Ejemplo de esto es lo planteado en la planificación 2009 donde se iban a llevar a cabo reuniones con los tres claustros, lo cual no fue posible realizar en el tiempo estipulado, entre otras causas, por las ocupaciones de los destinatarios, lo que llevó a optar por enviar un mail informativo y de invitación. En este sentido, las actividades fueron tomando la forma más adecuada y viable en relación a la metodología y logística propia de la FCAyF y sus diversos claustros, en los que, por ejemplo, concretar una reunión no parecía posible por cuestiones de falta de tiempo.

⁷⁸ Este nexos permitía realizar los pedidos y reclamos del Banco Social con gran facilidad a las autoridades, adscribiendo toda obligación o relación para con la Facultad y sus autoridades a Ramón.

Es así que el equipo de trabajo tuvo que encargarse de conseguir lo que se necesitara y mantener una conversación regular con los encargados de la gestión de dicha Casa de Estudios.

Por otro lado, si bien la convocatoria a alumnos no despertó el interés como para que se acercaran y formaran parte del equipo, **muchos estudiantes y docentes pudieron conocer el proyecto** el cual, a pesar de realizarse en las inmediaciones de la Facultad que integran dichos actores resultaba muchas veces desconocido. Varios sabían de la existencia de la Feria pero no contaban con que era sólo una arista del proyecto Banco Social.

Por otra parte, se priorizó el **envío de correos electrónicos a estudiantes y graduados**, sin hacer hincapié en los docentes. Esto se debió a que acceder a dichas cuentas de e-mail se vio facilitado por tener un contacto conocido en dichos claustros.⁷⁹

La relación con los graduados también incluyó el dictado de un taller de hilado en el 2do. aniversario de la Feria “Manos de la Tierra” organizado en conjunto entre el Banco y la agrupación “La 22” que conduce ese claustro en la FCAyF.

En lo que respecta a la **relación con las autoridades** ésta se ha consolidado, permitiendo, por lo menos, un **contacto regular con los responsables de la gestión**. Se ha podido generar un nexo que posibilitó

⁷⁹ En el plano de los docentes, no se pudo establecer una relación con alguien que pudiese realizar esta labor (ya sea reenviando las cartas o proporcionando al equipo de tesis la lista de contactos). Es debido a esto que sólo se les comentó a los profesores que dictaban las materias por las que se realizaron las pasadas.

poner en común los objetivos a futuro, tanto del Banco Social en particular como de los proyectos de extensión en general.⁸⁰

Además, la Organización logró conseguir la personería jurídica, lo cual le permitió independizarse legalmente de la Asociación Cooperadora de la FCAyF y administrar así ella misma los fondos correspondientes.⁸¹



Taller de hilado organizado por la conducción del Centro de Graduado de la FCAyF en el 2do. aniversario de la Feria "Manos de la Tierra"

3.1.d. Proyecto *Deméter*⁸² (reorganización de la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo del Banco Social)

⁸⁰ A partir del primer acercamiento, Claudia Kebat comenzó a asistir a algunas capacitaciones que implicaban al Banco Social (agricultura familiar, economía social, políticas públicas y extensión universitaria), dando cuenta del respaldo de las institución a dichos eventos. Pero, a su vez, es necesario aclarar que estas presencias no fueron constantes y que se comprometió a presentarse en muchas de las reuniones semanales del equipo de trabajo sin hacerlo finalmente.

⁸¹ Ver Personería Jurídica en Anexo 28.

El proyecto Deméter nace como una propuesta que intenta **reorganizar la comunicación interna del Banco Social**, más precisamente entre los integrantes del equipo de trabajo, ya que son quienes conforman el seno básico del Banco y son los encargados de realizar las articulaciones con el resto de los actores (productores, autoridades de la FCAyF, etc.). Decidimos realizar este proyecto debido a que para la implementación de muchas de las tareas de la Organización se administraban mal los recursos humanos, producto de la falta de organización de la circulación de la información y de la priorización y distribución de tareas. Por lo tanto se planteó como prioritario trabajar cuestiones organizativas, de gestión, lo cual implicaba construir nuevas formas de relacionamiento que repercutieran en el rearmado de la identidad del grupo.

Trabajar en profundidad lo relacionado a este proyecto fue prioritario para nosotras ya que sabíamos que si no se consolidaba un ágil y consensado funcionamiento de la comunicación interna, no se podrían desarrollar de forma productiva el resto de las actividades, como por ejemplo el reflote del Consejo de Productores.

⁸² Este nombre de fantasía ha sido seleccionado por el equipo de planificación ya que “Démeter” hace referencia a la diosa griega de la agricultura, nutricia pura de la tierra verde y joven, ciclo vivificador de la vida y la muerte, y protectora del matrimonio y la ley sagrada. Se la venera como la «portadora de las estaciones» en un himno homérico, un sutil signo de que era adorada mucho antes de la llegada de los olímpicos. (www.wikipedia.com). Es decir, que se decidió asignar la presentada nominación debido a que es la diosa de la temática general en la que se desarrolla la Organización destinataria del proyecto, el Banco Social.

Objetivos y cambios propuestos

Para intentar fortalecer la comunicación interna del Banco Social, nos planteamos como **objetivos**:

- Reorganizar la **modalidad de trabajo** de la Organización.
- Fortalecer la **identidad del equipo de trabajo** a través de la creación de espacios de reflexión en torno a conceptos claves para la definición del posicionamiento de la Organización (agricultura familiar, economía social, políticas públicas y extensión universitaria) y la unificación de criterios sobre la metodología de intervención.

Actores participantes y modos de hacer

Los **actores participantes** en este proyecto fueron **los integrantes del equipo de trabajo del Banco Social**. La finalidad de trabajar con este grupo fue la de tratar de fortalecer las potencialidades comunicacionales de este ámbito, a partir de la reorganización de aspectos que **permitieran un desempeño mejor coordinado de las acciones de la Organización** para, así, fortalecer desde sus raíces a la misma.

Para llevar a cabo el proyecto Deméter se plantearon como **actividades principales**:

- Realizar una serie de **encuentros para el equipo de trabajo**, con el objetivo de conformar un posicionamiento político orgánico⁸³ de la

⁸³ Cabe aclarar que, cuando hablamos de **posicionamiento político orgánico**, hacemos referencia a que observamos en las asambleas semanales del equipo de trabajo que se perdía un tiempo más que considerable en la discusión de

Organización. En esta serie de charlas se debatió acerca de: la extensión universitaria, economía social, las políticas públicas y la agricultura familiar⁸⁴. Cabe destacar que **producto de esta actividad el equipo de trabajo decidió modificar el logotipo de la Organización.**⁸⁵

- Crear un **manual metodológico organizacional**: se planteó la creación de un documento que reflejara los objetivos, los valores y la modalidad de trabajo de la Organización, lo cual se tuvo en cuenta como algo esencial para dinamizar el crecimiento de la Organización y la potenciación de los recursos humanos, materiales, temporales y espaciales.

- Consolidar el desempeño de las **áreas de trabajo**.

Los **principales logros** obtenidos tras la realización de las actividades fueron:

- Confección del manual metodológico organizacional.⁸⁶

- Creación de un posicionamiento político organizacional.

cuestiones que se resolverían de manera más ágil si se dedicaran a las mismas algunos encuentros para debatir y consensuar la identidad grupal de la Organización. Es decir, que cada integrante plantee cuál tiene que ser para él la filosofía del Banco Social, a qué tipo de formación y/o proyectos apunta, qué es lo que se propone lograr el Banco en cuanto a objetivos de índole social; su posicionamiento frente al Estado en todos sus niveles (nacional, provincial, municipal). Teniendo en claro cuestiones como las mencionadas, los promotores tardarían mucho menos en resolver problemas con “Hay “X” encuentro realizado por la Organización “H” ¿Vamos?”; “Un productor no llegó a pagar su crédito ¿Qué hacemos?”; “¿Presentamos proyecto de financiamiento a “X” organismo?”; etc.

⁸⁴ Ver volante de convocatoria a la Charla sobre economía social en Anexo 14.

⁸⁵ Ver modificación del logotipo en Anexo 15.

⁸⁶ Ver Manual Metodológico en Anexo 16.

Principales conclusiones

En base a lo realizado creemos que se pudo construir una lógica de funcionamiento de la comunicación interna tal que potenció el trabajo realizado por los integrantes del equipo. En esta línea de trabajo colectivo, no sólo se llevaron a cabo actividades que apuntaban a la reflexión y reposicionamiento político de la organización, sino que, a partir de estos encuentros, se materializó lo debatido en un producto comunicacional: el **manual metodológico**.

Por otra parte, si bien se plasmó una clara división de las áreas de trabajo, la misma, en algunos casos, no perduró en el tiempo y las que se mantuvieron (comunicación y administrativa) no realizaron reuniones aparte de los encuentros semanales de la Organización. Esto se debe a que en la práctica se vio que la lógica organizacional que funcionaba mejor, en relación a las necesidades coyunturales de la misma, era la de priorización de actividades y, a partir de la gestión de alguna en particular, la división puntual de las tareas a realizar entre los integrantes del equipo de trabajo.

En relación a los encuentros realizados sobre temáticas específicas nos sorprendió la capacidad de organización, el interés y la predisposición de las personalidades que vinieron a las charlas: no hubo problema para confirmar la asistencia de ninguno de los disertantes y todos se mostraron abiertos al debate y destacaron la labor del Banco Social. Ejemplo de esto es la declaración realizada por **Rodolfo Pastore**, titular de la cátedra de Economía Social de la Universidad Nacional de Quilmes, quien afirmó que:

*“El Banco Social es una experiencia destacada
en todo lo que es esa articulación y una*

*universidad comprometida con la gente, con sus necesidades, con sus problemáticas*⁸⁷.

Además, el equipo de trabajo de la Organización planificó en conjunto con nosotras todas aquellas cuestiones vinculadas a la logística de los encuentros: conseguir un espacio físico; organizar el traslado de los disertantes; gestionar la provisión de materiales (afiches, fibrones, etc.).

Por otra parte, se creó una **lógica de trabajo** tal que cada participante sintió que tenía el espacio para aportar su opinión sobre lo realizado. Es así que por parte del equipo de trabajo se puso en común la propuesta de **modificar parcialmente el logotipo del Banco Social**.

| Raccontos por proyectos | | |
|-------------------------|--|---|
| Proyecto | Objetivo general | Principales logros |
| Cupido | Fortalecer los nexos entre el equipo de trabajo y los productores de pequeña escala. | <ul style="list-style-type: none">• Resurgimiento del Consejo de Productores. |
| Pachamama | Difundir la Feria “Manos de la Tierra”. | <ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer el espacio a un target determinado de consumidores potenciales.• Consolidar la identidad de la Feria entre sus consumidores habituales.• Fortalecimiento de la relación entre los |

⁸⁷ Ver declaración completa en Anexo 29.

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | productores que conforman dicho espacio de comercialización. |
| Partenón | Institucionalizar el Banco Social en la FCAyF. | <ul style="list-style-type: none"> ● Generación de un discurso del Banco Social hacia adentro de la FCAyF que lo avala como parte de dicha institución. ● Establecimiento de un contacto regular con las autoridades de la FCAyF. |
| Deméter | Reorganizar la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Confección del manual metodológico. ● Consolidación de dos áreas de trabajo. ● Realización de la modificación del logotipo de la organización. |

Capítulo IV

El motor del cambio: La evaluación

4.1 Introducción

Luego de realizar los relatos encaramos la siguiente etapa de la **evaluación** de la **Estrategia Integral de Comunicación**. En esta instancia desarrollamos, al igual que en toda la EIC, un rol de facilitadoras y coordinadoras de las tareas programadas, siempre apuntando a la construcción de conocimiento en conjunto con los integrantes de la Organización y considerando, como ya hemos mencionado, a la **evaluación** como una actividad planificada cuya razón de ser es la de posibilitar la reflexión sobre lo hecho.

Una cuestión que se consideró fundamental fue la de presentar la información recabada y procesada de manera comunicable, con el objetivo de transmitir con claridad los juicios valorativos realizados sobre lo hecho y, así, poder poner en común lo trabajado para tomar decisiones que posibiliten repensar el presente del Banco. En este caso, el “desde aquí” fue el momento en el que la Estrategia Integral de Comunicación ya fue gestionada y sus proyectos, ejecutados.

Al haber sido nosotras las que realizamos el análisis evaluativo, pudimos obtener una comprensión global y un conocimiento más preciso de las complejidades de la institución y del plan implementado.

Sin embargo, también tuvimos que afrontar una dificultad y ésta fue la de evaluar un proceso propio del cual formamos. En este sentido, fue importante un momento de distanciamiento, un extrañamiento de nuestra parte; dar un paso al costado y observar el material de análisis con la mayor objetividad posible.

Con esta evaluación buscamos poner el foco en la comprensión e interpretación del **entramado de causas, efectos y consecuencias de lo que hicimos** más que en el éxito o fracaso de sus objetivos. Es decir, que observamos la complejidad de los **procesos** y los **resultados** que se han producido tanto los que han sido buscados como los que no, atribuibles al proyecto.

Para esto, y siguiendo el planteo metodológico que adoptamos, utilizamos como insumo los primeros resultados de la gestión y mediante la aplicación de diferentes técnicas elegimos las variables a través de las cuales analizamos los datos que nos parecieron pertinentes a la hora de marcar los cambios producidos por la aplicación lo que planificamos.

4.2 Evaluación por variables

La elección de las variables y los indicadores fue una decisión que surgió principalmente de la vinculación de los objetivos propuestos en 2009 con los estipulados a la hora de evaluar el proceso desarrollado. Es por esto que las diferentes líneas de análisis generan propuestas comunes en base a los cambios esperados y a lo ocurrido en el tiempo de la gestión. A su vez, cada reflexión cuenta con una **primera conclusión** que se da en relación con lo propuesto en la planificación inicial.

Sobre esta base generamos las siguientes variables:

| Variables evaluativas | |
|---|---|
| VARIABLE | RESPONDE A |
| 1- Consolidación del discurso identificador del equipo de trabajo del Banco Social. | Los objetivos y actividades realizadas en el marco del proyecto Deméter, que buscó reorganizar la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo. |
| 2- Organización del funcionamiento comunicacional interno. | Ídem variable 1. |
| 3- Consolidación del espacio del Consejo de Productores. | Los objetivos y actividades realizadas en el marco del proyecto Cupido, que buscó fortalecer los nexos entre el equipo de trabajo y los |

| | |
|--|--|
| | productores de pequeña escala. |
| 4- Visibilidad mediática de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. | Los objetivos y actividades realizadas en el marco del proyecto Pachamama, que buscó difundir la Feria “Manos de la Tierra”. |
| 5- Consolidación del espacio Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. | Ídem variable 4. |
| 6- Relación del Banco Social con las autoridades de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. | Los objetivos y actividades realizadas en el marco del proyecto Partenón, que buscó institucionalizar el Banco Social en la FCAyF y, a través de esta acción, a la Organización en la UNLP en general. |
| 7- Apoyo de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales al espacio de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. | Ídem variable 6. |
| 8- Respuesta de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales a demandas concretas del Banco | Ídem variable 6. |

| | |
|--|------------------|
| Social. | |
| 9- Difusión del proyecto en el claustro de graduados de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. | Ídem variable 6. |
| 10- Acciones de relación con el claustro estudiantil. | Ídem variable 6. |

Cabe aclarar que a la hora de identificar las variables a analizar hicimos énfasis en cuatro **ejes transversales**: **participación** (que incluye aquellas cuestiones vinculadas con el grado y forma de apropiación del proyecto por cada uno de los actores que la conforman y los modos de hacer de los integrantes del Banco Social), **difusión/visibilidad** (que engloba los aspectos analizados que hacen referencia a las acciones llevadas a cabo para dar a conocer algunos espacios de la Organización –puntualmente la Feria “Manos de la Tierra”-), **lazos** (donde se ubican los aspectos que se tuvieron en cuenta a la hora de analizar el devenir del vínculo de la Organización con las autoridades de la FCAyF) e **identidad** (que retoma algunas cuestiones de los otros ejes pero desde otro lugar: el de ver cómo las acciones y reflexiones influyen en la reformulación constante de qué es el Banco Social).

Creemos que estos ejes atraviesan transversalmente los objetivos evaluativos de la estrategia. En este marco, hemos decidido, para facilitar

el análisis, evaluar cada variable a través de sus respectivos indicadores y luego hacer un entrecruzamiento de las conclusiones particulares de las mismas en base a los ejes descritos para poder evaluar la estrategia en toda su complejidad.

4.2.a Variable 1

Consolidación del discurso identificador del equipo de trabajo del Banco Social

Indicadores

- Productos colectivos donde se explicita el discurso de la Organización
- Acuerdos políticos-conceptuales que aporten a la toma de decisiones.

Productos colectivos donde se explicitó el discurso de la Organización

Con el objetivo de asentar en un documento oficial los principales valores y modalidades de trabajo consecuentes del BS, logramos realizar un **manual metodológico**. Cabe destacar que tanto en su planificación como en la gestión del proyecto participaron de forma activa varios de los integrantes del Banco Social y que, a la hora de determinar las características del producto final, la totalidad de las personas que conforman el espacio pudieron dar su opinión en el marco de una de las asambleas semanales.

En el cuerpo, el manual contiene la metodología base de la Organización.

A su vez, en el prólogo del documento se especifican los **objetivos y los criterios políticos que guían al Banco**:

“Este manual trata de condensar todo lo que hemos aprendido de las experiencias transitadas, de las caídas y las remontadas y de los momentos compartidos con los/as productores/as; de aportar y, sobre todo, de mirar atrás y ver las huellas de esos primeros pasos, que lejos de convertirse en una marca más del suelo, nos dan empuje para seguir creciendo... desde la tierra.”⁸⁸



Portada del Manual Metodológico

Acuerdos políticos conceptuales

⁸⁸ Ver Pág. 3 del Manual Metodológico en Anexo 16.

En consonancia con la creación de un producto colectivo en el que se explicita el discurso de la Organización, pensamos la realización previa de una **serie de encuentros** en los que los integrantes del Banco Social lograran aunar criterios en torno a conceptos fundamentales para determinar el rumbo y el modo de hacer del proyecto.

Es por esto que se llevaron a cabo cuatro charlas con el motivo de discutir lo mencionado y lograr un claro (aunque nunca acabado) posicionamiento de la Organización. Cabe destacar que lo sucedido alrededor de esta actividad dio muestra, más allá de lo esperado, de la capacidad de organización del Banco Social. Además, nos sorprendió gratamente el interés y la predisposición de las personalidades que vinieron a las charlas. No hay que dejar de mencionar que en el marco de esta actividad surgió la realización de una tarea que no estaba planificada: la **modificación parcial del logotipo de la Organización**, que significó la concreción de diversos debates en torno a la identidad visual que derivaron en un acuerdo para denominar al Banco Social como proyecto de extensión de la UNLP y no sólo como parte de la FCAyF. Es así que las acciones llevadas a cabo para consolidar un **discurso identificador** representativo y compartido se vieron fortalecidas a partir de esta acción.



Logo inicial de la intervención



Logo reformulado

Asimismo, la toma de posición de la Organización se vio afectada por la coyuntura que atravesaba a quienes la construyen día a día y a los actores con los que interactúa (organismos estatales de financiamiento, la UNLP,

autoridades de la FCAyF, consumidores de la Feria, etc.), por lo que, tanto los acuerdos conceptuales realizados como (y por lo tanto) el manual producido están sujetos a revisiones y cambios pero ahora, a diferencia de antes de la ejecución de la Estrategia Integral de Comunicación, se cuenta con una base/guía de la cual partir.

Por lo tanto, si bien avanzamos en la unificación del discurso de la Organización para el afuera, esta cuestión no terminó de saldarse hacia el interior del Banco Social. Se han hecho aportes en relación a este aspecto gracias a las capacitaciones, las cuales permitieron acordar un concepto común de tópicos que atraviesan al Banco Social (economía social, agricultura familiar, extensión universitaria y políticas públicas).

El avance en un **discurso identificador coherente**, permite al Banco Social expresar en sus productos comunicacionales un mensaje que atraviesa de manera transversal la gestión y que expresa los valores, el modo de tomar decisiones y la filosofía, entre otras cosas, de la Institución.

A su vez, aunque siguen surgiendo modificaciones constantes sobre algunos aspectos que hacen a la Organización, lo realizado ha permitido al Banco Social tomar un posicionamiento institucional claro, lo cual se vio reflejado en la decisión estratégica de conformar un **identidad visual** representativa, unificadora y sólida que permitiera obtener un mayor reconocimiento social.

Como bien dijimos, el discurso identificador de una organización no puede concebirse como algo acabado, que se construye y permanece inmóvil e impermeable. Por lo tanto, en el Banco Social se siguen dando discusiones en torno a la postura que se toma en relación a la coyuntura la

Organización. Esto lo observamos, por ejemplo, en las discusiones que emergen a la hora de establecer qué actividades y/o emprendimientos serán los prioritarios, el desacuerdo de parte de ciertos miembros por sumarse a proyectos impulsados por determinados organismos de financiamiento, y la variedad de opiniones emitidas en torno al devenir de la Organización (algunos integrantes piensan que funciona de manera adecuada y otros manifiestan sentirse incómodos ante el rumbo que toma el Banco en acciones puntuales, como aliarse a determinados organismos vinculados al gobierno nacional o priorizar la obtención de financiamiento por sobre los valores de la Organización a la hora de establecer con quién aliarse).

4.2.b. Variable 2

Organización del funcionamiento comunicacional interno

Indicadores

- División de las tareas del Banco Social en áreas de trabajo.
- Sistematizaciones de las reuniones en las que se discutió la nueva propuesta del modo de funcionamiento de la Organización y opiniones de los integrantes.

División de áreas

En base a lo realizado se hizo un análisis del proceso mediante el cual en un principio se buscó dividir las tareas que hacía el Banco Social en áreas de trabajo, con el objetivo de optimizar el tiempo y los recursos de la Organización. En este marco, tanto las actividades realizadas para la reconstrucción del discurso identificador de la Organización, explicitadas en el análisis de la variable 1, como la postulación de los valores que identifican al Banco Social, influyeron en la organización de la comunicación interna, ya que cuando una institución define qué es, también define qué y cómo lo hace y a qué objetivos darle prioridad.

A pesar del planteo inicial de dividir las tareas en siete áreas (comunicación, realización de proyectos, búsqueda de financiamiento, Feria “Manos de la Tierra”, Consejo de Productores, administración y vínculo con otras organizaciones de la economía social, universitaria y/o estatal), sólo dos se han sostenido con regularidad en el tiempo: la **administrativa** (conformada por tres miembros, de los cuales dos poseen dedicación exclusiva para la tarea) y la de **comunicación** (conformada por nosotras que, además, participamos de diversas actividades llevadas a cabo por la Organización, más allá de lo estrictamente comunicacional). Si bien el resto de las áreas se llegaron a conformar, en la práctica cotidiana no prosperaron, ya que, principalmente por la falta de recursos humanos, la Organización siguió distribuyendo sus fuerzas y priorizando las actividades a realizar en base a la coyuntura (renovaciones de créditos, realización de talleres, viajes a encuentros de la economía social, ejecución del aniversario de la Feria “Manos de la tierra”, etc.).

Es así que, por ejemplo, a la hora de encarar la escritura de un proyecto de extensión, la mayoría de los integrantes (más allá de los originalmente

asignados a encargarse de esta tarea) participan de esta actividad. Otro ejemplo visible de lo dicho es la planificación y gestión del festejo del aniversario de la Feria “Manos de la Tierra” del que prácticamente forman parte la totalidad de los integrantes de la Organización. Por lo tanto, se planteó que en el marco de esta coyuntura organizacional lo mejor era aprovechar el potencial del elevado nivel de compromiso y participación de los integrantes de la Organización elaborando organigramas puntuales de distribución de tareas para cada actividad que se proyecte encarar.

Como sostiene **Ramón Cieza**, promotor del Banco Social:

“En un momento sirvió pero después se fueron desarmando. La que más funcionó y sigue funcionando por su dinámica propia es la administrativa. Y después han habido otras áreas que se han ido desinflando pero también por falta de organización nuestra y por priorización de algunas cosas con respecto a otras. Es como que el día a día nos ha llevado a organizarnos de otra manera. A encarar lo más importante en el momento, lo cual tampoco me parece mal. Hoy en día es la forma que encuentra el Banquito de seguir funcionando.”⁸⁹

Por otra parte, **un aspecto a seguir trabajando es la falta de articulación entre los participantes y la realización de tareas a contrarreloj** ya que

⁸⁹ Ver entrevista a Ramón Cieza en Anexo 24.

algunos integrantes del equipo de trabajo emprenden acciones correspondientes a una temática determinada sin realizar consulta alguna, lo cual afecta directamente los planes desarrollados por cada sector. Un ejemplo claro de esto es el envío de mails para anunciar el festejo del aniversario de la Feria “Manos de la Tierra” en paralelo al mail oficial diseñado por el área de comunicación. Esta acción confundió a los destinatarios ya que el mensaje informal no era coherente en cuanto al diseño identitario con el resto de las comunicaciones enviadas y, además, datos fundamentales (como, por ejemplo, la fecha de realización del evento) no coincidían con la expuesta en el mail oficial.

En cuanto al caso específico del **Consejo de Productores**, creemos que la creación de **reuniones preconsejo** fueron un elemento innovador en el Banco Social que contribuyó a simplificar la ejecución agilizando el flujo de comunicación y estableciendo una **metodología guía** para la realización de cada consejo (reunión preconsejo, distribución de cartilla informativa en los grupos de productores, realización del CP y reunión postconsejo).

Del espacio de planificación participaron en 2010 de forma regular 10 miembros del equipo de trabajo lo que dio cuenta de un gran interés del equipo, pero también mostró la necesidad de encontrar otros canales para discutir espacios más allá de la dinámica de la asamblea de los viernes, donde se recorren todas las aristas de la Organización sin profundizar en ninguna. Este es un punto a trabajar y una preocupación que ha sido manifestada por los integrantes de la Organización, en las que se ve como principal limitante la falta de tiempo de los participantes para llevar a cabo

esta iniciativa de forma regular de forma tal que se refleje lo discutido de manera sistemática en lo gestionado.

Sistematizaciones

Consideramos que la acción de sistematizar pudo ser adoptada por la Organización como parte fundamental de registro de lo realizado, ya que sin ella el abordaje de las reflexiones que podrían llegar a permitir mejorar el espacio hubieran sido mucho más dificultoso ya que hubiese estado sujeto a la percepción y recuerdos de lo acontecido por parte de los participantes. Los cuatro (4) **Consejos de Productores** realizados en 2010 fueron sistematizados por el equipo⁹⁰. Esta tarea fue realizada por un integrante estudiante de sociología y por miembros del área de comunicación.

Creemos que la opinión de los integrantes del equipo de trabajo en relación a la implementación de las sistematizaciones queda reflejada en las palabras de **Ramón Cieza**, promotor del Banco Social, quien afirmó:

“Los viernes (en la reunión del equipo de trabajo) no siempre vamos todos, entonces leyendo las memorias uno sabe por dónde viene la mano. Antes no había memoria, yo no tengo registro de memorias o algo por el estilo.

⁹⁰ Ver Planificaciones y Memorias de los Consejos de Productores en Anexo 1.

El tema de la memoria está bueno como herramienta.”⁹¹

4.2.c. Variable 3

Consolidación del espacio del Consejo de Productores

Indicadores

- Reuniones realizadas.
- Nivel de participación (asistencia, toma de palabra, etc.)
- Proyectos /actividades proyectadas desde el espacio

Cuando comenzamos con la intervención en la Organización, el Consejo de Productores no estaba funcionando. Tal como se explicó en el racconto del proyecto Cupido, la implementación de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra” hizo que los promotores destinaran el trabajo organizativo con los productores a ese espacio. Con la aplicación del proyecto Cupido se logró el resurgimiento del Consejo de Productores, hecho que consideramos como fundamental ya que **la EIC tenía como uno de sus objetivos primordiales propiciar el desarrollo a través de modalidades participativas.**

Reuniones realizadas

⁹¹ Ver entrevista a Ramón Cieza en Anexo 24.

En el diseño estratégico, nos habíamos trazado como meta realizar cuatro (4) reuniones del Consejo de Productores por año. Esto fue logrado en 2010 donde se realizaron 4 encuentros: 8 de mayo, 10 de julio, 2 de octubre y 4 de diciembre⁹². Por ello, consideramos que se avanzó en relación del objetivo que buscaba promover y realizar las actividades, y fundamentalmente consolidar un espacio de reflexión en el que los actores principales son los productores que, a partir de la apropiación de este espacio, aportan su mirada y expresan sus deseos en cuanto a qué quieren que sea el Banco Social y qué hacer para llegar a ese objetivo. Es por esto, que el reflote de este espacio produjo un cambio en la Organización que desde hacía un año no podía llevar a cabo la actividad.



Cuarto Consejo de Productores, realizado en una quinta del Parque Pereyra el 2 de diciembre de 2010

Nivel de participación (asistencia, toma de la palabra, etc.)

⁹² Ver memorias de los Consejos de Productores en Anexo 1.

Para evaluar este indicador tomamos como base las memorias de los encuentros realizados en el año 2010⁹³. En este sentido, en los cuatro consejos realizados hubo una concurrencia de más de cuarenta (40) productores diferentes (un promedio de veinte productores por encuentro de los cuales muchos participaron en más de un Consejo).

Así por ejemplo, como se registra en las memorias, al Consejo del 8 de mayo asistieron 24 productores de 13 grupos distintos; al del 10 de julio concurrieron 20 productores en representación de 15 grupos; en el del 2 de octubre se contó con la presencia de 14 productores de 9 grupos y en el del 4 de diciembre participaron 20 productores.

Si bien nuestra meta era lograr que asistan un 25% de los agricultores al Consejo de Productores, sólo se logró llegar a un 16% considerando que el Banco Social trabajaba en 2010 con 24 grupos, lo que reunía aproximadamente a 250 productores de la Región.

Este porcentaje resulta igualmente positivo para nosotras ya que la concurrencia superó a la del 2008, año en que comenzó la propuesta y en el cual se realizaron dos encuentros (31 de mayo y 23 de agosto) a los cuales asistieron aproximadamente 13 productores de 9 grupos diferentes⁹⁴.

Por otra parte, en lo que respecta a la participación también observamos, a medida que se sucedían los encuentros, que los productores iban adquiriendo más confianza para expresar lo que pensaban en torno a una temática o a las próximas acciones a desarrollar. Es así que a principio de

⁹³ Ver Memorias de los Consejos de Productores en Anexo 1.

⁹⁴ Ver memoria del Consejo de Productores 1 en Anexo 1.

año los tópicos eran propuestos por el equipo de trabajo pero luego los mismos productores eran quienes sugerían qué temas abordar en el próximo encuentro, además de encargarse de difundir lo hecho en cada Consejo en su grupo⁹⁵.



Foto del primer Consejo de Productores de 2010

Proyectos /actividades proyectadas desde el espacio

El **curso de informática** nació como propuesta de los productores en el primer Consejo de Productores de 2010⁹⁶. Para esto, algunos representantes de la Organización se pusieron en contacto con dos estudiantes de informática que aceptaron dar la capacitación de forma gratuita. El curso se inició el día 21 de agosto de 2010⁹⁷ y contó con la asistencia de 19 productores de los cuales 9 finalizaron el curso. El balance

⁹⁵ Ver fotos del 1er. y 4to. Consejo de Productores en Anexo 17.

⁹⁶ Ver memoria del 1er. Consejo en Anexo 1.

⁹⁷ Ver folletos y planilla de inscripción al curso de informática en Anexo 18.

que realizamos de la actividad tiene un saldo positivo a pesar de la merma la cual no se dio por falta de apropiación de la actividad por parte de los productores sino que tuvo que ver con el aumento del trabajo en las quintas en esa época del año⁹⁸.

4.2.e. Variable 4

Visibilidad mediática de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”

Indicadores

- Apariciones en medios de comunicación (gráficos- radiales).
- Contacto con periodistas.

Aparición en medios de comunicación

En el principio de la intervención, los feriantes eran bastante reacios a hablar con los medios por vergüenza, o timidez, pero luego esta situación fue cambiando. Evaluamos esto, por un lado, al concurrir regularmente a la Feria y observar cómo la predisposición de los productores era cada vez mayor y, por otro, mediante una entrevista realizada a María Servat, integrante del equipo de trabajo, quien manifestó al respecto:

⁹⁸ Ver memoria de la reunión del equipo de trabajo del día 01/10/2010 en Anexo 19.

“En general había como cierto resquemor a la disposición de recibir a los medios y ha sido un aprendizaje para todos. Aprendizaje primero en el estar convencido de lo que uno está llevando adelante y concebir al medio de comunicación como una herramienta necesaria de aprovechamiento del espacio para fortalecer el trabajo”⁹⁹.



Un grupo de productores habla en vivo por Radio Estación Sur en el 2do. aniversario de la Feria “Manos de la Tierra”

Luego de lo realizado en las distintas reuniones de feriantes, en donde se buscó trabajar la identidad de la Feria, se logró que el grupo pudiera discutir el futuro del espacio de comercialización y que, a su vez, se reconociera la importancia de los medios de comunicación, aunque el boca en boca fuera una de las vías de difusión consideradas más importantes.

⁹⁹ Ver entrevista completa a María Servat en Anexo 20.

Esto último se dedujo de una serie de charlas mantenidas con los feriantes, entre las que se destaca lo dicho por la viverista **Marta Ocampo**, quien en una entrevista aseguró que los participantes de la Feria creían que, además de la difusión en los medios, el “boca en boca” era también útil.

Hoy en día, son los productores los que proponen la idea de hacer una nota para que más gente conozca la Feria y son ellos mismos los que se encargan de recibir a los periodistas, ya que han experimentado el hecho de que cuando sale una publicación o aviso de la Feria en los medios de comunicación¹⁰⁰ el nivel de concurrencia de consumidores a la misma aumenta.

Cabe destacar que para evaluar **el grado de aparición en los medios** fundamos, en parte, nuestras conclusiones en base a la cantidad de notas relacionadas con la Feria “Manos de la tierra” que aparecieron en medios de la ciudad de La Plata y nacionales, durante el período en el que se desarrolló la investigación, en comparación con la cantidad de notas publicadas antes de la ejecución de la Estrategia Integral de Comunicación.

¹⁰⁰ Ver entrevista a María Servat en Anexo 20.

www.edia.com.ar Educación

Inicio Secciones Clasificación Servicios Suplementos Opinión Entretenimiento Datos Útiles

Publicar en Edici3n impresa: Educaci3n

Recomiendo esta nota a otros lectores (0)

MÁS DE 200 PRODUCTORES RECIBE CRÉDITOS DE LA UNIVERSIDAD

El caso del Banco Social que apunta a ayudar a quienes y mejorar la calidad de vida de sus familias

Más de 200 pequeños productores de la Región reciben los microcréditos que entrega el Banco Social, una iniciativa de la facultad de Agronomía y de la cátedra de Economía Agraria de Veterinaria, que nació en 2004 "a partir de 2 o 3 personas" y que el año pasado se convirtió en un proyecto de extensión interdisciplinario de la UNLP.

La idea surgió para contrarrestar las graves consecuencias de la crisis de 2001 cuando, tras detectar que la falta de acceso a las fuentes formales de financiamiento y las cadenas de comercialización eran las principales trabas de los productores familiares, aquellas personas decidieron crear "la primera y única experiencia en el país de una entidad de microcrédito implementada desde una facultad".

El proyecto involucra a profesores, estudiantes y pequeños productores hortícolas, frutícolas y florícolas de Berisso, El Pab, Axiana, Los Hornos, Colonia Urquiza, El Peligro y Rosendoqui, "hasta el momento entregó más de US\$ 105.000".

"En 2004, sin muchas expectativas, esos 2 o 3 compañeros solicitaron un subsidio a Desarrollo Social", cuenta la docente de Veterinaria Mariana Barros, y recuerda que "en mayo del año siguiente se le otorgaron. Eran 40.000 pesos".

Barros relata que "el gestor de la idea fue Sergio Dumrauf, un profesor de Economía Agraria de Veterinaria, y se vinculó en Agronomía, a través de la profesora de Desarrollo Social y Comunitaria".

Casi todos los productores familiares con quienes trabajan arriendan las parcelas. "El espíritu colectivo está en la base de la iniciativa, de modo que los microcréditos se entregan a (2) grupos de entre 4 y 14 integrantes. En total son unos 200, pero a ellos hay que sumarles las familias, pues en general son varios los que se dedican a laborar la tierra", comenta.

Los primeros microcréditos son de mil pesos, que ascienden a dos mil cuando se renuevan. "Es poco, pero les sirve para no salir del circuito de producción. Compran semillas, fertilizantes y vuelven a sembrar", explica.

Barros dice que "no se toman garantías prendarias, la garantía es el grupo. Siempre se trata de vecinos o conocidos que se apoyan mutuamente, por lo que si surge algún problema, se resuelve". asegura Barros al ser consultada sobre los índices de morosidad "y especifica que "la devolución se realiza en 11 cuotas mensuales sin intereses y con las 3 primeras de gracia".

Fueron recibiendo distintos subsidios, hasta que en 2007, con la sanción de la ley nacional de microcréditos, la iniciativa se expandió. Se organizaron concursos de gestión al Consejo de Productores, "un espacio para repensar la propuesta entre los técnicos y los emprendedores".

Así nació una idea integral de la cual participan veterinarios, agrónomos, abogados, contadores y trabajadores sociales. Surgió la feria "como una herramienta para evitar la enorme cadena de intermediación" y la capacitación en derecho de tierras "los engañan mucho con los alquileres", manipulación de alimentos, monodébito y formación de cooperativas.

PRODUCTORES Y CLIENTES

"Tengo 68 años y hace 65 que trabajo la tierra", dice riendo José Lacarraga, quien llegó desde Tucumán a los 25 y cultiva 4 hectáreas con hortalizas orgánicas, junto a su mujer "y un muchacho", en una quinta del Franque Peñera. "Ella es mi vida", define, y asegura que "si no fuera por ellos (en referencia a los impulsores del banco) no estaría acá. Antes no tuve ayuda de nadie", enfatiza.

Léridas Vélizquez cultiva plantas aromáticas y plantas para interior y exterior en Colonia Urquiza. "Estamos empezando y no tenemos conocimiento comercial, por lo que esto es una muy buena ayuda". Dice y cuenta que junto a él trabaja toda la familia. Respecto de las ferias, señala que "para comer nos dan alegría".

Vélizquez destaca el trabajo del RUTTA, el igual que Lilita Fernández, quien compra el grupo vegetal que nucho a 11 familias de productores hortícolas de El Peligro: "nosotros aprendimos día a día por cuenta propia, ahora, todas las semanas vienen los técnicos a asesorarnos y a colaborar con el tratamiento del agua, así es un tiempo del para está abastecido". "Así no sabemos más que en los grandes mercados. Nosotros vemos los precios que manejan y no lo podemos entender", enfatiza.

El ex profesor de la facultad de Derecho Luis García Leliva sale de Agronomía con varias bolsas llenas de mercadería. "Es la segunda vez que vengo, porque encontré variedad, calidad, precios y buena atención, que es lo que busca todo cliente", asegura.

15/07/2010 Actualizado: 03:01

TAMBO DEL TEXTO

11/07/2010 | 11/07/2010

COMENTARIOS

Redes Sociales

Publicación en el Diario El Día (15/07/2010)

En esta línea, no está de más mencionar que el noventa por ciento de las publicaciones de diarios que se consiguieron realizar a partir de la puesta en marcha del proyecto Pachamama, fueron hechas de forma gratuita y en

medios integrantes del **listado de medios locales**¹⁰¹ confeccionado por nosotras, en nuestro rol como equipo de comunicación de la Organización.

Además, pudimos establecer un **nexo permanente con tres estaciones de radio de la ciudad**: Radio Universidad, donde a menudo el equipo del Banco Social es invitado a participar del programa “Catedra Pendiente”; Radio A¹⁰², emisora en la cual se emite un micro semanal del Banco Social y Radio Estación Sur, que suele difundir las actividades principales del proyecto y que se encarga todos los años de realizar la radio abierta en el marco del festejo del aniversario de la Feria.

Es por lo que aquí se menciona que hacemos una evaluación positiva de lo realizado, ya que los medios que fueron contactados publicaron diversas notas, asistieron a la Feria y se mostraron interesados por el proyecto. Además, a medida que el mencionado espacio de comercialización se consolida y se difunde, se logra ampliar la lista de contactos en medios de comunicación, cuestión que posibilita el aumento del grado de difusión de la Feria.

Actualmente, poseemos acceso a los principales medios gráficos de la ciudad de La Plata (El Día, Hoy, Diagonales) como así también a los radiofónicos (Radio Universidad, Radio Estación Sur, FM 92.1, 99.1, FM Cielo, 221 Radio, Cadena Río) y televisivos (canal Somos La Plata). A su vez, contamos en nuestra base con contactos de medios nacionales como las agencias Télam, DYN y Noticias Argentinas, entre otros.

¹⁰¹ Ver listado de medios en Anexo 8.

¹⁰² Ver guiones de los micros radiales en Anexo 21.

Si bien consideramos que el objetivo se ha logrado, reconocemos que éste es uno de los aspectos a seguir trabajando ya que es necesario que la propuesta se conozca cada vez más, que trascienda los límites de lo que es el ámbito de la facultad y las facultades y barrios vecinos.



Ramón Cieza, miembro del equipo promotor, en una entrevista en la radio abierta que Radio Estación Sur montó en uno de los aniversarios de la Feria “Manos de la Tierra”

Contacto con periodistas

A la hora de entrar en relación con los periodistas de los distintos medios, se procuró responder a todas sus inquietudes y mandarles a la brevedad información, imágenes y el link del blog del Banco Social, además de contestar con inmediatez las consultas solicitadas vía telefónica o por correo electrónico.

A partir de entrevistas realizadas¹⁰³ vía correo electrónico a algunos de los periodistas con los que se trabajó, logramos determinar que la mayoría se mostraba satisfecha con el grado de profesionalismo y eficacia de la atención brindada. Esto se observó puntualmente en las palabras de **Roberto Anselmino**, quien trabaja para las revistas “El Federal” y “Fortuna” y en el diario “Libre” y manifestó que el accionar que había tenido en torno a sus demandas la Organización en general y el área de comunicación en particular había sido “muy profesional, ejecutiva y cordial”. Además, agregó que se había sentido muy cómodo y que el acceso a la información había sido muy bueno.

Por otro lado, se concluye que fue fundamental el hecho de que una integrante del área de comunicación concurrea con periodicidad a la Feria, ya que la misma terminó cumpliendo el rol de intermediaria entre los periodistas y los productores o promotores.

4.2.f. Variable 5

Consolidación productiva del espacio Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”

Indicadores

- Creación de productos comunicacionales.
- Realización de eventos.
- Realización de reuniones entre los feriantes y los promotores.

¹⁰³ Ver entrevista a Roberto Anselmino en Anexo 22.

- Asistencia de consumidores, percepción de los productores.

La consolidación productiva de la Feria y la visibilidad mediática del espacio, descrita en la variable 4, son dos aristas de un mismo proceso que tiene que ver con la apropiación colectiva y participativa del espacio por parte de los productores. Asimismo, se ha generado una retroalimentación de estos dos factores, ya que el aumento de la visibilidad mediática aportó a su vez al crecimiento del espacio.

Creación de productos comunicacionales

En relación a este indicador, tuvimos en cuenta los distintos productos realizados para la difusión de la Feria “Manos de la Tierra” en el marco del proyecto Pachamama.

Uno de los logros más importantes fue el poder establecer un **logotipo** del espacio de comercialización mencionado, cuestión que permitió **crear una lógica identitaria en torno a los productos comunicacionales realizados tales como: folletos, afiches, banners, pasacalles, bolsas de tela, delantales** ¹⁰⁴ **y manteles para los feriantes, y remeras para el equipo de trabajo del Banco Social.**

A su vez, en el marco de las fiestas se diseñaron **stickers y almanaques de imán**, para regalar a los asistentes los cuales explicitaban el día y el lugar donde se realizaba la Feria.

Según **María Servat**, promotora del Banco Social:

¹⁰⁴ Ver materiales en Anexo 4.

“Con el transcurso del tiempo se fue alcanzando una identidad de la Feria, y entiendo básicamente que esa identidad se va conformando en la apropiación que tienen inicialmente los feriantes. Esta apropiación, hace que ellos sostengan semanalmente el espacio y eventualmente en otros lugares. Que vayan posicionados desde un delantal que tiene un logo, los manteles, las bolsas, determinadas folleterías, entiendo que son dispositivos que han ido construyendo la identidad pero a partir de la apropiación en principio de los feriantes del espacio. Esto también es notable.”¹⁰⁵



Julio y Alicia, productores del Banco Social, con el delantal de la Feria “Manos de la Tierra”

¹⁰⁵ Ver entrevista a María Servat en Anexo 20.

Por su parte, **Marta Ocampo**, feriante y productora del Banco Social destaca la evolución de la Feria en base a los productos comunicacionales realizados:

“Nosotros vestimos cada día mejor la Feria, tenemos los delantales, las remeras, como para que esto vaya tomando un tema uniforme para que nos identifiquen, y es bueno ya tener un logo estipulado”¹⁰⁶.

Gracias a los materiales realizados se lograron dos cuestiones fundamentales y que, a la vez, están interrelacionadas: por un lado, **se fortaleció el discurso identificador de la Feria a partir del aumento de la presencia del logo** y, por otro, **se potenció la difusión de dicho espacio de comercialización a partir de la información brindada en los distintos productos.**



Logo de la Feria “Manos de la Tierra”

¹⁰⁶ Ver entrevista a Marta Ocampo en Anexo 23.

Realización de eventos

Con el objetivo de hacer una planificación de los aniversarios de la Feria se creó una *Comisión de Fiesta* donde nosotras, como grupo, participamos en la parte de difusión y planificación de los eventos. En este sentido, nos contactamos con medios locales, creamos de afiches, folletos y spots radiales y realizamos una convocatoria que incluyó las redes sociales y personas y organizaciones allegadas.

Según **Marta Ocampo**, productora del Banco Social y feriante:

“La organización de los cumpleaños es una cosa que también va creciendo a través de los años que vamos cumpliendo. Es como todo, viste cuando una persona crece y se va ideando los cumpleaños de otra manera, bueno nuestra Feria también crece y cada vez salen mejor los cumpleaños atraen a mucha más gente, vienen productores de otros lugares, se hacen fiestas muy lindas, se hacen sorteos, números en vivo y radio en vivo”.

El balance fue muy bueno ya que hubo gran convocatoria en los aniversarios la cual superó lo esperado. Si bien no resulta posible especificar un número exacto de asistentes, se calcula, por las observaciones realizadas, los registros fotográficos y la cantidad de

productos vendidos, que en ambas fiestas asistieron alrededor de 350 personas.



Fotos de las fiestas aniversario de la Feria de Productores Familiares "Manos de la Tierra"

Realización de reuniones entre los feriantes y los promotores

El espacio de encuentro entre los promotores y los feriantes surgió como una necesidad de contar con un lugar concreto de reflexión grupal que trascendiera el momento específico de la venta de productos, para constituirse en una instancia de construcción colectiva capaz de fortalecer tanto la estrategia de comercialización como las dinámicas organizacionales.

En un comienzo, estas reuniones se realizaban todos los miércoles al cierre de la Feria. Con el correr de los encuentros se pudo ver que esa modalidad no resultaba efectiva porque muchos productores querían regresar rápido a sus quintas. Fue entonces que se decidió optar por la **realización de un encuentro mensual en vez de semanal**.

Para evaluar si el desarrollo de este espacio era provechoso se realizaron **entrevistas**¹⁰⁷ a una integrante del grupo de feriantes, **Marta Ocampo** y a una integrante del equipo de trabajo, **María Servat**. Esta última dijo que la reunión servía para fortalecer las relaciones entre los feriantes, los acuerdos y el nivel de relacionamiento, cuestión que se daba gracias a la posibilidad de encontrarse frecuentemente en un lugar que “*se construye estando*”. Asimismo, esta integrante del Banco Social manifestó que el espacio no tenía que ser visto como una pérdida de tiempo sino como un lugar donde juntarse, plantear la situación que atraviesa la Feria y avanzar en base a acuerdos, cuestión que, a la vez, aporta al fortalecimiento del grupo.

Por su parte, **Marta Ocampo**, productora del Banco Social, afirmó que las reuniones “*son como pequeñas asambleas adonde todos opinan, se aprueban ideas, se trata todo en conjunto. Lo utilizamos para tratar también todos los problemas de los feriantes. En estos encuentros surgió la idea de realizar un listado de “reglas internas de la Feria”*”.

¹⁰⁷ Ver entrevista a María Servat en Anexo 20 y a Marta Ocampo en Anexo 23.



Productores y promotores del Banco Social en una reunión postferia

Asistencia de consumidores

Para evaluar el nivel de concurrencia utilizamos como herramienta una serie de **encuestas** realizadas a más de 100 consumidores de la Feria en conjunto con la investigadora del Instituto de Altos Estudios Sociales, Mercedes Caracciolo de Basco, quien tomó como muestra a la Feria “Manos de la Tierra” para un estudio sobre Ferias de Agricultura Familiar. Los resultados de las encuestas realizadas en conjunto mostraron, a través de la pregunta “¿Viene seguido?” que el mayor porcentaje de los consumidores asisten a la Feria semanalmente:



Asimismo, ante la pregunta “¿Cada cuánto compra en la Feria?” se identificó que la mitad de los consumidores (51,4%) asiste semanalmente a la Feria, aún cuando un porcentaje muy significativo también lo hace de manera más espaciada, principalmente 2 ó 3 veces por mes. En cuanto a la presentación de los productos, la mayoría de los compradores (61,9%) consideró que ésta era buena¹⁰⁸.

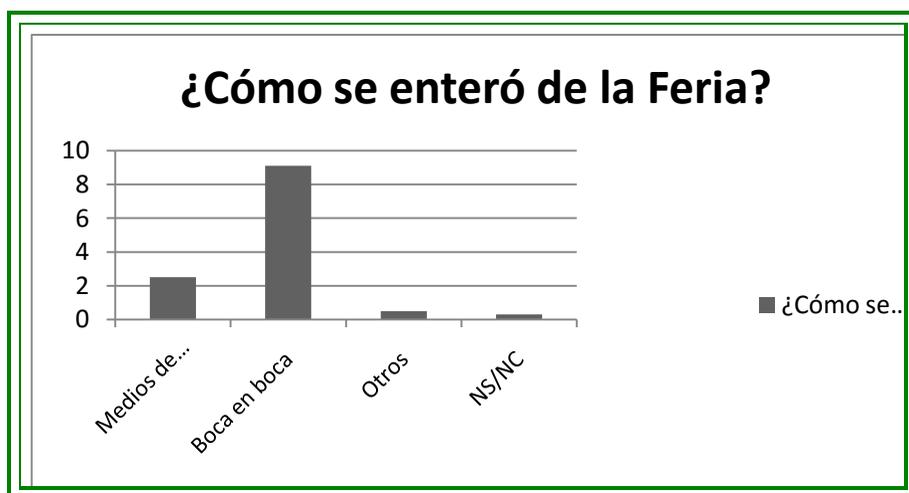
En base a los datos recolectados identificamos un número importante de clientes fidelizados, que son aquellos que concurren regularmente a la Feria y se consideran consumidores asiduos de los productos del espacio. Esta categoría es muy importante ya que garantiza a los productores una “base de venta” por Feria.

A su vez, mediante las consultas realizadas a los productores, observamos que **aumentó de manera constante el número de nuevos consumidores.**

¹⁰⁸ Ver encuestas a consumidores en Anexo 9.

Como explica la feriante **Margarita**: “Se vende más, hay mucho cliente, mucha gente de afuera que entra a comprar”.¹⁰⁹

Las encuestas a los consumidores revelan que, como explicamos en la variable 4, la herramienta de difusión más efectiva es la del “boca a boca”. En este sentido, los resultados muestran que la gran mayoría de los consumidores de la Feria (81.9%) se enteraron de su funcionamiento no a través de los medios de comunicación sino del boca en boca.¹¹⁰



Percepción de los productores

La implementación de las reuniones de feriantes, la realización de eventos, la difusión mediática y la creación de una identidad como espacio de comercialización, entre otras acciones, contribuyeron, como hemos visto

¹⁰⁹ Ver entrevista a Margarita en Anexo 25.

¹¹⁰ Ver encuestas a consumidores en Anexo 9.

en los análisis anteriores, a crear una clientela estable y a asegurar a la Feria como espacio de venta de los productores participantes.

Estos logros son destacados por ellos en las entrevistas realizadas. Así, **Milton**, feriante, explica que apuesta al espacio porque *“acá vendo mejor que en la quinta, por eso me gusta y por eso vengo¹¹¹”*. A su vez, el floricultor **Leónidas Velázquez** contó que para él la Feria es *“una oportunidad para los productores que no tenían dónde vender su producto, es como un puesto de trabajo”*.¹¹²

Consultada por la evolución de la Feria desde el año 2009, **Margarita** sostuvo que hoy *“se vende más y hay mucho cliente, mucha gente de afuera que entra a comprar. Viene más gente, traemos más cosas”*.

Estos avances son destacados también por el equipo de trabajo del Banco Social.

Para cerrar el análisis de este indicador, y de la variable en sí, queremos citar lo dicho por **María Servat** en la entrevista que le realizamos¹¹³ quien explicó que:

“En el 2008 decíamos que para los productores su mayor fortaleza era constituirse en productores pero no en comercializadores, en personas que pueden llevar adelante un eslabón más de su sistema como es la comercialización, dado que hasta el momento,

¹¹¹ Ver entrevista a Milton en Anexo26.

¹¹² Ver entrevista a Leónidas Velázquez en Anexo 13.

¹¹³ Ver entrevista a María Servat en Anexo 20.

y lo siguen haciendo, lo hacían básicamente en culata de camión en la quinta. Los logros están puestos ahí, a tres años de instalada la feria uno puede ver, vivenciar, percibir, el aprendizaje que ellos han hecho en esto de hoy poder denominarlos no sólo productores sino también feriantes”.

4.2.g. Variable 6

Relación del Banco Social con las autoridades de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales

Indicadores

- Cantidad de reuniones formales realizadas con autoridades de la FCAyF.
- Nivel de asistencia a reuniones del equipo de trabajo por parte de las autoridades de la FCAyF.
- Otorgamiento de financiamiento al Banco Social por parte de la FCAyF.

Para evaluar esta variable, nos basamos en los registros obtenidos al momento de realizar las actividades que estos indicadores se proponen

analizar. En el caso de las **reuniones formales y la asistencia a reuniones del equipo del Banco Social**, nos valimos de las memorias ¹¹⁴de dichos encuentros en las que se mencionan los criterios de interés.

Podemos establecer que se realizaron solamente **dos reuniones formales con las autoridades de la FCAYF**. De ambas participaron Claudia Kekat, secretaria de Extensión de dicha casa de estudios, el decano Pablo Yapura y algunos integrantes del equipo de trabajo del Banco Social, además del equipo de comunicadoras.

El primer encuentro se llevó a cabo el 10 de Septiembre de 2010, a las 17:30 hs. en el decanato de la FCAYF y en él se discutió sobre el rol que el Banco Social tenía en la FCAYF y hasta qué punto la institución académica estaba dispuesta a participar y colaborar con el mismo. Fue más bien una instancia de negociación y de presentación ante la nueva gestión para dejar en términos claros el tipo de relación que se establecería entre ambas partes. Esto se debió básicamente a que antes de Claudia Kekat el prosecretario de Extensión de la mencionada casa de estudios era Ramón Cieza, uno de los principales exponentes del Banco Social. Luego del cambio de autoridades no se había tenido ningún tipo de contacto, ni se habían presentado formalmente ambas partes.

En la reunión las autoridades explicitaron que se podía contar con el apoyo de la Institución y se marcaron las normativas que el Banco Social debía acatar (sobre todo en lo concerniente a la utilización de los jardines para la realización de la Feria “Manos de la Tierra”).

¹¹⁴ Ver memoria de la reunión con Claudia Kekat en Anexo 12.

Además, se definieron algunas líneas de acción en conjunto y se decidió enmarcar el festejo del segundo aniversario de la Feria “Manos de la Tierra” en las actividades realizadas en el marco del festejo del bicentenario argentino (“200 años, 200 acciones”) y de la celebración de la semana aniversario de la extensión universitaria.

A principios de 2011 se pensó en hacer una reunión con Kemat para pautar un cronograma de lo que depararía el año. En la misma, que se llevó a cabo el viernes 18 de Marzo de 2011, se hizo mayor hincapié en la institucionalización del proyecto. Por una parte, Claudia Kemat exigió una sistematización de las acciones llevadas a cabo por el Banco Social y por la otra, el equipo del Banco exigió mayor disponibilidad y un apoyo más firme por parte de la Facultad.

A partir de lo realizado, concluimos que, si bien se llevaron a cabo dos reuniones (en realidad no hubo más por una cuestión de priorizar actividades y no poder contar con el tiempo necesario para ejecutar este tipo de encuentros), se asentó un precedente que permitió afianzar la relación Banco Social-FCAYF, estableciendo un diálogo más ameno entre ambas partes lo que le dio mayor flexibilidad a la relación. Esto se observó,¹¹⁵ sobre todo, en los encuentros informales entre actores de la gestión de la FCAYF e integrantes del equipo de trabajo de la Organización. Éstos se produjeron, principalmente, en las visitas a la Feria “Manos de la Tierra” por parte de las autoridades o el casual cruce en el pasillo de la Institución. Esta información se obtuvo mediante las observaciones

¹¹⁵ Ver entrevista a Ramón Cieza en Anexo 24.

participantes realizadas por nosotras mismas en las ferias de los días miércoles.



La secretaria de Extensión de la FCAyF, Claudia Kebat, recorriendo la Feria "Manos de la Tierra"

Pocas fueron las **reuniones semanales** del Banco Social de las que participaron las autoridades pero la invitación fue recibida por parte de Claudia Kebat y la posibilidad de concurrir a dicho espacio siempre estuvo abierta por parte de quienes conforman la Organización.

Por otra parte, hay que recordar que el Banco cuenta con un espacio propio cedido por la Facultad. En éste, se pueden encontrar tabloncitos, sillas y mesas proporcionadas también por la Institución para el desarrollo de la Feria "Manos de la tierra". A su vez, la Facultad se hace cargo del pago de los servicios de luz e internet del lugar y otorga el préstamo de aulas cuando la Organización tiene que realizar algún evento, curso o capacitación.

Creemos que estos aspectos demuestran un gran apoyo por parte de la FCAyF al Banco. Si bien aún hay muchas cuestiones a seguir trabajando, lo aquí mencionado da cuenta que la relación ha ido mejorando constantemente durante el proceso de intervención.

4.2.h. Variable 7

Apoyo de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales al espacio de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”

Indicadores

- Presencia en la Feria.
- Financiamiento del espacio.

El análisis de este apartado está íntimamente relacionado con lo expresado en la variable 6, ya que el tipo de relación que se dio entre las autoridades de la FCAyF y el Banco Social determinó el apoyo oficial de la institución a la Feria y las respuestas de los directivos ante demandas concretas de la Organización.

En este sentido, si bien no hay un registro exacto de la asistencia a la Feria “Manos de la Tierra” por parte de las autoridades de la FCAyF, sí se puede basar el análisis en los comentarios de los integrantes del equipo que asisten a la Feria cada miércoles y en nuestra observación participante en las sucesivas ferias-

Se puede inferir esto, además, a partir de la comparación de la situación al momento de llevar a cabo la evaluación con respecto a los inicios de la Feria, instancia en la cual no se observaban integrantes de la gestión más que en el mero paso por el lugar para acceder a la Facultad.

Durante las observaciones realizadas en el año 2010 pudimos ver miércoles por medio, promediando, la visita de varias autoridades, principalmente de Claudia Kebat. Los acercamientos por lo general eran hacia algunos de los promotores más antiguos del Banco (María Servat, Sergio Dumrauf, Ramón Cieza, Paula Fontana, Mariana Barros, entre otros) con los cuales se entablaba un diálogo informal en búsqueda de información acerca de la Feria en particular y del Banco Social en general. Además, se pudo observar a la actual Secretaria de Extensión de la FCAYF, en reiteradas ocasiones, consumir los productos que se ofrecen y conversar con los productores.

Estas visitas permitieron pensar en un **fortalecimiento de la relación** ya que dejan ver el aval de la gestión al desenvolvimiento del proyecto, lo que se sumó al respaldo financiero brindado por la Facultad, además del hecho de **poder usar los jardines de la Institución para llevar a cabo la Feria**, lo que significa un importante ahorro de dinero ya que no es necesario pagar el alquiler de un predio (tanto para su ejecución como para el almacenamiento de los tablones), cuestión que, por otro lado, tornaría inviable al proyecto de la Feria.

Por otra parte, **la FCAYF presta la camioneta** en la cual se trasladan algunos de los productores **y los tablones** para realizar el armado y desarmado de la Feria. Este vehículo está destinado, todos los miércoles, a

ser utilizado por el BS, priorizándolo por sobre otras actividades de la Casa de Estudios.

Asimismo, todos los años, en la fiesta aniversario de la Feria, las autoridades asisten y forman parte del festejo de dicho evento, siempre prestando su oratoria y presencia y participando del acto de apertura. Sus palabras acompañan al proyecto y a su consolidación. Además de esto, financian el equipo de sonido para el encuentro, cubriendo el gasto más importante del evento.

El primer festejo tuvo lugar en 2009. En 2010 se notó un crecimiento en el nexa ya que, desde el principio, las autoridades se mostraron dispuestas a colaborar en la Organización del mismo.

Como señala **María Servat**, promotora del Banco Social:

“Al aniversario de la Feria vienen las autoridades y hay una demostración de apoyo a la permanencia del espacio visto en determinada asistencia financiera para la realización de los festejos, en habilitar en general los espacios de la Facultad para recibir a otras organizaciones, esto está garantizado.”

Sin embargo, la promotora aclara que:

“Hay un apoyo pero hay limitaciones. Uno cree que potencialmente la Facultad, dadas sus características y la especificidad de las áreas de trabajo, la apoyatura a la Feria podría ser

mayor. Por ejemplo el tema de ventas de las conservas al día de la fecha es algo que está trabado”.

Por su parte, **Marta Ocampo**, feriante, considera que el apoyo de la Facultad es amplio:

“Es una gran cosa tener la Universidad de parte nuestra, el tema de otros proyectos de extensión de otras facultades y de tener el apoyo de acá, de la Facultad de Agronomía, es lo más para los pequeños productores, es lo que nosotros necesitamos”¹¹⁶.

Estas cuestiones demuestran el creciente interés y apoyo por parte de la FCAyF a la Feria “Manos de la Tierra” y a lo que ésta representa. A su vez, también es importante destacar que la Organización fue consiguiendo logros de que le permitieron generar una mayor independencia de la Facultad como lo fue la obtención de una **personería jurídica propia**¹¹⁷ que habilitó al Banco a tramitar sus propios créditos sin depender de la de la Cooperadora de la Institución.

¹¹⁶ Ver entrevista a Marta Ocampo en Anexo 23.

¹¹⁷ Ver Personería Jurídica en Anexo 29.



El decano de la FCAyF, Ing. Pablo Yapura, en el 2do. aniversario de la Feria de Productores Familiares "Manos de la Tierra"

4.2.i. Variable 8

Respuesta de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales a demandas concretas del Banco Social

Indicadores

- Capacidad de utilización de aulas.
- Aval de proyectos.

La forma de proceder de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales ante las demandas concretas del Banco Social tiene como base lo expuesto en la variable 6 donde se explicita el tipo de relación que la Organización ha construido con la Facultad.

Como ya mencionamos, el Banco Social no sólo cuenta con un espacio físico propio en la FCAyF sino que también tiene acceso a la utilización de los jardines del establecimiento (cuestión que le permite realizar la Feria), a un sitio en el galpón de la Facultad para guardar los tablonés de la Feria y al aula de computación, que posibilita que se lleven a cabo las clases del curso de informática para productores.

Asimismo, cabe aclarar que también se mostró el apoyo de la mencionada Casa de Estudios a partir de, por un lado, el otorgamiento del aval oficial de las capacitaciones y, por otro, de la facilitación de aulas para desarrollar los mencionados eventos.

Por último, esta Facultad ha dado su aval al BS no sólo como proyecto de extensión sino que también lo ha hecho en reiterados proyectos de voluntariado o para materias específicas dictadas en dicha Institución. Esto puede observarse en los casos de los cursos de: Extensión Agropecuaria, Introducción a las Ciencias Agrarias y Forestales, Extensión Rural y el Seminario de Grado Optativo de Economía Solidaria. Asimismo, la FCAyF ha demostrado su apoyo al Proyecto en eventos de alcance nacional (como, por ejemplo, la Feria Nacional de la Semilla) e internacional, entre los que se destacan la Feria de la Economía Solidaria de Santa María, Brasil, el I Congreso Latinoamericano de Microcrédito y el Concurso “Experiencias de Innovación Social”, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas.



José, productor del Banco Social, en la Feria de la Economía Solidaria de Santa María, Brasil

Capacidad de utilización de aulas en el Consejo de Productores

Para realizar los tres primeros Consejos del año, el equipo de trabajo solicitó a las autoridades de la Facultad la utilización de un aula, los días sábados de 8 a 15. En este sentido, hacemos una evaluación positiva de la predisposición de las autoridades ya que otorgaron los salones en las tres oportunidades: en el primer Consejo se puso a disposición el aula Cereales y en los otros dos se contó con Aliso.

Asimismo, la FCAyF también ha brindado salones para la **realización del curso de informática**: cuando se realizó la propuesta para llevar a cabo el curso se le solicitó a Agronomía el aula de computación de la Facultad para que esté disponible sábado por medio dado que se alternó en el dictado con el espacio que brindó Veterinaria. Ante el pedido, las autoridades se mostraron complacientes brindando lo solicitado por el equipo de trabajo.



Banco Social
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y FORESTALES

Consejo de Productores
2do encuentro de 2010

¿QUÉ ES EL CONSEJO DE PRODUCTORES?

Es un espacio de consulta y debate en conjunto, donde se busca trabajar en articulación con otros, para tratar las problemáticas de las familias productoras. Surgió por iniciativa de algunos integrantes del Banco Social.

En 2008 se realizaron una serie de encuentros que sirvieron para intercambiar miradas y analizar las problemáticas del sector.



¿QUÉ PASÓ EN EL CONSEJO ANTERIOR?

El encuentro se realizó el 8 de mayo de 2010 y asistieron 24 productores representantes de 13 grupos. En él se retomaron las cuestiones que se habían discutido en las reuniones anteriores.

Algunos productores expusieron sus experiencias de vida en lo que respecta a la importancia de organizarse. Quienes compartieron sus vivencias fueron Marta, del grupo "Ave Fénix", Isabel de "Tomate Platense" y Lidia de "Unión Andaluz".

También se discutió qué problemáticas tienen los grupos y cómo podrían solucionarse en conjunto. Entre las cuestiones que surgieron están la necesidad de capacitaciones en distintos rubros (conservas, tierra, vivienda, etc.), la importancia de unirse para hacer compras colectivas y el tema de la comercialización. Se decidió comenzar a gestionar nuevos puntos de venta para esto se constituyó una Comisión de Negociación de Puntos de Venta.

FECHA DEL SEGUNDO ENCUENTRO:
Sábado 10 de julio de 2010, 9:30 hs
en la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales
Universidad Nacional de La Plata
Calle 119 y 60.



Cartilla del 2do. Consejo de Productores del año 2010, realizado en el aula Aliso de la FCAyF

4.2.j. Variable 9

Difusión del proyecto en el claustro de graduados de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales

Indicadores

- Cantidad de mails enviados.
- Productos realizados.

Como comunicadoras es importante, dado que la FCAyF es el lugar físico donde funciona el BS, que este proyecto sea reconocido por quienes la transitan diariamente. En el marco de lo expresado en las variables 6, 7 y 8, podemos inferir cuál es la relación de la Organización con las autoridades de la Facultad y cuál es la respuesta de ésta ante las necesidades del Banco. En este sentido, también creemos que es fundamental, en base a lo propuesto por el proyecto Partenón (que buscó institucionalizar el Banco Social en la FCAyF), el análisis del vínculo establecido con el **claudio de graduados** con el cual buscamos generar una relación que permitiera que sus integrantes conocieran el Banco Social.

Es en busca de esto que decidimos enviar un correo electrónico a la base de datos de graduados (que fue facilitado por integrantes de la conducción del claudio) adjuntando una carta que explicitara de qué se trataba el proyecto. Asimismo, en dicho documento se invitaba a los destinatarios a conocer la Organización y a participar de sus actividades. El e-mail fue enviado a setecientos (700) graduados. En el mismo se contaba brevemente la historia del BS, cómo surgió la Feria “Manos de la Tierra” y cómo ha ido evolucionando la Organización en el tiempo. Al final quedaban a disposición del lector, por cualquier duda, consulta o inquietud, las vías de contacto (dirección de e-mail, blog, facebook).

Este mecanismo sirvió para brindar información pero no se obtuvo respuesta concreta ni se recibieron nuevos correos electrónicos con dudas y/o comentarios. De esto se deduce que la carta, si bien era corta y concisa debería haber sido complementada con otro producto y/o acción para entablar una relación con el claudio de interés.

Igualmente, en el momento en que nos acercamos al Centro de Graduados logramos entablar un diálogo que permitió generar una relación más fluida y contar con la participación de este claustro en el 2do. aniversario de la Feria “Manos de la Tierra” a través del dictado de un taller de hilado a mano.

Estimado/a graduado/a de la FCAYF de la UNLP:

Nos dirigimos a usted en nombre de la organización Banco Social, un Proyecto de Extensión Universitaria que funciona en la facultad a la que usted pertenece desde el año 2005 y que tiene como objetivo principal la entrega de microcréditos a productores familiares excluidos del sistema crediticio formal.

El motivo de este e-mail es informarle sobre la existencia del Proyecto, el cual en sus cinco años de existencia ha logrado trabajar con más de 250 productores del Gran La Plata entregando más de medio millón de pesos en microcréditos.

El objetivo general de la organización aspira a generar un sistema de apoyo integrado, desde la UNLP, que contribuya a otorgar mayor visibilidad y mejora de la calidad de vida de los productores familiares agropecuarios del Gran La Plata.

En este camino el Banco Social utiliza el microcrédito como una herramienta para generar inclusión y organización en el sector de la producción familiar.

Los beneficiarios de la organización conforman un Consejo de Productores, el cual se reúne cada tres meses y cuya finalidad es el debate de ciertas problemáticas vinculadas al sector. En este marco, se propuso, en el año 2008, crear una feria donde los productores de la organización pudieran ofrecer sus productos directamente al consumidor evitando los intermediarios.

Se creó así la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”, la cual funciona todos los miércoles desde el año 2008 en los Jardines de la Facultad. El horario de desarrollo abarca desde las 10 a las 14 horas y se suspende por lluvia. En ella los consumidores pueden encontrar: hortalizas, plantas, flores, huevos, miel y demás productos.

El equipo de trabajo del Banco Social está conformado por docentes, graduados y estudiantes de distintas carreras de la Universidad Nacional de La Plata y se reúne todos los viernes en el espacio que la organización posee en la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.

Extendemos, mediante el presente correo, una invitación a conocer el espacio y participar del mismo con los aportes que crea relevantes.

Cualquier consulta, duda o interés, no dude en contactarnos mediante nuestro blog (www.bancosocial.blogspot.com) o nuestro correo electrónico (bancosocial@agro.unlp.edu.ar).

Sin más, saluda atte. y agradece su tiempo

Equipo de Comunicación del Banco Social

Web: www.bancosocial.blogspot.com
Facebook: Banco Social

Carta enviada a la base de datos de graduados de la FCAYF

4.2.k. Variable 10

Acciones de relación con el claustro estudiantil

Indicadores

- Reuniones con el Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.
- Acciones de difusión del proyecto.
- Nivel de incorporación de estudiantes al Proyecto.

En las variables 6, 7 y 8 expusimos cuál fue el vínculo generado con las autoridades de la Facultad y en el apartado 9 cómo se gestionó el acercamiento al claustro de graduados. En esta misma línea, realizamos acciones de relación con el claustro estudiantil.

En este sentido, si bien se planteó entre las actividades de la planificación realizar reuniones con el Centro de Estudiantes, finalmente se optó por entablar encuentros con Lucas Martín, integrante tanto del Centro como del equipo de trabajo del Banco Social.

Estas reuniones permitieron generar un **nexo con la gestión estudiantil**, a partir de la colaboración del Centro en la difusión del proyecto entre los estudiantes, informando a éstos sobre el desenvolvimiento del BS dentro de la FCAyF.

A partir de Lucas Martín es que se pudo entablar un diálogo mayor con los integrantes de CAMBIUM, la agrupación que dirige el centro, a modo de “conversaciones de pasillo”, en las que se procuró no sólo presentar el proyecto sino también pensar en trabajos en conjunto. Es así como, por

ejemplo, en la mesa del Centro se expusieron afiches del Aniversario de la Feria "Manos de la Tierra" y CAMBIUM colaboró con la difusión del mismo entre los estudiantes.

Además, dicha agrupación reenvió desde su mail la carta de invitación redactada para los alumnos de la Facultad, cuestión que aportó a la difusión de lo que es el Banco Social y llevó a los estudiantes la invitación a ser parte del mismo¹¹⁸.

Por otro lado, realizamos un **pasaje por las aulas de la FCAYF** para entregar un volante informativo (redactado y diseñado por nosotras e impreso con fondos de la Organización) que explicara qué es el Banco Social e invitara a participar del Proyecto. Para esto, averiguamos los horarios y aulas de las clases más concurridas y pasamos en el lapso de una semana por las siguientes materias: Matemática, de primer año; Introducción a la Producción Animal, de segundo; Fitopatología, de tercero; Mejoramiento Genético Forestal y Oleaginosas Parte I, de cuarto; y Manejo Forestal y Poligástricos, de quinto año.

El pase por las aulas lo realizamos de a dos, vistiendo la remera que se realizó en el primer aniversario de la Feria Manos de la Tierra y fuimos escuchadas por los estudiantes, quienes demostraron interés en la escucha pero no realizaron ninguna pregunta.

Analizando la difusión del proyecto entre los alumnos de la FCAYF, podemos decir que al haber pasado por las cursadas se logró presentar el proyecto a aproximadamente 300 alumnos lo que significa casi un 20% del

¹¹⁸ Ver invitación en Anexo 5.

total de estudiantes de la Facultad (que según el Departamento de Alumnos cuenta con alrededor de 1500) considerando que algunos coincidieron en las pasadas. A pesar de esto, no hubo interesados en formar parte activa del equipo de trabajo. Esta conclusión refiere a diferentes causas, como señala **Ramón Cieza**, promotor del Banco Social:

“La no participación de los estudiantes se da por dos componentes: uno tiene que ver con lo que pretende un estudiante de Agronomía, la parte de horticultura, la parte con este tipo de productores no es lo que más le llama. Si hacen una encuesta con los chicos ingresantes nadie va a decir que quiere trabajar con horticultura y además con el tema del microcrédito se vuelve todo más engorroso y no tiene que ver con la práctica profesional misma.”

Por esto, consideramos que los objetivos se cumplieron parcialmente ya que si bien se comentó el proyecto a gran cantidad de estudiantes no se logró incorporar a ninguno de ellos al equipo de trabajo.



Banco Social

PROYECTO DE EXTENSIÓN - UNLP

El Banco Social es un proyecto de extensión que surge de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales en 2005 el cual ha ido creciendo hasta contar en la actualidad con la participación de las Facultades de Ciencias Veterinarias, Ciencias Económicas, Periodismo y Comunicación Social, Humanidades y Ciencias de la Educación, Ciencias Jurídicas y Sociales, Bellas Artes y Trabajo Social.

La organización trabaja con grupos de productores familiares de la zona utilizando el microcrédito como principal herramienta.

En el año 2008 los productores plantearon la necesidad de crear vías de comercialización para sus productos, es por eso que se creó la Feria "Manos de la Tierra", donde se venden hortalizas, huevos, plantas y miel directamente del productor al consumidor. La Feria "Manos de la Tierra" tiene lugar todos los miércoles en la Facultad de Agronomía de 10 a 14 hs y se suspende por lluvia.

El equipo de trabajo del Banco Social es interdisciplinario y se reúne semanalmente para ajustar, planificar o solucionar temáticas y/o problemáticas que estén relacionadas con la organización.

¡Los invitamos a que conozcan y participen de este espacio que cobra cada día más fuerza!

Blog: <http://bancosocial.blogspot.com>

Facebook: Banco Social

Mail: bancosocial@agro.unlp.edu.ar

Folleto entregado en el pase por la aulas de la FCAYF

Síntesis del análisis por variables e indicadores

| VARIABLE | INDICADORES |
|---|--|
| 1- Consolidación del discurso identificador del equipo de trabajo del Banco Social. | <ul style="list-style-type: none">● Productos colectivos donde se explicita el discurso de la Organización.● Acuerdos políticos-conceptuales. |
| 2- Organización del funcionamiento comunicacional interno. | <ul style="list-style-type: none">● División de áreas.● Sistematizaciones. |
| 3- Consolidación del espacio del Consejo de Productores. | <ul style="list-style-type: none">● Reuniones realizadas.● Nivel de participación.● Proyectos /actividades proyectadas desde el espacio |
| 4- Visibilidad mediática de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. | <ul style="list-style-type: none">● Apariciones en medios de comunicación (gráficos-radiales).● Contacto con periodistas. |
| 5- Consolidación productiva del espacio Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. | <ul style="list-style-type: none">● Creación de productos comunicacionales.● Realización de eventos.● Realización de reuniones entre los feriantes y los promotores.● Asistencia de consumidores. |

| | |
|---|--|
| <p>6- Relación del Banco Social con las autoridades de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad de reuniones formales realizadas con autoridades de la FCAyF. ● Nivel de asistencia a reuniones del equipo de trabajo por parte de las autoridades de la FCAyF. ● Otorgamiento de financiamiento al Banco Social por parte de la FCAyF. |
| <p>7- Apoyo de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales al espacio de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Presencia en ferias. ● Financiamiento del espacio. |
| <p>8- Respuesta de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales a demandas concretas del Banco Social.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de utilización de aulas. ● Aval de proyectos. |
| <p>9- Difusión del proyecto en el claustro de graduados de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad de mails enviados. ● Productos realizados. |
| <p>10- Acciones de relación con el claustro estudiantil.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones con el Centro de Estudiantes de la FCAyF. ● Acciones de difusión del Proyecto. ● Nivel de incorporación de estudiantes al Proyecto. |

4.3 Conclusiones del análisis de las variables según los objetivos de la evaluación

Una vez realizada la evaluación por variables continuamos con nuestro planteo metodológico y nos enfocamos en analizar los resultados de la intervención haciendo foco en cuatro ejes establecidos en función de los **objetivos de la evaluación de la EIC: participación, difusión/visibilidad, lazos e identidad.**

En este sentido, la evaluación de la **participación** se vincula al objetivo que buscó evaluar los logros de la aplicación de la Estrategia Integral de Comunicación en su **plano interno**. Al evaluar la participación, hicimos foco, como explicamos antes, en la consolidación de la identificación de los actores con la Organización (equipo de trabajo y productores) en el marco de las metas de la EIC, que pretendieron avanzar, por un lado, en la construcción de poder popular de los agricultores familiares de la Región, a través de la realización de acciones en pos de la autogestión, y, por el otro, en la construcción de una identidad colectiva del equipo de trabajo.

Por otro lado, el eje **difusión/visibilidad** está vinculado al trabajo realizado para fortalecer la exposición de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra”. Aquí analizamos tanto los cambios acontecidos, en cuanto a la relación con los medios de comunicación por parte de los feriantes como el aumento del número de consumidores, cuestión que se vincula directamente con el fortalecimiento del espacio de comercialización.

A su vez, en el apartado **lazos** nos centramos en el análisis de la relación de la Organización con los distintos actores de la Facultad de Ciencias Agrarias

y Forestales en primera instancia y en la articulación con otras instituciones.

Por último, en el eje **identidad** incluimos los tópicos anteriores pero desde otra perspectiva, global, abarcando los mismos desde una lógica integral.

Como comunicadoras creemos que este apartado es el **punto de partida hacia una nueva planificación**; el momento que cierra el círculo que describimos desde la teoría, que realizamos en la práctica, y que constituye el núcleo metodológico de esta tesis.

Cabe aclarar, como explicamos anteriormente, que esta clasificación por ejes es sólo una de las tantas puertas de entrada por las cuales se puede analizar las acciones que llevamos adelante. Sin embargo, si bien es arbitraria, consideramos que es la más adecuada para llevar adelante nuestra tarea.

Participación

En este apartado nos enfocaremos en la forma en que la participación de los actores influyó en la **modificación del funcionamiento interno de las actividades del Banco Social** y la asunción de roles, por parte de quienes conforman la Institución.

En cuanto **al funcionamiento de la comunicación interna**, y mediante el análisis acciones tales como la división de tareas, las sistematizaciones, el manual metodológico, los acuerdos políticos-conceptuales y la organización del Consejo de Productores, entre otros, pensamos que se ha mejorado ya que se han logrado mantener en el tiempo dos áreas

(comunicación y administrativa) y se ha fomentado la periodicidad de espacios de reunión de los actores que conforman la Organización (productores y equipo de trabajo). Sin embargo, por el contexto que lo atraviesa y la modalidad de trabajo que llevan a cabo sus integrantes, el Banco siguió distribuyendo sus fuerzas y priorizando las actividades a realizar en base a la coyuntura. También pudimos observar que, en muchos casos, por el hecho de adelantar tareas, se emprendieron acciones correspondientes a un área determinada sin realizar consulta al grupo que se encargaba de realizar ese tipo de labor.

Mediante la **observación participante** de las **reuniones semanales del equipo de trabajo**, de los plenarios y de la modalidad de trabajo puesta en práctica a la hora de encarar una actividad (eventos, capacitaciones, realización de proyectos de extensión universitaria y voluntariado, encuentros con otras organizaciones, etc.), pudimos observar cómo los distintos actores se han apropiado del espacio, fortalecido más los vínculos entre ellos y coordinado fuerzas para potenciar lo hecho por la Organización.

Por otra parte, cabe destacar que esto lo afirmamos a partir del **análisis de la sistematización** de los Consejos de Productores, las reuniones con los feriantes, las reuniones semanales, la serie de charlas sobre temáticas transversales para la Organización.

En relación a la participación, otra cuestión que nos parece que hay que considerar es que, en parte gracias a la mejora en el funcionamiento de la comunicación interna, se han consolidado **espacios formales de participación y construcción colectiva de los/as productores**, como el

Curso de Informática, las reuniones de feriantes y el Consejo de Productores, contando éste último con un importante grado de representatividad de los grupos que conforman la Organización. Como explicamos anteriormente, la **reapertura del Consejo de Productores** fue uno de los objetivos de la estrategia planificada ya que este espacio era fundamental para generar relaciones entre los distintos actores del Banco Social.

Asimismo, a través de la **realización de entrevistas a los protagonistas, la asistencia a los encuentros y el análisis de estadísticas**, pudimos concluir que **la participación no se redujo al simple hecho de la asistencia a los encuentros sino que, tanto los integrantes del equipo de trabajo como los productores, se han apropiado de los espacios, capitalizando lo vivenciado al hacerlo propio en conjunto con otros**, cuestión directamente relacionada con el tipo de participación que buscábamos fomentar con las actividades que propusimos, que no es la que pretende depositar un saber en alguien que no lo posee sino compartir las herramientas y técnicas que posibilitaran el emponderamiento del sujeto.

El caso del **Consejo de Productores** es el que mejor refleja los avances en la consolidación de **espacios formales de construcción colectiva**, ya que para su reinicio se conformó un grupo de planificación de los encuentros y el establecimiento de reuniones pre y post consejo para cada uno los espacios realizados a lo largo de 2010. A su vez, cada actividad que se pensó para plasmar los objetivos de los encuentro apuntó a impulsar una manera de participar de los productores que, muchas veces, produjo que

éstos se apropiaran de las consignas y las modificaran o resignificaran según sus pareceres.

En base a los objetivos propuestos para reflotar el Consejo consideramos que se cumplió el objetivo ya que se lograron conformar definiciones colectivas de conceptos fundamentales a través del debate y la crítica constructiva, lo que permitió encarar la actividad de producir un documento guía en el que se dé cuenta del posicionamiento filosófico y metodológico llevado a cabo por el Banco Social.



Berta y Marta en el aniversario de la Feria de Productores Familiares "Manos de la Tierra"

Por otra parte, hemos podido observar cómo los integrantes de la Organización han tomado como elemento fundamental para la formalización de los espacios de participación y la administración de las tareas, la práctica de sistematización de lo que ocurre en cada reunión semanal (como lo demuestra la escritura de memorias). Por lo tanto, creemos que se ha generado un proceso de **crecimiento mutuo de lo**

organizacional y lo participativo a partir de las modalidades de aprendizaje colectivo puestas en juego.

Difusión/visibilidad

En este apartado volcaremos las reflexiones producto del análisis de las acciones de comunicación realizadas en relación a: la visibilidad mediática de la Feria de Productores Familiares “Manos de la Tierra” y la consideración de este espacio de comercialización; el apoyo brindado a la difusión de la Feria por parte de las autoridades de la FCAyF y los resultados del otorgamiento de información al claustro estudiantil y de graduados de la FCAyF.

Cabe destacar que en paralelo al desarrollo de productos de difusión, articulamos con los feriantes para el armado de una campaña de divulgación del espacio de la que ellos formaron parte de manera activa, en consonancia con la modalidad de trabajo que planteamos como base de la EIC. Es por esto que también trabajamos en la **gradual incorporación de los productores a las acciones de difusión** hasta llegar al punto en que fueran ellos mismos los que atendieran a los medios de comunicación y gestionaran las acciones de difusión como, por ejemplo, la publicación de avisos clasificados o las entrevistas en programas de radio. En este caso, nuestro rol pasó a ser de referentes profesionales de prensa de la Organización al de vía de contacto entre los medios y los integrantes del Banco Social.

En lo que a la aparición en medios se refiere, cabe aclarar que, además de las publicaciones de notas en medios gráficos, se logró establecer una **regularidad de las difusiones realizadas** a partir del contacto formal y periódico con tres estaciones radiales locales.

En esta línea, los avances y acciones más importantes se dieron en torno a la **Feria “Manos de la Tierra”**. Si bien por cuestiones presupuestarias y de agenda no se pudo establecer una campaña de difusión regular a lo largo del tiempo, sí se hicieron muchos avances en la presencia de la Feria en la zona en la que la misma se ubica y en su reconocimiento en la ciudad de La Plata, principalmente en el público universitario y en vecinos de la región donde ésta se realiza. Esto lo pudimos observar a partir del registro de la aparición en medios radiales, audiovisuales, digitales y gráficos (principalmente). Asimismo, se produjo merchandising y productos de difusión en el marco de una lógica identitaria/publicitaria.

Cabe destacar que además de los **contactos con la prensa y el diseño de productos comunicacionales** para la difusión de la edición regular de la Feria, también realizamos un **plan de difusión** para el aniversario de la Feria “Manos de la Tierra”, en el cual las dos tareas mencionadas fueron articuladas en función del evento.

Además, estas acciones apuntaron a **fortalecer la difusión dentro de la FCAyF** a través del envío de mails a los integrantes de los distintos claustros, sumado a la socialización de las distintas vías de contacto (blogspot y página de Facebook), y a las reuniones realizadas con algunos de ellos, las cuales asentaron un precedente para entablar una relación futura.

Las repercusiones que tuvo la campaña de difusión se pudieron identificar a partir de las **encuestas y entrevistas** que realizamos a los consumidores y a los feriantes, que arrojaron como conclusión que si bien las acciones desarrolladas aportaron de manera significativa al incremento del número de consumidores, éste debe fortalecerse y seguir desarrollándose en el tiempo con intensidad.

En este caso pudimos observar que la difusión fue efectiva para hacer conocer la Feria pero no tanto para aumentar el número de consumidores reales y/o sumar personas al equipo de trabajo.

Lazos/uniones

Un punto importante a analizar es el tipo de lazos que estableció la Organización con otros actores. En este caso, las acciones de la EIC apuntaron principalmente a **fortalecer la relación entre el Banco Social y la FCAyF**. Para volcar las reflexiones en torno a este tema, haremos énfasis en el análisis del tipo de vínculo construido, teniendo en cuenta el apoyo institucional y económico brindado por los referentes de la mencionada casa de estudios.

Tanto el Banco Social como la Facultad no priorizaron la creación de una alianza formalizada de manera clara y estable sino que destinaron sus acciones al fortalecimiento de otros ámbitos particulares a cada actor.

Si bien se han iniciado las conversaciones, los avances que hemos podido observar, a partir de entrevistas, presencias en reuniones y observación

participante de la asistencia de las autoridades de la FCAyF a la Feria y otras actividades de la Organización, concluyen en que **se cuenta con la institución para otorgar aval a las acciones del Banco Social pero que el mismo se limita al otorgamiento de recursos, la oficialización de vínculos entre la Facultad y la Organización y la habilitación del proyecto para ser tema de estudio en algunas materias que dicta el establecimiento.**

Lo que rescatamos de este proceso es que **las acciones realizadas han permitido esclarecer el vínculo entre estos dos actores y, a la vez, establecer un punto de inicio para crear futuros acuerdos** y también tener una noción clara de en qué se puede contar con las autoridades de la FCAyF y en qué no a la hora de realizar alguna actividad.

Asimismo, cabe destacar que los encuentros realizados se hicieron con el objetivo de remarcar que la alianza de estos dos actores beneficia a ambos, dado que cada uno aporta al otro (el BS como proyecto de extensión ejemplar que nació en la Facultad y ésta como sostén institucional y lugar físico de funcionamiento del primero).

Para llegar a estas conclusiones, tuvimos en cuenta las reflexiones producto de: el **otorgamiento de financiamiento y espacios físicos** por parte de la institución, la **asistencia a las reuniones** de estos dos actores, el análisis de las **memorias** de dichos encuentros, el **registro de la presencia** de las autoridades a la Feria “Manos de la Tierra” y al evento del festejo del aniversario de la misma. A su vez, también consideramos el **testimonio** de Ramón Cieza, integrante del Banco Social, en torno a las charlas informales establecidas con la secretaria de extensión.

Identidad/identidades

En este módulo volcaremos las conclusiones surgidas del análisis de aquellas cuestiones que atañen a la formación y reformulación de la identidad del Banco Social. Por lo tanto, expondremos lo que rescatamos de las acciones vinculadas a la consolidación del discurso identificador del equipo de trabajo de la Organización, cómo se apropiaron de las distintas tareas realizadas y cómo influyó en la construcción de éste la modalidad de organización de la comunicación interna. Por otro lado, tomaremos en cuenta lo hecho en relación al fortalecimiento del espacio del Consejo de Productores y la consolidación de la Feria “Manos de la Tierra”. Asimismo, consideraremos la influencia en la conformación de la identidad de lo ocurrido en torno al tipo de vínculo que se logró establecer entre el Banco Social y las autoridades de la FCAYF.

La construcción de una identidad clara y contemplativa de todas las miradas de quienes conforman el Banco Social es clave para el desarrollo de sus acciones. Por lo tanto, cuando decimos que **se ha fortalecido el grado y la calidad de la participación, que se han hecho productos de difusión en base a una misma lógica de diseño y que se han logrado consolidar los vínculos con otros sectores**, hablamos de cuestiones que han podido concretarse de una determinada forma gracias a que **el Banco Social ha logrado establecer de manera clara (pero no estanca ni inmodificable) qué es, qué quiere ser, de qué manera quiere llegar a eso, cuál es su historia y en función de qué ha ido cambiando y resignificándose**. A partir de, principalmente, la observación participante de los distintos espacios de encuentro y de los procesos de organización y

planificación llevados a cabo por los integrantes del Banco Social, pudimos ver cómo el haber logrado definir una identidad propia de manera colectiva y participativa repercutió en el funcionamiento de la Organización en general.

Esto ha sido posible gracias a la **elaboración de productos colectivos** donde se volcó el discurso de la Organización (“Manual Metodológico”) y al proceso de conformación de acuerdos políticos-conceptuales, resultantes de una serie de encuentros en los que los integrantes del Banco lograron aunar criterios en torno a conceptos fundamentales para determinar el rumbo y el modo de hacer del proyecto.

Cabe destacar que lo sucedido alrededor de estas actividades dio muestra más allá de lo esperado de la **capacidad de organización del Banco Social y de la apropiación del espacio** a la hora de realizar tareas que en un principio no estaban contempladas como la propuesta surgida por parte del equipo de trabajo de la modificación del logotipo de la Organización, entre otras.

Por otro lado, consideramos que para la alimentación del proceso de conformación de la identidad organizacional ha sido fundamental la **sistematización de las reflexiones** surgidas en los distintos espacios de discusión ya que esto permitió evaluar las distintas apreciaciones surgidas a lo largo del tiempo, analizar el camino transitado; dar cuenta del recorrido hecho por la Organización respecto a estos temas y establecer el punto de partida desde el cual disparar nuevos debates en torno al (re) posicionamiento del Banco Social.

Es por esto, que **las acciones concretas desarrolladas en la EIC**, como el reflote del Consejo de Productores, la reorganización de la comunicación interna o la creación de una campaña integral de difusión, **han generado cambios producto, y a la vez motivo, de la reconstrucción de la identidad del Banco Social, en el marco de un proceso de aprendizaje retroalimentario.**

Esto se reflejó en los distintos espacios de la Organización, como el Consejo de Productores y la Feria “Manos de la Tierra”.

En cuanto a la **Feria**, observamos cómo se ha avanzado en la apropiación del proyecto por parte de los feriantes, cuestión que se refleja en la **toma de decisiones colectivas, el armado de reglamentos para la comercialización y la participación en la campaña de difusión del espacio, la cual contó con una lógica identitaria expresada en la utilización de un logotipo propio del espacio de comercialización en todos los productos diseñados.**

Además, se empezaron a realizar **reuniones mensuales** dedicadas a la reflexión sobre el devenir de la Feria, las cuales posibilitaron el fortalecimiento de las relaciones entre los feriantes y la consolidación de acuerdos.

Otra línea de trabajo que ha influido en la conformación de la identidad del Banco Social tiene que ver con los avances que se han logrado en la **institucionalización del proyecto** a partir del fortalecimiento de los lazos con las autoridades de la FCAYF (Decano y Secretaria de Extensión).

A partir de las actividades que se llevaron a cabo y de la modalidad en la que se desarrollaron las mismas, **se lograron conformar definiciones**

colectivas de conceptos fundamentales a través del debate y la crítica constructiva que, si bien demuestran que se logró establecer un discurso identificador coherente que permite al Banco Social expresar en sus productos comunicacionales un mensaje consecuente con las actividades que la Organización lleva a cabo, sabemos que ésta es una cuestión sobre la que se sigue y se seguirá reflexionando hacia el interior de la Organización porque **la identidad no es algo estanco ni acabado sino que se reconstruye día a día en el entramado de conflictos y acuerdos que atraviesan a la Organización, a la coyuntura de la que forma parte y a los actores que la conforman.**

Conclusiones del análisis de las variables según los objetivos de la evaluación

| Objetivo | Principales conclusiones |
|----------------------|--|
| Participación | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las áreas comunicación y administrativa. • Fomento de la periodicidad de espacios de reunión de los actores que conforman la Organización (productores y equipo de trabajo). • Consolidación de espacios formales de participación y construcción colectiva de los/as productores. • Apropiación de los espacios por parte de productores y equipo de trabajo. • Crecimiento mutuo de lo organizacional y |

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>lo participativo a partir de las modalidades de aprendizaje colectivo puestas en juego.</p> |
| Difusión/visibilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Gradual incorporación de los productores a las acciones de difusión. • Regularidad de las difusiones realizadas. • Avances en la presencia de la Feria en la zona en la que la misma se ubica y en su reconocimiento en la ciudad de La Plata, principalmente en el público universitario y en vecinos de la región donde ésta se realiza. • Fortalecimiento de la difusión dentro de la FCAyF. |
| Lazos/uniones | <ul style="list-style-type: none"> • Esclarecimiento del vínculo entre la FCAyF y la Organización. |
| Identidad/identidades | <ul style="list-style-type: none"> • El Banco Social ha logrado establecer de manera clara (pero no estanca ni inmodificable) qué es, qué quiere ser, de qué manera quiere llegar a eso, cuál es su historia y en función de qué ha ido cambiando y resignificándose. • Realización de productos comunicacionales colectivos. • Apropiación del proyecto por parte de los actores. • Toma colectiva de decisiones a través del debate. • Utilización del isologotipo en todos los productos comunicacionales. |

4.4 Nuevas líneas de acción

Como ya hemos expresado, creemos que la evaluación no es una instancia de cierre sino un momento que inicia nuevamente un ciclo que tiene como objetivo seguir avanzando hacia un futuro deseado. En este sentido, en base a la instancia de evaluación participativa en la que pudimos identificar las demandas y deseos manifestados de manera informal y formal por los integrantes de la Organización durante el proceso comunicacional llevado a cabo, diseñamos los lineamientos que consideramos que no sólo van a fortalecer lo realizado hasta ahora en el marco de la EIC sino que también van a trazar nuevos caminos de acciones concretas pero también de reflexiones constantes que **habiliten nuevas formas de hacer en la Organización, de ser en la Organización, de ser de la Organización.**

Al igual que las conclusiones, dividimos las nuevas líneas de acción en los siguientes ejes: participación, difusión, lazos con la FCAYF e identidad. La razón de esta clasificación tiene que ver con que consideramos que la misma refleja las cuatro cuestiones comunicacionales principales en las cuales nos propusimos trabajar cuando planteamos los objetivos de la EIC y que se entrecruzan y componen a partir de esa interconexión, un plan de acción integral en función de lo que evaluamos y un reflejo de la metodología de trabajo que ejecutamos a lo largo de todo el proceso.

Participación

En cuanto a la construcción de las líneas de acción referidas a la **participación**, haciendo énfasis en las cuestiones ligadas a la **comunicación interna**, tuvimos en cuenta que, por un lado, se confeccionó el **manual metodológico** y se contribuyó al **fortalecimiento de la identidad grupal** del equipo de trabajo del Banco Social pero que, sin embargo, no se llegó a estos objetivos en los plazos que propusimos. Además, si bien plasmó una **clara división de las áreas de trabajo**, la misma, en algunos casos, no perduró en el tiempo y las que se mantuvieron (comunicación y administrativa) no realizaron reuniones aparte de los encuentros semanales de la organización. Cabe aclarar que luego de reflexionar sobre esto, se decidió no diseñar una línea de acción que implique la profundización de la división de áreas ya que consideramos que esto burocratizaría el accionar de la Organización e impondría un modo de funcionamiento a la misma con la cual sus integrantes no se identifican a la hora de encarar una actividad. Además, creemos que la división de áreas sería inviable, ya que, según la coyuntura, la Organización le da más importancia a una tarea determinada y participa de ella varios integrantes del equipo de trabajo del Banco Social, sin importar si habían manifestado o no querer trabajar en ella en el área a la que corresponde, en teoría, la propuesta.

Por lo tanto, nos parece que los lineamientos/ guía a desarrollar en relación a la comunicación interna, tomando como línea de base lo gestionado y evaluado hasta el momento en conjunto con los integrantes del Banco Social, tienen que apuntar a la puesta en práctica de tareas que sean eficientes y contribuyan al fortalecimiento y registro de lo hecho hasta ahora.

Es por esto que por un lado se propone la **calendarización de actividades**, para que el Banco Social pueda organizar con tiempo la distribución de sus recursos humanos y materiales y las tareas relacionadas con la gestión de cada iniciativa (por ejemplo: difusión de la Feria “Manos de la Tierra”). A la vez, esto va a tornar mucho más ágil la **sistematización de datos**, que luego podrán utilizarse en instancias de plenario para analizar, por ejemplo, a qué actividades la Organización ha decidido darle prioridad.

Es en este sentido, que decidimos proponer como lineamiento de acción la **sistematización de las propuestas de los productores para organizar su gestión**, ya que las mismas no suelen ser reconocidas en función de conformar un plan de acción sino como mero registro. Creemos que poner en práctica esto fortalecería la capacidad de gestión colectiva y participación activa de este actor de la Organización junto al equipo de trabajo, lo que también repercutiría en un grado mayor de involucramiento de los sujetos en la conformación de la identidad del Banco Social.

Difusión/visibilidad

En cuanto a los lineamientos trazados en relación a la difusión/visibilidad, los mismos se basaron en que si bien se había concretado el objetivo de **dar a conocer la Feria “Manos de la Tierra”** a los consumidores potenciales y se había fortalecido la difusión del espacio de comercialización en particular y de la Organización en general, no se había logrado planificar un plan de difusión constante en el tiempo.

Se diseñaron productos, se envió información a los medios de comunicación locales, se actualizaron permanentemente las redes sociales (grupo de Facebook, blog y correo electrónico) y se mandaron cadenas de mails. Pero estas acciones no lograron coordinarse de forma tal de ser regulares en el tiempo y consolidar una base de difusiones constantes.

Esto se debió, en gran parte a la insuficiencia de recursos económicos y humanos, ya que las actividades llevadas a cabo por la organización sobrepasan el tiempo que sus integrantes pueden dedicarle y tampoco se puede contratar a una persona a la cual derivar el trabajo o establecer un régimen salarial que permita a quienes conforman el Banco Social renunciar a sus trabajos para poder entregarle más tiempo a la Organización.

Es por esto, que consideramos que la tarea principal para emprender en cuanto a difusión es la de planificar y gestionar una **campaña de difusión regular y periódica**, del Banco Social en general y de la Feria en particular¹¹⁹.

Para potenciar al máximo la eficacia de esta campaña, creemos que es necesario propiciar un envío periódico de información de la Feria y el

¹¹⁹ "Como uno de los aspectos a seguir profundizando para mejorarlo, por supuesto que lo que hace a la comunicación, a la difusión del espacio de la feria es un eje bien importante dado que se necesita el espacio para que alcance mayor visibilidad y por ende mayor obtención de ingreso de los feriantes. Es necesario que la propuesta se conozca cada vez más. Que trascienda los límites de lo que es el ámbito de la facultad y las facultades vecinas. Vemos y evaluamos con los feriantes que es necesario seguir fortaleciendo la difusión a través de distintas estrategias." María Servat, integrante del equipo de trabajo del Banco Social.

Banco a los medios de comunicación platenses con los que ya hemos entablado relación y aumentar la agenda para abarcar más audiencia.

A su vez, creemos oportuno crear un newsletter mensual, actualizar permanente la página de Facebook y el blog de manera coordinada y generar acciones que visibilicen la Feria como la realización de un evento con motivo de celebrar la inauguración de la temporada, aprovechando el inicio del ciclo lectivo universitario.

Por otra parte, consideramos que además de realizar una difusión a nivel local, también es importante que en el ámbito de la FCAYF y en los distintos espacios de la Organización se muestre lo que el Banco Social gestiona en cada actividad.

Es por esto, que dentro de esta campaña de difusión creemos que debe incluirse la **producción de material audiovisual institucional** del Consejo de Productores, de la Feria “Manos de la Tierra” y de la Organización en general, tomando como insumo lo exployado en el documento metodológico. Además, proponemos que se realicen con una periodicidad bimensual **reuniones con cada uno de los claustros de la FCAYF**.

Asimismo, entendemos como fundamental que dicha campaña incluya estrategias de difusión que apunten a la concreción de **actividades específicas**, entre las que deben ser prioridad la participación institucional en eventos universitarios y de la economía social, el aumento del número de consumidores reales de la Feria y la incorporación de nuevos integrantes al equipo de trabajo de la Organización.

Lazos/uniones

En lo que respecta a las líneas de acción diseñadas para fortalecer las acciones vinculadas con la consolidación del vínculo entre las autoridades de la FCAyF y el Banco Social, cabe aclarar que se tomó como punto de partida el contar con un **contacto regular con los responsables de la gestión**.

Teniendo en cuenta que las autoridades se muestran interesadas en el proyecto pero por cuestiones de agenda no disponen del tiempo necesario para concurrir semanalmente a las reuniones del equipo de trabajo, proponemos el **armado de reuniones bimensuales** y el **envío de las memorias de las reuniones semanales** del equipo de trabajo, más allá de la ayuda económica y el otorgamiento del espacio físico brindado por los representantes de dicha casa de estudios. En esas reuniones, el equipo de trabajo entregaría un **informe de gestión de la Organización** periódicamente actualizado.

Identidad/identidades

Como explicamos anteriormente, uno de los objetivos principales de la EIC fue democratizar la palabra entre los integrantes del Banco. Mediante lo realizado, se logró establecer una dinámica que pudo interpelar a los productores que participaron del espacio informándose e intercambiando experiencias propias entre ellos y con el equipo de trabajo.

Por otra parte, también se fortaleció la institucionalización del proyecto y la generación de un discurso identitario claro y firme pero no por eso acabado e inmodificable, cuestión que fue fundamental para poder dar a

conocer a la Organización, tanto dentro como fuera de la FCAyF, y establecer las prioridades y los pasos a seguir de la misma.

Es por esto, que consideramos importante que el Banco Social continúe realizando actividades que, por un lado, reflexionen y resignifiquen su identidad y, por otro, consoliden la institucionalización del proyecto.

En este sentido, creemos que es importante **consolidar el proyecto como ejemplo de la extensión universitaria interdisciplinaria**, mediante la continuidad en el trabajo con las diferentes facultades de la UNLP, organismos del Estado y organizaciones de la Economía Social; continuar de manera regular con la gestión de los **espacios de debate** (Consejo de Productores, reuniones quincenales de la Feria, plenarios del equipo de trabajo); realizar una **publicación de circulación interna** que compile las memorias de las distintas actividades; realizar una **nueva serie de capacitaciones** del equipo de trabajo sobre Educación Popular, Herramientas de Comunicación y Difusión, Relaciones con otras Organizaciones, Estrategias de Financiamiento; fortalecer las alianzas con otras organizaciones de la economía social y con los organismos del Estado (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y de la Provincia); fortalecer el vínculo con la Universidad Nacional de La Plata, a través de la Secretaría de Extensión de dicho establecimiento; realizar dos encuentros anuales en los que intervengan representantes de todos los actores involucrados en el devenir de la Organización (equipo de trabajo, productores, claustros y autoridades de la FCAyF); realizar un **nuevo taller prospectivo** y compararlo con el realizado en 2009 y realizar una **publicación de la historia del Banco Social** en base a los testimonios de los que lo

conformaron, lo conforman y lo reconstruyen día a día a partir de una **concepción política de la comunicación** que no busca generar dependencia sino emponderamiento, que no busca ser un fin en sí mismo sino un puente, que no pretende ser una proveedora de saberes acabados sino las hebras una red de aprendizaje mutuo y construcción colectiva.

Actualmente, dos de nosotras ya no formamos parte del Banco Social pero los proyectos gestionados siguen creciendo porque lo que los alimenta es un objetivo grupal y no una ambición individual. Es así que hoy en día la Feria “Manos de la Tierra ya va por su cuarto año en la FCAyF y desde fines de 2011 se realiza en la Facultad de Ingeniería; que la Organización se ha integrado al Consejo Social de la Secretaría de Extensión de la UNLP; que se han empezado a otorgar microcréditos para la construcción de viviendas desarmables y se han realizado varios Consejos de Productores donde fueron los mismos agricultores quienes coordinaron los debates. Ejemplo de esto, fue el espacio dedicado al cultivo de tomate platense o al intercambio de semillas.

Todas estas iniciativas siguen dando lugar a la reflexión de “Qué somos”, “Qué queremos ser”, “Cómo queremos llegar a eso” y las respuestas, lejos de ser el punto final, son siempre el primer paso de una nueva propuesta.

Reflexiones finales

Dicen que cuando se juega a un número determinado es porque simboliza una fecha significativa. Sin embargo, nos cuesta pensar uno porque para nosotras el momento más importante no fue el día que concluimos este documento, aunque tal vez lo sea un poco el que lo empezamos. Pero... *¿Cuándo empezó realmente este trabajo?: ¿Cuándo decidimos estudiar Comunicación Social? ¿Cuándo elegimos seguir el camino de la planificación? ¿Cuándo comenzamos a trabajar en el Banco Social? ¿Cuándo conocimos a los productores familiares, a sus historias, y a un equipo que nos llenaban de ganas de seguir construyendo con ellos? ¿Cuándo nos sentimos parte del grupo? ¿Cuándo nos sentimos un grupo?, ¿Cuándo creímos que había alternativas que buscaban construir una economía más justa? ¿Cuándo terminamos de cursar? ¿Cuándo nos reunimos y tipeamos el título "Tesis de grado:"?*

Tal vez esta incógnita no tiene una respuesta porque esto que intentamos construir no se hizo en un día, sino que se tejió a pasos y tropezos que no hacían más que recordarnos que estábamos caminando.

Y en ese andar, lleno de fechas y números, tomamos la decisión de elegir un rumbo profesional y político, de hacer un trabajo digno de ser defendido y cuidado y de aportar al espacio que tantas plumas sembró en nuestras alas.

Encaramos esta tesis sabiendo que no teníamos gran cantidad de antecedentes que nos sostuvieran, conscientes de que nos traería grandes dolores de cabeza, pero con la convicción de que la *planificación en comunicación es una herramienta de cambio social que hay que defender para que siga construyendo futuros*. Y la evaluación, lejos de ser una instancia de demora de la gestión es su síntesis, la materialización de su renovación constante, y si el cambio quiere ser colectivo ésta debe ser participativa. Nuestra labor no sólo pretende mostrar los avances de nuestro, tan nuestro, Banco Social sino que es un grito a pensar en seguir, en no quedarnos en un diagnóstico acéfalo que es pura queja o en una gestión del presente continuo y acelerado que trunco es sólo memoria acumulativa y no reflexiva. Pensamos que la evaluación es el motor que muchas veces nos falta como comunicadoras, como personas y como sujetos políticos para no quedarnos en el camino.

Esta tesis arrancó con un futuro deseado que se hizo proyecto y se hizo identidad, lazos, participación y difusión pero también se hizo afecto, aprendizaje y compromiso.

Por eso nos es imposible elegir un número, un día. Porque nuestro corazón está y siempre estará puesto en un hoy que está conectado con alma y lucha en el mañana.

Bibliografía

- **BOURDIEU, Pierre:** *Esbozo de una teoría de la práctica*. Ginebra, Droz. Año 1972.
- **CHAVES, Norberto:** *La Imagen Corporativa*. Capítulos 1 y 2. Editorial GG. Barcelona. Año 1999.
- **CORTÉS, Carlos Eduardo:** *La comunicación al ritmo del péndulo: medio siglo en busca de desarrollo*. Bogotá y Quito. Año 1997.
- **COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación:** *Aprendiendo a sistematizar*. Cargraphics S.A. Agosto de 2004.
- Definición del Diccionario de Ciencias Sociales de Fairchild. Año 1976.
- **FoNAF (Foro Nacional de Agricultura Familiar):** *Propuestas para un plan estratégico de desarrollo rural*. Documento base FoNAF. Argentina. Año 2007. <http://www.iade.org.ar/uploads/c87bbfe5-c967-be1e.pdf>
- **FREIRE, Paulo:** *¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural*. Capítulo II. Editorial Siglo XXI. Año 1973.
- **GONZÁLEZ GÓMEZ, Lara:** *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria – Gasteiz. Año 2005.
- **KAPLÚN, Mario:** *Una Pedagogía de la Comunicación*. Ediciones de la Torre. Madrid. Marzo de 1998.
- **KOROL, Claudia:** *Pedagogía de la resistencia y de las emancipaciones*. En *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado sujetizando el objeto de estudio, o de subversión epistemológica o de subversión*. Consejo

Latinoamericano de Ciencias Sociales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

- **MASSONI, Sandra:** *Modelo de Comunicación Estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. De "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Editorial Homo Sapiens. Rosario. Año 2007.
- **MAZZEO, Miguel; ACHA, Omar y otros:** *Reflexiones sobre el poder popular*. Editorial El Colectivo. Buenos Aires. Año 2007.
- **MEDELLÍN URQUIAGA, Sofía; HUERTA VELÁZQUEZ, Erick:** *La Promoción de las TICs para el Desarrollo y los Pueblos Indígenas: ¿Extensión o Comunicación?* Año 2007. www.ci-journal.net/index.php/ciej/article/viewFile/399/376
- **MERELLO, Agustín:** *Prospectiva. Teoría y práctica*. Editorial Guadalupe. Buenos Aires. Año 1973.
- **NIREMBERG, Olga; RUIZ, Violeta Y BRAWERMAN Josette:** *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Año 2003.
- **PÉREZ SERRANO, Gloria:** *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. Editorial La Muralla. Madrid. Año 2002.
- **PRIETO CASTILLO, Daniel:** *Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía*. De la colección comunicación, desarrollo y derechos. UNICEF. Buenos Aires. Año 2006.
- **PRIETO CASTILLO, Daniel:** *La planificación de la comunicación institucional*. San Salvador. Año 1993.
- **SANTOS, Boaventura de S.:** *Producir para vivir. Os caminhos da produção não capitalista. Civilização brasileira*. San Pablo. Año 2002.

- **SAUTU, Ruth:** *Todo es Teoría .Objetivos y metas de investigación.* Editorial Lurniere S.A. Buenos Aires.
- **SCHVARSTEIN, Leonardo:** *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas.* Capítulo 6 “*Las tensiones del discurso identificador de las organizaciones*”. Editorial Paidós. Año 1998.
- **TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES:** *Al abordaje de las organizaciones.* Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Año 2007.
- **TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PROCESOS COMUNICACIONALES:** *El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación.* Facultad de periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Mayo de 2009.
- **TALLER DE PLANIFICACION DE PROCESOS COMUNICACIONALES:** “*Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*”. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Año 2007.
- **UNICEF Argentina:** Cuadernillo 1: “*Comunicación, Desarrollo y Derechos Humanos*”. De la colección *Comunicación, desarrollo y derechos.* Año 2006.
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-1(1).pdf)
- **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA:** *Estatuto 2008.* La Plata. Marzo de 2009.
- **VIZER, Eduardo:** *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad.* Editorial La Crujía. Buenos Aires. Año 2003.

Anexos