



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: La construcción de la identidad en las organizaciones comunitarias: análisis de casos desde una perspectiva discursiva**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**María José Gestoso**

**Alejandro Ariel Gómez**

**Melina Curia, dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2016**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





*Universidad de Buenos Aires*  
*Facultad de Ciencias Sociales*

## **Tesina**

La construcción de la identidad en las  
organizaciones comunitarias.  
Análisis de casos desde una perspectiva discursiva

### **Autores**

Gestoso María José - 32868723

Gómez Alejandro Ariel - 32852215

### **Tutora**

Melina Curia

**Diciembre 2015**

## Índice

### Introducción

La identidad en las organizaciones comunitarias .....	2
1. Marco teórico	
1.a. Discurso, identidad y hegemonía .....	3
1.b. Aportes desde una perspectiva comunitaria .....	14
1.c. Algunos trabajos actuales en la materia .....	18
2. Marco metodológico .....	22
3. Recorrido histórico: Las organizaciones sociales y su contexto .....	25
3.a. La década del 90: pos Guerra Fría y neoliberalismo .....	25
3.b. América Latina: de la transición democrática al neoliberalismo .....	27
3.c. Argentina: del neoliberalismo a la crisis .....	28
3.d. Tiempos de kirchnerismo: la salida de la crisis .....	31
3.e. Movimientos sociales: Del neoliberalismo al nuevo siglo .....	35
4. <i>La Toma y Creactivar Redes Comunitarias</i> .....	43
4.a. <i>La Toma</i> .....	43
4.b. <i>Creactivar Redes Comunitarias</i> .....	49
5. Construcción de la identidad	
5.a. Análisis teórico <i>La Toma</i> .....	61
5.b. Análisis teórico <i>Creactivar</i> .....	78
5.c. Identidades fragmentarias, difusas, “fantasmales” .....	91
Conclusiones	
Discurso e identidad, repensando a las organizaciones sociales .....	95
Bibliografía .....	98

## **Introducción**

### **Problema y justificación: La identidad en las organizaciones comunitarias**

El presente trabajo busca indagar sobre cómo construyen su identidad las organizaciones comunitarias que promueven la inclusión social mediante actividades culturales, en el área Metropolitana en la última década. Nos centramos en el concepto clave de identidad, porque consideramos que es un tema-problema recurrente que impacta de manera central en este tipo de organizaciones. Nos focalizaremos en abordar y analizar los factores que llevan a que las organizaciones construyan una identidad difusa y fragmentaria, lo que sostenemos lleva a que se desdibuje su proyecto político-cultural. Para ello tomaremos los casos de intervenciones realizadas en dos organizaciones, “La Toma” y “Creactivar Redes Comunitarias”.

Para la realización de este análisis partimos desde un enfoque teórico que concibe que las identidades sociales son de carácter contingente y relacional, considerando la identidad de una organización social como punto nodal de una multiplicidad de factores que se articulan en ella. Por esta razón, en esta tesina abordaremos la noción de identidad desde una perspectiva discursiva y no desde el campo de la psicología social. Nuestro supuesto principal es que en los casos analizados la identidad que se construye es difusa y fragmentaria. Esto llevaría a que dichas organizaciones vivan en un estado de malestar o crisis constante, que pone en riesgo su pervivencia como organización y el desarrollo de sus proyectos.

A partir de estos supuestos consideramos que dicha debilidad en la construcción de la identidad de una organización se traduciría en una serie de problemas tanto externos como internos. Los problemas externos podrían manifestarse como: dificultad para la inserción en la comunidad, dificultad para promover sus actividades y dificultad para promover la participación en la comunidad. En cuanto a los internos, podrían ser: dificultad para integrar las distintas tareas y grupos dentro de la organización, dificultad para consolidar una comunicación fluida dentro de la organización, dificultad para promover la participación de nuevos miembros y dificultad para acordar distintos intereses.

Siguiendo estos planteos, algunas preguntas que guiarán la investigación serán: ¿Qué rol juega la identidad dentro del proyecto de una organización comunitaria? ¿Qué elementos se articulan en dicha identidad? ¿Qué dificultades derivan de una construcción de identidad organizacional débil o fragmentaria? ¿Cuáles son las causas del surgimiento de estas identidades? ¿Cómo incide el contexto histórico y cultural en la construcción de la identidad de las organizaciones comunitarias? ¿Qué rol juega la demanda o los problemas de la comunidad en el surgimiento de una organización comunitaria? ¿Qué aportes pueden realizarse desde el campo de la teoría del discurso? ¿Cómo manifiesta la organización las múltiples identidades de su entorno?

## **1. Marco teórico**

### **1.a Discurso, identidad y hegemonía**

En la tesis nos proponemos abordar la problemática de la identidad en las organizaciones comunitarias desde una perspectiva discursiva. Ello implica precisar previamente algunas cuestiones teóricas-conceptuales que brindarán el marco interpretativo al trabajo.

A lo largo de la tesis ocupa un lugar central la noción de “Identidad”. Éste es un concepto complejo que ha ido mutando de significación a lo largo del tiempo en base a los debates que en torno a él se suscitaron. Dicho concepto, al igual que muchos otros, fueron objeto de una operación de deconstrucción por parte de los enfoques postestructuralistas que buscaban pensar más allá de la inmovilidad que proponían determinadas nociones teóricas cristalizadas como verdades inmutables. Así, estas corrientes operaron una deconstrucción de la idea de identidad como centro unificador de un campo o estructura significante. La identidad pierde así su carácter positivo, en cuanto ya no puede bastarse a sí misma para producir un sentido propio.

Esta corriente de pensamiento cuestionó aquellas concepciones esencialistas, ya sea de la idea o de la estructura, que se fundaban sobre el preconcepto de la existencia de un centro ordenador. Al respecto señala Jacques Derrida (1989): *“En cuanto centro, es el punto donde ya no es posible la sustitución de los contenidos, de los elementos, de los términos. En el centro, la permutación o la transformación de los elementos está prohibida”* (p. 384) La idea de un centro implica postular el límite de lo social y la naturalización de aquellos conceptos “esenciales”, borrando lo histórico de su construcción y lo contingente de su permanencia.

De aquí se avanza hacia la idea de que, si no hay un centro que sea una presencia en sí misma, lo que existe son posiciones que en determinados contextos ocupan, provisoriamente, la función de un centro organizador. Aquí es donde se vuelve clave el concepto de discurso, la discursividad de lo social. Es en este punto en donde Derrida señala:

*(...) el lenguaje invade el campo problemático de lo universal; este es entonces el momento en que, en ausencia de centro o de origen, todo se convierte en discurso (...) La ausencia de significado trascendental extiende hasta el infinito el campo y el juego de la significación. (Derrida, 1989: 385)*

Es así que la significación se produce en el juego discursivo de articulaciones entre distintas posiciones. Los conceptos dejan de tener una verdad ontológica trascendental y entran en el juego de la diferencia significativa, perdiendo su referencia inmanente, por lo que se debe pensar su funcionamiento dentro de una estructura discursiva en donde el sentido surge de la interrelación con otros conceptos. En esta dirección, Ernesto Laclau plantea que no existe nada por fuera del discurso; concebir al espacio social como discursivo implica considerarlo como una estructura significativa. En palabras del autor:

*Volviendo ahora al término 'discurso', lo usamos para subrayar el hecho de que toda configuración social es una configuración significativa. Si pateo un objeto esférico en la calle o si pateo una pelota en un partido de fútbol, el hecho físico es el mismo, pero su significado es diferente. El objeto es una pelota de fútbol sólo en la medida en que él establece un sistema de relaciones con otros objetos, y estas relaciones no están dadas por la mera referencia material de los objetos, sino que son, por el contrario, socialmente construidas. Este conjunto sistemático de relaciones es lo que llamamos discurso. (Laclau, 1993: 114)*

El discurso funciona así como un horizonte teórico, un contexto que dota de ser a los objetos, en contraposición de la idea de que la esencia de los mismos les viene dada por un a priori o por la naturaleza. Esto no implica negar la existencia empírica de los objetos, sino, como señala Laclau, postular que nada puede conocerse de esos objetos por fuera de formaciones discursivas que los construyen. Como ya se señaló, la importancia del enfoque discursivo radica en que si se abandona el enfoque esencialista positivista, lo social aparece como una articulación de elementos, siendo el discurso una práctica articuladora: *"(...) una estructura discursiva no es una entidad meramente "cognoscitiva" o "contemplativa"; es una práctica articuladora que constituye y organiza a las relaciones sociales."* (Laclau, 2004: 133)

Laclau (1987) define a la ‘articulación’ como: “(...) *toda práctica que establece una relación tal entre elementos, que la identidad de éstos resulta modificada como resultado de esa práctica. A la totalidad estructurada resultante de la práctica articuladora la llamaremos discurso.*” (pp. 142-143) Así, sostiene que la práctica articuladora establece una relación entre elementos en base a la diferenciación entre los mismos.

En relación con ello Ferdinand De Saussure (2005) plantea que lo propio de los sistemas significantes es que sus elementos se relacionen entre sí a través de la lógica de la diferencia, donde el valor de cada uno de los términos está dado por las relaciones que mantiene con la totalidad de los otros. Como señala Rosa Nidia Buenfil Burgos (1990): “*Los signos no significan algo en sí mismos, no son positividades, sino que marcan diferencias de significados entre sí mismos frente a otros signos al interior de un sistema*” (p. 4). Tomando el concepto de valor de De Saussure, Laclau profundiza en las relaciones de equivalencia y de diferencia, propias de toda formación discursiva, que se caracteriza por nunca ser total, completa o cerrada. La cadena de equivalencias consiste en una operación de supresión de las diferencias que se encuentran en un primer momento y el establecimiento de una unificación de elementos en relación con características comunes. Este último aspecto es crucial para la configuración de la identidad y para lograr una articulación hegemónica.

Siguiendo este desarrollo, la deconstrucción del concepto de “identidad” ocupa un lugar predominante en cuanto cuestionamiento a la concepción del sujeto cartesiano autoconsciente, que no es otra cosa que el enmascaramiento del predominio de una concepción eurocéntrica del sujeto. Así, las identidades “fuertes” que se sostenía eran las que hacían avanzar la historia son puestas en cuestión. Esto llevó a que incluso se postulara la necesidad de abandonarla como categoría analítica, al no poder considerarla ya como un centro teórico capaz de dar respuesta a los cambios sociales, políticos y económicos. Sin embargo, siguiendo a Stuart Hall (2003), consideramos que el concepto tiene aún riqueza explicativa. La causa de ello es que los procesos deconstructivos que buscaron la desarticulación de aquellos conceptos que operaban como núcleo de sistemas teóricos, no lograron generar categorías superadoras, por lo cual los antiguos conceptos aún tienen valor, como señala Hall: “(...) *aunque ahora sus*

*formas se encuentren destotalizadas o deconstruidas y no funcionen ya dentro del paradigma en que se generaron en un principio.” (p. 14)*

Concebir a las identidades sociales como no esencialistas permite abandonar una posición teórica que tiende a la rigidez y observar como éstas identidades son producto no de una esencia o dato último, sino de la articulación de prácticas diversas. Como ya se señaló, consideramos que es en el discurso, como práctica articuladora instituyente de lo social, en donde se constituyen las posiciones de los sujetos.

Siguiendo esta línea, sostenemos que las identidades sociales no son esencias “naturales” positivas y determinadas a priori, sino sistemas significantes construidos, por lo tanto son heterogéneas, contingentes y relacionales, constituyéndose en una posición, el lugar de una articulación de elementos diversos. Siguiendo a Hall:

*“El concepto de identidad aquí desplegado no es, por lo tanto, esencialista, sino estratégico y posicional. (...) este concepto de identidad no señala ese núcleo estable del yo que, de principio a fin, se desenvuelve sin cambios a través de todas las vicisitudes de la historia; el fragmento del yo que ya es y sigue siendo siempre «el mismo», idéntico a sí mismo a lo largo del tiempo.” (Hall, 2003: 17)*

Este planteo permite sostener que las identidades, lejos de ser positividades cerradas dadas por un a priori histórico, son construcciones fundadas en una relación de diferencia con otras identidades. Es en la construcción de la identidad colectiva donde participan subjetividades individuales y sociales, que no son más que posiciones de sujeto, constituidas en y atravesadas por distintos discursos.

Al respecto, Laclau establece que la identidad y las prácticas hegemónicas se sostienen en elementos heterogéneos que se articulan en una cadena signifiante y pasan a ser momentos de un discurso, sin ser fijos ni permanentes. Esta cadena se organiza bajo la lógica de la equivalencia, donde se va a dar cuenta de todos los elementos en conjunto, pero de ninguno en particular. Estos momentos son los que van a fijar el sentido y a realizar la operación de cierre.

Así, para Laclau, toda identidad social es de carácter relacional, no inmanente, es una relación de articulación de elementos diversos. Según el autor, la operación de articulación implica una organización de fragmentos para construir una nueva unidad. Esta organización es contingente y relacional, externa a los fragmentos que se articulan, por lo que no es un momento necesario de un desarrollo determinado previamente. De esta manera, Laclau señala que las identidades no son positivas y cerradas en sí mismas, sino que se construyen como transición, relación o diferencia. Esto implica dejar de pensar a la sociedad como una totalidad cerrada, con una identidad inmóvil, que desde sus orígenes condiciona de la misma forma los procesos sociales.

Es decir, que no existen sentidos últimos pero puede haber fijaciones parciales, aquellos puntos que como sostiene Derrida ocupan de forma temporal la posición de centro. A estos puntos discursivos que fijan parcialmente el sentido de la cadena significante y que dan sentido a todos los *elementos*, Laclau los denomina *puntos nodales*. Esta concepción que niega el esencialismo de lo social es lo que lleva a postular el carácter incompleto, abierto y políticamente negociable de las identidades, ya que dejan de ser totalidades cerradas dotadas de una esencia que las determina. Siguiendo con este desarrollo, se plantea que esta característica permite la presencia de unos objetos en otros, una articulación entre identidades diversas.

En el presente trabajo, nos preponemos aplicar esta lógica pensada principalmente en relación con las identidades políticas y culturales, a nuestro objeto de estudio centrado en las organizaciones sociales comunitarias. Si bien los autores mencionados no se ocuparon de dicho objeto, nos parece pertinente la operación de abordarlo desde elementos de la teoría discursiva, ya que el acercarnos desde este enfoque a la identidad de las organizaciones sociales nos permite focalizar en la multiplicidad de identidades diversas que las constituyen y en el cómo se articulan las mismas entre sí. Sostenemos que es un error en el momento de abordar la cuestión de las organizaciones comunitarias el considerarlas como unidades con un conjunto de rasgos definidos que dan cuenta inequívocamente de su identidad. Por el contrario, aplicando estos planteos teóricos y en base a la experiencia en el trabajo con organizaciones, consideramos que son construcciones significantes en constante movimiento y en las cuales elementos identitarios diversos confluyen generando transformaciones y tensiones. Coincidimos con Buenfil Burgos (1990) cuando sostiene que: *“Todo objeto o práctica es significada*

*de alguna manera al ser apropiada por los agentes sociales. Toda configuración social es discursiva en este sentido” (p. 6).*

Sin embargo, postular ello no implica sostener que no es posible encontrar la existencia de identidades definidas, sino el señalar que estas no vienen dadas a priori. Laclau plantea que a través de la lógica de la equivalencia, elementos diferentes pero similares subvierten la lógica diferencial y se convierten en momentos de una misma cadena discursiva. Así, el sentido se fija parcialmente mediante una “operación de cierre”. El autor plantea la imposibilidad pero al mismo tiempo la necesidad de esta operación:

*“(…) la operación de cierre es imposible pero al mismo tiempo necesaria; imposible en razón de la dislocación constitutiva que está en la base de todo arreglo estructural; necesaria, porque sin esa fijación ficticia del sentido no habría sentido en absoluto.” (Laclau, 2002: 19)*

Esta necesidad viene dada porque, al sostener que todas las identidades son diferenciales, se plantea la necesidad de una operación que signifique sus límites para dotarlas de distinción respecto a otras. Cuando los elementos centrales se fijan, aquellos elementos articuladores del sentido, la expansión significativa comienza a encontrar sus límites; nuevos eslabones pueden ser incompatibles con el resto de los elementos de la cadena y pasan a ser excluidos. Pero lo que no se debe perder de vista es que este límite, esta operación es precaria y construida, no viene dada por características inmanentes que puedan atribuirse a las identidades, sino por su articulación equivalencial.

Para Laclau, es en las cadenas significantes en donde se manifiestan las luchas por el sentido:

*“El campo general de emergencia de la hegemonía es el de las prácticas articuladoras, es decir, un campo en el que los ‘elementos’ no han cristalizado en ‘momentos’<sup>1</sup>. En un sistema cerrado de identidades relacionales, en el que el sentido de cada momento está absolutamente fijado, no hay lugar alguno para una práctica hegemónica.” (Laclau y Mouffe, 1987: 155)*

---

<sup>1</sup>Los *momentos* según Laclau, son los *elementos* articulados.

Y continúa Laclau (1995): “(...) *la operación hegemónica sería la presentación de la particularidad de un grupo como la encarnación del significante vacío que hace referencia al orden comunitario como ausencia, como objetivo no realizado.*” (p. 83)

Laclau retoma el concepto de hegemonía inscribiéndose dentro de un desarrollo que podemos iniciar en Antonio Gramsci. Para el pensador y político italiano, la hegemonía es la supremacía política y cultural de un grupo social por sobre el resto de la sociedad (2010: 290). Terry Eagleton señala:

*“(...) podríamos entonces definir la hegemonía como toda una variedad de estrategias prácticas mediante las que un poder dominante obtiene el consentimiento a su dominio por parte de los dominados. Conquistar la hegemonía significa para Gramsci establecer un liderazgo moral, político e intelectual en la vida social, mediante la difusión de la propia ‘visión del mundo’ a través de toda la estructura de la sociedad, equiparando así los intereses propios con los de la sociedad en general.”* (Eagleton, 2003: 220-221)

Así, en esta tradición teórico-política, la hegemonía se vincula con las estrategias de dominación no coercitivas que emplea un grupo para lograr que su posición de control y dominio sea aceptada. Michèle Barret (2003) sostiene esta tesis al afirmar que en Gramsci la hegemonía es la “organización del consentimiento”. Esto es a lo que se refiere Gramsci con la noción de “guerra de posición” aplicada a las relaciones políticas:

*“La guerra de posición requiere sacrificios enormes y masas inmensas de población; por eso hace falta en ella una inaudita concentración de la hegemonía y, por tanto, una forma de gobierno más «interventista», que tome más abiertamente la ofensiva contra los grupos de oposición y organice permanentemente la «imposibilidad» de disgregación interna, con controles de todas clases, políticos, administrativos, etc., consolidación de las «posiciones» hegemónicas del grupo dominante, etc.”* (Gramsci, 2010: 292)

Sobre la hegemonía como “guerra de posición” u “organización del consentimiento”, Barret señala: “(...) *por lo tanto la ‘guerra de posición’ es la batalla por la hegemonía*

*política, la conservación del consentimiento, la lucha por los ‘corazones y mentes’ del pueblo (...)*” (p. 267)

En esta línea, Althusser (1970) concibe a la hegemonía como la imposición de una ideología por parte de la clase dominante en base a su control sobre los Aparatos Ideológicos de Estado. Según el autor: *“Designamos con el nombre de aparatos ideológicos de Estado cierto número de realidades que se presentan al observador inmediato bajo la forma de instituciones distintas y especializadas”* (pp. 27-28) Estos aparatos funcionan esencialmente en base a la ideología, emparentándose con la idea gramsciana de la hegemonía como “organización del consenso”; en ellos Althusser incluye el aparato religioso, el escolar, el familiar, el jurídico, el político, el sindical, el de información y el cultural. Para Althusser, la lucha por la hegemonía tiene lugar en estos aparatos, y solo podrá imponerse una vez que se logre el control de los mismos.

En el presente trabajo, utilizaremos el concepto de ‘hegemonía’ de forma más próxima a la interpretación que de Gramsci realizan Laclau y Mouffe. En *Ideología, política y hegemonía*, Chantal Mouffe señala:

*“(...) para Gramsci, una clase hegemónica no es (como para Althusser) una clase que impuso su ideología de clase a los otros grupos sociales gracias al control que ejerce sobre los AIE, sino aquella que fue capaz, a través de la lucha ideológica, de articular a su principio hegemónico la mayoría de los elementos ideológicos importantes de una sociedad dada.”* (Mouffe, 1985: 130)

Esto es lo que le permite a una clase o grupo que su “visión del mundo” o intereses sea compartida y aceptada por aquellos otros grupos y colectivos sobre los cuales ejerce su hegemonía, ya que ha logrado producir articulaciones entre distintos elementos de importancia en la vida social. Así, como afirma el Dr. en filosofía, Walter Federico Gadea en *“Ciudadanía, identidad y hegemonía política en el contexto de la democracia radical”*. *Un estudio sintético del pensamiento de Ernesto Laclau*”:

*“Por lo tanto, la identidad y la hegemonía participan de una lógica en común que consiste en la instauración de un principio organizador de fragmentos atravesado por la ambigüedad constitutiva entre estabilidad e inestabilidad. Esto significa que tanto el*

*poder, como la identidad no pertenecen ni al terreno de la pura diferencia, ni al orden de la pura unidad. El tránsito permanente entre un espacio y otro es lo que define el campo del pluralismo de las sociedades democráticas y de los sujetos que la componen”.*

Esta lógica de producción de articulaciones de la que hablan Laclau y Mouffe consideramos pertinente relacionarla con la diversidad constitutiva de las organizaciones comunitarias, donde permanentemente se están construyendo subjetividades, y se ponen en foco aspectos a reflexionar: lo “comunitario” construido por diversas subjetividades que lo atraviesan, la participación plena de la comunidad en estos proyectos y la identificación de la comunidad con tal proyecto. Lo denominado por algunos como “comunitario” no implica que surja de la participación de la comunidad ni que venga dado. En definitiva, desde un enfoque discursivo, se trata de comprender qué cadena de equivalencias se construye en la formación de una identidad organizacional determinada.

En el libro *“Construyendo comunidades, reflexiones actuales sobre comunicación comunitaria”* (2009) hay una cita de Torres Carrillo que se refiere a lo que venimos tratando:

*“A pesar de haber reconocido al barrio como espacio de identificación sociocultural de sus habitantes, no consideramos que los barrios sean ‘comunidades’ unitarias y homogéneas. Por el contrario, los asentamientos populares no constituyen un universo cerrado, ni son ajenos al conjunto de procesos que afectan la vida de la ciudad y de la sociedad: son escenarios donde se expresan y emergen diferencias de diversa índole”* (p. 140).

Por este motivo, consideramos que el concepto de identidad juega un papel relevante en el análisis de las organizaciones sociales comunitarias, ya que es el elemento articulador que dota de sentido el trabajo de la organización, fija sus objetivos, genera identificación entre sus integrantes, produce un reconocimiento por parte de su comunidad y permite adaptarse a un contexto social cambiante. Esto se debe a que las identidades que operan en la vida social son resultado de prácticas articulatorias, no son datos a priori, y toda articulación social conforma una identidad que nunca totaliza el

campo social, siempre es precaria. Si bien Laclau piensa la manera en que una identidad política se configura mediante el predominio de la lógica de la diferencia o de la equivalencia, en el presente trabajo buscamos poner en juego estas lógicas para pensar la manera en que las organizaciones sociales comunitarias configuran identidades “fuertes” y “débiles”, según prevalezca una articulación equivalencial o no entre los distintos elementos discursivos que las atraviesan.

Como afirma Alfonso Torres Carrillo en “Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política”:

*“Las organizaciones no sólo contribuyen a enriquecer la vida social, organizativa y cultural local; también generan nuevas subjetividades y sentidos de pertenencia. Abordar la identidad en las organizaciones populares implica reconocer la incidencia que tienen sobre la identidad personal de sus integrantes y asumir que las organizaciones mismas construyen su propia identidad; elaboran un conjunto de mitos, símbolos, ritos, lenguajes y valores que les dan distinguibilidad frente a la población local y frente a otras asociaciones similares.”* (Carrillo, 2006: 8)

La identidad en las organizaciones sociales tiene un papel fundamental porque el compartir símbolos, creencias, valores y costumbres garantiza las líneas de acción de toda organización y la cohesión de sus miembros. Sin esto, ninguna organización podría llevar a cabo su tarea.

Para autores como Schvarstein y Etkin (1990), la identidad misma de una organización tiene que ver con su capacidad de mantenerse en el tiempo, conservando ciertos invariantes en cuanto a propósitos, recursos y relaciones internas y con el medio. Es decir, que la permanencia en el tiempo de cualquier organización estará dada por cómo establece vínculos con el territorio, la construcción del trabajo en red con otras organizaciones, el poder reflexionar sobre el trabajo diario y el pasar de las necesidades materiales a lo simbólico cultural.

Creemos que es un error habitual de las organizaciones sociales comunitarias el descuidar el aspecto identitario, considerándolo un elemento natural o que puede establecerse de una vez y para siempre, como si se tratase de una totalidad cerrada e

inmóvil. El enfoque discursivo que proponemos, que considera a las identidades como sistemas significantes en constante transformación permite abordar lo cambiante de la identidad de una organización en relación con los cambios que se producen en su interior y con las transformaciones de su entorno. Sostenemos que una constante reevaluación de estos cambios es vital para un buen funcionamiento de toda organización comunitaria y para posibilitar la consecución de sus objetivos, y que, por el contrario, el descuido de esta dimensión de la vida organizacional produce el surgimiento de identidades débiles, poco preparadas para afrontar los cambios y las distintas situaciones problemáticas que puedan aparecer.

### **1.b Aportes desde una perspectiva comunitaria**

Además del concepto de identidad es necesario precisar algunos términos que hacen a la comunicación comunitaria y aparecerán a lo largo de nuestro análisis.

A lo largo del presente trabajo utilizaremos el término de Organizaciones de la Sociedad Civil por sobre las otras terminologías que aparecen en este campo, ya que lo consideramos el término más apropiado. Siguiendo la definición que propone Laura Acotto (2003): *"Son Organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuesta a necesidades sociales grupales o colectivas."* (p. 37)

Específicamente hacemos referencia a Organizaciones de la Sociedad Civil populares, ciudadanas o de base. Es decir, organizaciones con intereses particulares que trabajan para sus propios miembros, esto lleva a que tengan una fuerte pertenencia de estos y un gran trabajo en territorio, con una estructura informal, escasos recursos económicos, donde sus miembros se organizan colectivamente para resolver sus propios problemas y desarrollar la ciudadanía.

Esta concepción se asemeja con la perspectiva comunitaria que plantea Sergio De Piero (2005) que hace mención a asociaciones de mutua colaboración, en donde los miembros participan por adherir a valores y creencias, basándose en la solidaridad y en los lazos comunes.

Otro concepto que utilizaremos en el presente trabajo será el de *intervención*, ya que los casos que abordaremos para el análisis parten de dos intervenciones realizadas en organizaciones sociales y culturales del Conurbano bonaerense. En términos de Alfredo Carballeda:

*“La intervención en lo social implica una necesaria articulación entre la subjetividad y los procesos colectivos con un horizonte predeterminado: el de la problemática de la integración. Este proceso es accesible a través de la interpretación del acontecimiento, el análisis y el registro”.* (Carballeda, 2002: 111)

Este concepto en la comunicación comunitaria se vincula directamente con lo *social*, que se construye a partir de las representaciones que tienen la organización, el sujeto o el barrio. Asimismo, estas representaciones tienen que ver con las concepciones, los imaginarios y los significados que posee cada individuo y que comparte con los otros. Esas simbolizaciones que comparten los individuos nos llevan al término *comunidad*.

La comunidad tiene implicancias con la organización que se analiza ya sea por participar, ser destinataria o beneficiaria de las actividades que la organización lleva adelante (también se incluyen a organizaciones religiosas, políticas y sociales que trabajen en el mismo territorio). La intervención en lo social se enmarca dentro de un escenario de la vida cotidiana (barrio, vivienda, institución) en donde se construye la identidad. En los trabajos de campo que se expondrán más adelante, la intervención se reproduce en la vida cotidiana y manifiesta una búsqueda de interrogantes y repuestas que buscará generar un discurso construido con los otros y no establecido previamente, como propone Carballeda.

Otro concepto relevante para nuestro trabajo es el de *objetivos*, este término se relaciona con lo que la organización quiere lograr en un plazo determinado y resulta imprescindible para llevar adelante cualquier proyecto. Iván Hurovich (2004) los define de la siguiente manera: *“Los objetivos son las intenciones explícitas de la organización, que intenta cumplir con sus actividades”.*

Dada la importancia de los objetivos en la planificación de toda organización, el Equipo Claves (1994) alerta sobre la cuestión de que muchas veces a las organizaciones

sociales les cuesta definir los objetivos de acuerdo con las demandas del público o grupo al que se van a dirigir, o muy pocas veces son revisados y analizados en función de nuevos contextos y problemáticas. Esto provoca que las actividades que llevan adelante esas organizaciones no tengan la aceptación o participación de la comunidad o que las organizaciones no sepan con precisión hacia donde van, lo que puede generar problemas tanto internos como externos.

Hurovich también hace mención a los conceptos *Misión* y *Visión* que abordaremos en nuestro trabajo. Al primero lo define como el sentido de toda organización, la idea fuerza que hizo que surja y que por lo general acompaña el slogan de la organización. Mientras que el segundo es cómo se ve la organización en el tiempo, su proyección: “(...) *permite contemplar si se comparten o no los puntos de vista, los valores institucionales, y los objetivos; ya sea entre pares, ya sea entre las bases y su dirigencia en una organización; ya sea entre diferentes áreas o niveles jerárquicos*”.

Otras dimensiones que analizaremos serán la *comunicación interna* y la *comunicación externa*. Si bien la comunicación es una dimensión que abarca ambos aspectos de forma indistinta, se realiza esta división analítica para poder analizar con mayor profundidad la comunicación que se da adentro de la organización y la que se da con el entorno.

Para que una institución funcione organizativamente es necesario que cuente con una eficiente y eficaz comunicación interna. Este concepto hace referencia a la comunicación que se establece dentro de la organización: cómo es la interacción entre los miembros, cómo toman las decisiones, cómo es la organización interna. Esta comunicación posibilita que los miembros de una misma organización puedan detectar y corregir errores, y trabajar de una forma integrada y plural. El Equipo Claves en su texto “*Otras causas de la debilidad de las asociaciones y movimientos sociales*” hace una clasificación de la comunicación interna: comunicación relativa a los miembros (si hay espacio dentro de la organización para que los miembros planteen sus opiniones, sus sentimientos o sus ideas), comunicación relativa a la tarea (si cada miembro tiene una actividad asignada y cómo se llevan adelante las tareas y actividades para conseguir los objetivos) y la comunicación relativa a la organización (los intercambios referidos a la organización interna).

La comunicación externa se refiere a la comunicación que se produce entre la organización y su entorno, con su comunidad. Para que haya una eficaz comunicación externa es primordial que antes funcione la comunicación interna, es por eso que estas dos dimensiones van relacionadas, no se puede establecer un vínculo fuerte con la comunidad si no hay previamente una buena organización entre los miembros que conforman la organización.

Como afirma el Equipo Claves, uno de los factores fundamentales para la comunicación externa es que la asociación conozca a su comunidad, que elabore un análisis de la realidad. Solo sabiendo las verdaderas demandas del entorno en donde se inscribe, podrá realizar proyectos que apunten a esas demandas, lo que podría llegar a generar lazos más fuertes con el barrio y mayor participación de los vecinos. Además, otro factor a considerar es que la organización sepa cuál es la imagen que transmite a su comunidad, para tener más herramientas a la hora de dirigirse a esta. Desde nuestro trabajo, consideramos una eficaz comunicación externa aquella que genera espacios de intercambio con una comunicación recíproca, que invita a la participación de los vecinos y que toma en cuenta las verdaderas demandas de su comunidad.

Definimos objetivo, misión y visión porque si bien son conceptos que aparecen de forma secundaria en nuestro trabajo, son dimensiones que tomaremos para tratar de dar cuenta sobre cómo construyen identidad las organizaciones sociales analizadas. Estos aspectos nos permitirán definir cómo se ven las organizaciones a sí mismas, las distintas visiones de los miembros dentro de la organización, la coherencia entre los objetivos iniciales y los de la actualidad, si continúa manteniéndose la misión de ambas organizaciones, y cómo plantean y realizan sus acciones y actividades en función de los distintos contextos sociales. Asimismo definimos comunicación interna y externa ya que consideramos son dos categorías que participan en la conformación de la identidad. Abordando estas dimensiones podremos aproximarnos a cómo las organizaciones construyen los vínculos entre sus miembros y con el entorno, la relación entre su misión con las problemáticas reales de la comunidad y la visión de las organizaciones y la de los destinatarios respecto de la organización. Estos conceptos son dimensiones de análisis que atraviesan a las organizaciones y que nos permitirán construir el eje central de nuestra tesina que es la construcción de la **identidad**.

## **1.c Algunos trabajos actuales en la materia**

Centramos nuestro trabajo en cómo las organizaciones configuran su identidad desde el análisis del discurso, pensando la lógica de Laclau, Derrida, Hall y otros autores, aplicada en otro objeto de estudio. Utilizaremos la lógica de la diferencia y de la equivalencia de Laclau pero para analizar la manera en que las organizaciones construyen su identidad en base a una articulación equivalencial entre los elementos discursivos.

Este enfoque que proponemos en base a la aplicación de estos conceptos de los autores en otro objeto de estudio, nos lleva a no encontrar trabajos de investigación que analicen a las organizaciones desde esta misma perspectiva. Por lo que nos concentraremos en trabajos que hablen sobre la construcción de identidad en organizaciones sociales, siendo este tema más general y pertinente para dar inicio a nuestra tesina e introducirnos en lo que será nuestro objeto de estudio.

Comenzaremos por posicionarnos sobre el concepto de identidad. El “Manual de comunicaciones para organizaciones sociales” de Comuna Asociación Civil (2012) define a la misma de la siguiente manera:

*“...la identidad de una organización se conforma a partir del entramado de discursos y prácticas que forman la vida institucional. Y más allá de que algún grupo dentro de la institución tenga la intención de moldear los rasgos distintivos de su personalidad, ésta no podrá evitar ser atravesada permanentemente por las percepciones, apropiaciones y resignificaciones que harán todos los grupos involucrados en ella.”*

Esta definición de identidad es la que tomaremos en nuestro trabajo, una identidad relacional y contingente, analizada a partir de las conformaciones discursivas que construyen esas identidades. En términos de Hall, es algo que está continuamente en transformación en un campo de poder y exclusión. En relación a esto y a la construcción de la identidad en las organizaciones sociales, rescatamos la definición del trabajo de María Emilia de la Iglesia y Lucila Fauda:

*“En las organizaciones sociales se conforman polos de identidad, donde se empiezan a configurar otro tipo de relaciones sociales. Son lugares de encuentro con un “otro” que*

*tiene una problemática en común, lo que lo convierte en un “nosotros” que empieza a romper la fragmentación”.* (De la Iglesia y Fauda, 2006).

Esto se vincula con lo que mencionamos anteriormente, una identidad que se construye en relación con un otro, y que va a tener que ver con lo que vamos a trabajar en la tesina desde nuestro enfoque: la construcción de una identidad en base a la articulación entre los elementos discursivos de las organizaciones sociales. Una identidad establecida como un sistema signifiante construido, ya que es en esta construcción colectiva donde participan subjetividades individuales y sociales, que no son más que posiciones de sujeto, constituidas en y atravesados por distintos discursos.

En esta línea de relación entre identidad y discurso en las organizaciones sociales, puede encuadrarse el trabajo de María Jimena Carreira y Ana García (2014) *“El grupo de teatro comunitario Catalinas Sur: análisis del discurso institucional y sus cambios”*. Este trabajo aborda cómo se construye la identidad de una organización en el discurso, analizando el caso del grupo de teatro comunitario “Catalinas Sur”. Allí se plantea que la identidad se forma y transmite en la comunicación con el otro y que es el discurso de la organización el que “dialoga” con el contexto. Las autoras consideran que existe un grupo u organización cuando:

*“(…) hay ciertos factores que mantiene a sus integrantes unidos entre sí y estos se adaptan y evolucionan de acuerdo a estos mismos factores. Asimismo, estos factores, generalmente parten de la cultura y de las políticas constitutivas de la organización, deben ser conocidos por todos los integrantes de este conjunto para darle el carácter de organizado.”* (Carreira y García, 2014: 5)

Respecto a la cuestión de la identidad de las organizaciones, consideran que esta se construye: *“(…) en su interacción con los otros, en un sistema de relaciones sociales de las que es expresión compartiendo, tejiendo historias, transformando y transformándose y, por lo tanto, en constante cambio y contradicción.”* (p. 6) Al igual que nuestro trabajo, en esta tesina, las autoras conciben a la identidad como construcción relacional en un contexto determinado.

Consideramos que dicho abordaje sobre la problemática de la identidad de las organizaciones, se relaciona con nuestro trabajo al concebir a la identidad como un conjunto de características, valores y creencias, que identifica a la organización y la diferencia del resto. Esto es lo que nosotros consideramos que genera el “efecto de cierre” discursivo de la organización, lo que la diferencia y la dota de una identidad particular.

Sin embargo, si bien aborda un campo similar al de nuestro trabajo, utiliza la noción de “discurso” como una dimensión más de la vida de la organización, equiparable a los actos comunicativos (por lo que para dar cuenta de ellos se utilizan reportajes y modos de difusión de la organización analizada), a diferencia de nuestra propuesta que es utilizar el concepto de “discurso” como elemento articulador de la identidad de la organización. Mientras el presente trabajo postula a la organización social como construcción discursiva, el trabajo citado diferencia a la institución de su discurso.

Respecto a la importancia que nuestro análisis le otorga a la comunicación en la articulación identitaria de las organizaciones sociales, nos parece pertinente citar la tesina *“10 años de intervención en comunicación comunitaria. Análisis de la concepción de comunicación de las Organizaciones Sociales entre 2002 y 2012”* de Federico Blanco e Hilario Capeans. Este trabajo analiza 10 años de intervenciones grupales en organizaciones comunitarias en el marco de la propuesta pedagógica del Taller Anual de Orientación en Comunicación Comunitaria de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad de Buenos Aires.

Una de nuestras hipótesis de trabajo postula que la no articulación de significantes dentro de una organización tiene un anclaje en los problemas de comunicación de la misma. En este sentido es que encontramos un vínculo con lo abordado por Blanco y Capeans en su trabajo, donde señalan que los problemas de comunicación son la génesis de los distintos conflictos que pueden suscitarse en la vida de una organización social. Así, los autores dicen:

*“(…) queremos resaltar la implicancia que tiene la comunicación en el desarrollo y la gestión de una organización: problemas comunicacionales derivan y se manifiestan en problemas de gestión, de funcionamiento, en la identificación de los miembros con su*

*organización, en la organización con la comunidad o en la articulación con otras OS.”*  
(Blanco y Capeans, 2014: 101)

Estas problemáticas que los autores mencionan, son las que nosotros relacionamos con la construcción de una identidad difusa y fragmentaria, con poca articulación entre los significantes que componen los discursos de la vida de la organización. Así, consideramos que este trabajo busca realizar aportes en el abordaje de las problemáticas y debilidades que presentan las organizaciones sociales desde la dimensión comunicacional, y que en este punto se relaciona con algunos de nuestros desarrollos en cuanto al lugar que ocupa la comunicación como articuladora de los distintos discursos que atraviesan y dan forma a la identidad de una organización.

## 2. Marco metodológico

Los análisis elaborados en la presente tesina utilizan como insumo trabajos anteriores que hemos realizado en el campo de la intervención en comunicación comunitaria. Los datos que componen dichos trabajos han sido recopilados mediante un enfoque metodológico primordialmente cualitativo, pero también se han utilizado algunas técnicas de recolección cuantitativas. Citando a Silverman, Irene Vasilachis (2006) señala que los métodos cualitativos permiten una comprensión más profunda sobre los fenómenos sociales que puede ser complementada a través del empleo de métodos cuantitativos.

Tanto en el caso de *La Toma* como en el de *Creoactivar Redes Comunitarias* la principal herramienta utilizada ha sido la de la observación participante a través de la presencia cotidiana en los distintos espacios de la vida de las organizaciones. María José Acevedo (2000) señala en "*La observación como recurso metodológico en el campo de lo institucional*" que los "hechos sociales" son realizaciones prácticas de actores que delimitan y definen una situación mediante la comunicación y la interacción cotidiana. Mediante la observación participante se busca comprender el sentido que los actores sociales otorgan a sus actos y cómo significan su contexto, ya que se considera que: "*La realidad social no es entonces un 'dato pre-existente', sino el producto de la interacción de los sujetos a partir del sentido que le dan a los objetos, las personas y los símbolos propios de su cultura*" (p. 3). Siguiendo esta metodología, de la observación y la interacción con los integrantes se han recolectado datos a través de distintas herramientas que sirvieron como insumos para el desarrollo de diagnósticos comunicacionales, sistematizaciones y análisis posteriores.

Como se señaló, la principal técnica cualitativa utilizada ha sido la observación participante en los distintos espacios de las organizaciones, buscando a través de la presencia asidua lograr una relación de confianza y reconocimiento por parte de sus integrantes. Asimismo se han realizado entrevistas abiertas y semi-estructuradas en profundidad a informantes clave de cada organización, pero también se han tenido en cuenta las conversaciones informales con aquellos miembros con los cuales se consiguió un rapport óptimo. Como plantean Taylor y Bogdan (1994) en "*La observación participante en el campo*", el rapport es la meta deseable de todo

investigador cualitativo, es un vínculo de confianza que se consigue a través de la interacción con algunos de los miembros de la organización o comunidad en la cual se interviene. En dicho vínculo se basa en gran medida la posibilidad de éxito o de fracaso de la investigación o el trabajo que se busque realizar. Consideramos que es en esas situaciones en las cuales surgen elementos y enfoques que pueden aportar algo distinto y fundamental a la investigación, por fuera de los canales institucionales formales que las distintas organizaciones poseen.

Estas herramientas se enmarcan en un modelo metodológico vinculado a la Investigación Participativa, que como señala María Teresa Sirvent (2003) es un modelo en donde investigación y participación son momentos dialécticos de un mismo proceso de producción de conocimiento. Este paradigma metodológico se basa en la participación de la comunidad en la investigación, en sesiones de retroalimentación para saber lo que los miembros de la comunidad piensan de la organización y del propio trabajo de investigación. Esto posibilita la construcción del conocimiento de forma colectiva y su democratización, ya que hay una “apropiación” del conocimiento científico por parte de los miembros de las organizaciones, quienes reflexionan sobre los procesos de participación. A través de esta metodología ellos pueden distanciarse de la realidad cotidiana para poder objetivarla y convertirla en objeto de conocimiento.

Por este motivo, en la realización de los trabajos nos centraremos en las cuatro fases que plantea Le Boterf (1986): montaje institucional y metodológico de la investigación participativa, estudio preliminar y provisional del área y de la población de estudio, análisis crítico de los problemas centrales (prioritarios tanto para nosotros como para las organizaciones) y programación y ejecución de un plan de acción para dichas problemáticas.

Este enfoque metodológico lleva a que se trabaje a partir de lo que Irene Vasilachis denomina una “epistemología del sujeto conocido”, donde los sujetos no son considerados como objetos sino como sujetos, que en relación con lo planteado por María Teresa Sirvent, toma como válida la participación activa del sujeto y la construcción cooperativa del conocimiento. Esta epistemología plantea que la investigación no se puede pensar de forma desinteresada, sino en relación con un “¿para qué?” y “¿para quién?”; la decisión de la investigación debe estar acompañada por la

reflexión de qué objetivo se quiere alcanzar. La validez de esta metodología depende de la relación del sujeto cognoscente y del conocido como iguales, pero distintos. Es necesario reconocer a los miembros de las organizaciones como un igual, capaces de construir sus propias representaciones, cuestionar las nuestras y proveernos de un lenguaje.

En cuanto a las herramientas cuantitativas, por las características de los trabajos han sido de menor utilización, no obstante en determinados momentos fueron recursos a aprovechar. Esta metodología, cuyas herramientas características son los modelos de encuesta y el análisis de datos estadísticos, fue implementada a la hora de buscar regularidades y generalizaciones teóricas a través de la recolección de datos e información extraída de las producciones de las organizaciones. Se consultaron sitios web, piezas gráficas, publicaciones, y material audiovisual de archivo. La información consultada nos permitió cuantificar aspectos referidos a las distintas áreas de la organización, la cantidad de barrios/localidades donde trabajan, las edades del público destinatario, nivel socioeconómico del mismo, cantidad de acciones que realizan y comunicados para establecer vínculo con la comunidad, entre otros aspectos. Esta última herramienta se complementó con un análisis cualitativo de los mensajes y el discurso que estructuraba dichos elementos.

Es sobre este material primario, sobre estos datos y sistematizaciones de campo que aplicaremos en el presente trabajo el análisis siguiendo el marco teórico especificado con anterioridad. El objetivo es relacionar y profundizar las conclusiones extraídas de estas intervenciones en organizaciones comunitarias y enriquecerlas con el enfoque teórico del discurso y las identidades culturales ya desarrollado, el cual consideramos puede aportar perspectivas interpretativas enriquecedoras.

### **3. Recorrido histórico: Las organizaciones sociales y su contexto**

A continuación desarrollamos una breve contextualización histórica de la década del '90 del siglo XX y la primera década del siglo XXI en la región y especialmente en la Argentina. El objetivo no es realizar un análisis profundo de dicho período histórico, sino brindar un cuadro de situación que permita contextualizar el marco en el cual surgieron las dos organizaciones que analizamos, así como muchas otras que por iniciativa popular se conformaron para resistir y tratar de atenuar las consecuencias sociales negativas que produjo la instauración del régimen neoliberal.

#### **3.a La década del 90: pos Guerra Fría y neoliberalismo**

A fines de la década del '80 del siglo XX y principios de la del '90, se produce como hecho central el desmoronamiento de la Unión Soviética. Esto significó el fin del proyecto del “socialismo real” iniciado con la Revolución bolchevique de 1917, y en consecuencia la desaparición del sistema de poder bipolar (Aróstegui y Saborido, 2005). A partir de allí se inicia el tiempo histórico de un cambio acelerado de la mano del aparente triunfo y hegemonía del sistema capitalista. En su libro *“El tiempo presente: Un mundo globalmente desordenado”*, Julio Aróstegui y Jorge Saborido plantean que a partir de la década del '90 emergen y se potencian nuevas fuerzas históricas que compondrán la matriz de nuestro tiempo; estas son la comunicación, la globalización, el unilateralismo y la identidad. Señalan que las dos primeras responden a un impulso de universalidad, mientras que las otras dos tienden a la particularidad. Estas fuerzas entran en tensión al chocar el unilateralismo de Estados Unidos como única gran potencia, frente a la emergencia de múltiples conflictos particulares inexistentes o invisibles previamente. Aquella “armonía” del mundo bipolar llegó a su fin al iniciarse la última década del siglo XX.

Uno de los rasgos característicos de nuestro tiempo histórico es la globalización, especialmente la globalización de la economía capitalista. Ésta es impulsada como una política de las grandes corporaciones internacionales, implementada por instituciones tales como el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial del Comercio y el Banco Mundial. En su versión neoliberal, la globalización de la economía capitalista

implica la ampliación y apertura de los mercados, la circulación libre de los capitales financieros, la descentralización y flexibilidad de la producción, la libre locación de las empresas y el control de la mano de obra y su valor (Aróstegui y Saborido, 2005). Este triunfo y la defensa de la globalización como estado de bienestar encuentran su oposición en amplios grupos y movimientos sociales que la denuncian como la cristalización y la profundización de las desigualdades sociales. Así, contrariamente a lo sostenido por sus defensores, la globalización de la economía capitalista está atravesada por una fuerte inestabilidad:

*“Las crisis financieras constituyeron la manifestación más destacada de esa inestabilidad, empezando por la experimentada por Europa en 1992 (...) A ella le siguieron: la ‘crisis del tequila’ en México a fines de 1994; el crac asiático de 1997; la crisis de Rusia en 1998, la del Brasil en 1998-1999 y, ya en el nuevo siglo, la crisis argentina de 2001-2002.”* (Aróstegui y Saborido, 2005: 94)

En este contexto se produce una redefinición del rol del Estado. Los Estados fuertes impulsores de las políticas de bienestar que surgieron con el fin de la Segunda Guerra Mundial, comienzan a debilitarse, desarticularse y a reducir sus funciones y su rol regulador de la sociedad, papel que pasa a ser ocupado por el mercado. Como señalan Aróstegui y Saborido (2005), con la globalización y transnacionalización de la economía, muchas empresas y corporaciones manejan flujos económicos muy superiores al de varios Estados juntos.

La destrucción del Estado de Bienestar lleva a una profundización de las desigualdades sociales a nivel mundial, no solo entre países, sino también al interior de las sociedades nacionales. Pese al incremento de la población mundial a partir del siglo XIX, la desigualdad no es un problema de insuficiencia de recursos y riquezas, sino de su distribución. Pero si bien la desigualdad es una de las características del sistema capitalista desde su origen, es en la época contemporánea en donde la globalización permite una mayor visibilidad y toma de consciencia de ella, volviéndose una de las problemáticas más conflictivas de nuestro tiempo. Esto lleva a que a partir de la década del '80 y fundamentalmente en la de los '90 surjan movimientos y organizaciones sociales que se planteen como antagónicas y de denuncia de las desigualdades que el sistema neoliberal y el proceso de globalización económica conllevan.

### **3.b América Latina: de la transición democrática al neoliberalismo**

En América Latina la década de 1980 fue la de las transiciones democráticas, el fin de las violentas dictaduras cívico-militares que desde la década anterior habían usurpado el poder en distintas partes del continente. El rasgo común de los golpes de estado que asolaron la región fue la instauración de políticas económicas neoliberales bajo el disciplinamiento social, especialmente de la clase trabajadora, mediante la represión, la violencia y el conservadurismo político. En su libro *“Las malas herencias”*, Alejandro Barrios y Benjamín Hopenhayn señalan que los gobiernos de la recuperación democrática de la década del '80 no pudieron hacer frente a la herencia que los gobiernos militares dejaron de estancamiento económico, endeudamiento externo, inflación y deterioro social, lo que en el caso argentino llevó a que el gobierno radical de Raúl Alfonsín tuviera que entregar anticipadamente la presidencia a Carlos Menem. Así, la década del '80 en América Latina es caracterizada como la “década perdida” (Barrios y Hopenhayn, 2002).

Al iniciarse la década del '90 con la caída de la URSS y la hegemonía de capitalismo encabezado por Estados Unidos, América Latina se convierte en ámbito de aplicación de las políticas neoliberales del “Consenso de Washington”<sup>2</sup> instrumentado por organismos internacionales con preeminencia del Fondo Monetario Internacional (Aróstegui y Saborido, 2005). Una de las principales consecuencias en la región de la implementación de las políticas neoliberales de desregulación de la economía y autonomía del mercado, fue la concentración de la riqueza y el aumento de las desigualdades sociales. Entre 1994 y 1995 con la crisis mexicana esta problemática se acentúa de la mano de un fuerte crecimiento de la desocupación en la región (Aróstegui y Saborido, 2005).

---

<sup>2</sup> El “Consenso de Washington” es el nombre que recibieron una serie de reuniones realizadas en la capital estadounidense en el año 1989, donde se congregaron representantes del FMI, el BM y los ministros de economía de las naciones industriales más poderosas. En dichas reuniones se delinearon los principios del régimen neoliberal que se expandiría por el globo durante la década del '90: fin del “populismo económico”, privatización de las empresas estatales “ineficientes”, liberalización del sistema financiero y aplicación de regímenes de impuestos regresivos (Muchnik, 2004).

### 3.c Argentina: del neoliberalismo a la crisis

Como se mencionó anteriormente, la década del '90 en el país se inicia en un contexto de profunda crisis hiperinflacionaria, una suba constante de precios que reducía diariamente el poder adquisitivo de los sectores de menores ingresos. En este clima social, los grandes poderes económicos y mediáticos al margen de las instituciones utilizaron a los sectores populares y a aquellos que sufrían de forma más directa la crisis, para generar estallidos sociales, saqueos y enfrentamientos que erosionaban el recientemente recuperado régimen democrático (Barrios y Hopenhayn, 2002). Esto llevó a la entrega del poder anticipada por parte del gobierno radical, asumiendo Carlos Menem la presidencia de la Nación.

El nuevo gobierno aplicó las recetas del “Consenso de Washington”, bajo la dirección del ministro de economía Domingo Cavallo, profundizándose el proceso de liberalización de la economía y destrucción de la industria nacional iniciado con las políticas de Martínez de Hoz en la dictadura cívico-militar de 1976. Como señala Daniel Muchnik (2004) la principal medida de la década menemista y la que tendrá las consecuencias más negativas es el Plan de Convertibilidad. Su principal objetivo era la deflación de precios; como plantea Muchnik (2004): *“La propuesta era que el tipo de cambio efectivo mejoraría el nivel de los precios estableciendo una economía fuertemente regulada: los precios básicos de la economía quedaron en manos del funcionario encargado de la aplicación de la Ley”* (p. 100).

Otra política que marca la década del '90 y el impacto del neoliberalismo en el país es el régimen de privatizaciones de las empresas estatales:

*“(…) se privatizaron las telecomunicaciones, las tenencias accionarias en la industria petroquímica, las áreas centrales y secundarias de explotación petrolífera, la red nacional de carreteras y los accesos metropolitanos, los ferrocarriles, el transporte en general, la distribución de gas natural, la energía eléctrica (generación, transporte y distribución), la empresa Obras Sanitarias de la Nación, las refinerías, los oleoductos, varias industrias, empresas del área de Defensa, diferentes entes (el Hipódromo, el Jardín Zoológico, el Mercado de Hacienda de Liniers más ochocientos inmuebles), el*

*Correo, los aeropuertos, los canales de televisión, las radios, la Caja Nacional de Ahorro y Seguro, etc.*” (Muchnik, 2004: 102-103)

Esta enumeración muestra la desarticulación y destrucción del Estado que se llevó a cabo durante la década menemista, de la mano, primero de los grandes capitales nacionales, y a partir de mediados de la década con la transnacionalización de la economía causa del ingreso masivo de capitales internacionales (Muchnik, 2004). Pese a los ingresos por las privatizaciones, la economía nacional profundizaba su matriz deficitaria, hecho que se agravaba por no contar ahora con los activos que significaban las empresas públicas del Estado. Así, entre 1990 y 1999 la deuda externa se triplicó; a mediados del año 2000 la cifra ascendía a 200 mil millones de dólares, siendo 120 mil correspondientes al gobierno Nacional, 20 mil a las provincias y 60 mil al sector privado: “*Era el 66 por ciento del Producto Bruto Interno, equivalente a ocho años seguidos de exportaciones.*” (Muchnik, p. 107). Por otra parte, como señalan Barrios y Hopenhayn (2002), para 1999 la producción de bienes y servicios había caído a los niveles de 1974, perdiendo el sector productor de bienes terreno frente al sector productor de servicios. Durante la década del '90 el sector productivo que presenta un aumento es el de las exportaciones con poco valor agregado. Como contrapartida a la caída del sector productivo industrial a causa de la apertura indiscriminada de las importaciones, crece el sector de servicios financieros y el de comunicaciones, vinculados a las privatizaciones.

La calidad de vida de amplias capas de la sociedad comenzó a deteriorarse rápidamente a partir del segundo gobierno menemista, con un fuerte incremento de los índices de desempleo, pobreza e indigencia. Así, al finalizar su gobierno, Menem dejó como herencia un 35% de la población debajo de la línea de pobreza y más del 10% por debajo de la línea de la indigencia, mientras que el desempleo y el subempleo eran del 14% y del 13% respectivamente (Barrios y Hopenhayn, 2002).

Esto llevó a que en las elecciones de 1999 el electorado se inclinara por la fórmula de la Alianza<sup>3</sup>, De la Rúa-Carlos “Chacho” Álvarez, por sobre Eduardo Duhalde, candidato del Partido Justicialista, en donde veían la continuidad del modelo menemista

---

<sup>3</sup>Frente conformado por la Unión Cívica Radical y el FREPASO.

neoliberal. La fórmula de la Alianza llegó al poder con promesas de luchar contra la corrupción que había caracterizado al gobierno anterior. Sin embargo, pese a sus promesas de campaña, el nuevo gobierno encabezado por la Unión Cívica Radical no sólo no dio soluciones a las demandas sociales, sino que profundizó las políticas de ajuste, encaminando así al país a la peor crisis económica de su historia. Como señala Muchnik (2004), el gobierno de la Alianza buscó insistentemente mantener la ley de Convertibilidad, el “1 a 1”, régimen que en otras partes del mundo había sido abandonado a partir de la crisis mexicana de 1995.

Para el año 2000 se calculaba que unas 800 personas perdían su trabajo por hora y el índice de mortalidad infantil rondaba el 19 por mil (Muchnik, 2004). Para octubre de 1999 la tasa de desocupación era del 13,8% de la PEA<sup>4</sup>, y para el mismo mes del año 2001 se ubicaba en el 18,3%, mientras que en el mismo período la tasa de subempleo aumentó del 14,3 al 16,3%. Asimismo, durante el primer año del nuevo gobierno el PBI cayó un 0,8%, mientras que en el segundo y el último año cae el 4,5%. Por su parte, el consumo interno de los argentinos disminuyó un 6% durante el año 2001, mientras que la inversión cayó entre 1999 y 2001 más del 40%. (Barrios y Hopenhayn, 2002). Estos indicadores mostraban el rápido deterioro de la realidad social de la Argentina, producto de una década de aplicación irrestricta de las recetas neoliberales del Consenso de Washington.

Para salir de la crisis económico-social, el gobierno de De la Rúa aplicó las “recomendaciones” del FMI y otros organismos de financiamiento internacionales, que sólo profundizaron más las dificultades del pueblo argentino. Luego de que el presidente designara a cargo de la Economía a José Luis Machinea y posteriormente a Ricardo López Murphy y éstos no pudieran mejorar el rumbo de las políticas económicas, el gobierno cedió a la presión de los grandes capitales y los medios de comunicación hegemónicos, designando a Domingo Cavallo al frente del ministerio. El nuevo ministro de economía recibió del Congreso la suma del poder, lo que significaba la total libertad para decidir y llevar adelante la política económica del país:

---

<sup>4</sup> Población Económicamente Activa.

*“El hombre podía hacer todo lo que quisiera, aniquilar sectores del Estado, privatizar y hasta modificar leyes. Cavallo implementó más impuestos, trató de devaluar indirectamente y pergeñó el ‘megacanje’ (...) A continuación pidió más socorros al Fondo, valiéndose incluso de sus contactos en los Estados Unidos (...) Cavallo duplicó la deuda porque rescató bonos por 41 mil millones de dólares cuando sólo valían 20 mil millones (...) impuso el ‘corralito’, beneficiando a los bancos y a los grandes negocios.” (Muchnik, 2004: 108-109)*

Como señalan Barrios y Hopenhayn (2002) el modelo económico neoliberal estalla cuando la fuga de capitales al exterior provoca la baja creciente de los depósitos en el sistema local, lo que lleva a Cavallo a congelar los depósitos aplicando el llamado “corralito”. Así, la crisis económica se transformó en política y social y estalló los días 19 y 20 de diciembre del año 2001. De la Rúa renunció a la presidencia en medio de movilizaciones, protestas y saqueos que fueron reprimidos con violencia por la policía en distintos puntos de país, dejando un número de 39 muertos. Bajo la consigna “Que se vayan todos”, las manifestaciones pedían el fin de una forma de hacer política que había llevado al país a la peor crisis de su historia.

En 13 días el país tuvo 5 presidentes distintos, asumiendo el 1º de enero del año 2002 Eduardo Duhalde, elegido por la Asamblea Constituyente. Los indicadores socio económicos continuaron agravándose y para mayo de ese mismo año mostraban que el desempleo había alcanzado su récord histórico del 21,5%, y que más de la mitad de la población empleada lo hacía en condiciones precarias, bajo la modalidad de trabajo no registrado, en “negro”, sin aportes ni prestaciones sociales. En este contexto, el porcentaje de la población que vivía debajo de la línea de la pobreza a causa de la brusca salida de la Convertibilidad y la devaluación consecuente, alcanzó el 57%, y aquellos que vivían debajo de la línea de la indigencia el 24,7%.

### **3.d Tiempos de kirchnerismo: la salida de la crisis**

Durante el gobierno de Duhalde, si bien el ritmo de la crisis se desaceleró, la situación continuaba siendo crítica, lo que debilitaba día a día un mandato que no había surgido del voto popular, por lo cual su legitimidad era débil. Así, Duhalde convoca a elecciones internas para el 24 de noviembre del año 2002, y elecciones generales para el 30 de

marzo del 2003. En dichas elecciones triunfa nuevamente Carlos Menem con el 24,4% de los votos contra el 22,2% obtenido por Néstor Kirchner. Frente a un balotaje en el cual no había dudas en que sería derrotado, Menem decidió bajar su candidatura y renunciar a participar en la segunda vuelta. Así, Kirchner es proclamado presidente, pero iniciando un mandato con poca legitimidad, ya que había obtenido un porcentaje muy bajo en las urnas y la renuncia de Menem le impidió conseguir un porcentaje mayor en el balotaje. Será esta nueva fuerza política denominada *kirchnerismo* la que atravesará todo el período que contextualizaremos.

Para entender lo que sucedía en la región es preciso aclarar que, luego de la década del 90, en América Latina comenzó un proceso de transformaciones que tuvo como protagonistas a gobiernos anti-neoliberales. Los mismos se basaban en políticas “neodesarrollistas”<sup>5</sup>, centradas en el impulso a la industrialización nacional y al fortalecimiento de América Latina como posición de unión y poder en el escenario político internacional. Como afirma Eduardo Basualdo:

*“Ciertamente, el Kirchnerismo no constituye una suerte de “patrulla perdida” en la región sino que integra lo que podría denominársela tercera generación de gobiernos populares en América Latina donde convergen Evo Morales en Bolivia, Lula en Brasil, Chávez en Venezuela, Correa en Ecuador. Se trata de experiencias diferentes vinculadas a la situación de la lucha social de cada una de estas realidades nacionales pero que tienen en común su carácter nacional y popular”.* (Basualdo, 2011:188)

En América Latina desde este periodo hasta la actualidad se optó por reconstruir el mercado interno, empujar a las pequeñas y medianas empresas y consolidarse como una región fuerte en el comercio internacional, apostando a un MERCOSUR consolidado como bloque en una Latinoamérica parcialmente unida. Contrario al modelo que se venía desarrollando desde los 90, donde Argentina mantenía vínculos comerciales con las grandes potencias del mundo sin fortalecer el comercio interno o regional.

El kirchnerismo se muestra como un proyecto que viene a reconstruir la Argentina luego de la crisis, basado en una política con mayor intervención del Estado y políticas de

---

<sup>5</sup>Basado en el paradigma desarrollista.

inclusión social. Inicialmente adoptó una serie de medidas de gran impacto, vinculadas a los derechos humanos, políticas sociales y laborales.

En el campo de derechos humanos, se reactivaron los juicios políticos a responsables de la última dictadura cívico-militar, se anularon las leyes de Punto Final y Obediencia Debida y se transformaron varios centros de detención en centros culturales y espacios de la memoria. Referido a políticas sindicales y laborales, el gobierno de Néstor Kirchner impulsó el consumo interno, incrementando los sueldos y elevando el salario mínimo, vital y móvil. Y permitiendo acuerdos entre sindicatos y cámaras empresarias en el Consejo del Salario. Esto era parte del modelo neo-desarrollista que apuntaba al crecimiento de la industria nacional.

Las políticas sociales fueron un eje fundamental desde que asumió Kirchner el gobierno. Como afirma Julián Horvath en la Revista de Ciencia Política “De la Ciudad de Buenos Aires a la Aldea Global”:

*“El gobierno kirchnerista, aparte de las políticas sociales ya mencionadas, ha impulsado aumentos en el salario mínimo; la expansión y aumentos en los convenios colectivos de trabajo y la extensión masiva y el aumento de las jubilaciones mínimas. Además, Rossi aporta que ‘se reformuló el Plan de Jefes y Jefas de Hogar Desocupados, intentando vincular a los beneficiarios en mayor medida con el mercado de trabajo formal y por ende con las organizaciones sindicales con las que se habían establecido buenas relaciones. Para conseguir ese fin, el Plan Más y Mejor Trabajo apuntaba a mejorar la empleabilidad de las personas desocupadas (que en muchos casos arrastraban varios años de desconexión con el trabajo, lo que había deteriorado muchas de sus capacidades) y las que poseían planes de empleo y promover su inserción laboral en empleos de calidad, con mejor cobertura y mayores niveles de productividad; siendo las acciones llevadas a cabo para ello, la inserción en empleos formales, el apoyo para la formación profesional de los que buscaban trabajo, la orientación laboral y el apoyo a la búsqueda de empleo y el fortalecimiento de unidades productivas autogestionadas por los trabajadores”.*

En base a estos tres aspectos el kirchnerismo retoma los principios doctrinarios del peronismo: soberanía política, independencia económica y justicia social. Horvath cita

en su texto a Zelaznik: *"la relación con el movimiento obrero organizado expresa más continuidades (...), ya que se trata de un actor con una mayor tradición e integración a la vida política argentina"; es aquél un actor tradicionalmente aliado al peronismo."*

Además de estos actores tradicionales que menciona Zelaznik, el kirchnerismo suma a otros actores: las organizaciones de derechos humanos que habían estado siempre al margen de los gobiernos democráticos, y los piqueteros y movimientos sociales surgidos con la crisis del 2001 y producto de las políticas neoliberales en el país. Luego irá sumando distintos referentes del campo intelectual y artístico.

En el aspecto económico, el gobierno quiso romper con las políticas anteriores, fundamentalmente el papel que tenía el Estado en la distribución de recursos y en la regulación del mercado:

*"Durante el período kirchnerista, el Estado recuperó un papel de importante asignador de recursos en el campo socioeconómico, utilizando diversos mecanismos como el control de precios, la concesión de subsidios o la intervención en el comercio exterior a través de aranceles, derechos de exportación o cupos en relación con determinados países. Además, se produjo la estatización de varias empresas prestadoras de servicios públicos (...)"* (Horvath; Art. 5, Revista N° 16).

Si bien presentamos a grandes rasgos las características del período kirchnerista para ilustrar el contexto de ese entonces, es preciso aclarar que en el 2007 asume la presidencia Cristina Fernández de Kirchner; como afirma Mario Toer (2015), busca cierta continuidad con el gobierno de su marido y logra ser reelecta en octubre del 2011 con el 54% de los votos.

Durante sus mandatos se llevan adelante medidas significativas como: la Asignación Universal por Hijo, la reestatización de los fondos jubilatorios, el aumento en el presupuesto para ciencia e investigación, el programa Conectar Igualdad, la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, la Ley de matrimonio igualitario, la reestatización de YPF, la creación del Código Civil y Comercial y la reforma del Banco Central.

Para concluir, podemos afirmar que Argentina logró salir de la crisis en la que había entrado en el 2001 con una tasa de crecimiento del 9% registrada en tres años consecutivos. En el año 2014 la tasa de desempleo descendió al 6,9% y en el 2015 al 5,9%, según datos oficiales. En este periodo surgen varias experiencias populistas en América Latina que logran una etapa de recuperación y normalización, con mayor participación popular en la vida política. Como dicen García Delgado y Chojo Ortiz, a nivel regional se produce una reconstrucción del Estado desde un lugar presente y activo, que amplía la participación, materializa las demandas de los sectores marginados y mantiene un regionalismo de forma integrada.

*“La canalización puramente individual de las demandas sociales por parte de las instituciones está siendo reemplazada por un proceso de movilización y politización creciente de la sociedad civil. Éste es el real desafío en lo que concierne al futuro democrático de las sociedades latinoamericanas: crear Estados viables, que solo pueden serlo si el momento vertical y el momento horizontal de la política logran un cierto punto de integración y de equilibrio”* (Laclau; 2006).

### **3.e Movimientos sociales: Del Neoliberalismo al nuevo siglo**

Para comprender el presente de las organizaciones sociales es pertinente hacer un recorrido histórico de los movimientos sociales en Argentina, para entender sus orígenes, alcances de participación y prácticas políticas.

Como afirman Quintar y Calello (2002), la sociedad civil es un lugar de confrontación de intereses, donde los grupos al tomar consciencia de su situación desfavorable adquieren el carácter de resistencia. Es impensable hablar de la sociedad civil sin hacer referencia a las luchas sociales que impulsan diversos sujetos colectivos, quienes intervienen en distintos ámbitos de la sociedad para transformar las condiciones dadas o para instaurar nuevas formas de hacer política en contextos de marginalidad u opresión. Como señala François Houtart:

*“Los movimientos sociales que se definen como pertenecientes a la sociedad civil tienen que precisar que se trata de la sociedad civil de abajo, recuperando así el*

*concepto de Antonio Gramsci que la considera como el lugar de las luchas sociales”*. (Houtart, 2006: 439).

Tal como fue desarrollado en el anterior apartado, a finales de los ochenta el país se encontraba en una profunda crisis producto del endeudamiento, la hiperinflación, factores que contribuyeron a la entrega anticipada del gobierno de Raúl Alfonsín. Esto dio paso a que en Argentina, como otros países de América Latina, se profundizaran políticas neoliberales que ya habían comenzado a instaurarse con el golpe cívico-militar de 1976. Estos antecedentes provocaron el debilitamiento de los partidos políticos tradicionales dado el fracaso de la Unión Cívica Radical y el avance del menemismo sobre las estructuras sindicales, que incentivaron negociaciones para llevar adelante las reformas neoliberales. Estas políticas basadas en el mercado como agente de regulación social por sobre el Estado, las privatizaciones y la reducción del empleo público, generaron una alta tasa de desocupación, precarización laboral e informalidad; lo que produjo un gran incremento de la pobreza en el país.

La precarización y el trabajo informal ocasionaron el desprestigio de los sindicatos, que ya no contaban con legitimidad para defender los intereses de la clase trabajadora. Como cita Martín Retamozo (2011) en su artículo *“Movimientos sociales, política y hegemonía en Argentina”*:

*“La crisis de representación que afectó a los sindicatos produjo una tendencia a la formación y consolidación de liderazgos territoriales y comunitarios, las nuevas condiciones cambiaron los contextos para la acción y la organización popular (Svampa y Pereyra)”*.

Dada la situación, la clase obrera se organizó en movimientos que eran resistentes al modelo neoliberal, acompañados por nuevos actores en el espacio público que iban más allá de los partidos políticos y los sindicatos. Porque si bien en la primera parte de los noventa los trabajadores tuvieron un rol fundamental, debido al alto nivel de desempleo y la imposibilidad de los sindicatos de poder revertir la situación, los espacios de resistencia se volcaron a los barrios, formando el “Movimiento de Trabajadores Desocupados” o “Movimiento Piquetero”:

*“(…) De este modo, y apoyadas en las experiencias de tomas de tierras de los años ochenta, las redes cristianas de base y un gran número de militantes de diferentes extracciones (peronistas, maoístas, guevaristas) se fueron creando organizaciones en torno al problema del desempleo, adoptando el corte de rutas como uno de los principales repertorios de acción. La demanda articulante del movimiento era ‘trabajo digno’ aunque cada una de las organizaciones suministraba un sentido particular a dicho reclamo.” (Retamozo, 2011).*

La organización en los barrios llevó a la construcción de espacios comunitarios que permitieron el surgimiento de distintas experiencias colectivas. Así nacieron los comedores populares, merenderos, talleres o emprendimientos colectivos y cooperativas. De esta situación surgió el Movimiento de fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. La “recuperación” fue una herramienta fundamental en la lucha contra el neoliberalismo, ya que promovió la autogestión entre los trabajadores y se instaló como una opción estratégica para negociar frente a la patronal. La importancia de este movimiento radicó en su poder para “romper” con el orden de la producción capitalista, ya que discutía la propiedad de los medios de producción. Esto se evidencia, por ejemplo, en la instalación de asentamientos urbanos en el Gran Buenos Aires hacia comienzos de los ochenta, y la creación de varias asociaciones territoriales que buscaron resolver problemáticas vinculadas a la vulnerabilidad social como resultado de la hiperinflación. En este contexto, el barrio comienza a reemplazar a la fábrica como espacio referente en la comunidad.

Quintar y Calello hablan de distintos tipos de asociaciones que surgieron en este período. Distinguen un primer grupo conformado por las asociaciones que buscan resolver las demandas básicas de los sectores más vulnerables (comedores, guarderías comunitarias, apoyo escolar, centros que tratan problemáticas de drogadicción, alcohol o violencia familiar). Estas asociaciones están generalmente conformadas por vecinos o nucleadas alrededor de instituciones de la comunidad. Otro grupo está conformado por asociaciones que buscan resolver carencias en el plano cultural, repercutiendo en lo comunitario, ya que la mayoría de estas asociaciones buscan ampliar los espacios culturales y de participación de los sectores marginados. Y por último, distinguen a las asociaciones que se centran en mejorar aspectos del barrio, como la infraestructura o los

servicios comunitarios. Muchas de las asociaciones que surgieron de la toma de tierras se centraron en esta actividad.

Además, los autores distinguen a las asociaciones por sus trayectorias e historia, permitiéndonos analizar las distintas subjetividades que surgieron en ese período y las formas participativas que influyen hasta el día de hoy. Nos parece pertinente traer a cuenta estas clasificaciones para ver los distintos tipos de participación social que se dan a través de las organizaciones. Se encuentran las asociaciones que surgieron de la autoconvocatoria de vecinos por la hiperinflación, que a raíz de esto organizaron varias actividades comunitarias. Otras, son las asociaciones que se formaron a través de la ocupación de tierras, reclamando una vivienda digna; y también se encuentran las asociaciones que se constituyeron desde un inicio como espacios culturales y políticos alternativos.

Estos tres grupos evidencian las distintas conformaciones de las asociaciones y nos sirve para entender el mapa social y político de los movimientos sociales. Por ejemplo, aquellas vinculadas a las problemáticas de vulnerabilidad social suelen tener una organización más vertical, contraria a las asociaciones de toma de tierras y la creación de espacios culturales y artísticos, que cuentan con una organización más horizontal dado, que en su mayoría, los miembros de las asociaciones pertenecen a la comunidad afectada. Estos dos grupos tienen mayor participación en la autogestión de los proyectos; mientras que la primera asociación suele caer en un cierto asistencialismo que solo sirve para ayudar a las personas que sufren una situación específica, viendo a la comunidad como una “víctima pasiva”.

Continuando con la historización, no podemos dejar de mencionar a las organizaciones de derechos humanos (Madres de Plaza de Mayo, Abuelas de Plaza de Mayo, HIJOS) que cobraron visibilidad a fines de la Dictadura cívico-militar y continuaron en los ochenta. Estas organizaciones afrontaron la Ley de Obediencia Debida y la Ley de Punto Final del gobierno de Alfonsín, y los indultos que decretó Menem a los comandantes de las fuerzas armadas, condenados en el “Juicio a las Juntas” en 1985:

*“(…) los organismos de derechos humanos pudieron articular demandas y movilizaciones con un abanico de sectores diversos como el movimiento estudiantil,*

*intelectuales y sindicatos a partir de un modo de acción colectivo ligado a los movimientos sociales de matriz ciudadana. A su vez esto contribuyó a una expansión del movimiento de derechos humanos incluyendo demandas y acciones sobre problemáticas ligadas a la represión policial, el sistema penitenciario, la criminalización de la protesta social y la situación de niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad” (Pereyra, 2005).*

A partir de 1999, con el gobierno de Fernando De la Rúa el país sufrió una crisis de representación política, acompañada por altos índices de pobreza y desocupación. Lo cual convirtió a este período en una etapa de un alto nivel de protesta social. Los movimientos sociales resistieron y criticaron el estado actual, llevando la protesta social a grupos heterogéneos dentro de la categoría “pueblo”, que si bien tenían diferentes orígenes, experiencias y trayectorias se resistían contra un “enemigo en común”: la clase política, los bancos, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el régimen neoliberal.

Vamos a detenernos en el 2001, ya que fue el año donde surgieron las dos organizaciones donde realizamos nuestros trabajos de intervención y tomamos como casos para esta tesis. Cita Leopoldo Santucho (2010) en su artículo:

*“En el 2001 (...) El deterioro general de estos índices socio-demográficos, no obstante, se corresponde con un cuadro crítico general que afectó a los sectores populares y los empujó a modificar sus estrategias de vida. Así, tras la caída abrupta de los ingresos de los hogares en términos reales, también se vio comprometido el acceso de estos sectores a la educación, la salud y la vivienda públicas.”*

A raíz de esto, se formaron asambleas ciudadanas bajo la consigna “Que se vayan todos” y se revalorizaron los espacios públicos como espacios de organización y de lucha de los vecinos. Las necesidades del barrio que tenían que ser atendidas por el Estado, eran cubiertas por comisiones formadas por los vecinos (compras comunitarias, encuentros políticos culturales). Y comenzó a evidenciarse otra forma de organización, con una estructura más horizontal y democrática que utilizaba las asambleas como recurso colectivo. Además, se empleaba el método del “trueque” y la práctica de la economía social para reconstituir el mercado interno.

Así, la crisis llevó a que surgieran nuevos actores sociales. Entre ellos, se encontraban los “cartoneros” que sobrevivían recolectando cartón y papeles para luego vender. Se establece que para ese entonces había entre 70.000 y 100.000 recolectores informales en el área metropolitana. Al hablar de nuevos actores, volvemos a hacer mención a los movimientos piqueteros que tuvieron un papel fundamental, ya que jugaron un papel clave en las acciones más radicalizadas de este período (como ataques a instituciones, cortes de ruta en provincias y enfrentamientos en la Ciudad de Buenos Aires en contra de la represión policial).

Estos actores ya organizados compartieron la misma lucha que la clase media, quienes se vieron afectados por las medidas económicas (devaluación, ajuste y “corralito”). Los movimientos de desocupados y las asambleas barriales encabezaban las protestas con el lema: “Piquete y cacerola, la lucha es una sola”.

A finales del 2001, luego del estallido de la crisis, el fin anticipado del gobierno de De La Rúa y los incidentes producidos en Plaza de Mayo, comenzó un período de sucesión de varios presidentes en pocos días. Para ese entonces, las distintas organizaciones que surgieron en esta etapa demostraron la posibilidad de construir una política por y para los trabajadores independientes de los partidos, con asambleas como una nueva forma de participación y el surgimiento de espacios heterogéneos con base en la organización y en la lucha popular.

En el 2003 con la llegada de Néstor Kirchner al poder, se reconfigura el contexto de los movimientos sociales. Como dice Sergio De Piero (2014) se modifican las relaciones Estado- sociedad. La sociedad civil comienza a hacerle reclamos al Estado, pidiendo su intervención y no su retiro. El Estado acciona tomando estos reclamos que pasan por conflictos particulares, el reconocimiento de subjetividades y de identidades. Se produce un incremento de la acción colectiva e incidencia de los movimientos sociales en el terreno político. Este período se caracteriza por una restitución del Estado como legitimizador de demandas, por hacer visibles a otros actores sociales y marcar los límites de las demandas que se concretarán en las políticas públicas.

A través de estas políticas públicas el gobierno brindó soluciones a los trabajadores y se hizo cargo de las demandas de los movimientos de derechos humanos, generando una

“alianza” entre dichos movimientos y el gobierno. Como explica Horacio González (2011) en su libro *“Kirchnerismo, una controversia cultural”* muchos movimientos de izquierda fueron seducidos por el kirchnerismo dado su convocatoria a los movimientos sociales, dónde les da lugar y se posiciona como un Estado que resurge de la crisis y se pone al frente de la sociedad. Muchas de las medidas que tomó el gobierno incluyen a grupos sociales que hasta el momento se encontraban marginados por el poder político y vieron en el kirchnerismo una esperanza, por ejemplo a través de la asignación universal por hijo, conectar igualdad, la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual:

*“En este aspecto Kirchner -el discurso kirchnerista- explotó los dos sentidos de ‘pueblo’ que fueron receptados con variaciones por la ciudadanía y las organizaciones. Mientras que en un sentido pueblo se equiparaba con populus y ‘ciudadanía’ y así la democracia implicaba una promesa de plenitud, estabilidad y gobernabilidad, ‘un país normal’ como le gustaba repetir al ex presidente Kirchner, por el otro pueblo se equiparaba a plebs, de modo tal que se recuperaba la tradición plebeya del peronismo (Svampa) e interpelaba a organizaciones en una lucha contra los sectores dominantes, reaccionarios y de derecha condensados en la ‘oligarquía’ (Biglieri y Perelló).”* (Retamozo, 2011)

El campo de acción política se resignificó y donde antes los movimientos sociales luchaban juntos en contra de un enemigo en común, con el kirchnerismo pasan a enfrentarse por la posición frente al gobierno: los que apoyan el kirchnerismo y los opositores. Porque si bien mencionamos a los movimientos sociales que fueron seducidos por el kirchnerismo, hay muchas organizaciones que si bien están de acuerdo con las medidas del gobierno no comparten el modo de implementarlas, y no lo consideran un verdadero espacio político de inclusión y cambio.

*“(…) los movimientos sociales emancipatorios, tanto los que están dentro como fuera del gobierno, tienen un lugar clave tanto en la disputa cultural, en la construcción de subjetividades colectivas transformadoras como en la consolidación de fuerzas políticas que sustenten el nuevo orden. La articulación de lógicas políticas constituye una gramática en la disputa por la hegemonía, los movimientos de la sociedad se juegan en y más allá de los movimientos sociales.”* (Retamozo, 2011).

En relación con lo planteado anteriormente, podemos hacer mención al surgimiento de otro tipo de manifestaciones, que son los “cacerolazos” de los sectores medios y medios- altos, con críticas al modelo político económico y fuerte rechazo a la intervención del estado. Aunque su movilización fue acotada y no lograron traducirse en nuevas fuerzas políticas.

Todo este recorrido evidencia la intervención de la sociedad civil en distintos sucesos de la historia y cómo esa intervención se transforma en organización popular y lucha colectiva. Las luchas sociales se fueron resignificando y los sujetos, frente a la ausencia del estado, dejaron de mantenerse al margen para pasar a ser sujetos políticos activos. Esto nos permite pensar en nuevas formas de construir ciudadanía con “sujetos populares” como protagonistas; que ejercen otra forma de hacer política y de hacer escuchar sus reclamos, en base a un proyecto de transformación social.

## **4. La Toma y Creactivar Redes Comunitarias**

Para la realización del presente trabajo nos basaremos en dos experiencias de campo realizadas con anterioridad en dos organizaciones comunitarias de Capital Federal y de la Zona Sur del Gran Buenos Aires, *Creactivar Redes Comunitarias* y *La Toma*, respectivamente. A continuación brindaremos una breve descripción de cada una, el contexto de la intervención y los datos recolectados pertinentes para el presente trabajo.

### **4.a. La Toma**

#### ***1.a Historia de la organización***

*La Toma* es una organización cultural y comunitaria ubicada en el partido de Lomas de Zamora, en la zona sur del Gran Buenos Aires. Es una organización sin fines de lucro que nació a comienzos del año 2001 al calor de las asambleas barriales y los movimientos de resistencia y lucha contra la crisis social que enfrentaba el país a causa de las políticas del régimen neoliberal.

El hecho fundacional de la organización fue la toma del edificio lindante a la estación de trenes de Lomas de Zamora, el cual pertenecía también a la ex línea Roca, pero que se encontraba abandonado y en desuso. Por este motivo, un grupo de militantes del Partido Comunista, el Partido Obrero, el Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS) y el Partido Humanista deciden apropiarse del espacio, con fines de transformación político-social para el barrio. Así, transforman el edificio en un espacio político-cultural en el cual se brindan talleres de teatro, serigrafía y otras actividades artísticas, así como también funciona un comedor popular.

Sin embargo, desde mediados del año 2005 hasta el año 2009, momento de la intervención, la organización fue perdiendo su rol político y su impulso transformador con el que había surgido. Esto llevó a que muchas de las personas que le habían dado nacimiento se fueran alejando, con la consecuente caída de muchos de los talleres y actividades que allí se realizaban. A nuestro arribo solo funcionaba el taller de teatro, el taller de serigrafía y un merendero que antes era un comedor comunitario, pero que por problemas de presupuesto y organización había tenido que reducir sus funciones.

Así, al momento de nuestra intervención en el año 2009 el panorama de la organización era muy distinto. Poco quedaba de la participación nutrida de distintos partidos y organizaciones de la sociedad civil que le había dado origen. En ese momento *La Toma* funcionaba dirigida por un grupo de nueve personas que se reunían en asamblea todos los días martes a las 20:30 hs. Martín, Cintia, Oscar, Rubén, Juan, Santiago, Fernando, Isabel y Claudio eran los que en aquél momento componían la organización. Durante las asambleas semanales se discutían una multiplicidad de temas, desde los objetivos generales de la organización hasta cuestiones de coyuntura económica y de convivencia interna. Desde un primer momento observamos sin embargo como latente el planteamiento de un antagonismo entre darle a la organización una finalidad completamente cultural o retomar la concepción de espacio de lucha y transformación política.

Sintomático de lo anterior era el debate económico que se producía en torno a la cuestión de alquilar el espacio como lugar donde distintas bandas de música hicieran sus recitales. Mientras una opinión mayoritaria pugnaba por continuar con el alquiler del espacio, otra sostenía que debían dejar de hacerse dichos recitales, ya que no era ése el objetivo originario del lugar y que aquello producía que *La Toma* en el barrio solo fuera conocida como un salón de alquiler para recitales y no como una organización cultural comunitaria y popular.

### ***1.b Actividades y participación***

Ya se hizo mención con anterioridad a los talleres y espacios que aún continuaban funcionando durante nuestra intervención. De la observación y participación en los mismos constatamos que la concurrencia a ellos era diversa. El grupo de teatro, el único que funcionaba ininterrumpidamente desde el comienzo del espacio, contaba con la participación de 15 personas más el profesor; el taller de serigrafía era de concurrencia más irregular, promediando siempre las 5 personas. Respecto al merendero, la variabilidad era mucho más amplia y pudimos constatar días de escasa concurrencia, de no más de 5 personas y días donde la asistencia llegaba a las 50 personas.

Pese a que en aquel tiempo la consigna de la organización seguía siendo la de incentivar e intervenir en la transformación social mediante la cultura, reconociéndose en sus

manifiestos y declaraciones de principios como actores del campo popular en oposición al Estado Nacional y el sistema capitalista, nuestra observación e interacción nos permitió encontrar una distorsión entre lo declarado y la práctica real. Varios de los mismos miembros de la asamblea que llevaba adelante el lugar declaraban no compartir esos principios ni identificarse con aquellas ideas. Asimismo, en conversaciones informales con los asistentes a los distintos talleres y espacios pudimos observar que la gran mayoría manifestaba no involucrarse en actividades políticas y que solo asistían allí a las actividades culturales.

A raíz de esto, era que algunos de los miembros de la asamblea manifestaban la preocupación acerca de la participación y la intervención en la comunidad. Sentían que los ideales originarios se habían diluido y que el objetivo de transformación social del barrio había cedido su lugar al de brindar talleres artístico-culturales. Expresaban encontrarse en la situación paradójica de conocer y vivir los problemas sociales de su comunidad, pero al mismo tiempo no saber cómo transformar esas situaciones por cuestiones organizativas y de comunicación.

### ***1.c Espacio físico***

Respecto al edificio y las condiciones estructurales, como ya se mencionó, *La Toma* funcionaba en un inmueble perteneciente a la ex línea Roca del ferrocarril sobre la estación de Lomas de Zamora, el cual estaba abandonado al momento de su apropiación. Por su ubicación en la zona céntrica y comercial de la ciudad, es un lugar de tránsito constante y de mucha circulación de personas. Además del ferrocarril, muchas líneas de colectivos inician, pasan y finalizan su recorrido en las inmediaciones de la estación.

La disposición física del lugar era la de un amplio rectángulo separado en dos ambientes de gran tamaño. Uno de ellos, donde se ubicaba el escenario, era el lugar de desarrollo del taller de teatro y de los recitales. El otro era donde se encontraba la zona administrativa de la organización, la sala de reuniones y el taller de serigrafía.

En este contexto pudimos constatar la invisibilidad de la organización, que no aprovechaba su emplazamiento estratégico para darse a conocer. La entrada de la organización era poco visible, con apenas un cartel pequeño y no muy llamativo que la

identificaba. Esto lo pudimos observar desde el momento mismo de nuestra entrada al campo, como asentamos en la primera crónica de trabajo: “*Sabíamos que quedaba a la vuelta de la estación y a pesar del dato nos costó encontrarlo. Caminamos sobre la misma calle una vez y nada. Volvimos a hacer el mismo recorrido chequeando la numeración hasta que dimos con un cartel casi tan lejano a la vista como nuestras casas.*”

### ***1.d Comunicación externa***

Relacionado con lo anterior, pudimos observar que la difusión del centro cultural era escasa y según palabras de sus integrantes, poco efectiva en relación con sus metas y objetivos. Esto tenía múltiples signos sintomáticos. Por ejemplo, los manifiestos, folletos y demás piezas gráficas de la organización a los cuales pudimos acceder presentaban una construcción discursiva estrechamente ligada tanto en forma como en contenido a la discursividad propia de los partidos de izquierda. Esto, además de ser poco atractivo como pieza comunicacional para el público destinatario, demandaba que el mismo tuviera una serie de competencias para decodificarlo que no todos poseían. Así se observaba que la comunicación externa de la organización construía un sujeto destinatario, un interlocutor específico, más cercano al militante de izquierda, lo que no se condecía con la realidad de la comunidad.

La organización no poseía ningún medio de comunicación ni de difusión, si bien en el pasado habían intentado sin éxito distintos proyectos. Durante nuestra intervención había surgido la idea de realizar micro programas radiales para difundir por estaciones de la zona, pero aquello tampoco llegó a concretarse. La única herramienta de difusión para sus actividades con que contaban era el “de boca en boca”, y la interacción con otras organizaciones y centros culturales de la zona, pero la misma era cada vez más escasa por divergencias ideológicas y organizativas.

Esto llevaba a que constantemente, desde los miembros de la asamblea, se expresara el problema de la falta de participación por parte de la comunidad destinataria. La escasez de personas que se acercasen al lugar para intervenir y proponer actividades estaba en conflicto con el pretendido objetivo general de *La Toma*, el cual era promover la participación y la intervención en la apropiación del espacio por parte de la comunidad.

Esta falta de participación suponía asimismo un problema para la supervivencia de la organización, ya que la permanencia de los pocos talleres y actividades dependían de mantener y ampliar la concurrencia. Este panorama producía un fuerte sentimiento de abatimiento y desgano entre los miembros de la asamblea, lo que muchas veces se traducía en planteamientos sobre si seguir asistiendo y participando en el centro cultural o si dejar de hacerlo.

### ***1.e Comunicación interna***

Sobre la comunicación interna de la organización, nuestras observaciones nos permitieron ver el empleo predominante de un lenguaje informal entre sus miembros, pero que durante las asambleas muchas veces se volvía agresivo creando un ambiente de tensión. No era raro observar durante las sucesivas asambleas que surgieran peleas intensas entre algunos de los miembros de *La Toma*, sobre todo en lo referido al debate ya mencionado en torno al objetivo de la organización, donde las opiniones se dividían entre sostenerlo como un espacio cultural desvinculado de lo político, o volver a los orígenes de lucha y transformación social.

Asimismo, durante nuestra concurrencia a las asambleas y otros espacios pudimos observar nuevamente una disociación entre los postulados de la organización y la práctica real. En las asambleas se daba una circulación de la comunicación descentralizada, de forma horizontal y sin imposiciones jerárquicas por parte de ninguno de sus diez miembros. Sin embargo, las asambleas eran el único espacio de diálogo existente en la organización, y no se buscaba abrir otras instancias de comunicación que facilitaran la participación de otros integrantes de *La Toma*, que por distintas situaciones no podían asistir los días martes por la noche. Esto llevaba a que hubiera talleres o actividades como el merendero, que no tenían nunca representantes en las asambleas, por lo que sus problemas, ideas, propuestas y necesidades eran desconocidas y la mayoría de las veces solo supuestas. De aquí que una de las características de *La Toma* fuera la de la desarticulación entre sus diferentes espacios constitutivos por la carencia de canales de comunicación comunes y accesibles.

### ***1.f Trabajo en red***

Otro factor de conflicto interno, que pudimos identificar a través del diálogo y la observación participante, se debía a la relación de la organización con otras agrupaciones y movimientos políticos. En el período de nuestra intervención, *La Toma* mantenía aún vínculos “formales” con muchos de los partidos que le dieron origen al espacio, pero sin embargo los mismos no participaban en la organización ni ayudaban con sus necesidades. Y en una aproximación más profunda, pudimos constatar que estos vínculos se mantenían a nivel personal y no a nivel organización; eran distintos miembros de la asamblea los que participaban además en otros espacios y el vínculo lo mantenían ellos y no *La Toma* como organización. Por este motivo, era un tema de debate constante, muy relacionado con el de la orientación de la organización, el de decidir si el espacio se autonomizaba completamente de aquellas fuerzas políticas que ya no participaban activamente, o por el contrario si se mantenía el vínculo.

### ***1.g Recursos***

Respecto a los recursos de la organización, estos eran escasos. Si bien la infraestructura edilicia era amplia y práctica para el desarrollo de múltiples actividades, los ingresos económicos de *La Toma* se basaban exclusivamente en lo generado mediante el alquiler del lugar, para la realización de recitales y en los aportes ocasionales e irregulares de los miembros de la asamblea. En aquél año, los únicos bienes materiales con los que contaba la organización consistían en un proyector, materiales de serigrafía, un escenario y una computadora utilizada casi exclusivamente para promocionar eventos mediante el envío de correos electrónicos.

Pero era en el merendero en donde esta escasez de recursos se evidenciaba con mayor fuerza e impacto negativo. Según el testimonio de sus integrantes, desde el año 2001 hasta el año 2007 el comedor funcionaba todos los días de la semana desde el mediodía hasta la tarde. Las comidas que allí se servían eran variadas, realizadas con alimentos e ingredientes que proveía la municipalidad de Lomas de Zamora. Durante las fiestas de Navidad y Año Nuevo se entregaban canastas navideñas consistentes en sidra, pan dulce y otros alimentos para que aquellas personas que asistían al comedor pudieran llevar a sus hogares.

Sin embargo, durante el año 2007 se produjo el fin del envío de alimentos por parte de la municipalidad. Esto respondió a cuestiones de la coyuntura política nacional de aquel año. Según nos relataron los miembros de *La Toma*, con el triunfo del Frente Para la Victoria en las elecciones presidenciales, el intendente de Lomas de Zamora de aquél entonces, Jorge Rossi, adoptó una política de priorizar el envío de materiales y de ayuda a organizaciones sociales afines al kirchnerismo. *La Toma*, al haber nacido en el seno de asambleas impulsadas por partidos de izquierda opositores al Gobierno quedó fuera de la asistencia municipal. Por este motivo, el comedor había tenido que reducir sus funciones convirtiéndose solo en un merendero sostenido por la colaboración de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), y los aportes de los propios miembros de la organización.

#### **4.b Creactivar Redes Comunitarias**

##### ***2.a Historia de la organización***

El segundo caso que tomaremos para la presente tesina es el de la intervención realizada en la organización *Creactivar Redes Comunitarias*, la cual tuvo lugar durante el año 2011. *Creactivar* es una organización civil sin fines de lucro que nació en el año 1991. En ese año, Eduardo Tissera, titular de una cátedra de psicología comunitaria en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, impulsa junto a un grupo de colegas la creación de la primera “juegoteca” comunitaria del país en la zona sur de la Capital Federal, buscando abrir nuevas vías de intervención en lo social por fuera de los cánones clínicos que imperaban en la facultad. La premisa originaria del proyecto era la de defender el “derecho al juego” de los niños y niñas en situación de vulnerabilidad social que vivían en los alrededores. Según Eduardo, esta idea partió de observar que la gran mayoría de las familias que vivían en los hoteles de tránsito y casas tomadas de la zona tenían muchos niños, y que en dichos lugares era común encontrar carteles y letreros que prohibían expresamente el juego, alegando que esto molestaba al resto de los inquilinos. Por este motivo abrieron la mencionada juegoteca, dirigida a niños de entre 6 y 12 años, en el Centro de Salud N° 15, localizado en la calle Humberto Primo 470, en el barrio porteño de San Telmo.

Durante 10 años Eduardo y su grupo llevaron adelante el proyecto de la juegoteca, pero en el año 2001 se volvió evidente que con esa sola actividad no era suficiente para cubrir otras necesidades que los niños/as y jóvenes de la comunidad sufrían a causa de los embates de las políticas neoliberales que estaban entrando en su período de crisis. Por este motivo abrieron el espacio de apoyo escolar para ayudar a los niños/as en la inserción escolar. Dicho espacio se abre a toda la comunidad, ya que además de la participación de los niños/as y jóvenes, promueve la participación de los adultos mediante talleres dirigidos a padres y abuelos, así como también a través de la propuesta de diferentes actividades lúdicas para compartir con los niños/as.

Es al año siguiente, en el 2002, cuando la organización se constituye formalmente como *Creactivar Redes Comunitarias*, con la intención de articular distintos espacios dedicados a la niñez y de trabajar con otras organizaciones que tuvieran las mismas preocupaciones y objetivos. Un año después abren el espacio de juegoteca de pequeños, orientada a niños/as de dos a cinco años, y en 2004 inician las actividades del taller de cine para adolescentes y jóvenes mayores de 12 años. Este club de cine nació de una demanda concreta de los jóvenes que habían asistido años anteriores a la juegoteca de *Creactivar*, pero que al crecer plantearon la necesidad de generar un nuevo espacio acorde a su edad e intereses, los cuales estaban orientados hacia el lenguaje audiovisual.

A partir del año 2004, la organización comenzó a llevar a cabo un evento anual, “La Feria de Juegos”, que se realiza generalmente en el mes de septiembre. Este evento nació como una propuesta en donde todos los espacios de *Creactivar* salen a la calle y convocan a los niños que asisten a sus distintas actividades, junto a sus familias y a la comunidad en general, a participar de un día de juegos y actividades artísticas tales como música en vivo. Este festival tiene por objetivo difundir las actividades de la organización y fortalecer la articulación con la comunidad. El lugar donde año a año se lleva adelante la “Feria de Juegos” es el Centro Cultural Fortunato Lacámara, ubicado sobre la calle San Juan al 353 en el barrio de San Telmo.

Con el paso del tiempo *Creactivar* sigue creciendo y diversificando sus propuestas. Es así como en el año 2007 crean una biblioteca infantil junto a la “Asamblea Plaza Dorrego”. El objetivo de este espacio es el de constituirse en un ámbito de alfabetización que trabajase de forma articulada con los espacios de juegoteca y apoyo escolar. Durante ese mismo año abren también una nueva juegoteca dentro del área de

internación pediátrica del Hospital Santojanni. El objetivo consistía en realizar distintas actividades lúdicas y un acompañamiento de los chicos para lograr que el período de internación se viviera de manera menos traumática.

En el año 2008 inauguran un espacio que busca combinar el arte y la salud, al que bautizan como “Nuestro Lugar Para Imaginar” (NULUPI). Esta nueva actividad se plantea como objetivo crear un ámbito de trabajo interdisciplinario en el cual, mediante recursos artísticos como la música, actividades plásticas, juegos dramáticos, literatura y expresión corporal, se favoreciera el despliegue simbólico y la creatividad, ampliando las posibilidades de expresión y generando al mismo tiempo un espacio de contención y construcción de lazos sociales. El “NULUPI” consigue lugar estable en el año 2009, en un local perteneciente a la “Corriente Martín Fierro”, ubicado en Antequera y Solís en el barrio de Constitución. El vínculo con esta organización se originó a través de redes de trabajo construidas años atrás en diversas actividades realizadas en otros barrios. Además, en el año 2011 durante nuestra intervención en la organización, abrieron una nueva juegoteca en el barrio de Villa Lugano, con el nombre de “El Baúl de los Sueños”. Este espacio funcionaba los días sábados en el Club de Jóvenes Deportistas, destinado a niños/as de entre 3 y 7 años que viven en Lugano I y II<sup>6</sup>.

Así, al momento de nuestra intervención, *Creactivar Redes Comunitarias* estaba presente en los barrios de San Telmo, Montserrat, Constitución y Villa Lugano. Esta dispersión era una de las características principales de la organización, que desde su constitución formal había pugnado por encontrar un espacio físico en donde llevar a cabo todas sus actividades, sin poder concretarlo hasta aquel momento.

## ***2.b Integrantes y funciones***

Cuando realizamos nuestro trabajo en *Creactivar*, a lo largo de todo el año 2011, constatamos que de los miembros fundadores el único que continuaba en la organización era Eduardo Tissera. Esto producía que todos los integrantes actuales lo reconocieran como el líder de la organización, más allá de su cargo formal de presidente y de sus funciones específicas. Esto podía observarse en el trabajo cotidiano, en las

---

<sup>6</sup>Este es el nombre originario y por el que se conoce popularmente al barrio “General de División Manuel Nicolás Savio”, el cual se encuentra dentro del barrio de Villa Lugano en el sur de la Ciudad de Buenos Aires. Actualmente cuenta con aproximadamente 50.000 habitantes.

reuniones y las charlas informales, en donde los distintos integrantes depositaban muchas funciones y decisiones en Eduardo. Observamos que era un comportamiento instituido de hecho en la organización, que las decisiones y el vínculo de *Creactivar* con el exterior pasara casi exclusivamente por Eduardo, pese a que él intentara delegar funciones en otros integrantes. La contraparte de esto podía constatarse en la comunidad, donde la organización no era conocida por su nombre, sino por ser “la organización de Eduardo”.

En el plano formal, *Creactivar* contaba por estatuto con dos órganos de decisión: una comisión directiva y una asamblea de socios. La comisión directiva estaba conformada por unas 8 o 10 personas; el número de los que allí se reúnen nunca es fijo. Quienes conforman esta comisión son a su vez los coordinadores de cada uno de los espacios de *Creactivar*. Ellos eran: Eduardo Tissera (coordinador de la juegoteca de San Telmo para niños/as y jóvenes), Marina Pasquali (coordinadora de la juegoteca de San Telmo pequeños), Lorena Carballo (coordinadora de la juegoteca de Lugano), Alicia González Vargas (coordinadora de juegoteca Hospital Santojanni), Verónica Riviera (coordinadora de la biblioteca), Soledad Pérez Romano (coordinadora del taller de apoyo escolar), Gonzalo Rodríguez (coordinador del club de cine), y María de los Ángeles Cabrera Christianesn (coordinadora del espacio “NULUPI”).

En *Creactivar*, los dos órganos formales de decisión se reunían una vez por mes. Si bien en el plano oficial tanto la asamblea como la comisión directiva tienen el mismo peso a la hora de tomar decisiones, en la práctica las resoluciones importantes se discutían primero en la comisión directiva antes de ser llevadas a la asamblea. Así, jerárquicamente, la comisión directiva se ubicaba por encima de la asamblea, la cual se ocupaba fundamentalmente en debatir las formas de llevar adelante las decisiones tomadas en la primera.

Respecto a los integrantes de la organización es clave señalar que no había personal rentado y que los participantes lo hacían de forma voluntaria, en gran medida motivados por el ideario y el proyecto de *Creactivar*. En distintas conversaciones mantenidas durante el año de intervención, los integrantes reiteraron constantemente que muchas veces ese ideario de participación y transformación era lo que hacía que continuaran en *Creactivar* pese a las dificultades y frustraciones del trabajo cotidiano. No obstante, durante las reuniones semanales que teníamos con ellos salió frecuentemente el tema de

que les gustaría que la participación fuera rentada, así podrían dedicar todo su tiempo a la organización y no tener que compatibilizarlo con sus trabajos y ocupaciones particulares.

También formaban parte de la vida institucional los pasantes de la carrera de psicología. Desde la cátedra de Eduardo Tissera se les ofrecía a los estudiantes los distintos espacios de *Creactivar* como lugar para realizar prácticas profesionales. Éstos, debían elegir uno de los espacios, no la organización en su conjunto. Las actividades que eran más solicitadas por los estudiantes son ambas juegotecas y el Club de Cine. Como la capacidad de los distintos espacios para recibir pasantes era limitada, muchos debían optar por otras de las actividades que no eran su elección originaria. Según los integrantes de la organización, esto último producía que a veces los pasantes no se comprometieran con el proyecto y concibiesen el trabajo de campo como una actividad curricular más para aprobar una materia.

### ***2.c Espacio físico***

Durante el año de nuestra intervención, *Creactivar* no poseía un único espacio físico, sino que, como se mencionó, sus actividades se desarrollaban en distintos puntos de la zona sur de la Capital Federal. Esto hacía que una de sus características fundamentales fuera la dispersión y poca articulación en el trabajo cotidiano. A continuación realizamos una breve descripción de cada uno de los lugares que pudimos visitar durante nuestra intervención.

***Juegoteca San Telmo de pequeños:*** Se desarrollaba dentro del Centro de Salud N° 15, ubicado en el número 470 de la calle Humberto 1°, en pleno barrio de San Telmo. La juegoteca funcionaba en un lugar muy pequeño, el subsuelo del centro de salud. Era una habitación cuadrangular de techo muy bajo que generaba una cierta sensación de encierro. Una parte de la habitación estaba ocupada por archiveros y estanterías llenas de cajas con documentación del centro de salud. En el lateral derecho se podía observar una pequeña cocina donde preparaban las meriendas. Los chicos que asistían tenían, en su mayoría, entre 2 y 5 años, por lo que el lugar tenía un aspecto bastante opresivo para trabajar con ellos. Por otra parte, el lugar era compartido con el personal del centro de salud.

En otro de los laterales estaban los juegos, las sillas y dos mesitas pequeñas color naranja. También había juguetes, materiales para dibujar y pintar e instrumentos de música. Las paredes estaban decoradas con dibujos y pinturas realizados por los chicos. Había también una cartulina con todos los meses del año en dónde estaban señalizadas las fechas de los cumpleaños de los niños. No se observaba ningún logo ni cartel institucional de *Creactivar*.

***Juegoteca Lugano, “El Baúl de los Sueños”:*** Se llevaba adelante en el Club Deportivo Savio, en el barrio de Villa Lugano. Era un lugar más amplio que el espacio donde se desarrollaba la juegoteca de San Telmo. El mismo constaba de una habitación rectangular de 5 metros de ancho por 9 de largo. El lugar estaba lleno de juguetes y grandes muñecas que también recibían por donaciones de vecinos, o elementos que ellos mismo llevaban para trabajar. Éstos se encontraban dentro de una gran baulera que le daba nombre al lugar, de color rojo con tapa azul. En uno de los laterales podíamos observar una pila de hojas, un tanto tapadas de polvo, para que los chicos colorearan. También había libros y témperas.

Contra el lateral derecho había una mesa larga que las coordinadoras llevaban al centro de la habitación cuando realizaban actividades de colorear o pintar con témperas. El lugar poseía dos ventanas contra este mismo lateral por donde entraba la luz del sol. El techo es de altura media y las paredes estaban pintadas de verde y blanco. El piso era de cerámica. En el lugar no se observaban decoraciones, carteles o afiches con el nombre de *Creactivar*. Había una cartelera de color rosa en donde pegaban dibujos y pinturas realizados por los chicos.

***Juegoteca Mataderos (Hospital Santojanni):*** Se desarrollaba en el Servicio de Pediatría del Hospital Santojanni. La habitación donde se llevaban a cabo las actividades era muy pulcra y cuidada, con especial énfasis en la limpieza. No había papeles ni elementos de más que causaran interferencias en el espacio. Sí había juguetes, libros y materiales de dibujo. Las paredes blancas, las ventanas con mucha iluminación. Dos plantas decoraban en uno de los laterales; tres mesas de tamaño pequeño y algunas sillas. En el techo, un ventilador y cerca de la puerta una pequeña estufa.

En un reducido espacio, hicieron un reservado para dejar las pertenencias así como también la documentación de los coordinadores.

**Taller de Apoyo Escolar & Biblioteca:** Se desarrollaba dentro de la Asamblea de San Telmo, ubicada en la esquina de Piedras y San Juan, en el barrio de San Telmo. El edificio era de dos pisos. En el primero se podían observar grandes percheros con ropa y accesorios, pertenecientes a la feria americana que realizaban en la Asamblea. También había una cocina pequeña donde elaboraban la comida. El espacio también estaba compartido con ellos.

En el segundo piso se encontraba la Biblioteca de *Creactivar*: un espacio bastante amplio pero lleno de cosas en desuso. También se podía observar una biblioteca muy grande, llena de libros que recibían de donaciones y afiches colgados de algún encuentro anterior. En el piso se observaban juegos y rompecabezas. Hacia un costado había dos mesitas y sillas para que los chicos se sentaran a leer. También había un perchero, no muy grande, donde los chicos colgaban las mochilas.

Cerca de la escalera había una mesa grande de madera donde se reunían los coordinadores a realizar la planificación de actividades para las jornadas. No se observaba en el lugar ningún cartel o símbolo que relacionara el funcionamiento de esas actividades con *Creactivar*.

**Juegoteca de grandes & Club de Cine:** Se desarrollaba en el Polideportivo ubicado en la calle Defensa, del barrio de San Telmo. Un galpón grande y colorido que constituía el espacio más grande de todos en los que *Creactivar* realizaba sus actividades. El techo de chapa era altísimo. Había sillas y mesas largas que apuntaban a la pared blanca donde se proyectaban las películas. En el centro, había un escritorio y un proyector.

El lugar estaba bastante más limpio que el resto ya que no había papeles ni otros materiales que no sean películas.

La amplitud del espacio posibilitaba que los chicos que asistían a la juegoteca, niños y pre-adolescentes, tuvieran lugar donde correr y jugar. Actividades de la juegoteca se realizaban también en una habitación amplia, en forma de letra “L”, de paredes blancas y piso de cerámica color gris. De todos los espacios de *Creactivar*, era el que más agradable resultaba en lo que respecta a decoración y disposición para el trabajo con chicos/as. En las paredes había afiches y dibujos realizados por los niños, un pizarrón y se podía observar un cartel con el nombre de la organización. Había también un equipo

de música y varias sillas de plástico apiladas contra una de las paredes. En la habitación, había numerosas ventanas que daban a la calle.

***Espacio Artístico y Creativo – NULUPI:*** Se desarrollaba en el Centro Cultural de la corriente Martín Fierro. El lugar tenía el aspecto de una vieja casona del sur de la capital en el barrio de Constitución. Por fuera, un colorido espacio cultural. Por dentro, un lugar con aspecto abandonado. Para llegar al aula donde se desarrollaban las actividades se atravesaba un pasillo descuidado y oscuro. Las paredes presentaban algunos rayones de crayón o lapiceras. Al lado de la habitación donde se desarrollaban las actividades estaban la cocina, muy sucia. Sin tacho de basura y con bolsas en la mesada.

La habitación era muy pequeña para la cantidad de chicos que asistían. En las paredes, se conjugaban afiches de la Presidenta Cristina Fernández de Kirchner, Perón, Eva Perón, Fidel Castro y el Che Guevara. Había una sola mesa redonda y algunas sillas alrededor, las demás, apiladas en un costado. El piso era de madera y el techo de la habitación era alto. Dicha habitación tenía un enorme ventanal que daba a la calle. En uno de los laterales de la habitación estaba apoyado un colchón en mal estado, roto y sucio.

Otra de las habitaciones del lugar en donde se desarrollaban actividades con los niños/as presentaba iguales características de deterioro, con el agregado de que tenía en uno de sus laterales una escalera que conducía a una habitación donde dormía el encargado del lugar. Esta escalera era muy peligrosa ya que era inestable y cuando los niños asistían al lugar debían idearse formas de bloquearla.

En todo el lugar no había símbolos ni carteles que relacionaran la realización de las actividades con *Creactivar*. En cambio, había una saturación de afiches de signo peronista-kirchnerista y de carteles del Ministerio de Desarrollo Social.

Es importante aclarar que los espacios, salvo el Hospital Santojanni, no contaban ni con calefacción ni con ventilación, más allá de las pequeñas ventanas, lo que muchas veces se transformaba en un gran impedimento para la realización de las actividades.

## ***2.d Clima institucional y comunicación interna***

Durante nuestro trabajo en *Creactivar* pudimos observar que esta dispersión de espacios, la carencia de un lugar físico que fuera el articulador de la vida de la organización, hacían difícil la descripción de un clima institucional homogéneo. Cada espacio tenía sus particularidades, algunas muy marcadas. Sin embargo, podía observarse que lo común era el compromiso con la tarea que se llevaba adelante día a día con los niños/as y jóvenes. Pese a que algunos caracterizaban a esa tarea de transformadora y otros de asistencialista, había una comunión en valorarla como necesaria.

Dada esta dispersión de los espacios, dónde mejor podía observarse la interacción de un gran número de miembros de *Creactivar* era en las asambleas. A ellas asistían un promedio de veinticinco personas y se planteaban, en lo previo, como espacios abiertos de debate y participación. Sin embargo, se podía observar que las mismas estaban estructuradas y que los temas a abordar venían pautados desde la comisión directiva. También se observaba que durante las asambleas quienes tomaban continuamente la palabra y tenían el rol de organizadores de la reunión eran Eduardo y Virginia Isola. Ella era formalmente la Secretaria de *Creactivar*, pero desde hacía poco más de un año desempeñaba también las funciones de vicepresidente ya que quien ocupaba ese cargo, Fernando Huberman, le dedicaba muy poco tiempo a la organización debido a otros compromisos y responsabilidades. Este centralismo tanto en las asambleas como en la toma de decisiones generaba un malestar en muchos de los integrantes de la organización. Ellos manifestaban sentir que siempre tenían que debatir o decidir sobre temas que otros ya habían pautado y que no se abordaban problemáticas concretas y cotidianas de los espacios, como la falta de voluntarios o las relaciones conflictivas con los dueños de los lugares donde se desarrollaban las actividades. Al mismo tiempo, en otros espacios de reunión más informales, los integrantes de la organización expresaban reiteradamente un rechazo hacia Virginia y su rol en la organización. Mientras que la presencia constante de Eduardo era vista muchas veces como costumbre y hasta de forma simpática, principalmente por ser el único que permanecía desde la fundación, Virginia era vista como una figura autoritaria. Lo que señalaban los integrantes de *Creactivar* es que ella era una persona tendiente a centralizar y acumular poder dentro de la organización, principalmente al ser quien controlaba la información interna. Es ella la única que conocía cuántas personas integraban la organización y quiénes eran.

Por ello era la única que tenía el contacto de todos los miembros de la organización, y a quien estos debían recurrir si necesitaban contactarse entre sí.

El clima que existía entre los miembros estables de la organización no era el mismo que existía respecto a los pasantes. Desde la organización expresaban que los pasantes estaban allí porque era una materia más por aprobar, lo que hacía que no se comprometiesen con el trabajo más que lo necesario. En la práctica, este preconceito de los miembros de la organización se confirmaba y efectivamente los pasantes no vivían la organización más que como otra materia de la carrera. Esta actitud por parte de los pasantes generaba a veces una tensión y rispidez en el trato con los integrantes de *Creactivar*. No obstante, había otros que sí llegaban a identificarse con la organización y sobre todo con el trabajo con los chicos, y terminaban quedándose un tiempo en *Creactivar*. La permanencia posterior dependía de si lograban generar un sentimiento de pertenencia con la institución o no.

## **2.e Territorio**

Respecto al territorio en el cual *Creactivar* desarrolla sus actividades, ya se hizo mención que abarcaba varios barrios de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires: San Telmo, Montserrat, Constitución y Lugano. Con la excepción de la juegoteca de Lugano y el espacio “NULUPI”, todas las demás actividades se desarrollaban en un radio de pocas cuadras entre sí. Cada una de ellas tenía un emplazamiento físico particular en donde funcionar, lo que, según nuestras observaciones, llevaba a que existiese poca comunicación y conexión entre las mismas. Esta distribución en el barrio producía que tuvieran una presencia activa, pero que a la vez ésta no produjera el impacto deseado, debido a que la desarticulación generaba que los miembros de la comunidad no reconocieran a *Creactivar* como organización y vincularan las actividades a los lugares en los que se realizaban.

Por tratarse de áreas urbanas de mucha circulación la accesibilidad a los diferentes espacios de *Creactivar* no presentaba grandes dificultades. Además, al trabajar con la población de los distintos barrios circundantes, la asistencia a las actividades no implicaba grandes desplazamientos. Asimismo, eran zonas en las cuales circulaban una gran cantidad de líneas de colectivos y líneas de subte, lo que reforzaba el fácil acceso.

Estas zonas de acción de *Creactivar* son zonas que compartían la característica de ser residenciales, comerciales y turísticas. Había en ellas una gran cantidad de hoteles y casas tomadas, en donde vivían muchas de las familias de los niños/as que asistían a las distintas actividades de la organización. Asimismo, era un territorio en el que abundaban los locales de distintos partidos políticos, organizaciones barriales y proyectos comunitarios. Toda esta proliferación de funciones, actividades y propuestas dentro de los barrios contribuía a producir que *Creactivar* tuviera dificultades para hacerse visible y comunicar sus proyectos. Durante nuestro trabajo allí constatamos que al no contar con una estrategia de comunicación articulada con el territorio, a la organización le resultaba dificultoso sobresalir en el marco de propuestas variadas y comunicadas con mayor eficacia. Al no existir un trabajo en red con las múltiples organizaciones existentes en el barrio, esta proliferación de propuestas pasaba de ser un potencial elemento de desarrollo y participación, a convertirse en un factor de impedimento para visibilizarse y comunicar.

## **2.f Destinatarios**

Respecto a la población ya se hizo mención de que *Creactivar* se orientaba a favorecer las posibilidades de inclusión social e integración de niños/as y adolescentes en situación de vulnerabilidad y pobreza. Los destinatarios de sus acciones eran aquellos que se encontraban bajo condiciones de precariedad habitacional (viviendo en hoteles de tránsito o casas tomadas), con casos de violencia, deficiencias alimentarias y dificultades escolares, todos efectos derivados de una problemática más amplia como son las políticas sociales excluyentes instauradas durante la época neoliberal.

Durante nuestra intervención pudimos registrar que a cada espacio de la organización asistían un promedio de 20 niños/as y adolescentes, pero que eran pocos los que concurrían a más de un espacio o actividad. Además, una vez al año realizaban la “Feria de Juegos” a la que concurrían un promedio de 500 personas del barrio y zonas aledañas.

## **2.g Recursos**

Con relación a los recursos materiales con los que contaba *Creactivar*, pudimos constatar que estos eran escasos. Ya se mencionó la carencia de espacios físicos propios, lo que hacía que tuvieran que desarrollar sus actividades en locaciones prestadas por otras organizaciones e instituciones. A esto se sumaba la escasez económica, ya que *Creactivar* dependía de subsidios del Estado Nacional a través del Ministerio de Desarrollo Social y de donaciones de particulares y comercios de la zona. Sin embargo, los subsidios estatales eran también escasos y de difícil acceso. En otros casos, se solicitaron subsidios a empresas, siéndoles estos concedidos, pero la decisión de aceptarlos o no produjo fuertes debates en los órganos directivos de la organización, que finalmente terminaron rechazándolos.

Con anterioridad a nuestra intervención, los insumos para la merienda que *Creactivar* les servía a los niños/as, en varios de sus espacios, eran provistos por el Gobierno de la Ciudad. Sin embargo, desde la llegada del Pro con Mauricio Macri a la jefatura de gobierno, estos insumos les fueron quitados. La organización protestó formalmente en varias oportunidades ante el gobierno porteño, pero no obtuvieron respuestas. Así, durante el año de nuestra intervención, la merienda dependía de la contribución económica realizada por los propios integrantes de *Creactivar*. Eran estas contribuciones de los miembros de la comisión directiva y de la asamblea las que permitían en gran medida el funcionamiento de la organización. Otros elementos materiales necesarios para trabajar con los chicos, como computadoras, filmadoras, libros y demás insumos de librería, dependían también de los integrantes de la organización.

Esta breve descripción de los aspectos centrales de la vida institucional de ambas organizaciones, tiene el objetivo de presentarlas y proveer los datos y elementos mediante los cuales realizaremos nuestro análisis. Centrándonos en cómo juega en estos casos abordados el concepto de identidad y cuál sostenemos es su importancia.

## **5. Construcción de la identidad**

### **5.a Análisis teórico *La Toma***

Siguiendo los planteos teóricos precedentes a nuestro objeto de estudio, consideramos que podemos plantear la hipótesis de que existe una “identidad débil”, cuando la identidad de una organización no logra articular la multiplicidad discursiva de la formación social en la cual está inserta. Sostenemos que una organización comunitaria es un punto de confluencia de distintos discursos y que cumple una función articuladora dentro de su contexto específico. Esta función puede realizarla tanto por ser un resultado del encuentro de esos múltiples discursos, como por darles una coherencia y objetivos específicos que cumplen un rol determinado dentro de la estructura de la comunidad. La organización aparece así como una estructura significativa que articula demandas, deseos y expectativas concretas.

Así, consideramos que una organización con identidad “fuerte” será aquella que, no agotando nunca la multiplicidad discursiva de lo social, constituya una operación hegemónica que le permita convertirse en punto nodal de una serie de discursos heterogéneos. En este tipo de identidad, la lógica de la equivalencia entre esos discursos primaría sobre la de la diferencia.

En los casos analizados durante nuestras experiencias de intervención, observamos que esto no se cumple. Las identidades que se construyen en aquellas organizaciones no logran articular los discursos múltiples, por lo cual la lógica de la diferencia las vuelve inestables, haciendo peligrar y muchas veces imposibilitando la concreción de sus proyectos y objetivos.

#### **1. El objetivo se desvanece**

En el caso de *La Toma*, partimos de sostener que la identidad débil es consecuencia de que no existía un claro objetivo social que aglutinara las actividades y acciones de la organización y la dotara de una estructura definible. La organización no proveía de certezas a nivel colectivo, la pluralidad significativa no encontraba puntos en los cuales articularse y hacer prevalecer lo que esos discursos distintos tenían en común.

Como se mencionó en el capítulo anterior, los distintos integrantes de *La Toma* poseían visiones distintas sobre el ser de la organización. Mientras para algunos de ellos debía prevalecer su función política contrahegemónica<sup>7</sup>, más cercana a los orígenes del espacio, para otros debía hacerse foco en la función social y artístico-cultural. En base a nuestra intervención, pudimos constatar que en este punto lo que subyacía era una concepción “naturalista” de la identidad de la organización. Como señala Hall:

*“En el lenguaje del sentido común, la identificación se construye sobre la base del reconocimiento de algún origen común o unas características compartidas con otra persona o grupo o con un ideal, y con el vallado natural de la solidaridad y la lealtad establecidas sobre este fundamento”* (Hall, 2003: 15)

Esto se evidenciaba en quienes sostenían sus fundamentos exclusivamente anclándose en la situación de origen de *La Toma*, promoviendo una concepción naturalista y estática, argumentando que aquella identidad de origen era la que debía sostenerse. Esta postura tiene por inconveniente el no reconocer que las identidades son contextuales y contingentes, y que las condiciones en las cuales funcionaba *La Toma* durante nuestra intervención no eran las mismas que en el año 2001. Laclau (1993) señala: *“Hay intereses, pero esos son productos históricos precarios que están siempre sujetos a procesos de disolución y redefinición.”* (p. 133)

El contexto, tanto local como nacional no era el mismo que durante el estallido de la crisis neoliberal, razón por la cual, la identidad de aquella época no podía seguir siendo la articuladora de las nuevas construcciones discursivas que confluían en la organización. Si *La Toma* había surgido al calor de las manifestaciones sociales y con un espíritu asambleario, no era esta su realidad durante el año 2009 de nuestra intervención. Aquella función había sido útil durante el período de crisis, siendo la organización centro de articulación de las luchas populares y demandas de esa época. Sin embargo, aplicando lo que sostiene Hall sobre el proceso de identificación:

*“No está ‘determinado’, en el sentido de que siempre es posible ‘ganarlo’ o ‘perderlo’, sostenerlo o abandonarlo. Aunque no carece de condiciones determinadas de*

---

<sup>7</sup>El concepto de ‘contra-hegemonía’ está estrechamente ligado al de ‘hegemonía’ desarrollado en el marco teórico. Como desarrollamos, para Laclau (2004) una ‘relación hegemónica’ es una relación en la cual una particularidad asume funciones de universalidad. No obstante, señala que esta universalidad no puede escapar a la tensión entre particularidad y universalidad y que por lo tanto su función de ‘universalidad hegemónica’ no se adquiere de forma definitiva, sino que siempre es reversible e inestable.

*existencia, que incluyen los recursos materiales y simbólicos para sostenerla, la identificación es en definitiva condicional y se afina en la contingencia.” (Hall, 2003: 15)*

Así, sostenemos que la identidad de una organización es un proceso en constante construcción, donde aquellos elementos que se articulan y se constituyen en punto nodal de la identidad deben ser constantemente renegociados a partir del contexto y sus cambios.

Esto es lo que observamos no sucedía en *La Toma*, la diferencia quedaba irresuelta al no haber ningún significante hegemónico, utilizando los términos de Laclau, que articulara lo que en común tenían las distintas visiones sobre la función social que la organización debía tener. En el testimonio de Rubén, uno de los referentes de la organización, se manifiesta esta postura poco flexible que buscaba volver a un estado anterior de la organización que ya no estaba en consonancia con el contexto del barrio:

*“Durante una hora o más hablamos con Rubén (...) Nos contó sobre la historia de la organización desde sus inicios multitudinarios en el 2001 en los cuales buscaba constituirse como un centro de referencia social en zona sur, hasta el opaco presente en el cual todos esos objetivos se habían diluido y vuelto prácticamente inalcanzables. Pudimos entrever la desazón que se apoderaba de él cuando manifestaba que de las pocas personas que habían quedado a cargo del lugar, muchas iban solo por ir o para reunirse con amigos, pero que el sentido de militancia se había perdido. Varias veces hizo alusión a que sólo él entendía cuál era el sentido de ir ahí después de trabajar 12 horas por día, cual era la meta; pero siempre concluía en la soledad de esta visión.”<sup>8</sup>*

Otro ejemplo de esto lo encontramos en el testimonio de Oscar, profesor del taller de teatro de *La Toma* y uno de los miembros más antiguos de la organización. Durante el año de nuestra intervención, el taller de teatro funcionaba prácticamente como una actividad externa en las instalaciones del centro cultural, teniendo sus participantes poco contacto con el resto de los integrantes de *La Toma*, con la excepción de Cintia, alumna del taller y delegada en la asamblea. En aquella intervención, nuestro proyecto a realizar junto con la organización fue la realización de un festival que sacara el espacio a la calle, para buscar la visibilidad en la comunidad que le estaba faltando y que era una de las demandas centrales. Al momento de hablar con Oscar para buscar la participación

---

<sup>8</sup>*La Toma*, crónica n° 2

del grupo de teatro en el festival, volvió a evidenciarse el predominio de las diferencias y la ausencia de un significante común en torno a lo que la organización debía ser:

*“Terminado el ensayo, le recordamos al grupo de teatro que estábamos organizando un festival para el aniversario de La Toma y que sería bueno que ellos participaran. En ese momento, comenzaron a mostrarse un tanto reticentes. Con la misma cordialidad de siempre, Oscar nos dijo que no tenían buenas experiencias en los festivales organizados por el espacio. Él y los miembros más antiguos del grupo nos contaron que en los festivales que solía hacer La Toma como organización, ellos sufrían. En estos festivales y jornadas, se mezclaban las actividades propias del espacio con recitales de bandas de rock y punk (...) Oscar nos contó cómo mientras ellos representaban sus obras sobre el escenario, en otra parte del lugar las bandas probaban sonido y practicaban haciendo inaudibles las obras del grupo de teatro (...) Oscar nos dijo que no era nada en contra de nosotros, pero que las malas experiencias los habían marcado y no confiaban en la planificación que del festival haría la asamblea.”<sup>9</sup>*

Durante aquella experiencia, el tema del festival posibilitó hacer visible en la superficie los distintos discursos que atravesaban la organización y que no encontraban forma de anudarse en un significante central que diera un “efecto de cierre” fuerte y de cierta estabilidad a la identidad de *La Toma*. Durante una de las asambleas en las cuales se debatió sobre el proyecto del festival aniversario y las formas de realizarlo, pudieron observarse estas divergencias:

*“(...) comenzamos a debatir qué se podría hacer ese día. Muestras de serigrafía, convencer a los de teatro, Cintia propuso preparar una comida, un guiso al estilo olla popular, a lo que Bel respondió que mejor, por la fecha, sería hacer algo frío. Luego, todos empezaron a irse y nos quedamos solo nosotros con Cintia, Bel y Rubén. Este último escuchaba en silencio y con gesto escéptico nuestras deliberaciones. Ante una consulta por parte de Cintia, Rubén comenzó a hablar. Pareció como si en aquel clima de confianza dejara fluir algo que tenía contenido. No estaba muy de acuerdo con el festival. Dijo que no era funcional a los objetivos de oposición al sistema con los que había surgido La Toma.”<sup>10</sup>*

Estos ejemplos sirven para ilustrar lo que buscamos caracterizar como una “identidad

---

<sup>9</sup> *La Toma*, crónica n° 6

<sup>10</sup> *Ibidem*

débil”, aquella donde la lógica de la diferencia prima por sobre la lógica de la equivalencia, volviendo inestable la coexistencia de los múltiples discursos que en ella confluyen. Si bien, aplicando los planteos de Laclau a nuestro objeto sostenemos la inestabilidad y no determinación de las identidades sociales, esto no impide que la articulación de equivalencias en torno un significante central cree un “efecto de cierre” que posibilite la emergencia de una identidad fuerte, de mayor estabilidad, no amenazada constantemente por el conflicto.

Como señala Hall respecto a la identificación:

*“Como todas las prácticas significantes, está sometida al «juego» de la différance. Obedece a la lógica del más de uno. Y puesto que como proceso actúa a través de la diferencia, entraña un trabajo discursivo, la marcación y ratificación de límites simbólicos, la producción de «efectos de frontera».”* (Hall, 2003: 15-16)

Consideramos que en una organización social, el objetivo tal y como se planteó en el marco teórico, como lo que la organización busca realizar a través de sus prácticas y actividades, es lo que le da fuerza a la identidad y unifica la multiplicidad de discursos que la atraviesan. Así, los objetivos funcionan como significante hegemónico que unifica y aplicando lo que señala Hall, produce los “efectos de frontera” con lo que queda por fuera. Como plantea Laclau (1995), cada elemento dentro de un sistema solo posee una identidad en cuanto se diferencia de los otros elementos, pero a su vez, esas diferencias: *“(…) son equivalentes las unas a las otras en la medida en que todas ellas pertenecen al lado interno de la frontera de exclusión.”* (p. 72)

Utilizando este planteo, lo que nuestra observación en *La Toma* nos permitió constatar es que la frontera de exclusión muchas veces se trazaba dentro de la misma organización y no con el afuera. Como ejemplifican los fragmentos de las crónicas, los objetivos no lograban articular las equivalencias y por el contrario acentuaban las diferencias entre los distintos elementos identitarios que atravesaban *La Toma*. Laclau (2002) señala que: *“El cierre es la condición del sentido en la medida en que, como todas las identidades son diferenciales, necesitan del sistema a los efectos de constituirse como identidades.”* (p. 19) Así, sostenemos que durante el tiempo de nuestra intervención, las disparidades de los objetivos producían que la operación de cierre se efectuara de forma precaria, dando como resultado la configuración de una identidad sumamente inestable y fragmentaria, en constante tensión.

## **2. Comunicación e identidad**

### **2.a Comunicación interna**

Como ya se mencionó, la debilidad de la identidad que se constituye en *La Toma* impacta no solo sobre la definición de sus objetivos, sino también sobre su dimensión comunicacional. En el aspecto de la comunicación interna es en donde nos encontramos con la mayor fuente de conflictos y debilidad. Durante nuestra intervención, la demanda por las falencias de comunicación interna subyacían latentes por sobre la demanda explícita en cuanto a las dificultades en la comunicación externa. Como se señaló en el capítulo anterior, no había dentro de *La Toma* instancias de diálogo y comunicación formales más allá de las asambleas en las que participaban pocos miembros. Esto contribuía a la atomización de los distintos espacios y actividades, lo que nos permite sostener que predominaba la lógica de la diferencia por sobre los puntos equivalentes que dentro de la organización coexistían.

Sucedía así que cada espacio o actividad de *La Toma* constituía su propia identidad independiente de la organización, y muchas veces, estas identidades entraban en conflicto entre sí. La pertenencia de los integrantes y participantes se construía atomizada y de forma particular, en relación a la actividad que desempeñaban dentro de *La Toma*. Así, por ejemplo, los asistentes al grupo de teatro no se consideraban como pertenecientes a la organización, sino que solo asistían al taller que allí se dictaba. Únicamente Oscar y Cintia veían la importancia de tratar de articularse con el resto de espacios y actividades.

Otro ejemplo de esto era el merendero, el espacio que se encontraba más disociado del resto. Al funcionar en un horario distinto al de las demás actividades, el contacto entre quienes estaban a cargo y los demás integrantes de *La Toma* era prácticamente nulo. Esto llevaba a que Fernando y Mercedes, quienes estaban al frente del merendero, no tuvieran un sentido de pertenencia con la organización y concibieran su función en el merendero como un trabajo al cual asistir los días y los horarios fijados, sin involucrarse más allá de eso.

Estas situaciones que se daban en los espacios eran fundamentalmente producto de una comunicación interna desarticulada o inexistente en muchos casos, lo que generaba situaciones de malestar y atentaba contra la realización de los objetivos de la

organización. Al no haber una comunicación fluida ni distintas instancias de diálogo y encuentro al interior de *La Toma*, la misma era vivida por sus participantes como un ente externo o ajeno a ellos, un espacio al que iban a realizar o desempeñar una función determinada. No había una perspectiva de conjunto o de colectivo. Cada identidad particular se separaba del resto, no logrando encontrar puntos en común en donde articularse, en gran medida debido al extrañamiento que estas falencias de comunicación interna producían. Durante nuestra intervención, pudimos constatar que efectivamente la relación entre los distintos espacios y actividades de *La Toma* se fundaba en el desconocimiento de la realidad que cada uno de ellos atravesaba. El caso del merendero era emblemático. Fernando y Mercedes expresaron en varias oportunidades las carencias y necesidades que ese espacio atravesaba, la complejidad muchas veces para lograr conseguir los insumos y alimentos necesarios, y mencionaban que esta situación era completamente desconocida por el resto de la organización. Esto les creaba un sentimiento de soledad y de rechazo, ya que se sentían “abandonados” por el resto de los integrantes de *La Toma*. Nos manifestaban claramente que los demás “no sabían” nada de lo que pasaba allí, cuánta gente asistía, qué era lo que se necesitaba, ni la problemática del barrio. Ante nuestra pregunta sobre por qué no iban a plantearlo a la asamblea de los días martes, nos decían, sorprendidos, que no tenían conocimiento de que todos los martes se realizara una asamblea en la organización. Esto evidenciaba el grado de desarticulación de la comunicación al interior de *La Toma*, y la desarticulación que producía entre las distintas identidades que allí confluían.

Aplicando los planteos de Laclau a nuestro objeto, podemos sostener que lo que se producía era que la operación de cierre, necesaria para el surgimiento de una identidad definible, se llevaba a cabo de forma débil e inestable, atravesada por elementos dispersos y contradictorios. El conflicto permanente entre las distintas subjetividades, visiones y objetivos, entre las distintas posiciones de sujeto que esos discursos construían, hacía que la articulación fuera una operación difícil de conseguir. En *La Toma*, la cadena de equivalencias entre los múltiples discursos era débil, y la lógica de la diferencia terminaba siempre imponiéndose, siendo la fuente de conflicto. No lograba producirse una armonización en base a las visiones compartidas y objetivos comunes, ya que estos no aparecían claramente definidos. La organización, como fuente de certezas, articulación y resolución de conflictos, no lograba cumplir su rol de contener las distintas subjetividades que la conformaban.

Así, podemos sostener que los significantes flotantes dentro de la organización no lograban articularse en torno a puntos nodales que fijaran el sentido y dotaran a *La Toma* de una identidad definida y fuerte. Para comprender este conflicto interno podemos tomar las dos cadenas de significantes de mayor peso que aparecían dentro de la organización y que en aquella época se constituían como antagónicas. Estas eran la concepción de la organización como proyecto político o como proyecto artístico-cultural. En torno a estas dos cadenas se articulaban distintos significantes tendientes a constituirse en dos identidades diferentes. En relación a la organización como proyecto político, podemos mencionar los significantes *protesta, lucha, oposición al Estado, oposición al Mercado, militancia, transformación social, anti capitalismo*. Respecto a la organización como proyecto artístico-cultural podemos identificar los significantes *arte comunitario, talleres, inclusión, participación comunitaria*.

Como ya se mencionó, dos sentidos de lo que *La Toma* “debía ser” predominaban en la organización y se presentaban como antagónicos. El discurso de la organización como proyecto político se sustentaba en el arraigo histórico, la memoria colectiva de la organización. Al ser un espacio surgido durante las luchas populares del 2001, con el objetivo de articular las demandas del barrio y canalizarlas políticamente, esta postura sostenía que aquella línea era la que debía seguirse. Independientemente del resto de las actividades, se planteaba que la función política era la que debía predominar y hegemonizar el espacio, articulando el resto de las dimensiones de la vida de la institución. Esta identidad discursiva, la de la organización como espacio político, era sostenida principalmente por Rubén y Martín. Al ser dos de los integrantes que estaban desde los inicios y que habían enfrentado las distintas vicisitudes que había sufrido *La Toma*, defendían que la organización debía continuar impulsando aquél espíritu combativo y de articulación de demandas populares y sociales.

Frente a esto, se alzaba la visión de la organización como proyecto artístico-cultural. Si bien la dimensión artística había estado presente en *La Toma* desde sus orígenes, como forma de brindar espacios de participación e inclusión para los sectores más vulnerables del barrio, con el tiempo, esta dimensión secundaria había terminado convirtiéndose en la función principal de la organización. Así, durante nuestra intervención, en los hechos *La Toma* era un espacio cultural más que político. La defensa de este objetivo orientado a lo artístico-cultural era encabezada por Oscar, Cintia y la mayoría de los integrantes del grupo de teatro. Privilegiaban los talleres y los espacios por sobre la función política

contra hegemónica que *La Toma* declaraba poseer, e incluso expresaban que no les interesaba la política como actividad.

Así, consideramos pertinente plantear que estas eran dos cadenas discursivas, la de la organización como proyecto político y la organización como proyecto artístico-cultural, que entraban en conflicto y aparecían como antagónicas en la disputa por hegemonizar el significante vacío dentro de la organización. Consideramos que en aquella época, el significante vacío en disputa era “*transformación social*”, un significante recurrentemente citado y utilizado dentro de la vida de la organización, pero que funcionaba de forma distinta en ambas construcciones discursivas dentro de *La Toma*. “Transformación social” como concepto y articulador de los objetivos y la visión de la organización era un significante vacío, el cual se encontraba en disputa a ser “llenado”, hegemonizado, por una de estas dos cadenas discursivas que pugnaban por imponerse. Este mismo significante tenía un sentido distinto y articulaba una identidad distinta según en qué cadena significativa se insertara. Para la cadena discursiva de la organización como proyecto político, la “transformación social” mediante la actividad político-militante de protesta y acciones contra-hegemónicas y anti-sistema debía ser el centro articulador. Por su parte, la cadena discursiva de la organización como proyecto artístico-cultural utilizaba el concepto de “transformación social” relacionado a la apertura de posibilidades de los sectores populares y la inclusión mediante las actividades artísticas y culturales. Así, consideramos que en la lucha por hegemonizar el significante vacío “transformación social”, se producía la lucha para hegemonizar la organización.

Sin embargo, nuestra intervención nos permitió constatar los puntos en común o equivalencias que había entre estas dos, aparentemente irreconciliables posturas. Ambas buscaban que *La Toma* fuera un espacio de participación barrial para los sectores más vulnerables o de bajos recursos, un lugar de contención y desarrollo de distintas actividades, así como de satisfacción de demandas. Las equivalencias eran más numerosas que las diferencias entre estas dos posturas, pero sin embargo los puntos nodales de articulación no lograban concretarse. Consideramos que esto se debía a las falencias de comunicación interna, a la ausencia o ineficacia de los canales de diálogo y encuentro que había dentro de la organización.

El único canal formal de reunión y comunicación que existía en *La Toma* era la

asamblea semanal de los días martes. Como ya se ha venido mencionando, la misma tenía por objetivo hacer un balance semanal, atender a las cuestiones cotidianas que surgían, y delimitar acciones a corto y mediano plazo. Sin embargo, durante nuestra participación en *La Toma* observamos que la asamblea pocas veces cumplía esta función, o lo hacía de forma ineficaz. Los temas que se debatían eran principalmente coyunturales, relacionados a lo económico y al sostenimiento del lugar, pero poco se hablaba sobre las cuestiones de fondo que hacían a los objetivos y al proyecto de la organización:

*“(La asamblea) ya había empezado hacía varios minutos. Como la vez anterior, se realizaba en la cocina. El debate en el cual estaban enfrascados a nuestra llegada giraba nuevamente en torno al sostenimiento económico del lugar, la redefinición de roles internos y el qué hacer con las fechas de recitales y muestras que el ahora excluido Partido Humanista tenía en el lugar hasta fines de noviembre. Nosotros permanecemos en silencio, intercambiando algunas frases; el contraste entre el clima agradable del grupo de teatro y la situación tensa de la asamblea era muy marcado.”<sup>11</sup>*

Un factor que contribuía a la ineficacia de la asamblea, era la poca participación con la consecuente poca representatividad que generaba. Las personas que asistían lo hacían más a título personal y por costumbre que por convicción y en representación de los espacios. Cintia, por ejemplo, la representante del grupo de teatro, en varias ocasiones nos manifestó que sus propios compañeros del taller le decían que dejara de asistir a las asambleas, que era una pérdida de tiempo, y que ella trataba de convencerlos de lo contrario, de lo importante que el grupo tuviera una voz a la hora de tomar decisiones dentro de *La Toma*. Esta desazón en cuanto a la asamblea era la causa del por qué Oscar, profesor del taller y miembro de la organización desde sus inicios, había dejado de asistir. Él nos manifestó que con el tiempo había visto como la utilidad de la asamblea había ido decayendo hasta convertirse en un espacio de tratamiento de temas coyunturales y de discusiones y peleas a causa de las distintas concepciones sobre el “deber ser” de la organización, sin que nunca se buscara llegar a acuerdos y consensos.

A este descrédito de la asamblea se sumaba la inexistencia de otros canales de comunicación internos. Como señala el Equipo Claves (1998) para un buen funcionamiento de una organización, se debe implementar una gestión participativa que

---

<sup>11</sup> *La Toma*, crónica n° 4

involucre a todos sus miembros y fomente la participación. Contar con instancias internas de planificación y debate es un aspecto fundamental para que en el contraste de ideas se llegue a consensos y acuerdos en base a un análisis conjunto de los distintos aspectos de la vida de la organización. Sin embargo, esto era lo que no sucedía en *La Toma*, la asamblea, con su escasa participación y representatividad no alcanzaba a constituirse en un espacio de estas características.

Estas falencias en la dimensión de la comunicación interna, esta ausencia de canales de diálogo, tenían por efecto que los conflictos entre las distintas construcciones discursivas que atravesaban la organización no pudieran resolverse. No había espacios en donde las equivalencias entre estas distintas posiciones de sujeto pudieran encontrarse y articularse en torno a significantes comunes y dar surgimiento a una identidad fuerte y de mayor definición.

## **2.b Comunicación externa**

De esta construcción de una identidad débil a causa de los conflictos internos, se derivaba una debilidad en la comunicación externa, en la comunicación hacia afuera de la identidad de la organización. La principal consecuencia negativa de esto era que *La Toma* no lograba cumplir con sus objetivos y su rol social de intervenir activamente en el mejoramiento del barrio y la canalización de las demandas de la comunidad.

Como ya se mencionó, *La Toma* tenía por objetivo incentivar e intervenir en la transformación social. En sus manifiestos y declaraciones de principios se reconocían como actores del campo popular, opuestos al Estado Nacional y al mercado. Esto sin embargo, no funcionaba así en la práctica. Ya hemos señalado que no todos los miembros de la asamblea se identificaban con estos conceptos e ideas. Y muchos de los que concurrían a los talleres manifestaban no involucrarse en actividades políticas, y que solo asisten para realizar las distintas actividades artístico-culturales que allí funcionaban. Las distintas construcciones discursivas articulaban de diferente modo el significante de “transformación social”.

Así, uno de los mayores problemas que expresaban los integrantes de la organización era el de la participación y la intervención en y de la comunidad. Se transitaba por la paradoja de conocer y vivir los problemas sociales, pero a su vez el no saber cómo

participar para transformar esas situaciones, debido a cuestiones organizativas internas. Esta falta de participación ponía en riesgo la supervivencia misma de la organización, ya que a nivel interno, faltaban personas que motorizaran los proyectos, mientras que hacia afuera, la escasa concurrencia deslegitimaba a *La Toma* como organización comunitaria, al no cumplirse su objetivo de incidencia en el barrio.

Nuestra intervención nos permitió constatar que estas problemáticas de comunicación externa estaban estrechamente ligadas a las falencias de comunicación interna y al problema de la construcción de la identidad. Si hacia adentro había dificultades para definir qué era *La Toma* en cuanto a su identidad, hacia afuera esta dificultad era aún más profunda. Esto podía observarse en una serie de dimensiones.

En primer lugar, *La Toma* no poseía medios de comunicación o de difusión propios, organizados y planificados para ser una herramienta de conexión entre la organización y la comunidad. Si bien en el pasado habían discutido e intentado implementar algunos canales de comunicación, esto se había abandonado rápidamente, ya que no todos los miembros consideraban que fuera algo primordial, sosteniendo que bastaba con el “de boca en boca”, la producción ocasional de panfletos, y la difusión a través de otras organizaciones y partidos políticos. Esto generaba el inconveniente de que la comunicación externa fuera escasa y que en los pocos casos que se concretaba, no pudiera dar cuenta acabadamente de la identidad de *La Toma*, su proyecto y objetivos.

Así, la organización no era conocida en el barrio y sus alrededores, hecho que se acentuaba por estar ubicada en una zona céntrica de Lomas de Zamora. El potencial de la ubicación, por su caudal de circulación diario, era desaprovechado al ser una organización prácticamente invisible en términos de comunicación externa. Esto partía desde la misma señalización edilicia de *La Toma*. El edificio, ubicado a metros de la estación de trenes de Lomas de Zamora, sobre la calle República Árabe de Siria, contaba solo con un pequeño cartel sobre la entrada que indicaba que allí funcionaba el centro comunitario; esta señalización no resaltaba ni ayudaba a localizar el lugar, como nos sucedió en nuestra primera visita a la organización:

*“(…) bajamos del tren de la línea Roca y caminamos hacia el lugar. Sabíamos que quedaba a la vuelta de la estación y a pesar del dato nos costó encontrarlo. Caminamos sobre la misma calle una vez y nada. Volvimos a hacer el mismo recorrido chequeando la numeración hasta que dimos con un cartel casi tan lejano a la vista como nuestras*

*casas.*”<sup>12</sup>

De esta forma, el potencial que significaba su ubicación estratégica a la salida de una concurrida estación de trenes, debido a esta poco eficaz señalización, tenía el efecto contrario de reforzar la invisibilidad de la organización.

Asimismo, no había otros medios ni estrategias de comunicación con el barrio o la comunidad, la difusión de la organización no se planificaba. Consideramos que esto tenía sus causas en la debilidad identitaria. Antes que la ausencia de acuerdo sobre modos de comunicar, estaba el debate fundamental sobre qué comunicar. El desacuerdo interno sobre qué era *La Toma*, se trasladaba hacia afuera. No había consenso si la comunicación debía orientarse a promover al espacio como un centro cultural comunitario, como una organización de orientación política contra hegemónica, o como un espacio para que bandas del circuito independiente local realizaran recitales.

Esto, en la dimensión externa, se resolvía en el funcionamiento comunicacional instaurado. Al ser las dos principales fuentes de difusión el “de boca en boca” a través de otras organizaciones y partidos políticos y la realización de panfletos y otras piezas gráficas, la visión que se mostraba era la de un espacio donde la función política predominaba. Como ya mencionamos, esto en la realidad no ocurría, siendo los talleres culturales lo que más funcionamiento y participación tenían. Esta forma de comunicar, contribuía a la debilidad de la organización, en lugar de ser una herramienta de su fortalecimiento. No partía ni de la realidad interna de la organización, ni de un análisis de la comunidad, sus necesidades y demandas. No contemplaba que la realidad del barrio ya no era la atravesada durante la crisis del 2001, y que muchas de las demandas inmediatas de aquella época habían sido sustituidas por otras más relacionadas a la participación e intervención social a través del arte y otras actividades culturales.

En el capítulo anterior señalamos que las piezas gráficas, panfletos, folletos, volantes que *La Toma* generaba para difundir, estaban escritos en clave de partido político, con un lenguaje que construía un destinatario “militante”, al que se presupone involucrado en organizaciones similares o versado en los temas de la participación política. Esto implica la posesión de herramientas y competencias de decodificación específicas que la población del barrio y los asistentes al espacio podrían no poseer, y era un campo sobre el cual la organización no había realizado el análisis necesario para desarrollar sus

---

<sup>12</sup> *La Toma*, Crónica n° 1

estrategias de comunicación. Podía constatarse que la lectura y comprensión conllevaban dificultades y producían rechazo en una amplia mayoría que manifestaba no interesarse por la intervención política debido al descrédito de las organizaciones partidarias.

El otro canal, la difusión a través de organizaciones y partidos políticos de izquierda, contribuía a crear la imagen de *La Toma* como organización política, función primordial que tenía en el momento de su creación en el año 2001, pero que en la época de nuestra intervención ya no poseía. Esta falsa visión de lo que era la organización contribuía a su debilitamiento, a alejar la participación de la comunidad a la que se comunicaba poco y erróneamente la identidad de la organización. La oferta de talleres y actividades culturales quedaba invisibilizada, oculta tras el predominio en lo externo del discurso de la organización como espacio político. Aquí vuelve a aparecer el conflicto entre significantes que tejían cadenas de sentido que se presentaban como antagónicas dentro de *La Toma*.

Así, observamos que en lo referente a la comunicación externa, se construía una identidad de la organización como espacio de reunión y transformación social a través de la participación política. Esto se sustentaba tanto en la historia de la organización, como en el impulso de algunos de sus integrantes. En *La Toma*, aquellos integrantes como Rubén, que buscaban que la organización volviera a tener un perfil marcadamente político, de militancia, eran quienes se encargaban de la comunicación externa, ya sea en la producción de las piezas gráficas, como en ser los nexos entre *La Toma* y otras organizaciones, principalmente partidos de izquierda, en los cuales también militaban. El caso de Rubén era paradigmático en este aspecto. Además de estar a cargo del taller de serigrafía de *La Toma*, trabajaba como obrero gráfico y militaba en el Partido Comunista. De allí su interés en construir una identidad organizacional vinculada a la lucha política y alejada de las actividades artístico-culturales, como dejó claramente expresado en una de las asambleas a las cuales tuvimos posibilidad de asistir. En la misma se debatía sobre la realización del ya mencionado festival aniversario del espacio, y cuando se le consultó a Rubén, éste mostró su desacuerdo, no solo con el festival en sí sino con la dirección artístico-cultural que pretendía imprimírsele a la organización:

*“Ante una consulta por parte de Cintia, Rubén comenzó a hablar. Pareció como si en*

*aquél clima de confianza dejara fluir algo que tenía contenido. No estaba muy de acuerdo con el festival. Dijo que no era funcional a los objetivos de oposición al sistema con los que había surgido La Toma. En seguida, nos dimos cuenta que su crítica iba más allá de la celebración que estábamos planeando. Dijo que el lugar se había diluido, que se había poblado de hippies, artistas callejeros, titiriteros que hacían cosas muy bonitas y funcionales al sistema. Que La Toma parecía ahora más un jardín colorido para chicos que un espacio de concientización popular y de lucha.”<sup>13</sup>*

Este debate que como ya vimos, en lo interno se volvía difícil de articular, en lo externo se resolvía por el lado de quienes eran los que poseían los medios o conexiones para comunicar hacia afuera. Así, las actividades culturales que en ese momento eran parte fundamental de la vida de la organización, quedaban invisibilizadas o con escasa difusión, relegadas a un lugar secundario.

Esta relación personalista con otras organizaciones era también otro de los aspectos que contribuía a la debilidad y el aislamiento de *La Toma*; no se llevaba adelante una política de trabajo en red y fortalecimiento de las conexiones en cuanto organización. Como venimos señalando, *La Toma* mantenía vínculos con algunos partidos políticos de izquierda, pero más a título personal de determinados integrantes como Rubén y Martín, que como organización. La participación activa de los movimientos, organizaciones y partidos que le había dado nacimiento al centro se había ido diluyendo con los años.

Frente a los cambios macro sociales, a una mayor estabilidad político-económica superados los primeros años de crisis de la década, *La Toma* ya había ido perdiendo su rol de organización combativa o de protesta. Frente a este contexto distinto al de la crisis del 2001, prácticas como las de cortes de calle y reclamos en distintos lugares y organismos habían ido perdiendo vigor. Las nuevas demandas, menos inmediatistas, habían operado un cambio en el accionar de *La Toma*. Esto también había llevado a que muchos de los partidos y agrupaciones que se habían unido en sus orígenes para tomar el edificio y dar surgimiento a la organización, hubieran ido con el tiempo separándose y enfrentándose por la apropiación en solitario del edificio. Esta relación era vivida como conflictiva por los integrantes de *La Toma*. Si bien, como ya se mencionó, algunos de ellos tenían vínculos con los partidos políticos y trataban de ser su voz en la

---

<sup>13</sup> *La Toma*, crónica n° 6

organización, la gran mayoría se consideraba por fuera de las estructuras partidarias. Durante nuestra intervención, uno de los temas que más se discutían en la asamblea era si independizarse o no de las estructuras partidarias que habían intervenido en *La Toma* desde sus orígenes:

*“La asamblea pautada como todos los martes nunca comenzaba. Le preguntamos a Rubén si podíamos presenciarla, si no les molestaría nuestra presencia. Nos respondió que no había ningún problema en ello, pero que la asamblea de ese martes iba a ser distinta ‘multitudinaria’ y probablemente muy conflictiva. (...) habían convocado a representantes de todos los partidos políticos y organizaciones que habían tomado el lugar en 2001 y que todavía mantenían un vínculo al menos formal. En esta asamblea se decidiría si esos sectores, que ya no iban ni se preocupaban por el espacio, tenían derecho a seguir perteneciendo y decidiendo sobre el mismo. La postura de Rubén era clara: quería un compromiso de estas organizaciones de cara al futuro, o la autonomía de La Toma.”<sup>14</sup>*

En este aspecto, volvía a evidenciarse el antagonismo discursivo y el conflicto por la hegemonización de la identidad de la organización. Mientras el sector que, como ya vimos, buscaba hacer de *La Toma* una organización de perfil predominantemente político, consideraba que los vínculos con los partidos políticos debían mantenerse, otro sector, más interesado en el perfil artístico-cultural, buscaba la autonomía.

La primera visión, sostenía la importancia de mantener la relación con las organizaciones políticas no solo porque era un vínculo histórico de la organización, sino por el apoyo que podían brindar los distintos partidos ante situaciones específicas como intentos de desalojo o frente a necesidades cotidianas de los distintos espacios de *La Toma*. Sin embargo, si en el pasado esta relación y trabajo en red funcionaba con fluidez, durante nuestra intervención esto ya no sucedía. Desde *La Toma* se consultaba a los partidos y se los convocaba para la toma de decisiones, pero estos no se involucraban en la organización, o lo hacían solo persiguiendo sus fines particulares. Así, el vínculo no reportaba beneficios para la organización, que muchas veces quedaba capturada de partidos y movimientos que no aportaban a la vida del espacio, pero que formalmente decidían sobre él. El trabajo en red y las conexiones comunitarias

---

<sup>14</sup> *La Toma*, crónica n° 2

quedaban entonces solo en una declaración distanciada de la realidad, transformándose en una fuente de tensión al interior de la organización.

Esto se debía a que otro sector de *La Toma*, más vinculado a los intereses artístico-culturales, aprovechaba esta situación para reclamar la autonomía del espacio de cualquier estructura partidaria. Bajo el argumento de que los partidos ya no participaban en la organización, subyacía en realidad un rechazo a la política y sus organizaciones, como pudimos constatar en distintas charlas informales. Quienes sostenían la autonomía del espacio, manifestaban no interesarse por la política y que *La Toma* debía ser solo un espacio comunitario donde las personas de bajos recursos pudieran asistir a talleres y otras actividades culturales, promoviendo la inclusión. Así, esta cadena significativa separaba las actividades culturales de la política, no pudiendo encontrar puntos de articulación que contribuyeran a reforzar un proyecto común que produjera el crecimiento de la organización.

Como vemos, en el aspecto externo sucedía lo mismo que en el interno y los múltiples discursos chocaban en un antagonismo irresuelto por la hegemonía dentro de la organización. Las distintas posiciones de sujeto que estos discursos construían se enfrentaban por definir la identidad de la organización de acuerdo a sus propios intereses objetivos y proyectos. Así, identificamos dos discursos predominantes que pugaban, tanto en lo interno como en lo externo, por definir la identidad de *La Toma*: uno es el discurso de la organización como espacio de construcción política, y el otro es el discurso de la organización como espacio artístico-cultural. Ambas construcciones discursivas coexistían dentro de la organización, pero sin articularse en pos del fortalecimiento del proyecto común, sino generando un conflicto irresuelto que producía constantes situaciones de tensión y malestar hacia adentro, y hacia el exterior la invisibilización del espacio. La ausencia de una articulación, de significantes que articularan las equivalencias por sobre las diferencias producía que la identidad de *La Toma* fuera débil y fragmentaria, con las ya mencionadas dificultades para la supervivencia y funcionamiento del proyecto.

## 5.b Análisis teórico Creactivar

### 1. El objetivo se desarticula

La organización *Creactivar Redes Comunitarias* tenía un objetivo claro, el de promover las oportunidades de inclusión social de los niños que vivían en un contexto desfavorable. Trabajaba sobre dos ejes fundamentales: la inclusión social de niños y jóvenes y la construcción de redes comunitarias. Esto se veía claro en su página web y en cómo definían la organización sus miembros, tal como describimos en el capítulo anterior.

El objetivo aparecía presente en cada uno de los espacios de *Creactivar*, donde las actividades apuntaban a la problemática de la niñez y el juego desde el campo de la psicología comunitaria. Sin embargo, muchas veces este objetivo se desdibujaba ante la figura de Eduardo Tissera, fundador, presidente y figura líder de la organización, siendo más importante su presencia dentro de la misma que la función de *Creactivar* en sí.

En forma externa, si bien *Creactivar* trabajaba de forma articulada con la comunidad, los vecinos no lograban identificar a la organización y lo mismo sucedía con otras organizaciones, que la conocían como “la organización de Eduardo”, dejando de lado el trabajo que realizaba en los barrios y su objetivo. La figura del líder se convertía en más relevante que la propia organización. Esto repercutía directamente en la difusión del objetivo de *Creactivar* y en el trabajo diario, ya que Eduardo era quien debía tratar con las otras organizaciones para conseguir los espacios físicos donde se realizarían las juegotecas u otras actividades. Al recaer estos vínculos en un solo interlocutor, generaba que el trabajo en red sea limitado, ya que no había una construcción real de vínculos entre *Creactivar* y otras organizaciones del barrio, afectando el funcionamiento de cada espacio que podría trabajar de forma más cómoda e integrada, siendo más eficiente su aporte a la comunidad.

Como se plantea en Equipo Claves (1998), las organizaciones deben estructurarse de forma dinámica y no en una estructura rígida, reproduciendo un esquema jerarquizado y verticalista. Una de las características de debilidad en las asociaciones es la concentración de decisiones y tareas en uno o pocos miembros, lo que repercute en su formación, en su sentido de pertenencia con la organización y en los canales de participación y comunicación que suelen ser deficientes o inexistentes.

La estructura verticalista de *Creactivar* llevaba a que se desdibujara el objetivo. Si bien todos sus integrantes eran profesionales de psicología y estudiantes a los/las que les interesaba abordar la problemática de la organización, se presentaba un cuerpo institucional fragmentado, donde el poder y la toma de decisiones se concentraba solo en dos personas (Eduardo y Soledad) afectando el vínculo entre los miembros y la planificación de la organización en general. Esto trajo como consecuencia que el sentido de pertenencia y la identidad fueran débiles. Es decir, había una dificultad en la integración a nivel organizacional, que se veía en la presencia de muchos grupos con pocos elementos generadores de lazos internos. Lo que los miembros interiorizaban con mayor firmeza era el *proyecto* y la tarea de *Creactivar*, que eran los dos ejes que mantenían a la organización estable ante la posible desintegración. Sin embargo, la no modificación de los problemas en la estructura de la organización continuaba y afectaba negativamente su trabajo, alejándola de su misión y objetivos y poniendo en peligro su supervivencia en el tiempo.

*“Eran ya las cinco de la tarde cuando caminamos las dos cuadras que nos separaban de la casa donde se realizaba la asamblea. Llegamos, y ya estaban todos reunidos. Eran unas 15 o 16 personas sentadas en círculo en una de las habitaciones. Nos ubicamos como pudimos y observamos que, a pesar de ser un círculo, el centro era claramente Eduardo. Era él quien más hablaba y dirigía el eje de los temas y asuntos a tratar.”*<sup>15</sup>

El Equipo Claves también establece que las organizaciones, muchas veces, creen que con solo tener el objetivo claro y establecido en sus inicios alcanza, sin tener en cuenta que tales objetivos deben ser revisados y analizados en función con el contexto actual y con las dificultades de la organización. Uno de los errores más comunes en las organizaciones comunitarias es el de establecer los objetivos de la organización como una totalidad cerrada e inmóvil, sin tener en cuenta las transformaciones en el contexto, la comunidad y la propia organización.

Como establecimos anteriormente, toda organización debería considerar su identidad como un sistema signifiante en constante transformación para poder abordar los diversos escenarios que se le puedan presentar. Basándonos en Laclau, deben renunciar

---

<sup>15</sup> *Creactivar*, crónica nº 6.

a la concepción de la sociedad como totalidad cerrada o fundante de sus procesos parciales y situarse, en cambio, en el campo de la articulación. Laclau pone de manifiesto que el espacio social es un espacio discursivo, toda configuración social es una configuración significativa, por tanto sujetos y objetos se constituyen en una superficie discursiva. Todo lo social tiene un sentido, exhibe, pero éste es precario, en otras palabras, puede modificarse<sup>16</sup>. Dado que no hay esencias ni identidades plenas, lo que sí encontramos son relaciones abiertas. Desde esta perspectiva, se piensa en una estructura discursiva como una “*práctica articuladora que constituye y organiza a las relaciones sociales*” (Laclau, 1987:133)

En *Creactivar* no se veían espacios de participación, reflexión, análisis y búsqueda de soluciones a las problemáticas de la organización sino que sus espacios tenían rasgos burocratizados donde era difícil escapar de lo coyuntural. Esto traía como consecuencia un debilitamiento en la comunicación interna, ya que las pocas reuniones donde estaban todos sus miembros (las asambleas) no eran un recurso utilizado para repensar la tarea diaria de la organización, el trabajo en el barrio y con las otras organizaciones, las necesidades o falencias de cada espacio. Pudimos relevar a través de la observación directa y de distintos testimonios que las temáticas de las asambleas giraban fundamentalmente en torno a cuestiones económicas coyunturales y a la organización de los distintos eventos de *Creactivar*<sup>17</sup>. Esta modalidad de ir tras lo urgente tenía como consecuencia que las causas profundas que hacían a lo que es la organización no se revean, no había un canal de comunicación interna para establecer los conflictos que se suscitaban en cada espacio y para definir una identidad integrada.

Al desdibujarse los objetivos, *Creactivar* caía por momentos en un modelo de organización de neobeneficencia, en términos de De Piero (2005), ligada a un objetivo más asistencialista, donde cada espacio buscaba “ayudar” a los niños que asistían sin poner en relación las problemáticas del espacio y las familias que allí concurrían con el resto de la organización.

*“Creactivar plantea que sus actividades están dirigidas a los chicos y a las familias. Preguntamos cuál era el grado de implicación de las familias en la organización y de*

---

<sup>16</sup> “Una concepción que niegue todo enfoque esencialista de las relaciones sociales debe también afirmar el carácter precario de las identidades y la imposibilidad de fijar el sentido de los ‘elementos’ en ninguna literalidad última” (Laclau, 1987: 132).

<sup>17</sup> *Creactivar*, crónica n° 6; crónica n° 9.

*qué forma ellos proponían la participación. Allí reflexionaron que realmente Creactivar no hace propuestas participativas a las familias de los chicos más allá de la Feria de Juegos y que eso es una falencia o una contradicción. Esto derivó un debate en el cual Maru planteó que más que una función comunitaria, la organización roza el asistencialismo y que ese no fue ni su objetivo originario ni debería serlo ahora”<sup>18</sup>.*

Al no tomar los objetivos fundacionales de la organización como prácticas articuladoras que parten de una estructura discursiva que construye y organiza las relaciones sociales, y tomarlos como estructuras cerradas e inamovibles, se genera una fragmentación entre los miembros y los objetivos. Las diferencias entre los espacios, el poder verticalista dentro de la organización y el poco análisis de su tarea diaria con la comunidad y el contexto hacen que se debilite el proyecto general de la organización.

A raíz de esto, por ejemplo, a través de nuestra intervención pudimos notar que Eduardo consideraba que debían modificarse los lineamientos de *Creactivar* en cuanto a la posición política. Creía que a la organización le hacía falta tomar posición política y dejar de mostrarse como una organización apolítica, sin ideología partidaria. Haciendo un paralelo con la comunicación alternativa, se vincularía a lo que Natalia Vinelli y Carlos Esperón (2003) establecen como comunicación basada en un proyecto político para la transformación social. Eduardo consideraba un proyecto político de base, para no caer en el asistencialismo al que hacía referencia De Piero. Hasta el momento la organización promovía una participación restringida, definiendo temas, sujetos y objetivos, delimitados por criterios ideológicos (no querían que participen partidos políticos), mientras que Eduardo buscaba una participación abierta selectiva, donde los convocados cumplieran con ciertos requisitos para participar.

Tomando los planteos de Nelson Cardozo (2006), afirmamos que era necesario diagnosticar el entorno en el contexto actual, para ver cómo los medios y la comunidad se relacionaban con el entorno cultural y político, y replantear los objetivos y la misión, en este caso de *Creactivar*, para ver qué tipo de participación y convocatoria aceptaban y les convenía a determinados fines, sin que se generaran rupturas o tensiones dentro de la organización. Es imprescindible antes de establecer esto que replantearan los objetivos internamente, teniendo en cuenta las distintas concepciones de los miembros.

---

<sup>18</sup> *Creactivar*, crónica n° 10

## 2. Multiplicidad discursiva fragmentada

### 2.a Comunicación interna

La identidad grupal no estaba consolidada a pesar de ser una organización con veinte años de trayectoria. Existían problemas y conflictos internos que muchas veces eran desconocidos por el resto de la organización y había distintos grupos nucleados en torno a cada uno de los espacios, pero resultaba difícil afirmar la existencia del grupo al nivel de la organización.

Al no estar consolidada la identidad institucional de *Creactivar*, cada espacio construía su propia pertenencia y sus integrantes no percibían al resto de los espacios como lugares donde podían encontrar la resolución a problemas comunes. Por ejemplo, observamos que los integrantes de la juegoteca de San Telmo tenían un sentido de pertenencia a *Creactivar* mucho más fuerte y estructurado que el de las integrantes de la juegoteca de Lugano<sup>19</sup>. La interiorización que los miembros de *Creactivar* hacían de la organización dependía del espacio específico en el cual participaban y esto repercutía negativamente en el trabajo, ya que dificultaba la comunicación fluida dentro de la organización y generaba malestares y hasta enfrentamientos entre los distintos grupos.

*Creactivar* era vista por la gran mayoría de los miembros como una instancia superior que no tenía contacto con la realidad concreta a la cual cada espacio se enfrentaba cotidianamente. Esto tenía como consecuencia que la organización fuera vivida como un lugar que demandaba trabajo, energía y compromiso, pero que poco aportaba a sus integrantes, a las actividades que realizaban en cada uno de los espacios y a sus destinatarios.

Fue constante escuchar las quejas de los miembros de *Creactivar*, donde expresaban que se sentían solos frente a las problemáticas del trabajo cotidiano, “abandonados” por la “organización madre”. Ellos percibían problemas que solo podrían solucionarse con la intervención de la organización como un todo, pero que pese a sus demandas esto no sucedía. Como es el caso de la biblioteca y apoyo escolar que tenían problemas con el espacio y no actuaban de forma conjunta para solucionarlo, llegando al extremo de que dos espacios de una misma organización que compartían un mismo lugar tuvieran miembros que no se conocían entre sí.

---

<sup>19</sup> *Creactivar*, crónica n° 9.

En términos de Laclau, podríamos afirmar que en esas diversas subjetividades que se encuentran en *Creactivar* es necesario realizar una operación de cierre entre éstas para que logren articularse en una cadena discursiva a través de la lógica de equivalencia. La articulación entre identidades diversas sólo es posible si cada idea de los miembros sobre la organización la articulan en una cadena significativa, es decir, elementos diferentes que subvierten la lógica diferencial y se convierten en momentos de una misma cadena discursiva. Estos elementos heterogéneos que se articulan pasan a ser momentos de un discurso y a fijar el sentido.

A estos puntos discursivos privilegiados que fijan parcialmente el sentido de la cadena significativa y que dan sentido a todos los *significantes flotantes* o *elementos*, los denomina *puntos nodales*. Agrega, que es por este sistema, que no está cerrado ni fijado, que la hegemonía se constituye. Para el autor, en las cadenas significativas se reflejan las luchas por el sentido.

En *Creactivar* aparecen dos significantes con mayor frecuencia: *la comunicación dentro de la organización* y *la articulación con la comunidad*. Podemos identificarlos como *puntos nodales*<sup>20</sup> que articulan las demandas y que tienen la función de representar a la pluralidad de *significantes flotantes*<sup>21</sup> en la vida social. Los puntos nodales seleccionados para el trabajo, son compartidos pero se les otorga un sentido diferente dependiendo de las posiciones de los sujetos en el interior de una estructura discursiva.

Tomando *la comunicación dentro de la organización* pueden describirse dos cadenas significativas, por un lado los miembros de *Creactivar* más comprometidos (Daniela, Marisa, Eugenia, Maru) que eran las más críticas a la hora de analizar el accionar de la organización, articulaban *comunicación dentro de la organización* con los significantes *integración entre espacios*, *reuniones para analizar problemáticas* y *revisión constante de objetivos*. En sus testimonios aseguraban que la comunicación interna de *Creactivar* era caótica, poco clara, verticalista y, muchas veces, alejada de la realidad cotidiana de las actividades que llevaban a cabo. Consideraban que con un trabajo más integrado entre los espacios y generando canales de comunicación que se replanteen los

---

<sup>20</sup> El punto nodal en Laclau es cercano al concepto de *significante vacío*. La diferencia está en que mientras para el primero el proceso de vaciamiento no llega a completarse, en el segundo se vacía, en el sentido de que deja de reflejar una demanda particular y empieza a representar una plenitud ausente, pasa a ser representante de una cadena extensa, es el significante que se construye como operación de totalización frente al *antagonismo*.

<sup>21</sup> Los significantes flotantes son *elementos*, en el sentido en que los utiliza Laclau, como demandas que no están articuladas discursivamente.

problemas y objetivos de la organización, se lograría una planificación en las actividades, mayor horizontalidad en la toma de decisiones, un aumento en el sentido de pertenencia de todos los miembros y mayor eficiencia en su trabajo diario. Se constituirán espacios de expresión, construcción y fortalecimiento de los procesos comunicacionales:

*“En la conversación con Daniela pudimos observar que tanto ella como quienes se habían ofrecido de voluntarias para conformar la comisión sabían que la comunicación era un aspecto fundamental de la vida institucional y que Creactivar lo había dejado de lado durante demasiado tiempo. Esto nos hizo sentir que al menos en el inicio, todos los que íbamos a participar del proyecto teníamos una visión similar”.*<sup>22</sup>

Por otro lado, otros miembros de *Creactivar* que eran los que detentaban más poder, como Eduardo y Soledad, desde su posición, *comunicación dentro de la organización* era articulada con otras demandas particulares que tenían que ver con *la reunión mensual de la comisión directiva, la asamblea mensual de todos los miembros y sistema de mails*. La comisión directiva estaba conformada por nueve personas y era el lugar donde se tomaban las decisiones más importantes que hacían a la vida de *Creactivar*. Se solían tratar temas relacionados a cuestiones económicas o a los eventos que organizaban, pero no se planificaba un trabajo diario integrado o se establecían y analizaban los canales de comunicación de la organización. Lo que allí se discutía era puesto luego a consideración de la asamblea. Ésta se limitaba a debatir y decidir sobre un temario armado con anterioridad, y era difícil que surgieran durante las reuniones cuestiones por fuera de lo previamente planteado.

*“En lo que respecta a la asamblea pudimos observar que pese a la pretendida horizontalidad, el poder y la palabra se centran en Eduardo y en un segundo escalón, en los miembros de la comisión directiva. El resto de los integrantes parecen tener un rol pasivo de oyentes y de aprobadores de lo que ellos proponen. También pudimos constatar la falta de comunicación interna existente, ejemplificada claramente en el hecho de que muchos de los que habían ido a la asamblea no se conocían entre sí ni sabían a qué espacios representaban”.*<sup>23</sup>

El *sistema de mails* hace referencia a una comunicación a través del envío de correos

---

<sup>22</sup> *Creactivar*, crónica n° 6

<sup>23</sup> *Creactivar*, crónica n° 5

electrónicos, que era un sistema que generaba confusiones y desordenaba la comunicación. No había grupos ni casillas de correos creadas para facilitar la organización de los mensajes por tema o por espacio, por lo cual, los correos eran enviados de forma masiva a todos los miembros de la organización y cada uno de ellos iba respondiendo sobre el mensaje anterior, por más que la respuesta no tuviera ninguna relación con la temática de la cadena. Por ejemplo, mensajes destinados a coordinar la organización del cronograma de actividades de la Feria de Juegos, tenían como respuesta preguntas sobre la compra a último momento de materiales faltantes, o la confirmación sobre la asistencia a esa jornada. Dado el desorden, la capacidad de tomar decisiones se tornaba escasa y se terminaban resolviendo las cuestiones por fuera del sistema de mails. Además, la única persona que tenía todas las direcciones de correo electrónicas era Soledad, la tesorera, lo que definía aún más su posición de poder dentro de la organización y generaba malestar en el resto de los integrantes.

Dentro de la misma organización se presentaban dos posiciones de sujetos, dos posiciones discursivas. Por un lado la visión de sus miembros, que veían a la comunicación interna como fundamental dentro de la organización, con fuertes críticas a la estructura verticalista, y conscientes de la ausencia de instrumentos que facilitaran y ordenaran los procesos de comunicación. Consideraban necesario un trabajo integrado para que entre todos los espacios pudieran conformar una identidad de la organización y no una identidad propia de cada espacio en particular, y para ello pudieran organizar encuentros donde se hablara acerca de la identidad de la organización, sus objetivos y las demandas de cada uno de los espacios. En los espacios que generábamos para hablar con sus miembros, varios integrantes criticaron la modalidad de la asamblea dentro de *Creactivar* por ser “cerrada” a las problemáticas cotidianas. Había una distancia entre la realidad concreta de la organización y lo que se priorizaba desde los órganos de decisión. Como varios miembros expresaron, ellos sentían que las asambleas ocurrían a contramano de lo que era realmente importante, del trabajo cotidiano de cada espacio con los chicos y de las dificultades que atravesaban. Estos malestares no tenían un lugar institucionalizado en donde ser tratados y resueltos.

En la otra posición también consideraban a la comunicación interna como una falencia dentro de la organización, pero creían que los mecanismos que establecían para resolverla eran un buen camino: la asamblea que se organizaba de forma mensual, la reunión de la comisión directiva, también mensual, y el sistema de mails. Como

señalamos anteriormente, estos espacios remarcaban aún más las diferencias dentro de la organización, ya que se discutían temas ya decididos por los miembros de la comisión, que eran quienes llevaban el temario y el eje de la asamblea, siendo más una imposición unidireccional que un diálogo entre todos sus miembros. Esto convierte a la asamblea, que debería ser el espacio más democrático dentro de la organización porque era el único encuentro que tenían todos sus miembros, en un espacio autoritario, cerrado y frustrante para el resto de los miembros de cada espacio. Terminaban siendo reuniones que trataban de solucionar temas urgentes y nunca se hacía el tiempo de repensar el trabajo de *Creactivar*, tanto internamente como en la comunidad.

## **2.b ¿Trabajo en red?**

La organización hacía mucha referencia a la construcción de redes, de hecho, era una concepción que formaba parte del nombre de la institución: “*Creactivar Redes Comunitarias*”, era un rasgo fundamental en el discurso de la organización y en sus objetivos planteados.

Tomando el significante *articulación con la comunidad* también podemos describir dos cadenas significantes, por un lado los miembros lo articulaban con los significantes *identidad total de la organización, visibilidad y trabajo en red con organizaciones*. Mientras que Eduardo lo articulaba con los siguientes significantes: *Identidad individual, uso de espacios de otras organizaciones y participación partidaria*.

Sus miembros analizaban la comunicación externa de *Creactivar* como deficiente, y es resultado de la comunicación interna. Aseguraban que era complicado generar un trabajo en redes cuando internamente *Creactivar* estaba desorganizado. Era necesario un trabajo de forma integral de cada uno de los espacios para que pudieran establecer una identidad total de la organización y que repercuta en la comunidad:

*“Coincidieron todos en que tienen un déficit importante en la comunicación, sobretodo en la externa y que es algo que siempre quieren abordar y no saben cómo hacerlo. Varios de los miembros de la asamblea plantearon que en San Telmo los vecinos no conocen a Creactivar como organización, sino que identifican las actividades con la figura de Eduardo. Él coincidió en que esto es contraproducente y que su intención es ir revirtiendo esa situación, delegar espacios, pero por la conformación misma de la*

*asamblea y su dinámica, observamos que ello está lejos de realizarse.*”<sup>24</sup>

Los miembros de *Creactivar* consideraban que una buena comunicación externa se basaba en un trabajo en redes comunitarias. Como se afirma en la experiencia “Desde los barrios” (2002), tiene que haber una articulación en redes e inter-redes para superar su debilidad ante la presión de distintos actores sociales. Es necesario contar con una “visión comunitaria” para poder proyectar horizontes y combinar saberes simbólicos, organizativos y culturales del mismo territorio, para lograr una mayor visibilidad de *Creactivar* en el barrio, para fortalecer “La Feria de Juegos” y “*Creactivar* sale a la calle”, ayudando a la construcción de identidad de la organización y a la promoción de circuitos solidarios. En ese entonces, *Creactivar* carecía de visión comunitaria, trabajando de forma aislada y manteniendo relaciones tensas y conflictivas con las organizaciones que les prestaban los espacios en donde llevaban a cabo sus actividades (Corriente Martín Fierro, Asamblea de San Telmo, Centro de Salud N° 15 y Htal. Santojanni).

En cambio Eduardo, si bien veía las falencias en la comunicación externa, remitía el funcionamiento de la organización a su propia figura. Al no delegar y centralizar las gestiones y la toma de decisiones en él, hacía que *Creactivar* se convirtiera en esta organización cerrada, invisibilizada y con poca proyección en el barrio y la comunidad.

Para él la fragmentación del espacio era fundamental para la comunicación externa y la relación con el barrio y las otras organizaciones. Se planteaba como una metodología para “estar presentes en todas partes”. Sin embargo, en realidad no había ningún trabajo en conjunto, no se estaban tejiendo redes y hasta sus miembros aseguraban que esto dificultaba la tarea más de lo que la enriquecía. La relación con las organizaciones no se planificaba ni se organizaba, ya que los vínculos eran casi inexistentes, se daban de forma conflictiva y desorganizada, lo que era visto desde los miembros como una falencia a ser modificada. Eduardo lo veía como un vínculo valioso y no reparaba en los conflictos que pudieran surgir en el trabajo diario.

Lo mencionado anteriormente generaba que *Creactivar* no tuviera mucha visibilidad en la comunidad. La comunicación entre *Creactivar* y las familias del barrio era solo a través de folletos que repartían para la “Feria de Juegos” y “*Creactivar* sale a la calle”. No había una articulación entre la organización, los vecinos y los medios con influencia

---

<sup>24</sup> *Creactivar*, crónica n° 5

en el territorio, lo que llevaba a que no hubiera una participación activa de la comunidad. Este error es uno de los pecados a los que hace referencia Nelson Cardozo (2006), donde las organizaciones consideran que los medios sirven para difundir sus actividades y surgen cuando éstas tienen algo que comunicar; sin tener en cuenta que son útiles además para buscar apoyo, generar interés, construir redes, convocar y movilizar. Lo mismo puede aplicar para su vínculo con otras organizaciones, donde solo se le pide prestado el espacio físico sin poder articular un trabajo en conjunto.

Los dos eventos que realizaba la organización: “La Feria de Juegos” y “*Creactivar* sale a la calle”, en donde la organización se “apropiaba” del espacio público para dar a conocer las distintas actividades y estrechar vínculos con el barrio, no lograban los objetivos planteados, dado que al no estar articulados los espacios y los miembros de la organización, se llevaban adelante de forma desorganizada y no se tenían en cuenta aspectos fundamentales para concretar los objetivos, como el de poner banderas y carteles con el logo de *Creactivar* para comenzar a generar una identificación en la comunidad. Estos eventos no lograban visibilidad en el barrio y la unificación de los espacios. Tampoco los utilizaban para darse a conocer con otras organizaciones del mismo territorio. Como dicen Niremberg, Brawerman y Ruiz (2003), es necesario que el proyecto cuente con un carácter integral (articular los distintos espacios y actividades), un carácter participativo (involucrar a la comunidad y a otras organizaciones) y un carácter asociativo (incluir el proyecto y trabajar en conjunto con las distintas organizaciones, asociaciones, grupos culturales y artistas que trabajan en el mismo territorio. Intercambiar problemáticas y experiencias).

Por otra parte, otro significativo que consideraba Eduardo era la *participación partidaria*, ya que para él la organización debía apoyarse en un proyecto político. Como esto no era aceptado por los miembros de *Creactivar* e instaurado dentro de la organización, Eduardo iba tejiendo relaciones aisladas con organizaciones kirchneristas que luego, figuraban en las actividades de *Creactivar*, volviéndose confuso para la identidad de la organización, tanto internamente como de forma externa:

*“Nos llama la atención que hay muchas personas con remeras de “La Cámpora”, sacando fotos, filmando y ayudando en varias de las actividades; nunca hasta el momento habíamos tenido información sobre la relación de Creactivar y algún espacio*

*político.*”<sup>25</sup>

Estos conflictos que aparecían sobre las distintas miradas del compromiso político al interior de la organización eran un constante factor de conflictos, que impedía establecer en conjunto la identidad de *Creactivar* y así mismo esclarecer su ideología y misión.

Según Sergio De Piero (2005), el consolidar redes sociales tiene que ver con dos modelos: uno, que se basa en construir redes para complementar esfuerzos, hacer una circulación de bienes fluida y trabajar en base a la cooperación. Y otro modelo que se basa en el intercambio de valores y experiencias. Haciendo referencia al trabajo en redes, el autor va a afirmar: “*permite encontrar soluciones más creativas a los problemas de exclusión social; se presentan como espacios de libertad para las personas*” (p. 162). En este sentido durante la intervención, observamos que el trabajo en redes solo se hacía presente en el discurso formal de *Creactivar*, ya que no había un vínculo establecido con otras organizaciones del mismo territorio, ni con la comunidad.

En los discursos presentados, pueden atenderse los intentos por fijar de modo parcial el significado y cómo aparecen dos posiciones de sujeto, como dijimos anteriormente. Por un lado, un sujeto más democrático que arma su cadena de significantes articulando conceptos relacionados a una identidad integrada, con una estructura horizontal y trabajo en red; y otro sujeto que sobre los mismos puntos nodales, tiene significantes que corresponden a una identidad más verticalista, con fragmentación de espacios y una articulación “superficial” con el barrio y otras organizaciones.

En el análisis realizado sobre *Creactivar*, se evidencian distintos enunciados sobre la *organización*. Un enunciado que tiene que ver con un “discurso ideal”, el que aparecía en la página web y el que era sostenido por Eduardo y la comisión directiva, minimizando las problemáticas, y otro que se relacionaba con las falencias reales de la organización y su alejamiento de los objetivos iniciales y el ideal que se planteaba discursivamente de forma externa. Es decir, que las series de enunciados que se constituyeron y el orden de representaciones de cada miembro, dependía de las posiciones de sujeto que se articulaban dentro de la organización.

---

<sup>25</sup> *Creactivar*, crónica n° 15.

## 2.c Fragmentación del espacio

Para finalizar con los aspectos que conforman la estructura y los enunciados de *Creactivar*, no podemos dejar de hablar de la fragmentación del espacio, algo muy presente durante todo el análisis. Así como planteamos más arriba la presencia de un cuerpo institucional fragmentado, esto se acentuaba con la dispersión geográfica, llevaba también a una fragmentación simbólica con consecuencias negativas para el funcionamiento de la organización, para su comunicación interna y externa.

A lo largo del proceso de trabajo pudimos observar que la particularidad de *Creactivar*, de carecer de un espacio físico unificado que integre todas las actividades, producía un fuerte debilitamiento de la identidad institucional y el fortalecimiento de las identidades parciales.

En el discurso de Eduardo y de algunos de los integrantes de la organización, esta modalidad geográfica fragmentaria aparecía valorada de forma positiva e incluso como algo planificado. El argumento se centraba en que esta forma les permitía extender su trabajo en el territorio y construir redes. Sin embargo, como analizamos cuando hablamos de comunicación externa, esto no ocurría.

La dispersión espacial tenía efectos negativos tanto en el trabajo hacia afuera como hacia el interior de la propia organización. Esto provocaba que no se pudiera construir una identidad definida, fuerte, coherente y posible de ser comunicada, había una identidad fragmentada y cada espacio de *Creactivar* veía a los otros espacios ajenos y distantes con vínculos débiles entre sus miembros. Cada espacio construía su propia pertenencia y sus integrantes no percibían al resto de los espacios como lugares donde pudieran encontrar respuestas a problemas comunes, desdibujándose el objetivo de la organización.

El espacio es un elemento cohesionador dentro de las organizaciones, y en *Creactivar* al no estar presente el componente espacial como organizador y superador de las divisiones, surgían distintas formas de vivir la organización y de formar pertenencia que entraban en conflicto entre sí, generando situaciones de malestar, y en algunos casos, de enfrentamiento entre espacios.

Ya vimos que la falta de espacio físico en *Creactivar* era un componente fundamental en el estado de su comunicación interna; pero esta ausencia repercutía también en la

construcción de redes. *Creactivar* carecía de un trabajo integrado con otras organizaciones y no lograban apropiarse simbólicamente de cada espacio en el que trabajaban. Los espacios que les prestaban las otras organizaciones para que realicen sus actividades tenían ciertos condicionamientos, como no poder poner afiches de la organización, el logo de *Creactivar* o el nombre del espacio, que repercutía negativamente en su comunicación externa, ya que las familias que visitaban diariamente los espacios no llegaban a reconocer a estos como parte de una misma organización, sino que los vinculaban con el lugar físico; por ejemplo, “Juegoteca del Centro de Salud”.

Durante nuestra intervención, surgió el malestar de muchos miembros de *Creactivar* por no contar con un espacio propio, generando que los/as chicos/as y las familias no pudieran apropiarse del espacio. Esto afectaba en el vínculo con el barrio y con las organizaciones del territorio, ya que al estar invisibilizada la organización, era muy difícil poder realizar un diagnóstico de las organizaciones, instituciones, movimientos y grupos que integraban el territorio. Así como también de la historia barrial propia y de los espacios de circulación comunicacional. Se hacía más complicado intervenir reflexivamente en los problemas de las comunidades para buscar soluciones y fomentar la participación.

Partiendo de la tesis de lo social como discursivo, a lo largo de este análisis, mediante el encadenamiento de distintos significantes se ha buscado dar cuenta del intento por fijar un sentido que articule todas las demandas presentes en la organización *Creactivar redes comunitarias*. En éste mismo escenario, intentamos describir las series de enunciados que se constituyen a partir de un enunciado particular para ver los procedimientos que fijan, controlan o distribuyen el orden del discurso. Entendiendo que no hay nada por fuera y que es el mismo discurso el que produce el orden de significaciones que habitamos.

### **5.c Identidades fragmentarias, difusas, “fantasmales”**

En base a lo analizado en cuanto a la construcción de identidad en *La Toma* y en *Creactivar Redes Comunitarias*, proponemos el concepto de *Identidad Fantasmal*. El mismo designa el tipo de identidad existente en ambas organizaciones aquí tomadas en

contraposición al ideal de una identidad fuerte, donde el predominio de cadenas equivalenciales produce un efecto de cierre que configura una identidad estable y definida. Con el concepto de *identidad fantasmal* no planteamos la ausencia de una identidad de la organización, sino la configuración de una identidad fragmentaria e inestable, que tiende a alejar a la organización de la realidad social en la cual está inserta. Esta lejanía es de dimensión doble, ya que supone una distancia tanto del entorno y la realidad exterior, como de la propia realidad interna de la institución.

Como señalamos con anterioridad, identificamos que la identidad está integrada por distintos componentes: un discurso que produce posiciones de sujeto que emergen y se organizan en el mismo; la construcción en base a ello de objetivos comunes que derivan en la estructuración de un sentido de pertenencia definido y coherente, y el anclaje en un contexto histórico-material determinado. Estos componentes constitutivos de la identidad deben ser capaces de ser comunicados de forma precisa hacia dentro y fuera de la organización.

Por el contrario, la *identidad fantasmal* permite dar cuenta de la existencia de una disociación entre la realidad de la organización y lo que ésta comunica sobre sí, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la misma organización. Como ya se señaló, no es la ausencia de una identidad, ya que en *La Toma* y en *Creactivar* pueden hallarse determinados elementos identitarios que permiten la continuidad de la organización. Sin embargo, estos elementos son débiles, inestables, y no llegan a cumplir la función de facilitadores para la resolución de los conflictos, y muchas veces actúan como obstaculizadores para realizar los cambios necesarios en búsqueda del mejoramiento de la organización. Su efecto es que la vida de la organización transcurra en una tensión irresuelta constante, un estado de conflicto que entorpece la realización de actividades para el logro de sus objetivos, y que cuando se busquen soluciones estas sean superficiales y momentáneas, sin ocuparse de las causas reales de los conflictos.

Por este motivo, sostenemos que la *identidad fantasmal* es una identidad sin cuerpo, difícil de ser aprehendida y comunicada, que supone una relación de no correspondencia con la práctica de la institución. Al ser una identidad sin forma y difusa, anclada solo en pocos elementos que no alcanzan a darle coherencia interna, esta identidad produce la emergencia de discursos múltiples que configuran distintas posiciones de sujeto en el interior de la organización y distintas representaciones sobre *qué* es la institución y

sobre *cuáles* son su misión y objetivos. Esta dispersión discursiva propia de la identidad fantasmal tiende hacia la dispersión y es fuente de la existencia de un constante malestar entre los miembros de la organización.

La *identidad fantasmal* está conformada por significantes flotantes que no logran articularse en una sola cadena de equivalencias que suprima en la operación articuladora las diferencias existentes. Las demandas de ambas instituciones no logran nuclearse por lo que se genera una operación de cierre que caracterizamos como débil. Muchos de los puntos nodales no llegan a convertirse en elementos de una misma cadena de significantes, generando un significante vacío, donde cada posición discursiva lo articula con los significantes que considera de acuerdo a su posición de sujeto.

Contraria a esta *identidad fantasmal*, podemos afirmar que una identidad más fuerte y consolidada es aquella que constituye una operación hegemónica entre una serie de discursos heterogéneos. Es decir, una identidad basada en la lógica de la equivalencia, donde distintos elementos se articulen dentro de una misma cadena discursiva, y no una donde primen distintos discursos articulados separadamente, como sucede en la *identidad fantasmal*.

Tanto en *La Toma* como en *Creactivar* aparecen múltiples discursos sin ningún significante hegemónico que logre articularlos. Si bien hay cierta inestabilidad en la convivencia de todos estos discursos, esto no quita que las demandas de las instituciones se articulen en función de un significante central y logren una operación de cierre, porque lo que planteamos con anterioridad es que el concepto de *identidad fantasmal* al que hacemos referencia no tiene que ver con ausencia de identidad o de sentido, al contrario, es presencia de una identidad débil y menos estable a la hora de afrontar amenazas o conflictos, o de dar respuesta a las demandas con las que la organización se encuentra, tanto internas como externas.

Esto se evidencia en los problemas de ambas organizaciones para unificar sus visiones y objetivos, y por ende planificar sus acciones y resultados. Al no poder hegemonizar los significantes vacíos, anteriormente descriptos, se muestran dos organizaciones con falta de claridad en sus proyectos, dificultades entre sus miembros (distintos discursos, bajo sentido de pertenencia con la organización y objetivos difusos), dificultad para dar respuesta a las demandas de su población destinataria y su entorno, y una tensión latente en cuanto a poder comunicar la identidad organizacional. Consideramos, aplicando el

desarrollo teórico abordado, que para que una organización pueda tener una identidad más definida y fuerte para enfrentar las distintas problemáticas del entorno en el cual se inserta, es necesario que un elemento particular que tenga relaciones de equivalencia con los distintos discursos que atraviesan la organización, pueda realizar la operación hegemónica de articularlos en torno a sí, construyéndose en eje de la identidad organizacional.

## **Conclusiones:**

### **Discurso e identidad, repensando a las organizaciones sociales**

A lo largo del presente trabajo buscamos abordar la problemática de la identidad en las organizaciones sociales comunitarias desde una perspectiva del análisis del discurso. Por ello consideramos pertinente realizar la operación de aplicar dicha teoría a un objeto de estudio del cual en un principio no se ocupó, ya que consideramos puede ofrecer perspectivas y herramientas de análisis. Consideramos que en el momento de enfrentarse a las problemáticas del trabajo de campo en organizaciones sociales, abordar los distintos discursos y cadenas discursivas que se articulan en ellas permite pensar y repensar tanto la dinámica de la organización como la propia intervención.

Como planteamos en el análisis de ambas organizaciones, consideramos que una organización comunitaria es un espacio de confluencia de distintos discursos sociales, distintas identidades, y que en un determinado contexto específico cumplen una función articuladora de dichas identidades, experiencias, objetivos y demandas. Así, buscamos señalar que la organización comunitaria se constituye en una estructura significativa que articula demandas, deseos y expectativas concretas de distintos actores de la comunidad en la cual se encuentra inserta.

Para dar cuenta de ello, abordamos dos experiencias de intervención en dos organizaciones distintas, *La Toma* y *Creactivar Redes Comunitarias*. A través de la observación, la participación, la sistematización y el análisis, identificamos en ambas organizaciones rasgos y problemáticas comunes. Tanto *La Toma* como *Creactivar* presentaban dificultades para articular la cotidianeidad de la vida de la organización con los objetivos que se planteaban; una multiplicidad de problemas condicionaban el desarrollo de la vida de la organización, tales como la falta de participación, la desconexión con el barrio y la población destinataria, la utilización de canales de comunicación ineficaces en unos casos, o la inexistencia de los mismos en otros, la desarticulación interna con integrantes que sostenían visiones divergentes sobre lo que la organización debía ser y lo que debía hacer, problemáticas que no se atendían o se atendían solo de forma aislada e inmediata, sin ser objeto de un análisis profundo y articulado con otros aspectos de la organización. Planteamos que esto se debía a la coexistencia de múltiples discursos que pugnaban por hegemonizar un significativo vacío dentro de la organización, sin nunca lograrlo acabadamente. Así, buscamos

mostrar cómo estas problemáticas y falencias construían organizaciones de funcionamiento fragmentario y desarticulado, lo que entorpecía la planificación e implementación de proyectos y la realización de sus objetivos.

En este contexto es en el que sostenemos la importancia de la problemática de la identidad de la organización como el elemento clave. La identidad es lo que permite dotar de coherencia y unificar las acciones y objetivos de la organización para llevarlos a cabo. Así, a través del análisis buscamos mostrar los problemas y dificultades que atraviesan estas organizaciones comunitarias que construyen una identidad débil, difusa o fragmentaria. Para ello consideramos un aporte necesario el de la teoría del discurso de Laclau, en cuanto nos permite abordar los significantes que circulan dentro de cada organización y cómo estos se articulan, permitiendo la emergencia del sentido. En estas articulaciones y en las distintas cadenas significantes que se forman es en donde podemos ver las dificultades que las organizaciones atraviesan para la conformación de una identidad “fuerte”, que si bien nunca es cerrada ni inmóvil, permite cierto marco de contención y referencia para la vida institucional. Sostenemos que en los casos analizados los múltiples discursos que confluyen en la organización no logran articularse de forma estable en torno a una identidad común, al no realizarse la operación hegemónica por la cual una de esas cadenas significantes particulares pase a representar la totalidad de los significantes y sentidos que circulan en la organización. Los dos casos aquí expuestos presentan distintos significantes vacíos a los que se les otorgan distintos sentidos, según las distintas posiciones discursivas dentro de la organización. Así, la identidad fragmentaria e inestable resultante hace peligrar y muchas veces imposibilita el poder realizar los proyectos y objetivos que la organización se plantea.

Esta construcción de identidad que hacen las organizaciones comunitarias y que elegimos analizar desde la teoría del discurso, aplicándola a otro objeto de estudio, nos llevo a proponer un concepto: **Identidad Fantasmal**.

Este tipo de identidad del que hablamos hace referencia a una identidad débil, difusa, fragmentaria e inestable. No se trata de ausencia de identidad, de sentido, sino de una presencia de múltiples sentidos que no permiten ver claramente el objetivo, la misión y la visión de las dos organizaciones aquí analizadas. Lo que lleva a que se encuentren aisladas de las verdaderas demandas de sus comunidades y alejadas de su misión inicial.

A raíz de nuestro análisis, podemos afirmar que las organizaciones que poseen una identidad fantasmal son aquellas que no logran articular sus significantes en una cadena equivalencial, generando una operación de cierre inestable. Bajo la identidad fantasmal, las distintas demandas de una comunidad se articulan bajo la lógica de la diferencia, sin hegemonizar el significante vacío.

A través de este trabajo, buscamos corrernos de los análisis tradicionales de comunicación comunitaria para poder analizar las organizaciones como cientistas sociales con todo lo que eso implica, poniendo en juego las herramientas adquiridas en los distintos trabajos de campo y en las lecturas de los textos académicos de distintos momentos de la carrera. Si bien hay muchos trabajos en el campo de la comunicación comunitaria, creemos que se caracterizan más por ser manuales de procedimiento para las organizaciones sociales comunitarias o en el rol del comunicador comunitario, y no tanto en articular estas experiencias y procedimientos con otras teorías que pueden aportar otras líneas de interpretación y enriquecer la experiencia, como por ejemplo la teoría del discurso que utilizamos en este trabajo.

Consideramos que el campo de la comunicación comunitaria debe animarse más a poder analizar a las organizaciones y las experiencias de intervención desde distintos enfoques, tomando a autores que no son propios de este campo para poder ofrecer aportes más valiosos y amplios a la hora de analizar sus discursos, interacciones, relaciones de poder y construcción de hegemonía dentro de las mismas.

Como cientistas de la comunicación interesados por este campo, nos parece pertinente generar teoría a partir de las experiencias vividas, pero que esa teoría no se limite a una mera descripción de lo que es una organización comunitaria o a cómo debe funcionar, financiarse y articular con la comunidad. Si bien estos ejes nos parecen fundamentales para poder individualizar a las distintas organizaciones y realizar la intervención, nos parece que son temas bastante tratados, y que este campo debe permitirse analizar y producir teoría desde otros enfoques que puedan brindar nuevos marcos para pensar y repensar a las organizaciones sociales comunitarias y su inserción en la sociedad.

## **Bibliografía**

ACOTTO, L. (2003). *Las organizaciones de la Sociedad Civil*. Buenos Aires: Espacio Editorial.

ACEVEDO, María J. (2000). *La observación como recurso metodológico en el campo de lo institucional*. Material de Cátedra, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

ALTHUSSER, L. (1970). *Ideología y aparatos ideológicos de Estado*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Área de Comunicación Comunitaria (2009) *Construyendo comunidades, reflexiones actuales sobre comunicación comunitaria*. Buenos Aires: La Crujía.

ARÓSTEGUI, J. y SABORIDO, J. (2005). *El tiempo presente*, Buenos Aires: Eudeba.

BARRET, M. (2003). Ideología, política, hegemonía: De Gramsci a Laclau y Mouffe. En S. Zizek (Comp.), *Ideología: un mapa de la cuestión* (pp.263-294) Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

BARRIOS, A. y HOPENHAYN, B. (2002). *Las malas herencias ¿qué dejan los gobiernos que se van?* Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

BASUALDO, E. (2011). La pugna social para definir el tipo de hegemonía política y un nuevo patrón de acumulación de capital, en *Sistema político y modelo de acumulación. Tres ensayos sobre la Argentina actual*. Buenos Aires: Cara o seca.

BLANCO, F. y CAPEANS, H. (2014) *10 de años de intervención en Comunicación Comunitaria. Análisis de la concepción de comunicación de la Organizaciones Sociales entre 2002 y 2012*. (Tesina de grado) Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

BOGDAN, R. y TAYLOR S. J. (1994). La observación participante en el campo, en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós.

BRAWERMAN, J., NIREMBERG, O., RUIZ, V. (2003). La sistematización de experiencias, en *Programación y evaluación de proyectos sociales*, Buenos Aires:

Paidós.

BUENFIL BURGOS, R. N., (1990). Análisis de Discurso y Educación. *Departamento de Investigaciones Educativas, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional*.

CALELLO, T. y QUINTAR, A. (2002). Prácticas colectivas populares en la región metropolitana de Bs. As, en *La acción de las organizaciones sociales de base territorial*. Buenos Aires: Instituto de Estudios y Formación.

CARBALLEDA, A. (2002). *La intervención en lo social*. Buenos Aires: Paidós.

CARDOSO, N. (2006). *Pensar los medios de comunicación para las organizaciones desde una perspectiva participativa y comunitaria*. Material de Cátedra, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

CARREIRA M. J. y GARCÍA A. (2014). *El Grupo de Teatro Comunitario Catalinas Sur: análisis del discurso institucional y sus cambios*. (Tesina de grado) Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

CHOJO ORTIZ, I. y GARCIA DELGADO, D. (2006). Hacia un nuevo modelo de desarrollo. Transformación y reproducción en el posneoliberalismo, en *El desarrollo en un contexto posneoliberal*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

DE LA IGLESIA M. E. y FAUDA L. (2006). *Movimientos sociales: la expresión de la crisis. Identidad, configuración y perspectivas en los movimientos de trabajadores desocupados*. Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

DE PIERO, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil*, Buenos Aires: Paidós.

DE PIERO, S. (2014). *Las relaciones estado- sociedad civil en el Kirchnerismo*. Buenos Aires: Flacso Virtual. Recuperado de: <http://flacso.org.ar/noticias/las-relaciones-estado-sociedad-civil-en-el-kirchnerismo- algunos-planteos/>

DERRIDA, J. (1989). La estructura, el signo y el juego en el discurso de las ciencias humanas, en *La escritura y la diferencia*. Barcelona: Anthropos.

EAGLETON, T. (2003). La ideología y sus vicisitudes en el marxismo occidental. En S.

Zizek (Comp.), *Ideología: un mapa de la cuestión* (pp.199-251) Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

EQUIPO CLAVES, (1994) *Otras causas de la debilidad de las asociaciones y movimientos sociales*, Buenos Aires.

ENZ, A., FRANCO, V., SPAGNUOLO, V. (2012) *Manual de comunicaciones para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Comuna Asociación Civil.

Fundación Defensores del Chaco, Sociedad de Fomento de Video Alternativo, Asociación Civil “El culebrón Timbal”, Escuela Julio Cortázar. (2002). *Desde los barrios hacia una Red Cultural y Solidaria en el Gran Bs. As.*, borrador para un documento de trabajo y capacitación. Bs. As.

GONZÁLEZ, H. (2011). *Kirchnerismo, una controversia cultural*. Buenos Aires: Editorial Colihue.

GRAMSCI, A. (2010). *Antología*. Buenos Aires: Siglo XXI.

HALL, S. (2003). Introducción: ¿quién necesita identidad?, en *Cuestiones de identidad cultural*, Bs. As.-Madrid: Amorrortu editores.

HORVATH, J. (2012). Legitimidad democrática y representación política en la Argentina del nuevo siglo: los orígenes del kirchnerismo y el liderazgo presidencial de Néstor Kirchner (2003-2007). *Revista de Ciencia Política de la Ciudad de Buenos Aires a la aldea global*, 16. Recuperado en <http://www.revinciapolitica.com.ar/num16art5.php>

HOUTART, F. (2006). Los movimientos sociales y la construcción de un nuevo sujeto histórico, en A. Borón, J. Amadeo y S. González (comps.), *La teoría marxista hoy* (pp. 435-444) Buenos Aires: CLACSO.

HUROVICH, I. (2004) *Observables para construir un diagnóstico comunicacional*. Material de Cátedra, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

LACLAU, E. (1993) “Posmarxismo sin pedido de disculpas”, en *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*, Buenos Aires: Nueva Visión.

LACLAU, E. (1995). ¿Por qué los significantes vacíos son importantes para la política?

en *Emancipación y diferencia*, Barcelona: Ariel.

LACLAU, E. (2002). *Misticismo, retórica y política*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

LACLAU, E. (2004). Más allá de la positividad de lo social, en *Hegemonía y estrategia socialista*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

LACLAU, E. (2006). La deriva populista y la centroizquierda latinoamericana. *Revista Nueva Sociedad*, 205. Recuperado en <http://nuso.org/articulo/la-deriva-populista-y-la-centroizquierda-latinoamericana/>

LACLAU, E., y MOUFFE, C. (1987). *Hegemonía y estrategia socialista*, Siglo XXI.

LE BOTERF, G. (1986). *Investigación participativa: una aproximación al desarrollo local*, Madrid: Narcea.

MOUFFE, C. (1985). Hegemonía, política e ideología. En J. L. Martín Del Campo (Comp.), *Hegemonía y alternativas políticas en América Latina* (pp. 125-145) México: Siglo XXI.

MUCHNIK, D. (2004). *Los últimos cuarenta años*, Buenos Aires: Capital Intelectual.

PEREYRA, S. (2005). ¿Cuál es el legado del movimiento de derechos humanos? En Schuster, F. y otros (comps.), *Tomar la palabra. Estudios sobre protesta social y acción colectiva en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo.

RETAMOZO, M. (2011). Movimientos sociales, política y hegemonía en Argentina. *Revista Polis de la Universidad Bolivariana*, 28, 243-279.

RODRÍGUEZ ESPERÓN, C. y VINELLI, N. (2003). *Contrainformación, Medios alternativos para la acción política*, Buenos Aires: Ediciones Continente.

ROSSI, A. (2010). Fortalezas y tensiones en el proyecto kirchnerista. *Revista de Ciencia Política de la Ciudad de Buenos Aires a la aldea global*, 11. Recuperado en [www.revcienciapolitica.com.ar](http://www.revcienciapolitica.com.ar)

SANTUCHO, L. (2010). Tras las huellas de la crisis del 2001. *Revista de CCC*, 8.

SAUTÚ, R. (2005). "El diseño de una investigación: teoría, objetivos y métodos" en

*Todo es teoría. Objetivos y métodos de la investigación.* Editorial Lumiere,

SAUSSURE, F. (2005) *Curso de lingüística general*, Buenos Aires: Losada.

SIRVENT, María T. (2003). La investigación social y el compromiso del investigador: contradicciones y desafíos del presente momento histórico en argentina. *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación*, Buenos Aires.

TOER, M. (2015). *De Moctezuma a Chávez*, Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

TORRES CARRILLO, A. (2006). Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 2. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20131029053057/art.AlfonsoTorresC..pdf>

VASILACHIS, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

ZELAZNIK, J. (2011). Las coaliciones kirchneristas. En Malamud, Andrés y De Luca, Miguel (coordinadores), *La política en tiempos de los kirchner*, Buenos Aires: Eudeba.