



## **Transformación identitaria en una Organización de la Sociedad Civil.**

Estudio de Caso: Techo Argentina

### **Tutor del trabajo final de carrera**

Arroyo, Adrián

### **Alumno/a**

Olivares, Rosario

### **Número de matrícula**

(407)12593

### **Carrera**

Relaciones Públicas e Institucionales

### **Firma**

## Resumen

A lo largo de los años, las Organizaciones Sin Fines de Lucro se han ido ganando un lugar cada vez más importante dentro de la sociedad argentina. Techo, en particular, es una organización con especial notoriedad en el tercer sector. Su trabajo el último tiempo generó un replanteamiento de sus bases filosóficas y objetivos, logrando de esta forma el desarrollo de una nueva identidad institucional.

Estos cambios estructurales dentro de la organización hicieron foco en la búsqueda del bien común a través de la incidencia en política de manera apartidaria. Esta nueva era de Techo estuvo determinada especialmente por sus alianzas estratégicas y un cambio discursivo evidente.

Palabras clave: Organización de la Sociedad Civil, Identidad, Alianza Estratégica, Política, Discurso.

## Abstract

Over the years, Non-Profit Organizations have been gaining an increasingly important place in Argentine society. Techo, in particular, is an organization with special notoriety in the third sector. Their work over the years has caused the rethinking of their philosophic bases and objectives, and therefore the development of a new institutional identity.

These structural changes within the organization focused on the search for the common good through political advocacy in a non-partidary manner. This new era of Techo was determined especially by its strategic alliances and an evident discursive change.

Key Words: Non-Profit Organization, Identity, Strategic Alliance, Politics, Speech.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1 - Comunicación en Organizaciones de la Sociedad Civil .....</b>	<b>9</b>
• 1.1. Las Relaciones Públicas .....	9
• 1.2. Organizaciones Sin Fines de Lucro: Definiciones y características .....	11
○ 1.2.1. Tipologías .....	12
• 1.3. Historia y actualidad del concepto de Sociedad Civil .....	13
• Las bases de la comunicación en el tercer sector .....	14
○ 1.4.1. Comunicación de la causa y la organización .....	15
○ 1.4.2. Comunicación por atributos .....	17
○ 1.4.3. Comunicación empática .....	17
○ 1.4.4. Comunicación sustentable .....	18
○ 1.4.5. Comunicación desde la complejidad .....	18
<b>Capítulo 2 - Primera aproximación al objeto de estudio: Techo .....</b>	<b>20</b>
• 2.1. Los comienzos de Techo .....	20
• 2.2. De Un Techo para mi País a Techo .....	21
• 2.3. Filosofía organizacional de Techo .....	25
○ 2.3.1. Misión .....	25
○ 2.3.2. Visión .....	26
○ 2.3.3. Valores .....	26
• 2.4. Pilares y Modelo de Trabajo .....	27
• 2.5. Voluntariado .....	30
○ 2.5.1. Primera tesis .....	32
○ 2.5.2. Segunda tesis .....	32
○ 2.5.3. Tercera tesis .....	33
○ 2.5.4. Cuarta tesis .....	33
○ 2.5.5. Quinta tesis .....	33
○ 2.5.6. Sexta tesis .....	34
○ 2.5.7. Séptima tesis .....	34
<b>Capítulo 3 - Alianzas... ¿estratégicas? .....</b>	<b>35</b>
• 3.1. Qué entendemos por Alianza Estratégica .....	35
• 3.2. Techo: Aliados y Socios .....	36
• 3.3. Alianzas con movimientos sociales .....	38
○ 3.3.1. ¿Qué es un movimiento social? .....	39
○ 3.3.2. La dinámica de las organizaciones sociales en Argentina pos 2003 .....	39
• 3.4. Ley de integración urbana .....	40
○ 3.4.1. Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) .....	41
○ 3.4.2. Barrios de Pie .....	42

○ 3.4.3. Corriente Clasista Combativa (CCC) .....	43
<b>Capítulo 4 - El discurso como constructor de la identidad .....</b>	<b>45</b>
● 4.1. El discurso de Techo .....	46
● 4.2. Discurso denunciante .....	46
○ 4.2.1 Informe sobre los primeros 100 días de mandato de Mauricio Macri .....	47
● 4.3. Discurso empoderador .....	49
○ 4.3.1. El lenguaje inclusivo .....	50
<b>Conclusión .....</b>	<b>53</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>

## Introducción

Raly Barrionuevo es un cantante y compositor de música folclórica argentino. En una canción del año 2000 titulada *Ey Paisano*, anuncia: *Pensé que de política no iba a hablar pero ahora que recuerdo, política hacemos todos al caminar*. Este trabajo está lejos de tratar sobre la música o el folklore nacional, pero esta frase servirá de puntapié para anticipar lo que realmente nos concierne en este caso.

*Techo* es una organización de origen chileno, dedicada a combatir la desigualdad social a través de la búsqueda de soluciones concretas para la obtención de una vivienda digna; estos objetivos se concretan mediante el trabajo en conjunto de voluntarios y los mismos habitantes de los asentamientos precarios donde se realiza la actividad de turno.

Fundada por sacerdotes jesuitas, esta organización de la sociedad civil comenzó siendo simplemente una respuesta a emergencias habitacionales sin ningún tipo de incidencia en otros aspectos del sector. El tiempo pasó y las cosas cambiaron, a medida que se expandía, los objetivos de la ONG mutaron. Su nombre cambió y su perspectiva también.

El estudio realizado se centró principalmente en la politización que comenzó a transitar *Techo* a partir de la transformación de su Identidad Institucional. Buscaremos evidenciar este vuelco desde el asistencialismo hacia una actitud política y combativa, a través de diferentes recursos discursivos y alianzas con movimientos sociales.

A lo largo del trabajo insertaremos diferentes elementos recolectados que pretenden demostrar este cambio posicional y discursivo. Más allá de la introducción de la política dentro de la filosofía y cultura organizacional, llama la atención la dirección denunciante y confrontacional que tomaron las comunicaciones de *Techo*.

Cada vez más preocupada por los sectores vulnerables de la sociedad, *Techo* decidió cambiar desde su nombre (pasó de ser *Un Techo Para Mi País* a sólo *Techo*), hasta su identidad visual e institucional. Aquí es cuando le podemos otorgar un significado a la canción de Raly citada al principio; bajo la premisa de que su labor no era suficiente para mejorar la vida de estas personas es que comenzaron a involucrarse en políticas de estado y la política en general. Aunque pensaban que en política no se iban a involucrar, se dieron cuenta que por el solo hecho de hacer lo que estaban haciendo, hacían política, y por lo tanto decidieron anunciar y enunciar tal aspecto en su filosofía.

Ahora bien, lo que realmente llama la atención de este caso no es la incidencia que buscan tener sobre las decisiones de los dirigentes políticos con respecto a la crisis habitacional, sino como comunican su postura ante diferentes situaciones y las alianzas estratégicas que fueron desarrollando en estos últimos años, caratuladas por muchos como polémicas. Cabe preguntarse

entonces, si una organización que se auto proclama como política, puede vivir al margen de la vida partidaria de un país, y hasta qué punto no es influenciada por la misma.

Resulta interesante analizar e investigar esto especialmente en un país tan atravesado por la realidad gubernamental, polarizado y “agrietado” a nivel social.

La motivación que llevó a este objeto de estudio fue la suma de diversas experiencias personales compartidas dentro de la organización. Diferentes debates que surgían en los grupos voluntarios, acciones y actividades despertaron preguntas que durante este trabajo intentaremos esclarecer. Techo es una organización reconocida a nivel mundial, se han escrito numerosos *papers*, trabajos, análisis e investigaciones acerca de ella. Es lógico creer que no se podría presentar ni traer a colación nada que no se haya escrito ya. De todas formas, lo presentado en este trabajo busca evidenciar un fenómeno que no parece haber sido postulado previamente: la incidencia en política a partir de la metamorfosis identitaria que sufrió la organización y la presentación de su postura ante sus diferentes públicos.

Lo desarrollado a lo largo de estas páginas no busca generar polémica, sino invitar al lector a repensar los diferentes fenómenos que caracterizaron al objeto de estudio durante los últimos años.

Las relaciones públicas fueron conceptualizadas por el sociólogo norteamericano Carlson (citado en Palencia-Lefler, 2011, p. 28) como “un esfuerzo organizado para comunicar información y modificar las actitudes y el comportamiento en beneficio de un cliente o de una causa”.

Esta definición nos da pie a justificar el aporte que este trabajo brindará a la disciplina. La formulación correcta de una identidad organizacional en particular, es tarea de la profesión en cuestión. Cómo desarrolla Carlson, el esfuerzo debe estar puesto en la comunicación y modificación de actitudes a razón de un motivo en especial.

A lo largo de este trabajo analizaremos cómo es que Techo lleva adelante sus comunicaciones y que tipo de comportamientos toma a partir de la causa que los moviliza, por lo tanto, se podría afirmar que haremos una observación de la gestión de las relaciones públicas en la organización (o por lo menos un aspecto de ellas).

Plantaremos este trabajo como un estudio de caso, con la línea temática definida por la comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil y el caso de Techo como objeto de estudio para analizar la introducción de la política dentro de la identidad de una organización.

Desarrollaremos una revisión de diferentes situaciones y fuentes, y un análisis bibliográfico del problema que resulta relevante en este campo disciplinar en particular. Se buscará lograr un análisis crítico y académico sobre la problemática estudiada a través de una metodología de trabajo que implica investigación, análisis histórico y de la actualidad, y recopilación de datos y posturas teóricas.

El estudio estará respaldado por material bibliográfico del campo disciplinario y otras ciencias que complementan el marco teórico, como la sociología, las ciencias políticas, la lingüística y la comunicación social. De origen tanto nacional como internacional, citaremos en principio autores de las relaciones públicas como Jordi Xifra o Wilcox y luego ahondaremos en el rubro de las organizaciones de la sociedad civil con Eugenia Etkin y Bernardo Kilksberg. A su vez, reforzaremos los conceptos políticos y el análisis del discurso gracias a personalidades como Carl Schmitt y Santiago Kalinowski.

Cada experto traído a colación en este documento tiene una razón específica y echará luz sobre las temáticas abordadas.

El presente trabajo final se dividirá en cuatro capítulos, dedicados a disipar diferentes dudas que surgen a raíz de la problemática planteada con anterioridad.

El objetivo del primer capítulo es presentar la disciplina que nos convoca en este trabajo: las Relaciones Públicas. Buscaremos definir y otorgar conceptualizaciones de diferentes autores acerca del estudio y la profesión, nos centraremos de todas formas en el ejercicio de esta dentro de las Organizaciones sin Fines de Lucro. Dado que nuestro objeto de estudio es una entidad de este tipo también se presentarán diferentes acepciones al respecto, para luego poder hacer una conjunción de ambas temáticas y analizar la comunicación dentro de las organizaciones de la sociedad civil. Intentaremos dismantelar preguntas tales como ¿qué son las Relaciones Públicas? ¿Qué son y qué tipos hay de organizaciones sin fines de lucro? ¿cómo funciona la comunicación dentro de estas entidades?

Por otro lado, el capítulo dos encara el objeto que realmente nos concierne: Techo. El objetivo de este segundo apartado es conocer la organización en profundidad, dar a conocer sus orígenes, historia y filosofía. Vincularemos la exposición de su identidad organizacional e identidad visual con las definiciones planteadas por diversos profesionales del rubro. En esta ocasión, la finalidad será otorgar un pantallazo general del objeto de estudio para luego poder realizar un análisis exhaustivo de las alianzas y las decisiones tomadas por la organización.

Una vez presentado el objeto de estudio en su totalidad, proseguiremos con el capítulo tres en el que invitaremos al lector a realizar un análisis crítico de las alianzas estratégicas que decidió forjar Techo en los últimos años. Basados en su declaración de identidad y filosofía presentadas previamente, nos preguntaremos si las relaciones que decidió formar la organización reflejan su postura política apartidaria comunicada a sus públicos.

El objetivo en este caso es definir qué es una alianza estratégica y dar a conocer los diferentes actores que se convirtieron en aliados de Techo para la consecución de los objetivos de la

organización. Definiremos los principales movimientos sociales de la Argentina, su ideología política y de qué forma están vinculados a Techo.

Este apartado en particular echará luz sobre la pregunta planteada al principio de la introducción, que se continuará presentando en el capítulo cuatro.

Para la última sección, que corresponde al cuarto capítulo, decidimos enfocarnos nuevamente en la identidad pero a través del análisis de las comunicaciones de la organización. Surgieron preguntas tales como ¿De qué manera el discurso deja entrever nuevos aspectos de la identidad de Techo? ¿Es coherente su declaración identitaria con su discurso? ¿De qué manera logra la organización crear un discurso tanto denunciante como empoderador?

El objetivo del capítulo cuatro es explorar el discurso de Techo haciendo foco en el aspecto denunciante o combativo y el aspecto empoderador del mismo. Presentaremos mensajes y emisiones de la organización que evidencian estas características, a fin de demostrar cómo el discurso de una organización puede actuar como constructor de su identidad.

## Capítulo 1 - Comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil

En su libro *Comunicación para las organizaciones sociales*, María Eugenia Etkin se atreve a pensar la comunicación de las organizaciones de la sociedad civil no sólo como instrumento de gestión, sino también como herramienta de promoción social (2012). Ahora bien, es pertinente entonces preguntarnos de qué hablamos cuando hablamos de comunicación organizacional y porque se trata de un eslabón fundamental para el éxito y la consecución de los objetivos de las organizaciones sin fines de lucro.

Comunicar es poner en común, construir una idea compartida sobre algo en particular. En palabras de Sara Lovera, es una oportunidad de encuentro con el otro, de contacto, de diálogo, un espacio para el entendimiento, la coordinación y la cooperación, que posibilite el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (2010, p.23). De todas formas, estamos tratando con un concepto muy difícil de abarcar por completo ya que está presente en cada aspecto de nuestra vida; es por eso que, con el fin de acortar el campo de estudio y lograr una mirada más específica, elegimos hacer foco en la comunicación corporativa u organizacional y por consecuencia directa en las Relaciones Públicas.

La comunicación institucional es una práctica social compleja. Es un proceso de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas específicas (Uranga, 2007, p.3). En otras palabras, es la totalidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de una organización, y entre ésta y el medio donde se encuentra inserta. Resulta correcto también definirla como todas las acciones y actividades realizadas con el fin de facilitar el flujo de estos mensajes.

### 1.1. Las Relaciones Públicas

El concepto de Relaciones Públicas consta de numerosas definiciones. A pesar de esto, aún hoy en día se asocia a la disciplina con las relaciones con la prensa, cuando su campo de acción no podría ser más amplio. El nombre mismo de la profesión indica que trabaja con todos los públicos involucrados en el día a día de una organización, lo que la vuelve un área primordial en la gestión eficiente y eficaz de una empresa, organización no gubernamental, marca o sector del estado. El Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, y escritor de numerosos libros Jordi Xifra, define ésta práctica como:

La disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o entre personas con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos [...] La práctica de las relaciones públicas consiste en una función directiva que se traduce en uno o varios proyectos estratégicos de comunicación con los públicos que conforman el entorno de las organizaciones. (2008, p.7)

Otro exponente de la profesión, James Grunig, las define de manera concisa en su libro *Dirección de Relaciones Públicas* (2007, p.55), como lo siguiente “Dirección y gestión de la comunicación, entre una organización y sus públicos”.

Asimismo, Jacquie L'Etang también desarrolla una definición del concepto pero aporta una perspectiva algo diferente a las ya mencionadas. Aunque comparte la idea de que las Relaciones Públicas implican la comunicación e intercambio de ideas, plantea que se trata de argumentar y plantear un caso como respuesta a o para facilitar un cambio. Concluye entonces que está intrínsecamente conectado con las perspectivas políticas, su promoción y las respuestas a ellas por parte de los actores organizativos y sus representantes (2009). Tomando como base esta definición podríamos considerar que el espacio de acción de la profesión es mucho más acotado de lo que realmente es. Reducir las Relaciones Públicas solo a las situaciones de cambio y a las perspectivas políticas es definirla como algo que en realidad es solo una parte de un todo mayor. A pesar de eso, volveremos a esta definición conforme avance el trabajo, ya que la promoción de perspectivas políticas serán una temática clave dentro de este proyecto.

Por otro lado el autor Dennis Wilcox (2017, p.12) define a la disciplina de este modo; “Las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”.

Si bien hoy en día resultan pocos los casos en que las Relaciones Públicas ocupan un espacio directivo dentro de una organización, esta definición logra cubrir numerosos campos de acción de la profesión en la actualidad. Tiene en cuenta la importancia de planificar y ejecutar acciones y programas ideados en base a los intereses de los públicos de una organización. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, podemos decir que resulta primordial para un relacionista público tener en cuenta el contexto del espacio en el que se desarrolla y tomar decisiones en base a eso.

Por el momento, elegiremos la construcción teórica de Xifra (mencionada al principio del apartado) como disparador de este capítulo. Si prestamos atención a esta definición nos daremos cuenta que entonces las Relaciones Públicas encuentran su campo de intervención en diversos tipos de instituciones, ya sean unidades de negocio privadas como también espacios públicos, y hasta organizaciones sociales.

A lo largo de este capítulo, como también del trabajo en su totalidad, pondremos el foco en este último tipo de entidades para identificar porque necesitan ganar visibilidad y quienes son sus principales *stakeholders*<sup>1</sup> con quienes deben mantener relaciones fructíferas para poder sobrevivir. El siguiente apartado se dedica especialmente a la exploración del fenómeno de las organizaciones sociales.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* - Grupos sin cuyo apoyo la organización cesaría de existir.

## **1.2. Organizaciones Sin Fines de Lucro: Definiciones y características**

A lo largo de la historia, la teoría económica dividió la economía en dos grandes y opuestos sectores. Herrero - Blasco (2013) describe los dos sectores correspondientes a esta visión neoclásica-keynesiana. Por un lado encontramos el sector público que está conformado por el estado y sus políticas económicas, que ayudan a la solución de los fallos del mercado del segundo sector que es el sector privado, identificado con el capitalismo y la producción y comercialización de distintos bienes y servicios.

El tiempo supo demostrar que esta conceptualización resultaba demasiado simple e insuficiente, dando lugar a un tercer sector en el sistema económico que albergue todas las instituciones excluidas por la lógica anterior.

De acuerdo a la definición financiera planteada por Thompson en 1994, lo que diferencia a los sectores económicos es la fuente principal de ingresos. Tomando esto como base, el tercer sector es aquel que obtiene sus ingresos mayoritariamente de las contribuciones de sus miembros y aportes de individuos privados.

Este tercer sector se posiciona entre medio de los otros dos ya que las entidades que lo conforman son de iniciativa privada pero de interés público o social, ya que no son lucrativas e intentan satisfacer las necesidades que el Estado no llega a cubrir. Dentro de las organizaciones que conforman este espectro encontramos Fundaciones, Comedores, Cooperativas y Organizaciones No Lucrativas en general.

En el vocablo popular, conocemos a este tipo de organizaciones como "ONGs", es decir Organizaciones No Gubernamentales. Esta nomenclatura de todas formas, parece ser demasiado amplia, ya que si la tomamos literalmente una empresa privada o marca estaría incluida bajo estos términos, dado que no forman parte de la estructura de gobierno de un país. Por esta razón es que a lo largo del trabajo nos vamos a referir a los entes del tercer sector con términos tales como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), que aunque pueden parecer generales, cumplen una función más descriptiva que el nombre ONGs.

Según Salamon y Anheier (1992), hay cinco criterios que las organizaciones sin fines de lucro tienen que cumplir para ser consideradas como tales: estructuradas, privadas, autogobernadas, que no distribuyan beneficios entre sus miembros, y voluntarias. Estas características nos dan una primera aproximación de lo que implica una agrupación de este estilo, como también lo hace el Artículo 168 del Código Civil y Comercial de La Nación Argentina.

Este último hace énfasis en que el objeto de estas instituciones no debe ser contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta como el respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas

que no vulneren los valores constitucionales. Una asociación de este tipo no puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.

En línea con esto, y enfocándonos nuevamente en la perspectiva que ofrece la ley para y con este tipo de entidades sin fines de lucro, es que podemos hacer mención de la definición ofrecida por el inciso uno de la segunda parte del artículo 33 del Código Civil Argentino <sup>2</sup>. En el mismo se las caracteriza como:

Personas jurídicas de carácter privado que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común, y que se encuentran bajo la órbita de contralor de la Inspección General de Justicia. Se trata de Organizaciones Libres del Pueblo u Organizaciones No Gubernamentales.

Resulta interesante la denominación de Organizaciones Libres del Pueblo, donde la palabra *Libres* podría estar haciendo referencia a la independencia del Estado que tienen estas instituciones mientras que *Del Pueblo* se vincula al origen y naturaleza de las mismas.

De todas formas, esta designación que surgió durante la primera presidencia de Perón, ya no es más utilizada. La ley de Fundaciones N° 19.836, vigente al día de hoy expone lo siguiente: *“Las fundaciones a que se refiere el artículo 33 del Código Civil son personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.”* (1972)

### 1.2.1 Tipologías

Hemos revisado las definiciones de lo que es una organización de la sociedad civil, tanto para la ley como para diferentes autores.

Estas descripciones deberían ser suficiente como para poder distinguir una organización de este tipo de otras entidades, pero no aclaran la variedad de OSCs que pueden existir. Etkin (2012) desarrolló una clasificación específica:

- Asociaciones Civiles - cooperadoras, colectividades, organizaciones de base, sociedades de fomento, bibliotecas populares, y academias nacionales.
- Fundaciones - políticas, culturales, educativas, médicas, de asistencia social, y empresarias.
- Mutuales - de previsión social, crédito, vivienda, salud y consumo.
- Cooperativas - de trabajo, agropecuarias, y de servicios públicos.
- Obras sociales - sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas.
- Sindicatos: por rama de actividad o empresa.

---

<sup>2</sup> Información Legislativa. *Título I - De las personas jurídicas*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/>

A primera vista ya podemos identificar que en la teoría, todos estos entes mencionados tienen un objetivo de bien común, donde el lucro pasa a segundo plano. Esta tipología también permite reconocer la cantidad y diversidad de organizaciones que forman parte del mundo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Todo este tipo de organizaciones no se proponen cambiar la sociedad en su totalidad, sino contribuir al progreso de las poblaciones a las cuales se dedican.

### **1.3. Historia y actualidad del concepto de Sociedad Civil**

Es seguro interpretar que el núcleo del tercer sector es la sociedad civil. Entonces, si hablamos de sociedad civil es relevante citar a Gramsci, fiel Marxista, quien desarrolló la siguiente definición:

se pueden fijar dos grandes planos superestructurales, el que se puede llamar de la "sociedad civil", que está formado por el conjunto de los organismos vulgarmente llamados "privados" que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda sociedad y el de la "sociedad política o Estado" [...] (1972, p.78)

De acuerdo a esta declaración, parecería que la sociedad civil está ligada directamente al mundo privado. No solo está ligada, sino que es el conjunto de los organismos de este sector.

No nos adentraremos en el extenso concepto de hegemonía, ya que no es relevante a los fines de este estudio, pero sí haremos especial hincapié en que para el autor la sociedad civil sería aquel fenómeno que representa las ideas predominantes de una clase determinada en un contexto específico.

De todas formas, el término sociedad civil no tiene un significado homogéneo y establecido, sino que se trata de un concepto que cuenta con múltiples interpretaciones. Así como analizamos la definición desarrollada por Gramsci, también podemos hacer mención de diversos autores pertenecientes a disciplinas tales como las ciencias políticas o la filosofía, que indagaron en el estudio de la sociedad civil como fenómeno, y por lo tanto interpretaron y re-definieron el término.

Históricamente, y de acuerdo con Gramsci, la sociedad civil quedaba sujeta a las ideas de una serie de pensadores relevantes de la época, es por eso que se hace mención del concepto de hegemonía, ya que se podría entender que eran ellos quienes incitaban a la acción y tomaban las decisiones. Los tiempos cambiaron y por lo tanto también las teorías dominantes.

Animándonos a hacer una justa crítica a Gramsci, podemos argumentar que bajo los estándares culturales que nos rigen, naturalmente significamos el concepto de sociedad civil como el conjunto de individuos que se relacionan entre sí dentro de un mismo marco civilizado. Es por esto, que

proseguiremos a desarrollar una parte de la evolución del concepto, ya que quedarnos con esta sola definición no resulta útil a los fines de este capítulo.

Encontramos esta idea de sociedad civil desde la antigüedad, donde Aristóteles empieza a introducirlo dentro de la filosofía como la idea de una agrupación de ciudadanos libres e iguales a partir de la cual se participaba políticamente. A pesar de esto, no es hasta la actualidad que se logra un mayor consenso en cuanto a la definición de este “fenómeno” que tanto nos interpela como individuos. A principios de los años 90, los autores del libro *Sociedad civil y teoría política*, Jean L. Cohen y Andrew Arato, lograron generar una definición que hoy en día es utilizada como referencia dentro del ámbito, que dice así:

La sociedad civil como una esfera de interacción social, compuesta ante todo de la esfera íntima (en especial la familia), la esfera de las asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias), los movimientos sociales y las formas de comunicación pública. La sociedad civil moderna se crea por medio de formas de autoconstitución y automovilización. Se institucionaliza y generaliza mediante las leyes, y especialmente los derechos objetivos, que estabilizan la diferenciación social. (1992, p.8)

Queda obsoleta la definición de Gramsci. Bajo estas premisas podemos dar cuenta de una superación de la idea de una manipulación y supremacía o hegemonía de la sociedad civil por parte de los intelectuales para dar lugar a un impulso que surge desde abajo, desde las bases. Para Cohen y Arato, la sociedad debe encontrar en sí misma la iniciativa de acción; conformada por la esfera privada y la esfera pública, las asociaciones voluntarias y los movimientos sociales.

La sociedad civil requiere de una fuerte determinación autónoma. A diferencia de lo planteado por Gramsci, la sociedad civil existe y se desarrolla de manera independiente a las ideas dominantes de los sectores privados. Sin una contraposición de ideas e intereses entre el sector privado y lo que Arato llama “esfera íntima” difícilmente existirían Organizaciones de la Sociedad Civil.

Más allá de presentar aproximaciones al concepto casi opuestas, no podemos afirmar que alguno de los autores tenga la verdad absoluta. Lo que sí se puede argumentar es que el paradigma que rodea esta temática ha ido mutando a lo largo de la historia hacia un entendimiento de la sociedad civil como un movimiento autárquico; *libre y del pueblo*.

#### **1.4. Las bases de la comunicación en el tercer sector**

Ahora bien, habiendo definido los conceptos necesarios para el desarrollo del siguiente trabajo es que podemos empezar a hacer mención acerca de las bases de la comunicación dentro de las OSC y porque resultan tan necesarias para la consecución de los objetivos que se establecen dentro de ellas.

Como bien mencionamos previamente, las Relaciones Públicas buscan el beneficio tanto de las organizaciones como de sus públicos. Dado que la naturaleza y origen de las OSC es el bien común para con un sector de la sociedad específico, resulta primordial entonces el desarrollo de una disciplina que colabore en este actuar desinteresado.

Dentro del trabajo de las Relaciones Públicas e Institucionales encontramos la posibilidad de generar visibilidad dentro de la sociedad, ya sea de una empresa u organización específica, como de una causa particular. Aquí encontramos la primera razón por la cual la gestión de la comunicación en una ONG es muy importante; la comunicación es una herramienta de cambio y promoción social que además agrega valor a la institución que la sabe gestionar. Planificando la comunicación es que se puede dar a conocer tanto la problemática que convoca a la Organización de la Sociedad Civil, como también a la OSC específicamente; y dado que una institución de este tipo sobrevive gracias a las donaciones y el trabajo de sus voluntarios es muy importante que se gane el reconocimiento y el afecto del público.

En su libro, Eugenia Etkin (2012) expone diferentes supuestos de comunicación que guiarán la planificación de una OSC:

1. Comunicación de la causa y de la organización
2. Comunicación por atributos
3. Comunicación empática
4. Comunicación sustentable
5. Comunicación desde la complejidad

#### **1.4.1 Comunicación de la causa y de la organización**

En primer lugar encontramos la comunicación de la causa, que implica educar o llamar la atención a la comunidad sobre la existencia de un problema al que la organización se dedica y hacer sentir que el problema es de todos.

En estos casos resulta importante realizar técnicas que llamen la atención de la gente, que los interpelen para así poder fomentar realmente el cambio.

Podemos poner como ejemplo un caso reciente llevado a cabo por la organización elegida para este trabajo final. El 14 de agosto de 2019, Techo instaló una casilla de chapa de color rosado justo enfrente de la Casa Rosada <sup>3</sup>. Con el fin de alertar acerca de los 3,8 millones de hogares precarios que existen en el país, ubicaron esta obra simbolizando el refugio que utilizan miles de familias al no

---

<sup>3</sup> Sitio Web Oficial Infobae (2019). *Levantaron una "casilla rosada" frente a la Casa de Gobierno para alertar que hay 3,8 millones de hogares precarios*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de <https://www.infobae.com/sociedad/2019/08/14/>

tener ni encontrar otra opción ante su emergencia habitacional. El contraste logrado entre esta representación de las viviendas de los asentamientos populares, la casa de gobierno y las torres de Puerto Madero logró generar conciencia acerca de esta problemática, tanto para los transeúntes como también para todos los usuarios de las redes sociales que se toparon con el contenido generado por la organización y los lectores de los numerosos medios que relevaron la noticia.



La Casilla Rosada

Fuente: *Agenda 4P*

El espacio físico elegido para esta acción no fue simplemente para mostrar el contraste entre ciertas edificaciones y la casilla montada por Techo, sino que se interpreta que la ubicación frente a la Casa Rosada actúa como protesta y llamado de atención a los gobernantes para que tomen decisiones al respecto. Como mencionamos en la introducción y ahondaremos en el próximo capítulo, una de las formas de acción frente a la causa que convoca a Techo es el impulso y la generación de políticas públicas como solución a la emergencia de hábitat que sufren tantas personas y familias.

En esta oportunidad el foco de la propuesta estaba en comunicar y dar a conocer más que nada la problemática, es decir la causa. De todas formas, el conocimiento de la organización en este proyecto fue inevitable, así que definitivamente la comunicación de causa y de la organización están ligadas íntimamente. No debería haber una sin la otra ya que la comunicación de la organización, explica a la comunidad como la organización puede y va solucionar el problema. Se trata de promover lo que la organización hace para que la sociedad perciba que su existencia es importante y a veces hasta necesaria.

No podría haber comunicación de organización sin comunicación de causa, ya que el núcleo de una entidad de estas características es la problemática que las convoca.

No tendría sentido comunicar simplemente a la organización sin dar a conocer el trasfondo de la misma y el porqué de su existencia, ya que finalmente, su objetivo último es que la gente se

comprometa con lo que está sucediendo y busque su solución más allá de la institución que se ocupa en ese momento determinado.

#### **1.4.2 Comunicación por atributos**

Eugenia Etkin (2012), pone en segundo lugar la comunicación por atributos. Según la Real Academia Española, un atributo son las propiedades, características o cualidades de un ser. En este caso, que hablamos de las organizaciones, podríamos decir que se trata de eso que las distingue del resto y que también responde a su filosofía y cultura. Es por eso, que la comunicación por atributos significa que una OSC deberá sintetizar los adjetivos que la hacen diferente y única frente a las demás, y por otra parte elegir los mejores medios y herramientas para comunicarlos.

Esto quiere decir que antes de salir a comunicar de manera intencional, es importante definir previamente qué es lo que queremos transmitir, que es lo que más nos representa; una vez hecho esto, gestionar la comunicación será más simple y por sobre todo eficiente.

Debe haber coherencia entre eso que comunicamos como propio de la organización y nuestras acciones, así como anuncia el refrán “las acciones valen más que mil palabras”. Resultaría contraproducente hacer alarde de un valor que no es propio, la confianza se perdería, y como hemos hecho hincapié desde un principio: es esencial para la supervivencia de una organización establecer vínculos beneficiosos con sus públicos, y los vínculos sientan sus bases en la credibilidad y el respeto mutuo.

#### **1.4.3 Comunicación empática**

La comunicación empática es la que más ayuda a direccionar los mensajes de la institución. De acuerdo con José Carlos Bermejo, la empatía es la capacidad de ser sensible, comprender, darse cuenta de los sentimientos, pensamientos, experiencias y significados de otra persona, sin que estos sentimientos, pensamientos y experiencias hayan sido necesariamente comunicados de una manera objetiva y explícita (2012). Es por eso que dentro del acto de la comunicación, debemos reconocer y conocer al otro, y esto dentro de una organización implica la escucha activa.

Las Relaciones Públicas buscan el beneficio mutuo entre una organización y sus públicos, para lograrlo es primordial entonces poder escuchar las necesidades y deseos de la otra parte. Implica por lo tanto, moverse del lugar del centro para poder enfocarse más que nada en los públicos y cómo actuar en favor de ellos.

Muchas veces en una organización que busca conmover a sus públicos en torno a la problemática que los reúne, resulta estratégico y útil generar e invitar a la empatía.

Pongamos como ejemplo otra acción ideada por Techo; una campaña de recaudación de fondos y visibilización llamada “Pop-Up Slum”<sup>4</sup> - cuya traducción sería algo así como la aparición de un barrio bajo o vivienda de emergencia.

Esta acción tomó lugar en Manhattan, New York. Es sabido que en esta ciudad es complejo conseguir un departamento o estudio a buen precio y bien ubicado. Techo ambientó un estudio en el centro de Manhattan tal como una casilla en donde viven los habitantes de un asentamiento; sin baño, con paredes de lonas, piso de tierra, un solo ambiente, sucio e insalubre. Una voluntaria de la organización actuó como agente inmobiliaria e invitó a varias personas y familias a ver el lugar que aparentaba estar en alquiler.

Al ingresar a la vivienda, los interesados dejaban de estarlo y sentían que era una broma ya que parecía una falta de respeto mostrar un espacio como ese. La agente inmobiliaria intentaba convencerlos pero nadie elegía vivir ahí.

Eventualmente esa misma voluntaria les aclaraba que era una acción de la OSC Techo, y que ese lugar al que definieron como insalubre era el hogar de millones de familias en toda Latinoamérica.

De esta forma, podemos observar cómo se pudo generar empatía en estas personas. Quizás jamás hubiesen pensado en esta problemática, pero al ser ubicados en una posición en la que tenían que imaginarse viviendo allí y presenciando la forma de vida de tantas familias, lograron sensibilizar a este público.

#### **1.4.4 Comunicación sustentable**

Según Mazzola y Torres (2011), la comunicación sustentable tiene que ver con pensar la comunicación institucional como una proyección a largo plazo y también en el análisis de las consecuencias de la misma.

La comunicación desde una perspectiva sustentable, implica también ser responsables de los instrumentos comunicacionales que utiliza una organización para transmitir sus mensajes.

#### **1.4.5 Comunicación desde la complejidad**

Por último, pero no por eso menos importante, tenemos el supuesto de la comunicación que se encarga de la emisión de mensajes desde la complejidad. Esto quiere decir que hay que tener en

---

<sup>4</sup> Cuenta Oficial de Techo en Youtube (2015). *Pop-Up Slum - Techo*. Recuperado el 13 de octubre de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=s0bKRWYTi0g>

cuenta la complejidad de los vínculos que mantiene una organización, ya que hay muchos actores que intervienen dentro del proceso comunicacional. Si no los tenemos en consideración probablemente no logremos una comunicación efectiva, causando entonces más conflictos que soluciones.

El desarrollo y la presentación de estos distintos supuestos de la comunicación fueron con el fin de dar a conocer lo importantes que son para lograr una planificación y ejecución efectiva de los programas ideados dentro de una organización del tipo sin fines de lucro.

Ya que contamos con la introducción a los conceptos que estarán presentes a lo largo de todo el trabajo y hemos dado a conocer las razones por las cuales las Organizaciones de la Sociedad Civil precisan de su gestión para la consecución sus objetivos, resulta inevitable proseguir con el análisis de caso seleccionado para este trabajo.

## Capítulo 2 - Primera aproximación al objeto de estudio: Techo

Los conceptos clave necesarios para la comprensión y desarrollo del trabajo, han sido expuestos y presentados en el capítulo previo, es por eso que ya es tiempo de dar a conocer el objeto de estudio seleccionado. El objetivo de este capítulo, es entonces explorar y profundizar el conocimiento de la organización Techo y su trabajo e impacto a lo largo de estos años; con el foco puesto en la República Argentina.

### 2.1. Los comienzos de Techo

A mediados de julio de 1997, un grupo de universitarios liderados por el sacerdote jesuita Felipe Berríos comenzó a reunirse con familias en situación de pobreza extrema en Curanilahue (ciudad a 700km al sur de Santiago de Chile).

De acuerdo a la historia narrada por Techo <sup>5</sup>, estos jóvenes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica de Chile comenzaron la construcción de una serie de mediaguas <sup>6</sup> en la comunidad. Luego de esta primera experiencia, se fijó la meta de construir 2000 mediaguas para el 2000, objetivo que se cumplió y se superó ampliamente. Con más de 600 voluntarios, lograron construir 5700 viviendas de emergencia para fines de 1999.

Ya en el 2000, se estableció nuevamente el propósito de construir 2000 mediaguas. El objetivo se cumplió una vez más, afianzando el nombre formal que habían establecido previamente para la organización: *2000 mediaguas para el 2000*.

La iniciativa, apoyada por jóvenes estudiantes que donaron su tiempo y recursos para la concreción de estos objetivos finalmente se convirtió, oficialmente, en una organización sin fines de lucro. A partir de 2001 comienza el proyecto *Un Techo para Chile*, con oficinas y trabajo de campo en numerosas ciudades del país. A partir de la formalización de las actividades y tras los terremotos de ese mismo año ocurridos en El Salvador y Perú, la experiencia comienza a repetirse en otros países; marcando un nuevo hito en la historia de la fundación.

Entre 2002 y 2004 la organización comienza a desarrollar sus actividades en México, Colombia, Ecuador, Brasil, Argentina (la experiencia se replica en el país en el 2003 pero su establecimiento formal se llevó a cabo en el 2006), Uruguay, Bolivia y Guatemala.

Con el crecimiento de la ONG a lo largo de América Latina, se conforma la Oficina Central, organizando personas y fondos. Asimismo, surgen dos áreas clave: Habilitación Social y Vivienda

---

<sup>5</sup> Sitio Web Oficial de Techo (2018). *El camino de Techo*. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://www.techo.org/nuestra-historia/>

<sup>6</sup> *Mediagua* - Es el nombre que se le da en Hispanoamérica a viviendas de emergencia. Tiene su origen en la Fundación Vivienda.

Definitiva. Con estos sectores definidos, se empezaron a pensar herramientas integrales para que las propias familias logren un avance significativo en su realidad y calidad de vida.

Es por esto que se determina la unificación de las redes presentes en cada país y se pasa a formar una sola institución: *Un Techo para mi País*. A partir de 2005 comienza el establecimiento formal de la institución en los distintos países previamente mencionados y varios más. Se organizan entonces una serie de congresos anuales bajo el nombre de *ELA: Encuentro Latinoamericano*, para voluntarios y líderes comunitarios.

Los terremotos en Chile y Haití de 2010, le dieron la posibilidad a la organización de desempeñar sus tareas en situaciones de catástrofe, una vez más. Lograron recaudaciones históricas, dedicadas pura y exclusivamente a la construcción de viviendas en ambos países afectados.

Luego de una larga etapa de crecimiento y desarrollo exponencial, *Un Techo para mi País* decide hacer un cambio institucional y estructural masivo en el año 2012. *Un Techo para mi País* se convirtió en *Techo*, trayendo con el nuevo nombre una serie de novedades que renovaron la organización hasta convertirla al fenómeno que es hoy en día. Esta transición se aplicó en todos los países en los que trabaja la organización.

El listado completo junto con el año en el que comenzaron a llevar adelante el proyecto en cada país, es el siguiente: Argentina (2003), Bolivia (2003), Brasil (2002), Chile (1997), Colombia (2002), Costa Rica (2006), Ecuador (2002), El Salvador (2001), Estados Unidos (en 2009 se abrieron dos oficinas en este país dedicadas exclusivamente a la búsqueda de alianzas y oportunidades de financiamiento), Guatemala (2004), Haití (2010), Honduras (2010), México (2002), Nicaragua (2008), Panamá (2010), Paraguay (2008), Perú (2001), República Dominicana (2008), Uruguay (2003) y Venezuela (2010).

## **2.2. De *Un Techo para mi País* a *Techo***

La metamorfosis que vivió la organización no se trató simplemente de la renovación de su imagen institucional; en palabras de la propia OSC

Un Techo para mi País inicia un proceso que pretende reflejar el paso de su fase fundacional y expansiva a una nueva etapa en busca de la consolidación, donde la gestión, el impacto y el desarrollo comunitario toman un rol protagónico en su modelo de trabajo. (2012)

Luego de 2 años de análisis interno y consultorías externas, es que se llevó a cabo este proceso de cambio centrado en tres ejes: modelo de intervención en los asentamientos, gestión social de proyectos y estructura organizacional. Estas transformaciones llevaron a la reconfiguración de la identidad y la cultura organizacional.

De la mano de esto, el marco de trabajo de *Techo* se restableció en base a tres objetivos estratégicos para la erradicación de la pobreza:

- El fomento del desarrollo comunitario en asentamientos precarios, a través del fortalecimiento de las comunidades. Impulsando la participación ciudadana, generando denuncias, propuestas y trabajando en red con otras organizaciones.
- La promoción y conciencia de la acción social, con énfasis en la masificación del voluntariado crítico y participativo. Voluntarios y pobladores se organizan para exigir y ejercer los derechos vulnerados de los asentamientos
- La incidencia en política, que promueva los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo.

Manteniendo los mismos atributos, personalidad y posicionamiento; así como también varios aspectos y componentes de la identidad física, es como Techo sostuvo sus bases a la vez que redireccionó su actuar y metodología hacia un espacio más acorde a las necesidades del público con el que trabajan. En 15 años, Techo ha logrado construir una organización capaz de afrontar nuevos desafíos, con metas cada vez más exigentes. Este crecimiento exigió un replanteamiento de su identidad.

En palabras de Agustín Wolff, Director Social de Techo para Latinoamérica y el Caribe:

Este largo proceso donde evaluamos, analizamos y redefinimos nuestra institución, nos permitió confirmar guías claras, como lo es la apuesta en la promoción del desarrollo comunitario, pero sobre todo nos llevó a reconfirmar que el TECHO existe en la unión del trabajo de miles voluntarios y pobladores de los asentamientos, quienes de forma masiva generan soluciones a las condición de pobreza, en la que viven 177 millones de personas en el continente, e invitan a toda la sociedad a ser parte de este desafío. (2012)

El proceso que llevó adelante Techo se trató de un cambio de identidad tanto visual como institucional. Ahora bien, para comprender en totalidad el suceso al que nos estamos refiriendo, resulta necesario aclarar de qué hablamos cuando hablamos de identidad.

En primer lugar, podemos tomar la definición brindada por Brandolini y González Frígoli dentro de su obra publicada en 2008; *Comunicación Interna*. Caracterizan la Identidad Organizacional como la suma de las características particulares que reúne una organización y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente. Consideran también que la Identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es por lo tanto, un recurso en sí misma, ya que contiene elementos aptos para construir o colaborar en la construcción y transformación de determinadas condiciones organizacionales.

Desde una perspectiva más sociológica, Gabriela Delamata y Melchor Armesto plantean en su libro *Ciudadanía y territorio: Las relaciones políticas de las nuevas identidades sociales* (2005), el problema de que las identidades de las organizaciones son el resultado de los vínculos que generan y de las cuestiones que reivindican.

Aunque podría parecer simplista, esta definición abarca muchos factores que complementan y hacen a lo que una organización decide presentar como identidad. No podemos ignorar bajo ningún punto de vista los vínculos y relaciones elegidos y construidos desde la organización, que son tan constructores de la identidad como cualquier otro factor enumerado en este apartado.

Asimismo, Magdalena Mut Camacho y Eva Brea Franch (2003), reconocen la importancia que asume la Identidad Institucional en toda actividad, resulta indispensable para el desarrollo de una organización. Por lo tanto, la Identidad se convierte en estratégica dentro del *management*; la identidad como una estrategia global, como un valor que la organización genera desde toda su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo, estética.

Por otro lado, en su libro *Branding Corporativo* (2009), Paul Capriotti presenta dos enfoques opuestos al concepto de identidad.

El Enfoque del Diseño vincula a la identidad con aquello que se vé de una organización; se trataría de la representación icónica. Esta noción, de todas formas, se denomina como Identidad Visual y se vincula al análisis del símbolo, logotipo, tipografía y colores. Esta perspectiva se relaciona por lo tanto con el Diseño Gráfico, y son sus profesionales quienes defienden esta postura. El hecho de que esta posición resulte un tanto escueta en términos de la definición de las características de la organización, no significa que sus elementos no sean determinantes a la hora de comunicar.

En las siguientes imágenes podemos observar la transición en lo que respecta a la Identidad Visual del caso de estudio en cuestión:



*Un techo para mi País*

Isologotipo hasta 2012

Fuente: *Universidad de los Andes*



Isologotipo a partir de la renovación institucional de 2012

Fuente: *Manual de Marca de Techo*

Es necesario aclarar que la Identidad Visual está compuesta por diversos factores. Norberto Chaves, asesor y gestor de la comunicación corporativa, ensayista y docente, define dos: logotipos e imatipos.

En su libro *La imagen corporativa* (1988), describe el logotipo como la versión gráfica estable del nombre de la marca. Aparece como un segundo plano de individualización institucional conformado por la tipografía y su plano cromático y textural. Aparte de su función verbal, la tipografía tiene una dimensión icónica o simbólica que incorpora significados adicionales al propio nombre de la organización. El imatipo, a su vez, son aquellas imágenes estables y pregnantes que permiten una identificación sin la necesidad de leer; pueden adoptar formas muy diversas ya que su único requisito es la memorabilidad y diferenciación del resto.

Dada la necesidad de controlar la impresión y adaptación de estos signos es que surge la necesidad de desarrollar una serie de normas y reglas que regularicen el uso de los mismos. De ahí nace el *Manual de Marca*, desarrollado por Techo en 2012. Consiste en el diseño del conjunto de signos y de su modo de aplicación a la totalidad de soportes gráficos, digitales y para-gráficos (indumentaria, arquitectura, etc.).

En las imágenes expuestas podemos observar la transición de Techo a nivel de Identidad Visual. Mediante un simple análisis podemos determinar que la nueva tipografía seleccionada (Novecento Wide), es sólida y contundente. La solidez referenciando el aspecto característico de la construcción, mientras que la contundencia de la misma hace alusión al lado denunciante, directo y comprometido de la OSC. Se trata de una marca que pisa fuerte, y sus símbolos deben transmitir lo mismo. El azul característico de Techo, es un pantone específico que tiende al celeste. El azul simboliza la verdad, la libertad y la fidelidad, valores aspiracionales de la organización; este color mezclado con el blanco (paz, humildad, amor) resulta en un mensaje profundo.

El imatipo, también conocido como isotipo, es la "O" final de la palabra Techo. En su interior encontramos el contorno simplificado de una casa, que emula directamente el tipo de vivienda construida por la organización. De esta forma se facilita el reconocimiento sin la necesidad de utilizar el logotipo completo.

En oposición al Enfoque del Diseño descrito previamente, el Enfoque Organizacional presenta una perspectiva más amplia, planteando que se trata del conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización; aquello que la distingue de la competencia en un nivel más completo que el visual. Villafañe (1999), considera que la Identidad Institucional es el "ser" de la institución, su esencia. Reforzando por lo tanto la postura adoptada por Paul Capriotti y la vasta mayoría de los especialistas en Comunicación y Relaciones Públicas.

Consideramos que el Enfoque Organizacional se adapta más a los fines de este trabajo, ya que no se remite únicamente a los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como aquellos

rasgos y características diferenciales, en un nivel más profundo: valores, creencias y atributos. De todas formas, cabe aclarar que tanto el aspecto visual como el conceptual son necesarios para el desarrollo de la identidad e imagen de la organización; son complementarios, no hay uno sin el otro.

Capriotti (2009), también da a conocer los componentes necesarios para la conformación de la Identidad.

Encontramos como primer componente la Cultura que representa “aquello que la organización realmente es, en ese momento”, liga el presente de la organización con su pasado. Está compuesta a su vez por las pautas de conducta, los valores y las creencias compartidas.

El segundo componente de la Identidad Organizacional es la Filosofía, que sería algo así como la mente de la organización, lo que quiere ser. Por el momento haremos foco en este último componente para analizar a Techo, y para tal fin presentaremos las características de esta Filosofía: Visión, Misión y Valores.

### **2.3. Filosofía Organizacional de Techo**

Volveremos a citar a Alejandra Brandolini y a Martín González Frígoli (2008) para definir los siguientes aspectos que conforman la filosofía de las organizaciones. Con la base teórica ya definida, podremos presentar, analizar y evaluar los factores de esta índole formulados por Techo.

#### **2.3.1 Misión**

En palabras de los autores, la misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades: “es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos”.

De acuerdo con el Sitio Web de la organización, la misión de Techo a nivel internacional es la siguiente:

Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores. (2012)

Tomando como base la definición presentada, la misión de Techo parece correcta. Se trata de una alocución clara, creativa y retadora. De manera concisa y breve logra definir el campo de acción de la OSC y el por qué de su existencia. De esta forma, logra guiar y orientar el actuar de la organización, brindando coherencia y una posición definida; un marco de referencia para dirigirla y pensarla. En este caso, la misión no solo anuncia que es lo que hace (trabajar en asentamientos informales para superar la pobreza), sino que también define cómo lo hacen (con determinación, a través de la formación y acción conjunta) y quiénes son sus públicos objetivos.

### 2.3.2 Visión

Brandolini et al definen la visión como “lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse” (2008). Para construirla, es necesario establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia de la institución. La visión debe ser desafiante, deseable y alcanzable a medio y largo plazo. Se trata del objetivo aspiracional último.

La visión de Techo se formula de esta forma:

Una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades.  
(2012)

Esta afirmación parece ser el deseo de muchos, no solo de Techo. Aunque sí cumple con el factor motivacional y desafiante, resulta natural preguntarse si no se trata de una meta quizás demasiado imposible. Se trata de una oración demandante, poderosa y apasionada, pero es difícil mantener la motivación de los involucrados cuando el objetivo parece ser inconcebible en el mediano y quizás también largo plazo.

De todas formas, el idealismo de Techo es compatible con las aspiraciones de progreso de los jóvenes que colaboran en ella, quienes creen que cambiar el mundo no sería una utopía, sino justicia. No solo eso, sino que también decidieron establecer una serie de propósitos que representan el *cómo* de la visión, es decir el camino para su concreción. De esta manera, logran acercar esta visión tan lejana. Estos propósitos a los que nos referimos, que serían algo así como objetivos sin plazo formulado son,

- Superar la situación de pobreza en que viven millones de personas en los asentamientos informales.
- Formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo y el trabajo en conjunto con pobladores de asentamientos.

### 2.3.3 Valores

Por último, pero no por eso menos importante, presentamos como tercer componente de la filosofía a los valores institucionales. Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Este sistema de valores surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad.

Techo, estableció cinco valores que los caracterizan:

- Solidaridad: Nos movilizan las injusticias y desigualdades. En consecuencia, actuamos en búsqueda del bien común.
- Diversidad: Enriquecemos nuestro trabajo a través de la colaboración entre personas diferentes.
- Convicción: Tenemos la certeza de que vamos a mejorar la sociedad.
- Optimismo: Tenemos creatividad y proactividad en el desarrollo de soluciones , trabajando con actitud propositiva.
- Excelencia: Realizamos un trabajo de calidad , buscando la mejora permanente. (2012)

Estos criterios seleccionados para guiar el actuar de esta OSC, se encuentran presentes en la totalidad de sus comunicaciones, se trata de un aspecto que se fortalece con las acciones de la OSC que logra remarcarlos. Ante un sistema de este tipo, es necesario demostrar coherencia, tanto a nivel externo como interno ya que sino la organización perdería credibilidad.

Los valores elegidos coinciden con la razón de ser de Techo, así como también refuerzan su modalidad de trabajo denunciante y la identidad de su público objetivo: diverso, joven y optimista en cuanto al futuro del país.

#### **2.4. Pilares y Modelo de Trabajo**

La palabra “pilar” pertenece en primer lugar a los rubros de la arquitectura y la ingeniería. Se lo define como un elemento de soporte que cumple la función de sostener grandes cargas sin perder su forma en el proceso; para lograrlo se utilizan materiales resistentes y fuertes que puedan aguantar la presión de un peso mayor sobre ellos.

Como sucede en numerosos ámbitos, este concepto fue tomado por el mundo de la comunicación y la administración para definir fenómenos que se dan en el rubro. Así es como la palabra “pilar” hizo su aparición en el sector y desde entonces se trata de un elemento más que significativo de la cultura organizacional.

Dentro de este universo organizacional, un pilar representa más que una estructura de piedra o ladrillo. Convirtiéndolo en un concepto mucho más abstracto, profundo y filosófico es que gana un nuevo valor. Beatriz Margarita Leal es diseñadora de experiencias y servicios; en su artículo de 2019 *Definiciones de los pilares estratégicos de un servicio*, los define como las máximas que se convierten en la piedra angular de cualquier acción dentro de la organización, es decir que son directrices que alinean los distintos componentes de la institución.

Es estableciendo pilares que se logra la coherencia y consistencia ideal en el trabajo diario, colaboran significativamente en la construcción de un mismo panorama para hacer las cosas. Estos

atributos tienen que nacer de la personalidad de los integrantes de la organización, de su estrategia, propuesta de valor, cultura y filosofía corporativa.

A pesar de la importancia de esta herramienta, no todas las empresas e instituciones definen sus pilares, o no los explicitan y comunican a sus diferentes públicos. Asimismo, muchas si los definen pero no los designan como “pilares”, sino que deciden denominarlos de diferentes formas, como “bases”.

De todas formas, Techo si cuenta con una clara explicación y descripción de estos. El uso de la palabra “pilares” es coherente con su *Core Business*<sup>7</sup>, ya que se trata de un concepto proveniente del universo de la construcción, que además tiene un gran valor simbólico para la OSC en cuestión. Todas las viviendas construidas por Techo se cimentan sobre 12 o 15 *pilares* de madera que sostienen la casa entera. Son estos pilotes, en su mayoría, los que logran cambiar exponencialmente el estilo de vida de las personas, ya que gracias a la altura que estos proveen es que se evitan las inundaciones (y por ende pérdida) de los hogares de estas familias.

Para poder superar la situación de pobreza en la que se encuentran millones de personas en asentamientos de 19 países latinoamericanos, Techo guía y lleva su trabajo a través de cuatro pilares.

1. Fomentar el desarrollo comunitario: Fortalecer capacidades comunitarias que impulsen el ejercicio de la ciudadanía, principalmente mediante el mejoramiento de las condiciones de hábitat y habitabilidad, y la promoción del desarrollo económico y social.
2. Promover la conciencia y acción social: Involucrar a la mayor cantidad de voluntariado crítico y propositivo en el trabajo con los y las pobladores y pobladoras de los asentamientos populares, para promover la participación ciudadana y el ejercicio pleno de los derechos.
3. Incidir en política: Generar cambios estructurales junto con las comunidades y otros actores, para denunciar la exclusión y vulneración de derechos en asentamientos populares; mediante el posicionamiento en la agenda pública, la difusión de información relevante, la generación de propuestas concretas y el fomento de la participación real de la ciudadanía en estos procesos.
4. Desarrollo institucional: Mejorar continuamente nuestro trabajo mediante procesos transparentes, éticos, participativos y coherentes, que garanticen el desarrollo del trabajo comunitario, la gestión de equipos, el financiamiento y la información. (Techo, 2012)

Estas afirmaciones desarrolladas por la organización para actuar como base a la hora de llevar a cabo cada plan, proyecto y comunicación, afectan directamente en la metodología de trabajo aplicada.

---

<sup>7</sup> *Core Business* - En español: Negocio principal. Refiere a la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el mayor valor añadido.

Estos pilares actúan como referencia para tomar cada decisión del día a día, y por lo tanto delimitan el accionar diario. De esta forma es que se estableció un modelo de trabajo que cumpla con los mismos y que se aplique en cada sede de la ONG.

El concepto de modelo tiene diversas acepciones. En términos generales, puede considerarse como una representación de la realidad, la explicación de un fenómeno, un ideal digno de imitarse, canon, patrón o guía de acción; uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

Es relevante entonces definir el modelo de trabajo de Techo como el ideal autoimpuesto a la hora de cumplir con sus tareas y actividades. Estableciendo esta guía de acción, este patrón en su propio y reducido sistema es que se podría lograr la tan codiciada coherencia en sus actos.

Al tratarse de una organización internacional, es importante delimitar estos supuestos para que el foco no se pierda en la inmensidad y caudal de colaboradores y voluntarios. El modelo de trabajo, por lo tanto, debe ser global pero de todas formas actuar de manera local, el paso a paso quizás no sea el mismo en todos los países debido a temas logísticos y culturales, pero el foco y el núcleo debe ser el mismo a lo largo y ancho de toda Latinoamérica.

El modelo de trabajo de esta OSC se enmarca dentro de un modelo de intervención más amplio y abarcativo. La intervención se focaliza en los asentamientos precarios más excluidos, se busca impulsar un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, considerando el desarrollo comunitario como el eje transversal de la cuestión.

El trabajo de Techo se basa en generar una relación directa entre los voluntarios y la comunidad del barrio o asentamiento donde se está presente. Se persigue el objetivo de que en conjunto puedan idear y llevar a cabo soluciones concretas para mejorar la calidad y estilo de vida de los vecinos.

La idea principal es que la población de estos sectores vulnerables sea la que transforme las condiciones en las que viven, que con sus propias manos puedan forjar un futuro mejor para ellos mismos y los demás. Este principio se transmite directamente en el modelo de trabajo, que es el siguiente:

- Inicio: Como consecuencia de la evaluación de zonas o unidades territoriales, además del recorrido y diálogo directo con habitantes de asentamientos, decidimos en qué asentamientos trabajará Techo.
- Mesa de trabajo: Es un espacio constante donde el voluntariado de Techo y habitantes del asentamiento reflexionan y toman decisiones sobre los intereses del barrio, con el objetivo de diseñar un plan de acción que potencie las capacidades comunitarias y ofrezca mejoras a las problemáticas de vivienda y hábitat.

- **Acción:** Es hora de ejecutar el plan de acción. Las iniciativas promueven el vínculo entre los pobladores, pobladoras y el voluntariado, a partir del trabajo participativo y organizado. Aquí es donde se hacen realidad los salones comunitarios, las calles pavimentadas, los cursos en oficios, las viviendas de emergencia y todos los programas y proyectos que la comunidad y el voluntariado se hayan propuesto.
- **Evaluación:** Permite conocer los avances y resultados del trabajo en conjunto, para decidir sobre la renovación o finalización del trabajo con la comunidad.

A través de estas acciones es que se completan las tres fases del modelo de intervención. En el mismo, la primera fase consiste en la inserción en asentamientos precarios y el desarrollo de un diagnóstico en el que se identifican y caracterizan las condiciones de vulnerabilidad.

En respuesta a las necesidades identificadas es que se activa la segunda fase, donde se implementan y gestionan soluciones en los ámbitos de habitabilidad, educación y trabajo. Dentro de esta fase se destaca la construcción de viviendas de emergencia, que responde a una necesidad que es prioritaria y urgente en la mayoría de los asentamientos y la implementación de planes de educación; así como también planes relacionados al trabajo y el fomento productivo.

En último lugar está la tercera fase, que corresponde a la promoción de la implementación de soluciones definitivas en los asentamientos precarios, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local. Techo articula y vincula vecinos de asentamientos organizados con instituciones de gobierno para exigir sus derechos.

## **2.5. Voluntariado**

Un voluntario es un actor social que presta servicios donando su tiempo y sus capacidades para labores solidarias, es aquella persona que realiza acciones de servicio, desde una opción libre, sin solicitar ni recibir nada a cambio. Las acciones del voluntariado generalmente tienen una incidencia e impacto en el tejido colectivo en el cual se desarrollan (Etkin, 2012).

El voluntariado es un eje central dentro de las organizaciones de la sociedad civil, y Techo no es la excepción. De todas formas, no se trata solamente de un factor esencial para el desarrollo de una organización sino que se trata de un agente de cambio para la sociedad toda.

Enfocándonos específicamente en Techo, y en la gestión y organización de su voluntariado, podemos afirmar que es un pilar esencial dentro de la OSC en cuestión. No solo forma parte del *core business* desde un principio, sino que actúa también como formador de la identidad de la organización.

De todas formas, más allá de la relevancia que tiene este público para la organización, los voluntarios fomentan el sentido de horizontalidad en todos los roles y puestos. Se presentan como facilitadores para el cambio, los verdaderos protagonistas son en realidad, los vecinos de los barrios.

Hay dos áreas donde se puede participar como voluntario; el voluntariado en soporte que implica las tareas más de oficina, como puede ser la organización y ejecución de charlas informativas para nuevos o futuros voluntarios, comunicación (armado de flyers, videos u otras herramientas de difusión), y lo que llaman “el equipo de secundarios” que se trata de los jóvenes encargados de invitar y acompañar a los colegios que van a participar de la organización. No implica tanto la visita a los barrios, las tareas de este estilo suelen llevarse a cabo de lunes a viernes.

Por otro lado está el voluntariado en territorio, que se trata de visitar las zonas de trabajo y a los vecinos involucrados. Las actividades de este tipo se realizan generalmente los fines de semana y se dividen en dos sectores; “gestión comunitaria” y “programas”:

- *Gestión comunitaria* - Dentro de los barrios donde se trabaja, los vecinos forman parte de una Mesa de Trabajo. Una Mesa de Trabajo es un espacio que se forma entre los habitantes del asentamiento y un coordinador de parte de Techo. Hay por lo tanto uno o dos voluntarios de la organización junto con los referentes del barrio que todos los fines de semana comparten reuniones para discutir acerca de las problemáticas del área y cómo solucionarlas, formulando un plan de acción.
- *Programas* - Se trata de las actividades por las que Techo es más conocido; las construcciones masivas. Cuando se detecta un problema habitacional importante dentro de las Mesas de Trabajo, se impulsa el programa de detección y asignación, a cargo de un equipo de jóvenes voluntarios. Se realizan encuestas a las familias interesadas en construir durante todos los fines de semana por alrededor de 5 meses, para detectar quienes son los vecinos más necesitados y así poder otorgarles una casa en la próxima construcción. Desde la organización se fomenta más que nada la participación en este tipo de programas, ya que resulta más valioso y enriquecedor conocer a los vecinos y formar parte del proceso y no solo formar parte del último eslabón (la construcción).

Asimismo, Techo también promueve la participación de escuelas y empresas; es decir el voluntariado para colegios secundarios y el voluntariado corporativo.

El voluntariado corporativo es una herramienta de triple impacto que genera valor al entorno, a la empresa y a sus colaboradores/as. En el caso de Techo, se trata de una experiencia de trabajo en equipo, con impacto tangible y a muy corto plazo, que establece fuertes lazos entre los participantes, hacia la empresa y con la superación de la pobreza como objetivo principal. (Techo, 2018)

Para profundizar en la teoría desarrollada en torno a esta temática, ahondaremos en una visión particularmente constructiva que presentó un fiel defensor del fenómeno en 2006. El economista y sociólogo Bernardo Kliksberg, formuló siete tesis para la discusión del asunto en América Latina.

### **2.5.1 Primera tesis**

El voluntariado es un gran productor de bienes y servicios sociales.

Según cálculos de la Universidad John Hopkins de Washington, el aporte de las organizaciones de la sociedad civil apoyadas en voluntariado supera el 2% del Producto Bruto en países como la Argentina y el Brasil. No solo eso sino que gracias a la presencia de estas instituciones en los sectores más vulnerables de la sociedad se han salvado vidas en momentos de urgencia, se previnieron enfermedades y se lograron hitos como la llegada de servicios básicos y esenciales a comunidades aisladas.

Esta tesis es más que comprobable con la historia de Techo. Para diciembre de 2020, las cifras indican que se construyeron más de 130 mil viviendas en los 18 países en los que trabajan, movilizando a más de un millón de voluntarios.

Esa sola oración demuestra que definitivamente el voluntariado es un gran productor de bienes y servicios sociales. El hecho de contar con una vivienda formal habilita el acceso a servicios básicos y esenciales, y una vez que el barrio popular comienza a urbanizarse es que se logra impulsar la construcción de calles y veredas, logrando el tránsito de ambulancias y autobombas en caso de emergencias. Los voluntarios junto con los pobladores eventualmente logran salvar vidas.

### **2.5.2 Segunda tesis**

El voluntariado es capital social en acción.

Surge de valores éticos positivos. Implica generar asociatividad, significa madurez cívica; las organizaciones voluntarias se apoyan en la confianza mutua entre sus integrantes y en la confianza que tiene en ellas la sociedad. La experiencia voluntaria fortalece el civismo.

Como mencionamos anteriormente, Techo busca empoderar no solo a los pobladores de los barrios populares sino también a sus voluntarios. Buscan un voluntariado crítico, involucrado, desafiante. Durante las llamadas construcciones masivas - fines de semana dedicados únicamente a la construcción de viviendas de emergencia por parte de voluntarios y familias asignadas - es costumbre organizar actividades en los momentos de recreación en donde se invita a los voluntarios a reflexionar sobre el trabajo que se está realizando y cuestionar el porqué de la realidad del país.

### **2.5.3 Tercera tesis**

Es una falacia oponer Estado y voluntariado.

Se dice que el Estado es quien debe hacerse cargo de lo social, que un voluntariado activo sería señal de un Estado débil, pero no es así. Si bien la tarea voluntaria no cambia los problemas de fondo, salva vidas a diario. Para enfrentar la pobreza persistente que "mata" y "enferma" a millones diariamente en América Latina, se necesita la acción combinada de todos.

De todas formas, Techo tiene una ideología un tanto contraria a lo que plantea Kliksberg en este enunciado. Se ha escuchado repetidas veces a representantes de Techo decir que ellos trabajan para dejar de existir; puede sonar extraño y hasta sin sentido, ¿qué organización querría dejar de existir? A lo que se refieren es que buscan crear comunidades que no los necesiten, que sean autónomas y auto sustentables, generando a su vez políticas públicas que acompañen a estas poblaciones, donde la creación de viviendas de emergencia y la intervención de una OSC no sea necesaria.

#### **2.5.4 Cuarta tesis**

El voluntariado está movido por el compromiso ético.

Thompson y Toro (2000) plantean que "la acción política y la religiosa son hoy quizás los motores más importantes para el desarrollo del voluntariado social en América Latina". Ambas implican un compromiso ético.

#### **2.5.5 Quinta tesis**

Avanza el voluntariado constructor de ciudadanía y participación.

El voluntariado de la región está en primera línea de la lucha por la ciudadanía ampliada. Ha avanzado fuertemente en su acción la necesidad de reemplazar el modelo tradicional, basado en la ayuda, por otro, donde voluntario y comunidad asistida construyen una relación de iguales.

La filosofía de Techo refleja esta tesis de manera contundente. Como ejemplo de esta ideología, tenemos el hecho de que la construcción de las viviendas es responsabilidad de los voluntarios y la familia que recibe la casa en partes iguales. Al ser asignados a la vivienda los propietarios se comprometen a involucrarse en la construcción. La edificación de la casa se desarrolla en equipo, todos colaboran juntos, almuerzan y comparten el momento siendo iguales sin prestar atención a sus necesidades y procedencias. Como enuncia Bernardo "*voluntario y comunidad asistida construyen una relación de iguales*".

No se trata de una situación donde el voluntario externo viene a ayudar, sino que viene a trabajar en comunidad, a la par.

### **2.5.6 Sexta tesis**

Logros “a pesar de...”

En América Latina, el voluntariado recién empieza a conformarse como política pública. La legislación es débil y casi exclusivamente reguladora, y los medios no le han prestado atención. Los avances han sido no a favor de, sino "a pesar de" estas condiciones adversas. Están basados en la fuerza de personas y de grupos comprometidos éticamente.

### **2.5.7 Séptima tesis**

El voluntariado todavía no ha dicho lo que tenía que decir.

El voluntariado latinoamericano y argentino, puede hacer aportes trascendentes. Es necesario crear una política de Estado para respaldarlo, jerarquizarlo, dictar leyes promotoras, educar sistemáticamente, ponerlo en la gran agenda pública.

Una convocatoria seria al voluntariado de la región y del país puede dar resultados muy importantes por el aporte económico-social directo que puede generar, pero además por el mensaje moral que pueden enviar esas caras jóvenes o adultas llenas de deseos de ayudar al prójimo.

Teniendo en cuenta estos fundamentos acerca de la actividad, podemos concluir que se trata de un eslabón más que importante dentro de las sociedades, colaborando asimismo con el desarrollo personal de aquellos involucrados.

Como vimos a lo largo de este capítulo, tanto los voluntarios como los distintos *stakeholders* que forman parte del mapa de públicos de la organización, influyen en la cultura y filosofía organizacional de Techo. No se trata de un fenómeno meramente unidireccional sino que existe una bidireccionalidad entre las partes que actúa en favor de determinado discurso y una “personalidad comunicacional” determinada.

En el próximo capítulo, indagaremos en cómo las diferentes alianzas y relaciones que decide establecer la organización podrían comunicar una serie de rasgos conductuales y posturas determinadas, pertenecientes a su filosofía y cultura que no fueron desarrollados ni contemplados por la propia organización en su discurso oficial.

## Capítulo 3 - Alianzas... ¿estratégicas?

En 1985, Watzlawick, Beavin y Jackson formularon una serie de axiomas de la comunicación relevantes al día de hoy. El primero de ellos indica que es imposible no comunicar; comunicarse no es solo hablar sino que todo lo que hacemos e incluso aquello que dejamos de hacer tiene un significado que puede ser percibido e interpretado por nuestros receptores.

Hacemos mención de esta teoría repetida hasta el cansancio en el mundo de las Relaciones Públicas ya que además de ser principios básicos de la conducta humana, imposibles de ignorar, sirven como premisa para lo que se expondrá en este capítulo.

El objetivo principal de este apartado es echar luz sobre la importancia que tienen las alianzas y las relaciones que establecemos a la hora de emitir un mensaje. Es decir, no necesariamente una organización debe emitir un comunicado para dar a conocer una postura, sino que muchas veces son los *stakeholders* los que hablan por nosotros.

Un antiguo y popular refrán reflexiona lo siguiente: “Dime con quién andas y te diré quién eres”. Si bien este dicho puede tornarse demasiado prejuicioso, podríamos otorgarle algo de verdad. En general tendemos a relacionarnos con personas de pensamientos y gustos afines a los nuestros.

Por lo tanto, podría aplicarse la misma regla para con las organizaciones. Lo que sucede en estos casos es que una relación cercana con personas físicas o jurídicas que no coinciden ni respetan la filosofía organizacional que se promulga desde adentro, podría contradecir el discurso planificado y alterar la identidad que se busca dar a conocer.

Las alianzas simbolizan algo que está íntimamente conectado a la organización, en algunos casos termina representando una especie de “extensión” de la misma es por eso que consideramos importante tener en cuenta con quienes decidimos relacionarnos.

¿Qué sucede cuándo la cultura, filosofía y valores de nuestros aliados o proveedores se opone a la nuestra? ¿Y cuándo nuestro discurso no coincide con nuestras acciones?

### 3.1. Qué entendemos por Alianza Estratégica

En 2007, África Ariño definió el concepto de Alianza Estratégica como un acuerdo formal entre dos o más organizaciones para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Los socios combinan sus recursos de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos que cada cual pretende.

Podemos entender entonces, que las alianzas de este tipo permitirían potenciar los esfuerzos de todas las partes, no existiría por lo tanto una alianza estratégica en la que solo una de las partes salga beneficiada.

La autora continúa diciendo que los recursos aportados por la partes no tienen que ser necesariamente monetarios o económicos, sino que se puede tratar de una unión de capacidades o conocimientos, para la concreción de un proyecto o actividad específica.

En el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil y las Alianzas en las que pueden involucrarse, la Universidad del Salvador realizó un análisis de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial llevadas a cabo por los Grupos Clarín y La Nación, entre 2013 y 2015<sup>8</sup>. Se concluyó lo siguiente:

Una “buena práctica” en materia de alianzas debe incluir los siguientes elementos: dar visibilidad a una causa, más allá de la misión de la OSC; ser un espacio que permita que los actores intervinientes potencien su *expertise* mediante la articulación y el trabajo en red; que la acción o programa genere un cambio social y que sean replicables.

Este apartado se concentra particularmente en los beneficios intangibles de estas acciones. Sucede que las OSC persiguen de igual forma una ganancia material o económica, ya que como hemos analizado previamente suelen sostenerse a base de aportes y donaciones del público. Más allá de la naturaleza de los resultados de una alianza, lo importante a destacar es que deberían ser beneficiosos para ambas partes e involucrar un trabajo en “equipo” de ambas partes, donde todos los actores formen parte de la toma de decisiones y se encuentren de acuerdo con lo planteado.

### **3.2. Techo: Aliados y Socios**

En Argentina, Techo cuenta con el respaldo financiero y voluntario de numerosas empresas altamente reconocidas, entre ellas: Mayoristas Makro, Andes Líneas Aéreas, Banco Hipotecario, SC Johnson, Fiat Argentina, y tantas más. La organización se refiere a estas como *Aliados Corporativos*.

Por otro lado, también cuenta con *Socios Estratégicos*: *BCW (Burson Cohn & Wolfe*, Agencia de comunicación conocida previamente como Burson-Marsteller), *VMLY&R Argentina* (Agencia de Marketing y Publicidad), *Dimensión Humana* (Consultora de Desarrollo Organizacional y Coaching) y *Consultoría Humana* (Consultora de Recursos Humanos).

---

<sup>8</sup> Anuario de Investigación Online de la USAL (2017). *Alianzas estratégicas entre Organizaciones de la Sociedad Civil y medios de comunicación. Hacia el diseño de “buenas prácticas”*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/>

Asimismo, cuentan con *Alianzas de Comunicación con Zenith Argentina* (Agencia de Medios), *La Pirada* (Productora integral de música y diseño de sonido) y *Ejes Comunicación* (Auditora de Medios).

Por último, pero no por eso menos importante, Techo cuenta con una serie de Redes y Organismos Asociados con quienes trabajan para poder cumplir con su visión y objetivos. Techo menciona las siguientes organizaciones como parte de sus “socios” a nivel internacional:

- *Innovation for Change* - Think Tank colaborativo enfocado en la resolución de los retos sociales y medioambientales a los que se enfrenta el mundo.
- *Urban Housing Practitioners Hub (UHPH)* - Plataforma abierta para el intercambio, el encuentro y la divulgación de prácticas, conocimientos y actores que trabajan por la vivienda y el hábitat urbano en América Latina y el Caribe.
- *Global Partnership for Sustainable Development Data* - Alianza establecida para que toda su red de miembros pueda aprovechar al máximo la tecnología y la revolución de datos para el desarrollo sostenible y la protección del planeta.
- *Civicus* - Alianza global de organizaciones de la sociedad civil y activistas dedicada a fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil en todo el mundo.
- *Equitas* - Organización norteamericana dedicada al empoderamiento, a través de la educación, de individuos y grupos sujetos a discriminación, exclusión y otras formas de violación de los derechos humanos.
- *Accountable Now* - Plataforma global que apoya a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para que sean transparentes, y logren reportes e informes financieros transparentes.
- *Rendir Cuentas* - Conjunto de organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el Caribe que promueve la transparencia y rendición de cuentas de la sociedad civil.
- *Global Platform for the Right to the City (GPR2C)* - Red de organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la promoción, defensa y cumplimiento del Derecho a la Ciudad, especialmente para aquellos sectores excluidos y marginados de la sociedad.

La formalización de una alianza puede entenderse como una respuesta alternativa para llevar a cabo una estrategia concreta que, sin embargo, puede abordarse mediante la puesta en práctica de otras opciones estratégicas (Hitt et al., 2002). La elección de una u otra alternativa para enfrentar la problemática planteada está determinada por numerosas variables. La decisión de entrar o no en una alianza suele estar condicionada por diversas cuestiones que pueden ser de carácter económico, organizativo, estratégico o sociológico entre otras.

Pongamos como ejemplo la alianza conformada con *Accountable Now* (AN). Como mencionamos previamente, esta organización es una plataforma global que trabaja en torno a la transparencia y la creación de informes y reportes financieros confiables. En su página web, expresan que sus objetivos

son: mejorar la confianza pública, garantizar un mayor impacto por parte de las OSCs con las que trabajan, y promover el intercambio internacional.

Frente al marco de desigualdad y debilitamiento institucional presente en Latinoamérica es que Techo decide involucrarse con *Accountable Now* y así apostar a la construcción de la confianza entre la organización y sus distintos públicos. De esta forma es que podemos ver cómo a través de esta alianza se cumplen objetivos planteados desde cada organización individualmente; transparencia desde el lado de *AN*, y desarrollo institucional mediante procesos transparentes, participativos y coherentes por parte de Techo (pilar número cuatro, ver apartado 2.4).

Resulta evidente, por lo tanto, la importancia de efectuar alianzas estratégicas para adquirir habilidades, recursos, y capacidades competitivas más diversas de lo que cada organización puede reunir de manera individual. Techo no hubiese podido generar reportes e informes financieros 100% confiables sin el aporte de *Accountable Now*, y *Accountable Now* no podría cumplir su cometido de ayudar a distintas organizaciones de la sociedad civil sin fundaciones como Techo dispuestas a trabajar junto a ellos y recibir su colaboración.

### **3.3. Alianzas con movimientos sociales**

Antes de formar una alianza, sea cuál sea su objetivo, es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada y si es deseable para la organización. Habrá que definir cuál será el papel que debe desempeñar dicha alianza dentro del plan global.

Los desafíos sociales, económicos, políticos y ambientales a los que se enfrenta la sociedad en este siglo requieren de la colaboración e intervención de diferentes agentes. Resulta necesario combinar recursos y experiencia para concretar objetivos.

Como analizamos previamente, los fines de la organización Techo son claros y contundentes. A partir de su resignificación en el 2012, su cambio de nombre y nuevos rumbos se dejó en claro su nuevo objetivo de incidir en política de manera apartidaria, y lograr que sus propuestas se conviertan eventualmente en políticas públicas definitivas impulsadas por el estado.

Proponerse algo de esta magnitud requiere lógicamente de la colaboración de diferentes actores, lo que nos lleva a alianzas estratégicas que resulta interesante analizar.

Durante este capítulo ahondaremos en la sanción de la ley de integración socio urbana propuesta por Techo junto con organizaciones populares y movimientos sociales específicos. Para comprender la complejidad y alcance de esta alianza estratégica, definiremos los movimientos y organizaciones populares y su posicionamiento en la esfera política Argentina, y por lo tanto sus implicancias en la imagen de Techo en contraposición a su identidad apartidaria.

### 3.3.1. ¿Qué es un movimiento social?

En su libro de 2011, Donatella della Porta y Mario Diani presentan una primera aproximación al concepto. Han sostenido que los movimientos sociales son procesos sociales a través de los cuales actores comprometidos en la acción colectiva:

- Se involucran en relaciones conflictivas con oponentes claramente identificados: Los actores de movimientos sociales implicados en conflictos políticos y/o culturales promueven el cambio social o se oponen al mismo.
- Se vinculan en densas redes informales: Los actores tanto individuales como organizados se comprometen a la búsqueda de metas comunes sin perder su autonomía e independencia.
- Comparten una identidad colectiva diferenciada: Un sentido de propósito común y compromiso compartido en una causa, que permite que activistas y/o organizaciones individuales se consideren vinculados de manera inextricable.

Las diferentes combinaciones de los tres elementos mencionados nos permiten contrastar los movimientos sociales con otros procesos de acción colectiva.

Como revisamos recientemente, una característica primordial de los movimientos sociales es su autonomía e independencia, tanto de organizaciones externas como del estado y el gobierno de turno. De todas formas los casos expuestos en este capítulo (CTEP, Barrios de Pie y CCC), demuestran y confirman tener lazos evidentes con dirigentes políticos y partidos gobernantes, lo que pone en cuestionamiento su independencia y autonomía de agentes formales, en lugar de vincularse en redes informales como expone la característica número dos.

### 3.3.2. La dinámica de las organizaciones sociales en Argentina pos 2003

La soberanía y emancipación de los movimientos sociales u organizaciones populares se vio cuestionada a partir de la asunción de Néstor Kirchner en 2003. Se comenzó a dar una nueva dinámica política de “cooptación”<sup>9</sup> por parte del gobierno hacia estos entes.

El libro *Las identidades nacional populares: De la resistencia noventista a los años kirchneristas* escrito por Mauricio Schuttenberg busca responder cómo fue posible que organizaciones que tuvieron una trayectoria de confrontación hoy sean parte del gobierno. Se hace especial hincapié en las mutaciones de las identidades de estos movimientos.

Pareciera ser que las primeras medidas del gobierno de Néstor Kirchner tomaron por sorpresa a numerosos movimientos sociales (entre los que se encuentran dos de los analizados en el capítulo)

---

<sup>9</sup> Es un proceso que busca efectuar cambios en la forma de implementar políticas, en el desempeño del liderazgo o básicamente en su estructura política, insertando en una elite dirigente, elementos que permitan mantener la legitimidad de un régimen.

quiénes comenzaron a vivir el nuevo gobierno como un proceso de transformación y no tanto como la continuidad del neoliberalismo. En ese marco, establecieron la posición de apoyo explícito al mandato presidencial. Numerosas discusiones dentro de las organizaciones populares concluyeron en la decisión de involucrarse en el nuevo gobierno. En palabras de Schuttenberg:

La postura de integrarse al gobierno, más allá de no representar fielmente sus intereses, partía de un diagnóstico de debilidad de las organizaciones populares. Esta cuestión, destaca la extrema debilidad del “campo popular” y la necesidad de “suspender” los objetivos de máxima hacia el futuro para insertarse en el Estado y, desde allí, acrecentar la organización y crecimiento de la fuerza. (2014, p.33)

Hemos desarrollado el concepto de estas entidades y sus características, y también contamos con un análisis de su postura y espacio en la Argentina. Ahora que contamos con el contexto necesario, podemos avanzar con el estudio del caso de ley y los agentes involucrados.

### **3.4. Ley de integración urbana**

La urbanización y el reconocimiento de los barrios populares ante el estado es algo que Techo persigue de manera constante, como bien anuncian; *“Buscamos mejorar las condiciones de vivienda y hábitat a través del diseño, gestión y construcción de proyectos de vivienda, acceso a servicios básicos e infraestructura comunitaria, en acción conjunta entre pobladoras, pobladores y la juventud voluntaria.”* (2021)

La acción conjunta requiere también del involucramiento de otras instituciones que persigan lo mismo.

En 2018 se sancionó la ley 27.453 de integración socio urbana de barrios populares <sup>10</sup>. El Senado Nacional aprobó la ley de expropiación de tierras de los 4416 barrios populares de Argentina.

Techo cumplió un rol fundamental en lograr que esta ley sea una realidad. Las acciones conjuntas que realizaron junto con otros tres organismos fueron clave en el proceso de formulación, apoyo y sanción de la ley.

Según la información legislativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Presidencia de la Nación, la integración socio urbana mejora la infraestructura de los barrios populares y permite que su población acceda a la propiedad de sus viviendas.

La integración socio urbana es un conjunto de acciones para mejorar y ampliar la infraestructura, la conectividad, el acceso a los servicios, el tratamiento de espacios libres, saneamiento, seguridad en tenencia de terrenos y regularización del mismo.

---

<sup>10</sup> Sitio Web Oficial del Gobierno de la Nación (2017). *Integración socio urbana de barrios populares*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/integracion-socio-urbana-de-barrios-populares>

Esta integración afecta a todos los barrios populares identificados en el Registro Nacional de Barrios Populares en Proceso de Integración Urbana (RENABAP) - estos barrios deben cumplir con las siguientes características:

- Están integrados por 8 o más familias.
- Más de la mitad de la población no tiene título de propiedad del suelo.
- Más de la mitad de la población no tiene acceso regular a 2 o más servicios básicos: red de agua corriente, red de energía eléctrica con medidor domiciliario o red cloacal.

A partir de esta ley, el Estado Nacional debe expropiar los terrenos donde se encuentra el asentamiento para que pasen a su patrimonio. De esa manera, el Estado Nacional luego puede entregar el dominio de cada vivienda a los habitantes de los barrios populares para que sean sus legítimos ocupantes.

A lo largo de este trabajo mencionamos numerosas veces la importancia que le da Techo al empoderamiento de los pobladores de los barrios y la necesidad de urbanizar estos lugares. Lograr la sanción de esta ley significó un avance monumental en el ejercicio de los derechos de estas familias. Este progreso se logró mediante su incidencia en política que buscan lograr manteniéndose al margen de la vida partidaria del país, de todas formas las alianzas que forjaron para este proyecto en particular parecen promulgar ideologías claras. Esto lleva a preguntarse hasta qué punto es posible mantener la imparcialidad en estas situaciones.

Por delante tenemos un detalle de las organizaciones que colaboraron y colaboran con Techo en acciones de esta índole.

### **3.4.1 Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP)**

La CTEP se presenta a sí misma como *“Una organización gremial representativa de los trabajadores de la economía popular y sus familias. La CTEP es una herramienta de lucha reivindicativa para la restitución de los derechos laborales y sociales que nos arrebató el neoliberalismo y que aún no hemos recuperado.”*<sup>11</sup>

El 20 de diciembre de 2011, diversas organizaciones sociales algunas más afines que otras a los gobiernos kirchneristas, crearon la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP).

---

<sup>11</sup> Sitio Web Oficial de la CTEP (2022). *Nosotros*. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de <https://ctepargentina.org/nosotros/>

Esta se autoproclamó como entidad gremial vinculada a la Confederación General del Trabajo (CGT), en defensa de la tradición sindical argentina y con la pretensión de representar a trabajadores sin derechos, sin patrón (visible o no) y sin salario.

Desde sus inicios hasta hoy, el máximo referente de esta organización es Juan Grabois. Grabois es un abogado argentino, conocido como dirigente social tendiente a los movimientos de izquierda y populares. Posee un vínculo cercano con el Papa Francisco y la ex-presidenta Cristina Fernández de Kirchner, a quién acompañó a los tribunales de Comodoro Py en 2018 a manera de apoyo y soporte.

En numerosas ocasiones Techo se ha mostrado de la mano de Grabois, generando controversia y opiniones encontradas. El caso más recordado fue septiembre de 2018, solo un mes después de que se lo viera al dirigente en los tribunales junto a Cristina.

Techo se vió en medio de un polémica luego de que desde la cuenta oficial de twitter emitieron el siguiente mensaje: *“Desde Techo exigimos la liberación de Juan Grabois, referente de los barrios populares, y la de sus compañeros/as. En los momentos de crisis, el Estado tiene que doblar sus esfuerzos por garantizar la paz social.”*

La organización se solidarizó con Juan Grabois luego de que lo detuvieran en un procedimiento de la policía contra vendedores ambulantes senegaleses, que trabajaban ilegalmente en el barrio de Constitución.

Esta comunicación generó mucho revuelo en las redes, especialmente entre los donantes, que se mostraban indignados ante lo que pareció una postura política que situaba a la organización del lado kirchnerista de la grieta política, que tanto peso tenía ese año (ver punto 1 del anexo).

### **3.4.2 Barrios de Pie**

En su página web, Barrios de Pie se define como un movimiento social argentino formado en 2001 como consecuencia de la crisis de aquel entonces<sup>12</sup>. Desde su origen está vinculado a lo que hoy es el Movimiento Libres del Sur. Es un movimiento federal presente en las 24 provincias del país, desarrollando trabajo comunitario y organizado en áreas de trabajo: salud, educación, género, juventud, economía social, comunicación, etc.

Al igual que la CTEP, busca nuclear los reclamos de los trabajadores desocupados e informales a nivel nacional.

La organización se mostró como una importante aliada del matrimonio Kirchner durante sus respectivas presidencias, tanto es así que Humberto Tumini (presidente del Movimiento Libres del

---

<sup>12</sup> Sitio Web Oficial de Barrios de Pie (2019). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 14 de mayo de 2022, de <https://barriosdepie.org/#about>

Sur) ocupó un puesto ejecutivo en el Ministerio de Desarrollo Social durante la presidencia de Néstor Kirchner. Asimismo, Victoria Donda quien es la actual directora de la INADI formaba parte del movimiento mencionado.

Esta organización apoyó e impulsó medidas como la asignación universal por hijo, que genera opiniones diversas en la sociedad argentina. Techo, a su vez, invita a sus voluntarios a defender esta política dado que la mayoría de los pobladores de los barrios populares reciben este beneficio del estado.

Barrios de Pie fue un aliado importante de Techo en el año 2018, tanto para la promulgación de la ley de integración socio urbana como para otras movilizaciones que exigían derechos de vivienda y trabajo para las comunidades con las que trabajaban.

### **3.4.3 Corriente Clasista y Combativa (CCC)**

El último aliado de Techo dentro del proyecto de ley fue la CCC. La Corriente Clasista y Combativa es una agrupación política y sindical argentina impulsada por el Partido Comunista Revolucionario.

La CCC no es una central sindical, ni se propone serlo, sino que es una agrupación que trabaja dentro de todas las centrales. Trabaja en las tres vertientes de la clase obrera: los obreros ocupados, los jubilados y los desocupados

En la actualidad la CCC está dirigida y liderada por el diputado del Frente de Todos, Juan Carlos Alderete.

El análisis de los actores involucrados en esta alianza estratégica no busca determinar qué Techo tiene una postura partidaria particular, ni que por generar alianzas tenga que compartir la misma posición política que los públicos en cuestión.

Desde este capítulo buscamos desafiarnos, y preguntarnos en estos casos, dónde es que se dibuja el límite entre una ideología y un partido político, Techo parecería compartir la misma ideología que sus asociados mencionados previamente, pero mientras

La organización en cuestión y sus asociados lograron la sanción de la ley de integración urbana, lo cual no es un logro menor ya que los acerca a la concreción de sus ideales que persiguen una sociedad más justa y sin pobreza, pero sus declaraciones identitarias fueron severamente cuestionadas por tanto sus públicos internos como externos.

Techo decidió de manera consciente y planificada trabajar junto a movimientos sociales populares, específicamente de trabajadores informales o desocupados. Más allá de que la concreción de su objetivo fue exitosa, cabe preguntarse porqué fue que seleccionaron aliarse con este tipo de

entidades y no otras organizaciones sin fines de lucro que compartan la misma misión como puede ser *Hábitat para la Humanidad*<sup>13</sup>.

La balanza indica que la ley de urbanización es más importante y significativa que la opinión pública, ya que ha generado un impacto directo en la vida de muchas familias y hasta podemos decir que ha salvado vidas, pero de todas formas una organización de este calibre no debería descuidar lo que está comunicando ni contradecir sus palabras con sus acciones.

Actitudes de este tipo podrían haber causado la pérdida de apoyo de muchos *stakeholders*, y sin apoyo ni donaciones eventualmente una organización podría perder su incidencia y vigencia en el escenario nacional.

---

<sup>13</sup> Hábitat para la Humanidad es una organización no gubernamental global, sin fines de lucro, que aboga y trabaja por el derecho a la vivienda adecuada, ayuda a las familias a construir y mejorar su vivienda.

## Capítulo 4 - El discurso como constructor de la identidad

El concepto de identidad ha sido explorado previamente en este trabajo. Luego de presentar diferentes posturas de varios autores podemos concluir que la identidad podría entenderse como la forma de ser o de desenvolverse de una organización, su cultura y principios.

Ahora bien, aunque la “forma de ser” podría considerarse como algo estático, ya que implica lo más profundo o diferencial de una persona, el mundo se encuentra en constante cambio y eso exige cierto dinamismo que las organizaciones deben estar abiertas a transitar.

En el libro *Subjetividad: umbrales del pensamiento social* (1997) la autora Emma León invita a pensar la identidad como un fenómeno maleable y constantemente en desarrollo. La identidad implica un proceso dinámico de construcción de significados, debemos poder concebirla como un proceso móvil. Los elementos constitutivos de la identidad se articulan en una dinámica siempre inacabada y abierta.

Entender la identidad de esta forma parte de la idea de considerar lo social como un espacio discursivo, en palabras de Laclau: “El discurso no sería producido por un sujeto que fuera su agente, sino a la inversa, el sujeto social sería una realización del discurso” (1990, p.63).

Esta última afirmación nos lleva a pensar la identidad como resultado del discurso emitido, en lugar de interpretar lo contrario que sería que el discurso es la consecuencia de la identidad planificada de la organización.

Este enunciado da por hecho que para poder comprender la identidad de una organización es necesario realizar un análisis de su discurso.

La idea del discurso como generador de identidad va de la mano de la perspectiva que planteó Fernando Flores (1997) quien sostiene que el lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones. La comunicación y la organización están totalmente ligadas, ya que la organización permite o no la comunicación y la organización se realiza a través de la comunicación.

Por su parte, Frígoli et al. sugieren lo siguiente:

Es importante observar que lo que constituye a una organización no son sus instalaciones, ni su nombre, ni siquiera uno o varios de los productos o servicios que ofrece. Todos estos elementos no son, o no pueden ser, constantes, dado que las organizaciones cambian. Sin embargo este cambio se produce dentro de un marco de referencia continuo, que es la red de conversaciones que tejen los individuos que conforman una organización, pero que los excede conformando su identidad. (2019, p.29)

Es en las prácticas cotidianas donde se configura la identidad y cultura organizacional. Todo discurso genera acciones y a su vez causa reacciones en sus públicos. Todo discurso responde a una intención y a un propósito determinado.

#### **4.1. El discurso de Techo**

Al ingresar a los perfiles en las redes sociales de Techo, podemos encontrar una pequeña descripción propia donde se presentan a sí mismos como: “Somos una organización social que busca superar la situación de #pobreza que viven millones de personas en #asentamientos.” De todas formas, no es así como se presentan en su página web oficial, donde simplemente se autodenominan como una organización conformada por jóvenes voluntarios y voluntarias.

Haremos hincapié en la utilización del concepto de *organización social*. ¿A qué se debe la elección de ese término? ¿Por qué priorizaron esa idea en lugar de autodefinirse con conceptos más frecuentes como “organización sin fines de lucro” u “ONG”?

En su investigación sobre las transformaciones en las políticas públicas asistenciales, Masetti (2011) definió el concepto de organizaciones sociopolíticas. Las presenta como organizaciones orientadas a la resolución de las necesidades más urgentes de una población que articulan la cotidianeidad de las tareas de supervivencia con instancias de interlocución y confrontación con los distintos niveles estatales.

A su vez, Schuttenberg (2014) arroja luz sobre el término *organizaciones populares*. Las presenta como semejantes a los movimientos sociales en el aspecto de que ambas tienen una sólida identidad colectiva.

De todas formas, a diferencia de los movimientos, las organizaciones poseen un relativo grado de estructuración que retoma tradiciones e identidades políticas y además articulan demandas, se posicionan y trazan estrategias en el ámbito político institucional.

A la par de este paralelismo existente entre el discurso de Techo como el de una organización social o popular, a lo largo de este apartado ahondaremos en dos puntos clave dentro del discurso de la organización: el factor denunciante y el factor empoderador.

Ambas características discursivas dejan entrever definiciones identitarias de Techo, y comunican su cultura de manera indirecta.

#### **4.2. Discurso denunciante**

A lo largo del desarrollo previo que realizamos sobre la filosofía de Techo, hemos mencionado sus objetivos estratégicos en la lucha contra la pobreza estructural (ver apartado 2.2). En ellos, hacen

uso de palabras y conceptos tales como; *impulso de la participación ciudadana, generar denuncias, acción social, y exigir y ejercer derechos.*

A lo largo de este apartado haremos un análisis del discurso denunciante de Techo hacia determinados actores gubernamentales y como su protesta se asemeja a la acción colectiva conflictiva y consensuada de los movimientos sociales.

De acuerdo con Porta y Diani (2011), en un movimiento social los actores comparten solidaridades e interpretaciones del mundo y en base a eso realizan acciones colectivas que conllevan un elemento de conflicto. Los esfuerzos cooperativos implican la identificación de adversarios específicos. Las soluciones de los movimientos proponen una modificación en la estructura social, no se centran simplemente en el reparto de servicios o productos de necesidad.

Techo declara en su identidad institucional, que buscan incidir en política, esta declaración implica entender a qué nos referimos con política. Se puede expresar de la siguiente manera en palabras de Mouffe:

Al llegar a la creación de una identidad colectiva, básicamente la creación de un “nosotros” por la demarcación de un “ellos”, siempre existe la posibilidad de que esa relación de “nosotros” y “ellos” se convierta en una de “amigos” y “enemigos”; es decir, que se convierta en una relación de antagonismo. Esto sucede cuando el “otro”, que hasta entonces se había considerado simplemente como diferente, empieza a ser percibido como alguien que cuestiona nuestra identidad. A partir de ese momento, cualquier forma que adopte la relación “otros/ellos” pasa a ser política. (1999, p.19)

Asimismo, el filósofo alemán Carl Schmitt (1984), empieza su obra sobre la política de la siguiente manera: “La distinción propiamente política es la distinción entre amigo y enemigo. Ella da a los actos humanos sentido político, a ella se refieren en último término todas las acciones y motivos políticos y ella, en fin, hace posible una definición conceptual, una diferencia específica, un criterio.”

Ahora bien, hemos definido la política y los antagonismos que conlleva su existencia.

Como mencionamos al inicio del apartado, Techo de a ratos presenta un discurso denunciante. Una denuncia solicita que del otro lado del denunciante haya un denunciado. Tomaremos al denunciado como el “otro” del que habla Carl, la contraparte que permite el desarrollo del antagonismo. Cabe preguntarse de todas formas, ¿quién es el denunciado?.

El adversario de Techo resulta ser todo aquel que vulnera o evita el ejercicio de los derechos de los y las pobladoras de los asentamientos precarios o barrios populares.

#### **4.2.1. Informe sobre los primeros 100 días de mandato de Mauricio Macri**

En abril de 2016, Techo publicó un informe respecto a los primeros 100 días de gobierno de la gestión de Mauricio Macri, el mismo fue difundido a través de sus redes sociales y página web (ver punto 2 del anexo). En este documento el balance realizado resulta evidentemente negativo, denunciando los siguientes hechos:

- La modificación de la estructura del área de Hábitat y Vivienda presenta potenciales problemas de articulación entre la Subsecretaría de Hábitat y Desarrollo Humano y la Subsecretaría de Vivienda y Desarrollo Humano.
- La detención de Milagro Sala en Jujuy. Techo apoya las protestas y manifestaciones públicas como camino para visibilizar los reclamos de las personas que ven sus derechos vulnerados.
- A pesar de mostrarse a favor de los anuncios de urbanización de asentamientos en diferentes provincias, la organización denuncia que algunos barrios incluidos en este proyecto no fueron contactados, indicando una baja o nula participación comunitaria.
- Techo se opone al nuevo protocolo de actuación de las Fuerzas de Seguridad en manifestaciones públicas. Consideran fundamental garantizar el derecho a la protesta para poder vehicular y visibilizar los reclamos de la sociedad civil.
- Hechos preocupantes en las provincias:
  - Agresión de la Gendarmería a un grupo de jóvenes en la villa 1-11-14 en CABA. Las autoridades nacionales emitieron información confusa a través de un comunicado, sin responsabilizarse ni esclareciendo lo sucedido.
  - Denegación *Amicus Curiae* <sup>14</sup> Rodrigo Bueno, CABA. Techo solicitó ser considerado *Amicus Curiae* en la causa judicial por la urbanización del asentamiento Rodrigo Bueno en Puerto Madero. La participación de la organización fue denegada, Techo reclama no haber recibido justificaciones convincentes de esta medida.
  - Desalojo del barrio Nueva Esperanza en Merlo, Buenos Aires. Las fuerzas de seguridad bonaerenses se hicieron presentes con la orden de desalojar a 1.500 familias que habían ocupado el predio.
  - Escándalo de corrupción en Salta: Se produjeron denuncias de corrupción a raíz del proceso irregular en la adjudicación de lotes en el barrio Parque La Vega. Techo se pone a disposición como auditor, para velar por la transparencia en los procesos de gestión de estos asuntos.

Se evidencia de manera clara la actitud denunciante de Techo, el conflicto y su postura ante los hechos sucedidos entre diciembre de 2015 y abril de 2016.

---

<sup>14</sup> El *Amicus Curiae* (amigo de la corte o amigo del tribunal) es una expresión latina utilizada para referirse a presentaciones realizadas por terceros ajenos a un litigio, que ofrecen voluntariamente su opinión jurídica, alegatos, demanda o exhorto jurídico vinculante frente a algún punto de derecho u otro aspecto relacionado, para colaborar con el tribunal en la resolución de la materia objeto del proceso.

Resulta importante destacar que no se realizó un balance de las medidas adoptadas por el gobierno del actual presidente Alberto Fernández al cumplirse los 100 días de su mandato. Si bien es posible que Techo haya cambiado esa costumbre, no deja de llamar la atención el silencio y la falta de comunicaciones (tanto positivas como negativas) sobre las políticas de esta presidencia.

Así como su informe da a conocer determinada posición ante el gobierno de Mauricio Macri, o por lo menos frente a sus políticas públicas, su silencio frente al mandato de Todos también nos deja entrever la perspectiva de la organización social ante el actual cargo.

Podríamos interpretar a su vez, la identificación de cierto antagonista en el relato de la organización.

La postura desafiante, movilizadora, activista, no se da simplemente en ese informe sino que es un denominador común en los comunicados y emisiones de la organización. No es sorpresa encontrar comunicados de Techo exigiendo la respuesta del Estado ante urgencias en barrios populares y poniendo de manifiesto situaciones de vulneración de derechos.

Suelen terminar sus informes con declaraciones tales como: “Exigimos una respuesta. El Estado debe garantizar derechos humanos esenciales como el acceso a la vivienda digna y al hábitat seguro”.

#### **4.3. Discurso empoderador**

En su libro *Comunicación Estratégica* de 2019, Daniel Scheinsohn define al discurso como una configuración espacio-temporal de sentido. Es una representación ideológica; la comunicación, un sistema de piezas significantes que persiguen generar esa representación ideológica.

El discurso circula como una argumentación subjetiva y del campo representacional. Con él, la organización argumenta sobre aquello que pretende validar.

Para poder validar lo que una organización desea transmitir, es fundamental “generar culturas participativas, tendientes al diálogo y a la interacción, con miembros que se sientan en climas de confianza y pertenencia” (González Frígoli et al., 2019, p.33).

Un método utilizado para la consecución de este ambiente de trabajo colaborativo, es la emisión de mensajes clave. Los mensajes clave serían los temas centrales que se han establecido como prioritarios para la organización y su análisis. Su formulación refleja características de la cultura.

Un eje clave dentro del discurso de Techo es la búsqueda del empoderamiento de los habitantes de los asentamientos y barrios populares. Se persigue que el trabajo realizado en pos de los objetivos establecidos se haga de manera conjunta entre voluntarios y pobladores. El objetivo de esta organización de la sociedad civil no es simplemente proveer una vivienda a las familias de estos barrios, sino que ellos se sientan parte del proceso y entiendan que su vida está atravesada por la vulneración de sus derechos.

No se trata de una organización que solo otorga bienes y servicios a las personas en necesidad sino que busca generar un cambio de consciencia en ellos, para que continúen en la lucha por una calidad de vida mejor.

Para lograr este empoderamiento dentro de los grupos vulnerables con los que trabajan, se refuerza constantemente que sus derechos están siendo vulnerados y que la lucha tiene que venir desde ellos. Esto no significa que Techo deje de colaborar, al contrario, pero el cambio no sucederá si todos los actores no se encuentran involucrados.

El discurso no son sólo las palabras, sino que implica y genera acciones específicas. Continuando el análisis acerca del trabajo dedicado a las construcciones de las viviendas, podemos mencionar otra medida que llama a empoderar a las familias.

A pesar de que Techo subsiste gracias a donaciones y colaboraciones, a la hora de asignar y construir viviendas de emergencia, las familias asignadas deben pagar un monto para acceder a ella y participar de la construcción. La cantidad de dinero solicitada no suele ser significativa en cuánto al total del costo de la casa, sino que se trata más de una cifra de estilo simbólico.

La finalidad de este aporte por parte de los pobladores del asentamiento tiene que ver con la demostración de un esfuerzo desde su lado, que se sientan parte del proceso y del cumplimiento del objetivo de mejorar sus condiciones de hábitat y desarrollo. También se busca generar lo mismo al planificar la construcción del hogar junto con las familias, resulta inadmisibles que los voluntarios construyan la casa sin la colaboración de los habitantes. Al firmar la asignación y titularidad se comprometen a eso.

Generar una sensación de pertenencia, productividad, y autosuficiencia, es la mejor forma de empoderar a los vecinos de los barrios populares, para que con esa fortaleza puedan seguir luchando por sus derechos

#### **4.3.1. El lenguaje inclusivo**

Según la Real Academia Española, la palabra *empoderamiento* significa la adquisición de poder o independencia por parte de un grupo social desfavorecido para mejorar su situación.

En el último tiempo, el lenguaje se ha transformado en un vehículo importante hacia la inclusión de las minorías. Sentirse incluido, parte, tenido en cuenta, definitivamente otorga poder y fortaleza a los grupos sociales desfavorecidos, sin dudas los empodera.

Más allá de lo debatible y controvertida que puede llegar a ser la conversación acerca del lenguaje inclusivo y su inserción definitiva en el vocabulario de la esfera pública, hay algo que es innegable que es la relación entre la lengua y la realidad.

En el libro *La lengua en disputa*, Santiago Kalinowski - investigador, lingüista y lexicógrafo - desarrolla el vínculo entre lengua y realidad.

Siempre que hubo un intento de modificar la realidad, eso comportó una serie de elecciones en la lengua. [...] Algo que se logra por medio de la creación de consensos. Esa creación de consensos se lleva a cabo, en gran medida, por medio de la lengua. Es decir, se buscan y se encuentran los modos discursivos de llegar a imponer o instalar una idea en lo social, que termina después impactando en la manera en que ordenamos la sociedad. (2019, p.16)

Como hemos leído a lo largo de todo este trabajo, Techo busca desde su creación transformar la realidad que vivimos hoy en el país. Resulta lógico por lo tanto, recurrir a la lengua como medio para traer diferentes problemáticas a la agenda pública.

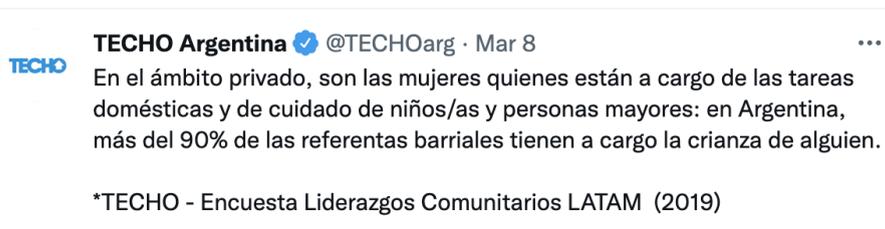
El lenguaje inclusivo surgió desde los movimientos feministas, quienes comenzaron a sentirse invisibilizadas dentro de un género gramatical masculino plural que no las representaba a ellas ni tampoco a las identidades sexuales que se encuentran por fuera del binarismo femenino/masculino (Zabalegui, 2021).

Todas las comunicaciones de Techo se realizan utilizando lenguaje inclusivo; ya sea con la “x” como letra que reemplaza la “a” y “o”, como también haciendo referencia por ejemplo a “todos y todas”.



Fuente: *Cuenta oficial de Twitter de Techo*

Tal es el compromiso de la organización en la aplicación del lenguaje inclusivo que se animan a desafiar las reglas gramaticales, utilizando términos tales como “referentes y referentas” aún cuándo la palabra referentas no existe en los diccionarios de la lengua española.



Fuente: *Cuenta oficial de Twitter de Techo*

Kalinowski continúa su análisis acerca del lenguaje inclusivo encarando el fenómeno como una transformación política más que lingüística o gramatical. Se trata de una lucha política por la igualdad en la sociedad, lo que busca es generar la conciencia de una injusticia. Continúa anunciando: “por más que creamos que el inclusivo busca cambiar la lengua y su relevancia está en la gramaticalización, no es así en mi opinión. Su objetivo es buscar la igualdad. Su objetivo es social y político”. (2019, p.34)

Si bien la lucha de Techo es por los derechos vulnerados de las poblaciones de asentamientos precarios, las mujeres conforman gran parte de este grupo y también hay minorías que no se identifican de manera binaria. Al ser así, el lenguaje inclusivo parece ser una acción esperable por parte de la organización, que busca empoderar y generar una sociedad más justa e igualitaria sin pobreza.

Basándonos en lo expuesto por Kalinowski, Techo refuerza su lucha política y social mediante el uso de esta lengua. El lenguaje inclusivo, al ser un fenómeno tan político genera posiciones y posturas encontradas, y Techo elige involucrarse una vez más en un debate de tal calibre.

## Conclusión

Millones de personas viven en situación de extrema pobreza en asentamientos populares, excluidos de oportunidades y de acceso a necesidades básicas, luchando contra los obstáculos diarios que se les presentan por el solo hecho de vivir en esta realidad. La crisis habitacional existe desde hace años en el país, y superarla parece ser una cuestión urgente.

El desarrollo de este trabajo fue movilizante, sensibilizador. Las conclusiones fueron varias, pero parecería haber generado más preguntas que certezas a medida que se fue escribiendo, y justamente uno de los objetivos de este estudio era invitar al lector a sacar sus propias conclusiones en base a la información recaudada.

En primer lugar, la investigación lleva a considerar que para revertir la situación de tantos argentinos, es necesaria de manera urgente una nueva ética colectiva. Así se podrá actuar de manera colaborativa para superar la pobreza y desigualdad que golpea tan fuerte en nuestro país.

El trabajo realizado nos acerca a la conclusión de que la forma de lograr esto es a través de la participación ciudadana y el intercambio de saberes, que se consigue gracias a la disciplina que nos reúne hoy; las Relaciones Públicas.

Una ética que promueva y facilite los encuentros de las diversidades sin desigualdades sólo se logrará emitiendo mensajes que transmitan esto, y actuando en consecuencia. Long y Hazleton definen las Relaciones Públicas como “una función a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización” (citado por Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p.4).

Resulta lógico concluir que para que Techo pueda lograr sus fines como organización, necesita de un público que apoye y acompañe su lucha y para eso necesita una comunicación efectiva ejecutada por las Relaciones Públicas. Dada la alta cantidad de voluntarios y donantes que colaboran con Techo, podemos inferir que la ejecución de sus planes son bastante exitosos.

Uno de los ejes centrales (podríamos decir que el principal) fue la politización de Techo a partir de su transformación identitaria. Durante la introducción nos preguntamos si una organización que decide declararse como política e involucrada en generar políticas públicas puede vivir al margen de la vida partidaria de un país. En esta ocasión, la institución analizada fue Techo, por lo que la conclusión que definamos respecto a este punto es aplicable solo al objeto de estudio específico.

De todas formas, más allá de los componentes de su discurso y sus alianzas, Techo no da a conocer una ideología en particular y definirla por nuestra cuenta solo la limitaría injustamente.

Habiendo dicho esto, lo que sí podemos afirmar es el hecho de que a partir de su metamorfosis identitaria, las alianzas estratégicas comenzaron a alejarse del mundo privado, hacia el mundo

especialmente politizado y controvertido de los movimientos sociales, dando lugar a la especulación y afectando la imagen de la organización de manera considerable.

Su discurso, aunque movilizante, es combativo y denunciante. Esto se aleja de la función más asistencialista que cumplía Techo previo a su cambio filosófico y estructural del 2012, donde se presentaban como una organización que colaboraba con la crisis habitacional a través de la construcción de viviendas de emergencia, una ayuda práctica que no exploraba el porqué de la pobreza estructural ni como combatirlo desde los espacios políticos y gubernamentales.

A pesar de tratarse de las conclusiones de este estudio, lo expuesto lleva a preguntarse si un discurso que exige y demanda (sólo a determinados actores del mundo político), y las colaboraciones con organizaciones con una ideología tan marcada, son la única forma de impulsar políticas públicas. Nos animamos a decir que no, pero no hay forma de saber si un logro tan importante como la sanción de una ley de urbanización hubiese sido posible sin estas estrategias que han dado qué hablar.

La revisión de las alianzas entre Techo y los diferentes movimientos sociales dejó entrever no solo la actitud política que venimos discutiendo sino cierta semejanza entre estos grupos y la organización en cuestión. De carácter confrontativo, buscando empoderar a las bases, exigiendo justicia donde consideran que no la hay, llamando a la movilización de las minorías; parecería ser que Techo se inspira o comparte la filosofía o los modos de agrupaciones de este tipo.

Este aspecto de la identidad de Techo llama a debate en una sociedad como la Argentina, donde la "grieta" es palabra de todos los días y la polarización es palpable.

Más allá de la imagen que se puedan formar los públicos acerca de Techo, hay numerosos factores que surgieron a lo largo de este trabajo que servirán como cierre de este estudio.

Nos encontramos en un país donde numerosos pobladores y familias enfrentan una realidad crítica: la urgencia de una vivienda digna, contextos insalubres, dificultad en lograr que la educación sea igual de accesible, inseguridad, y tanto más.

Algo es claro, no hay receta ante tanta adversidad, pero sí existen claves esenciales que Techo - desde su lugar - parecería esforzarse por cumplir y que muchas veces logra conseguir, como tantas otras veces no.

Primero, conocer y comprender los grupos que son prioritarios de atención. Segundo, lograr la colaboración de la sociedad civil, gobiernos locales, e instituciones a través de la comunicación clara de los objetivos y razones de ser de la organización. Tercero, poner en el centro de la discusión a las personas, promoviendo sus derechos y libertades. Cuarto y último, fomentar la involucración y participación ciudadana frente a estas problemáticas.

Para la ejecución de estas “claves” será necesario fomentar el trabajo interdisciplinario, pero por sobre todo, darle a las Relaciones Públicas el lugar directivo que necesita y que tan relegado tiene.

Finalmente, concluiremos este trabajo de estudio haciendo hincapié en la necesidad de que una organización no pierda el foco de su razón de ser. La identidad no es inamovible, no debería existir el miedo a cambiarla. Lo que sí debería temerse es la distancia entre quienes decimos ser y lo que hacemos, hay que actuar en razón de lo que anunciamos.

## Bibliografía

- Anuario de Investigación Online de la USAL (2017). *Alianzas estratégicas entre Organizaciones de la Sociedad Civil y medios de comunicación*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/>
- Ariño, A. (2007). *Las imprescindibles alianzas estratégicas*. Uruguay: Revista de Antiguos Alumnos del IEEM.
- Bermejo, J. (2012). *Empatía terapéutica*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. España: Colección libros de la Empresa.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. México: CIDET.
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Cohen, J. y Arato, A. (2000). *Sociedad civil y teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cuenta Oficial de Techo en Youtube (2015). *Pop-Up Slum - Techo*. Recuperado el 13 de octubre de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=s0bKRWYTi0g>
- Delamata, G. y Armesto, M. (2005). *Ciudadanía y territorio. Las relaciones políticas de las nuevas identidades sociales*. Buenos Aires: Editorial Espacio.
- Della Porta, D. y Diani, M. (2011). *Los movimientos sociales*. Madrid: Editorial Complutense.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Gobierno de la Nación (2017). *Integración socio urbana de barrios populares*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/integracion-socio-urbana-de-barrios-populares>
- González Frígoli, M., Moirano, P. y Brandolini, A. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Argentina: Ediciones Universidad Católica de Salta.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2007). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión 2000.
- Herrero Blasco, A. (2013). *La Economía Social: su función económica y las políticas públicas de fomento*. Valencia: Universidad Politécnica.
- Hitt, M. y Vaidyanath, D. (2002). *Managing Strategic Alliances to Achieve a Competitive Advantage*. Journal of Management.
- Iglesias, E. (2012). *Transformaciones de las identidades políticas. Origen y mutación de la Corriente Clasista y Combativa*. Santiago del Estero: Trabajo y Sociedad.

- Información Legislativa. *Título I - De las personas jurídicas*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/>
- Kliksberg, B. (2006). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Laclau, E. (1990). *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Leal, M. (2019). *Definiciones de los pilares estratégicos de un servicio*. Chile: IDA.
- León, E. y Zemelman, H. (1997). *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Lovera, S. (2010). *Seminario Lenguaje Incluyente, un reto para los medios de difusión*. México: Secretaría para el Desarrollo y Empoderamiento de las Mujeres.
- Techo. (2012). *Manual de uso de marca Techo*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de <https://issuu.com/utpmp/docs/manualusotecho>
- Masetti, A. (2011). *Las tres transformaciones de la política pública asistencial y su relación con las organizaciones sociopolíticas*. Buenos Aires: Conicet.
- Mouffe, C. (1999). *Antagonismos: Por una política de identidad democrática*. España: Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona.
- Muñoz, M. y Villar, I. (2017). *Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP en la CGT). Entre la organización sindical y el conflicto político-social (Argentina, 2011-2017)*. Buenos Aires: Conicet.
- Mut Camacho, M. y Brea Franch, E. (2003). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*. España: Universitat Jaume I.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Profit Editorial.
- Peña Larrea, C. (2017). *Más allá de las palabras: Una propuesta de análisis del discurso*. Perú: Editorial UPC.
- Salamon, L. y Anheier, H. (1992) *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Sarlo, B. y Kalinowski, S. (2019). *La lengua en disputa: Un debate sobre el lenguaje inclusivo*. Buenos Aires: Ediciones Godot.
- Scheinsohn, D. (2019). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Schmitt, C. (1984). *El concepto de lo político*. Buenos Aires: Folios Ediciones.
- Schuttenberg, M. (2014). *Las identidades nacional populares: De la resistencia noventista a los años kirchneristas*. Buenos Aires: Eduvim.
- Sitio Web Oficial de Barrios de Pie (2019). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 14 de mayo de 2022, de <https://barriosdepie.org/#about>

- Sitio Web Oficial de la CTEP (2022). *Nosotros*. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de <https://ctepargentina.org/nosotros/>
- Sitio Web Oficial de Techo (2018). *El camino de Techo*. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://www.techo.org/nuestra-historia/>
- Soriano, F. (2019). *Levantaron una "casilla rosada" frente a la Casa de Gobierno para alertar que hay 3,8 millones de hogares precarios*. Infobae Online. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de <https://www.infobae.com/sociedad/2019/08/14/>
- Thompson, A. y Toro, L. (2000). *El voluntariado social en América Latina: Tendencias, influencias, espacios y lecciones aprendidas*. Buenos Aires.
- Thompson, A. (1994). *El tercer sector en la historia Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- Uranga, W. (2006). *El cambio social como acción transformadora*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación: Una manera de analizar las prácticas sociales*. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de <http://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Editorial Pirámide.
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder Editorial.
- Wilcox, D; Cameron, G y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*. Madrid: Editorial Pearson.
- Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Zabalegui, M. (2021). *Inclusivo, un lenguaje hacia la(s) equidad(es)*. Buenos Aires: Autores de Argentina.

## Anexo

### 1) Controversia alrededor de Grabois

Tweet de Techo:



Respuestas de algunos usuarios



### 2) Informe sobre los primeros 100 días de gobierno



## **Opinión de TECHO Argentina de los primeros 100 días de gobierno desde una mirada del Hábitat y los asentamientos**

Desde TECHO Argentina elaboramos el siguiente informe que busca brindar un primer balance de estos primeros 100 días de gestión desde una mirada del hábitat y la problemática de los asentamientos informales, de parte de una Organización que trabaja hace 13 años en más de 100 barrios informales del país

Estas líneas no buscan realizar un análisis exhaustivo ni absoluto del accionar del Poder Ejecutivo Nacional o de los Provinciales, pero sí detenerse en las acciones que consideramos destacadas vinculadas a la problemática mencionada.

### **1. Discurso de asunción**

En su discurso de asunción, el Presidente Macri se comprometió a trabajar en la urbanización de villas y asentamientos y remarcó la “necesidad de llevar un techo, con agua corriente y cloacas” para todos los argentinos. De esta forma, el Presidente incorporó discursiva y simbólicamente la problemática del acceso al hábitat como desafío en su gestión. La inclusión de este tema en la apertura de las sesiones ordinarias del Congreso Nacional y su consecuente expresión de compromiso, es un hecho político relevante y constituye una referencia a la hora de monitorear y analizar las políticas públicas de aquí en adelante.

### **2. Unificación PEN**

En línea con una de las propuestas de TECHO, en los primeros días de diciembre se publicaron en el Boletín Oficial los decretos 213/2015 y 214/2015 que efectuaron la modificación de la estructura del área de Hábitat y Vivienda. En consecuencia, se creó el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda y dentro la Secretaría de Vivienda y Hábitat, las Subsecretarías de Hábitat y Desarrollo Humano junto con la Subsecretaría de Vivienda y Desarrollo Urbano. Esto significa un avance, ya que se concentran las principales unidades ejecutoras de políticas bajo una misma estructura. A su vez, falta determinar y/o hacer público cómo se distribuirán los programas existentes y las partidas presupuestarias bajo esta nueva organización. Es importante destacar que esta estructura organizativa presenta potenciales problemas de articulación entre ambas Subsecretarías.

### **3. Detención irregular de referente social en Jujuy**

La detención de Milagro Sala sienta un mal antecedente en lo que respecta a la libertad de expresión y asociación así como por la irregularidad del procedimiento, ya que no fueron garantizadas las condiciones que todo proceso justo requiere. La protesta y las manifestaciones públicas muchas veces son el único camino para visibilizar los reclamos de aquellas personas que ven sus derechos básicos sistemáticamente vulnerados o no garantizados.

1



Es importante destacar que no debe confundirse el proceso de detención con las denuncias de malversación de fondos. La corrupción es uno de los causales de la pobreza y la desigualdad de nuestra sociedad y por ello creemos que debe ser combatida con fuerza. Por esto, es fundamental que la justicia investigue a fondo, pero respetando todos los derechos y procesos que establece nuestra legislación. Es inadmisibles que cualquier persona primero sea encarcelada y luego imputada por otras causas, como sucedió en este caso y tal como expresaron diversas voces de todo el arco social, político y de opinión pública de Argentina.

#### **4. Anuncios de urbanización de asentamientos en diferentes provincias**

En estos tres primeros meses, producto de diferentes reuniones entre el gobierno nacional y los gobiernos provinciales y municipales, se realizaron varios anuncios de obras vinculadas con infraestructura y vivienda. Los medios informaron sobre distintos acuerdos en San Juan, Neuquén, Corrientes, Tucumán, Córdoba, Santa Fe, entre otros. Estos anuncios se transformarán en hitos importantes, siempre y cuando se materialicen en el marco de políticas que tengan como objetivo la integración social y urbana y el acceso a la ciudad formal de los diferentes asentamientos, con participación real y activa de los habitantes de los mismos.

Respecto de este último punto, nos preocupa que algunos de los barrios incluidos en los anuncios y en donde actualmente trabajamos, aún no fueron contactados, lo que indicaría que el nivel de participación comunitaria será bajo o nulo.

#### **5. Protocolo de actuación de las Fuerzas de Seguridad en Manifestaciones Públicas**

El Ministerio de Seguridad estableció un nuevo protocolo para el accionar de sus Fuerzas que limita la posibilidades de la sociedad para manifestarse en la vía pública. Son muchas y diversas las organizaciones que se expresaron en contra del mismo, tanto por su contenido como por su alcance y aplicación. Desde TECHO, compartimos los siguientes motivos expuestos: la vulneración del derecho a la libertad de expresión y al de peticionar a las autoridades; la ponderación arbitraria de derechos constitucionales (poniendo el derecho a la libertad de tránsito y circulación por sobre el derecho a la protesta); vacíos en la redacción del Protocolo que dejan a discreción de las fuerzas su puesta en práctica y el lugar que establece para los trabajadores de prensa dentro de las manifestaciones.

Como sostuvimos en distintas ocasiones, es fundamental que se garantice el derecho a la protesta, herramienta fundamental que la sociedad civil utiliza para vehicular y visibilizar sus reclamos. Regulaciones arbitrarias como éstas, sin previo consenso y debate social, público e institucional (en el Congreso Nacional), producen un retroceso en los derechos conquistados.

#### **6. Audiencia en el Senado a Candidatos a jueces de la CSJN**

Luego de la designación de los jueces para las vacantes en la Corte Suprema de Justicia y la masiva oposición a la medida, los mecanismos previstos para su concreción fueron llevados a cabo a través de audiencias públicas el pasado 3 y 10 de marzo; instancia en la cual respondieron preguntas de la sociedad civil y de





convincentes, considerando que la intervención de los *amicus curiae* se justifica plenamente por el derecho de la comunidad a tomar pleno conocimiento y participación en el proceso judicial en el cual definirá el futuro de las familias más excluidas de la sociedad.

Resulta indispensable que la Justicia cuente en estos casos con todos los elementos, miradas y aportes que le permitan comprender en su integral complejidad la situación de los barrios informales y la de sus habitantes; y de esa manera adoptar decisiones que se ajusten a los hechos y derechos involucrados, priorizando siempre el cumplimiento de los derechos de quienes están en situación de vulneración de los mismos.

### **9.3. Desalojo del barrio Nueva Esperanza en Merlo, Buenos Aires.**

La madrugada del 18 de febrero las fuerzas de seguridad provinciales se hicieron presentes en el Bº Nueva Esperanza, Partido de Merlo, con la orden de desalojar a las 1500 familias que habían ocupado el predio en noviembre del año pasado. El procedimiento se realizó de manera irregular, con serias fallas de coordinación entre los distintos poderes estatales, acción violenta por parte de la policía hacia los vecinos, con una desprotección total de estos quienes venían dialogando con los titulares de la tierra para poder negociar la compra del terreno.

Por la dimensión del conflicto y por cómo se trató, tanto desde los responsables desde el gobierno como desde los medios, este caso es un ejemplo claro de cómo se atiende muchas veces la problemática de acceso al suelo en el país, convirtiendo en victimarios a quienes en muchos casos no cuentan con alternativas para habitar el territorio y negándoles la posibilidad de acceder a los derechos básicos. Al cierre de este informe, los vecinos siguen sin respuestas concretas de ninguno de los niveles de Gobierno que garanticen el acceso al hábitat, lo que, sumado al silencio de los funcionarios vinculados a la temática, nos preocupa de sobremanera.

### **9.4. Escándalo de corrupción en Salta.**

En la ciudad de Salta se produjeron denuncias de corrupción a raíz del proceso irregular en la adjudicación de lotes en el barrio Parque La Vega, por parte de funcionarios de la Secretaría de Tierra y Hábitat. Repudiamos éste y todos los casos de corrupción, los cuales consideramos factores causales de la situación de pobreza y la desigualdad de nuestras sociedades y por ello, sostenemos que el Estado debe combatirla con fuerza, acompañado por toda la sociedad. Por eso, apoyamos el pedido de investigación solicitado por el gobernador y reforzamos la demanda de que se investigue a fondo y se condene a los culpables.

La ausencia de posibilidades en el acceso formal al suelo es una problemática que requiere de funcionarios que generen políticas públicas correctas y garanticen el derecho a un hábitat adecuado a las miles de familias que se viven en situación de pobreza y desigualdad en los asentamientos, asegurando la transparencia en los procesos de gestión. Para velar por la transparencia, TECHO se pone a disposición de ser auditor de estos procesos, junto a otros actores de la sociedad civil, Universidades, entre otros.