

Autor: Ernesto Lamas¹
 Título: DIEZ APRENDIZAJES DE LA ASOCIACIÓN MUNDIAL DE RADIOS COMUNITARIAS, AMÉRICA LATINA Y CARIBE (AMARC ALC)
 Lugar: Argentina, 2010
 Producción: Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, www.c3fes.net
 Nota: Este texto puede ser reproducido con previa autorización con un objetivo educativo y sin ánimo de lucro.

DIEZ APRENDIZAJES DE LA ASOCIACIÓN MUNDIAL DE RADIOS COMUNITARIAS, AMÉRICA LATINA Y CARIBE (AMARC ALC).

1. Red-movimiento

AMARC ALC es una red que expresa al movimiento social por la democratización de las comunicaciones. Esta concepción no fue natural, ni dada, ni fundacional. Es parte de un proceso de discusión sobre los objetivos de un espacio conformado por múltiples colectivos e individualidades. Desde su creación a nivel internacional en Canadá allá por 1983 hasta su última asamblea en 2010 en Argentina, los distintos ámbitos que conforman AMARC han ido armando sus objetivos, propósitos y formas de llevarlos adelante en interacción con una realidad latinoamericana en la que se superponen las desigualdades del sistema social y las fuerzas creativas de las resistencias que prosperan en sus territorios.

AMARC ALC es una red. Una red en tanto espacio social conformado por la interacción múltiple, simultánea, redundante, incontrolable de radios, televisoras, centros de producción, asociaciones, redes nacionales y personas asociadas. Encuentros, conversaciones, actividades, intercambios, comunicaciones formales e informales crean a diario una identidad compartida que articula propósitos, intereses, acuerdos, disensos y también disputas.

La Declaración final de AMARC 10 afirma: “No hay democracia sin la expresión de las diferencias, sin la circulación de la crítica, sin la confrontación apasionada, sin la experimentación política, sin la explicitación de los objetivos y las perspectivas contenidas en los debates de la sociedad. Las radios comunitarias son lugares estratégicos para la emergencia de las diferencias y de los acuerdos en el espacio público, condiciones indispensables para construir la democracia.”² Reivindicar la vitalidad de lo político, frente al discurso neoliberal que logró instalar la idea de que la política es algo oscuro y sucio de lo que deben ocuparse unos pocos, es central a la hora de pensar/se en el trabajo en red.

2. Red-organización

La red como emergente de un movimiento social requiere modos organizativos coherentes con los objetivos políticos culturales de ese movimiento.

Construir modos organizativos basados en la democracia interna y la participación y, al mismo tiempo,

¹ Estudió Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires y tiene numerosos Estudios de Especialización en Argentina y diversos países. Coordinador Regional de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias, América Latina y Caribe-AMARC.

² Declaración final de AMARC 10. La Plata, 11 de noviembre de 2010. Disponible en <http://www.agenciapulsar.org/nota.php?id=18574>

eficaces para abordar los objetivos, se ha identificado como necesidad prioritaria de la red. Estos modos organizativos están en permanente construcción en la medida en que lo que ayer funcionaba o parecía funcionar se torna ineficaz o insuficiente.

Articular red e institucionalidad de manera que una y otra se encuentren en una relación que promueva el fortalecimiento de las radios comunitarias y el ejercicio pleno del derecho humano a la comunicación se transformó así en la prioridad.

AMARC ALC se plantea como horizonte la construcción de un espacio político comunicativo autónomo. Como red que integra a cientos de proyectos de comunicación comunitaria, popular, ciudadana AMARC ALC se propone constituirse en una plataforma de acción, aprendizaje, construcción de saberes y fortalecimiento de las potencialidades de intervención e incidencia. Un espacio entonces que debe ser capaz de procesar los cambios del entorno, tomar decisiones, garantizar su continuidad.

Al mismo tiempo, estas garantías de continuidad y de fortalecimiento de las capacidades de la organización para cumplir sus objetivos deben consolidarse a nivel de la Asociación y no de las personas que temporalmente ocupan lugares de liderazgo o espacios de trabajo. La autonomía política, comunicacional e institucional de organizaciones de la sociedad civil como AMARC ALC no puede pensarse a partir únicamente de las personas que ocupan determinados lugares. Estas capacidades y condiciones deben constituirse en algún tipo de institucionalidad.

Este tipo de construcción implica la necesidad de procesar las transformaciones del entorno y de sus integrantes para ir adoptando decisiones y líneas estratégicas como un todo, no como una suma más o menos armónica de cada una de las partes.

En tanto AMARC ALC se concibe prioritariamente como una red, la tarea principal de sus instancias institucionales es garantizar que la misma dinámica de la red como tal sea posible. Es decir, que tenga condiciones de posibilidad.

En este sentido, las formas institucionales son respuestas temporales a la tensión red- institución que permiten un funcionamiento y el desarrollo de los objetivos. Pero nunca deben convertirse en solidificaciones inmodificables que detengan ese desarrollo.

Por lo tanto, es necesario que esa institucionalidad siempre deje un espacio abierto a la emergencia de la red. A la problematización, a la puesta en cuestión, a los aportes, a la visibilización de perspectivas antes no tenidas en cuenta. Debe garantizar un espacio público plural, diverso, equitativo en el que nuevas tendencias puedan emerger y ser fundantes de nuevas institucionalidades.

3. Red-diversidad

“Construir en la diversidad” es uno de los eslóganes de la sociedad civil organizada. Su realización concreta requiere mucha más energía que la que se necesita para escribir un texto. Construir en la diversidad no implica sumar puntos de vista sino articularlos productivamente. No significa “respetar las diferencias” sino comprenderlas en su sentido más profundo.

La construcción desde la diversidad es uno de los principios orientadores de AMARC ALC como componente central de su misión político cultural. A la hora de construir un modo de trabajo, ese elemento genera permanentes desafíos en todas las instancias.

Hacia el interior de la red, asumir la diversidad de historias, miradas, modos de hablar, de vivir, de relacionarse implica un complejo proceso de transformación de las subjetividades. Asumir la diversidad con profundidad es mucho más que enunciarlo como una formulación políticamente correcta. Es aprender a trabajar, a ser, a estar, a hacer con otros y otras.

Las mujeres y hombres que ocupan con continuidad o alternancia los lugares de representación política y/o de trabajo ejecutivo de la red provienen en su mayoría de proyectos de comunicación comunitaria, popular, ciudadana de la región. Proviene pues de países, regiones, militancias políticas, identidades culturales, lógicas de trabajo, intereses, motivaciones muy diversas. Los proyectos a los que pertenecen y, en el caso de los/as representantes políticos, el conjunto de radios comunitarias y otros proyectos de comunicación alternativa que representan son muy diversos. Esa diversidad es un elemento que actúa en los procesos de gestión de la red, que debe ser tenido en cuenta.

4. Red-cambio

Las redes están en continua transformación. Nuevos nodos se integran generando nuevos procesos. Los cambios en el contexto impactan sobre sus objetivos. La resolución de los conflictos va creando nuevos escenarios organizativos. En algún lugar de América Latina y Caribe, la red siempre se está transformando.

Comprender al cambio como una de las características de la red es un aprendizaje continuo ya que siempre es difícil desprenderse de lo que se ha sido, hecho o conseguido para arriesgarse a las transformaciones ya sea en términos organizativos como en los horizontes políticos. Aprender a cambiar sigue siendo un desafío permanente.

No siempre el cambio se da en un sentido evaluable como positivo, también hay retrocesos y contramarchas. Sofía Hammoe, actual directora del Programa de Gestión de AMARC ALC señalaba a propósito del vigésimo quinto aniversario de la red: “En estos últimos 25 años el mundo atravesó muchos cambios, los paradigmas se han transformado. En AMARC las cosas también fueron cambiando. La asociación fue creciendo y ese crecimiento se dio colectivamente. Fue traumático, como todo crecimiento, pero en forma colectiva, y eso es sumamente destacable no sólo para AMARC como institución sino, especialmente, para las radios comunitarias que la integran. En Brasil, por ejemplo, tuvimos algunos momentos en que la actuación en red se paralizó.”³ Hoy AMARC Brasil es un espacio reconocido como actor político y social en ese país, con más de 50 organizaciones asociadas como consecuencia del trabajo de articulación llevado adelante en los últimos años.

El desenvolvimiento de la red no es lineal, no puede serlo. Como tampoco lo es el de los proyectos de comunicación que la integran: “Las radios comunitarias se forman como espirales. Puede parecer que pasamos todos los días por el mismo lugar -las mismas palabras, los mismos desafíos, los mismos

³ Sofía Hammoe en “Representates AMARC ALC”. Revista Cara y señal. Número 9, agosto 2008. Buenos Aires, AMARC ALC.

problemas- o podemos creer que avanzamos directamente hacia nuestros objetivos. Sin embargo, nuestros recorridos no son un círculo ni una línea recta. Recurrimos, repetimos, nos arrepentimos, pasamos cerca de un punto, nos alejamos, transitamos por donde antes ya anduvieron nuestros compañeros. El comienzo puede estar en el punto inicial o en cada una de las curvas que agrandan la trayectoria.”⁴

5. Red-compañía

Construir una red es construir compañeros/as. El encuentro de comunicadores/as que genera AMARC ALC da lugar no solamente a un espacio organizado con objetivos y planes de trabajo: AMARC ALC es un espacio para el encuentro, para imaginar proyectos y compartir ideas de futuro.

La red es un espacio para reconocerse compañeros/as de un movimiento, para trazar el mapa de lo que une a las y los radialistas que se desperdigan por todo el continente. La red construye solidaridad, un ponerse-en-lugar-del-otro/a que se activa cuando la casa de un comunicador hondureño es incendiada, cuando un terremoto daña al pueblo haitiano irreparablemente. Y también cuando una emisora festeja un nuevo aniversario o comparte una nueva solución para un viejo problema.

6. Red-conflicto

Muchas veces se cree que el conflicto dentro una organización es una mancha, algo que debería evitarse o contenerse porque se lo representa como algo negativo y perjudicial.

Sin embargo el conflicto es constitutivo de todo espacio organizado. Y, precisamente, construir una red es aprender a atravesar conflictos de manera grupal. Algunos pequeños, otros de gravedad. Atravesar los conflictos y construir soluciones -siempre temporales- a la conflictividad es que lo que construye la fortaleza de una red.

La restitución del conflicto como elemento constitutivo de las dinámicas sociales es parte de una tarea minuciosa por recomponer lo político como escenario de la vida cotidiana. Negar el conflicto, o representarlo como la contracara de la convivencia armónica, es anular la politicidad de la vida en común. No hay trabajo en red sin conflicto, como no hay experiencias grupales sin conflictos. Lo que hace a la identidad de un espacio es cómo aborda esa conflictividad y como va procesando eso que aparece como tensión, disputa, desacuerdo, y también como competencias o egoísmos, para transformarlo en momentos de reflexión, pensamiento y toma de decisiones.

7. Red-gestión integral

Hace ya 15 años que AMARC ALC comenzó a proponer una perspectiva sobre la gestión integral de las radios comunitarias que permita abordar las dimensiones políticas, comunicacionales, organizativas y económicas de estos proyectos como un conjunto articulado y posible de ser pensado y proyectado a

4 “Sacha sonco”. En Publicación por los 20 años de FM La Tribu. Buenos Aires, Ediciones La Tribu, 2009.

futuro.

Como síntesis de tres años de trabajo de campo, sistematización y aportes desde distintos espacios, en 1998 se escribe y publica el *Manual de Gestión de la radio comunitaria y ciudadana* que propone una perspectiva sobre la gestión integral. En este texto aparece por primera vez de manera sistemática la propuesta de trabajo en cuatro dimensiones: “La gestión de la radio es una compleja trama en la que se tejen y entrecruzan acciones, modos de actuar y maneras de entender y entendernos. La gestión implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una perspectiva político-cultural, comunicacional y empresaria. La articulación de estas tres miradas conforma el proyecto institucional de la radio comunitaria y ciudadana.”⁵

En el Manual y en la enorme cantidad de talleres de gestión que comenzaron a realizarse en gran cantidad de países latinoamericanos se comenzó a trabajar especialmente en la idea de que los modos organizativos de los proyectos comunitarios deben ser coherentes con los objetivos políticos declarados por esos mismos proyectos: “Diseñar la gestión de la radio comunitaria y ciudadana significa hacer operativos los objetivos político culturales, comunicacionales y empresarios a través de un modo de organización que se apoye en la comunicación y en la participación.”⁶ A través de estos dos ejes se sistematiza una propuesta para la gestión que no pretendía constituirse en una receta sino más bien en un conjunto de nociones, reflexiones y herramientas que contribuyeran a consolidar a las emisoras tanto en su dimensiones político cultural y comunicacional como en su constitución como organizaciones en condiciones de llevar adelante sus objetivos de transformación social en el marco de contextos organizacionales democráticos, participativos, no jerárquicos, no machistas, que no reproduzcan hacia el interior de las organizaciones las desigualdades que esas emisoras denuncian en su aire radiofónico.

Lógicamente, esta perspectiva también tuvo consecuencias en el modo de gestionar la red ya que sistematizar una perspectiva sobre la gestión integral de las radios comunitarias significó para AMARC ALC encontrar una manera de abordar su propia construcción. En este sentido, la sistematización de saberes que se hizo en torno a la gestión de las radios comunitarias permitió construir un marco de referencia para los procesos de trabajo dentro de la red.

Con el transcurso del tiempo, abordar la construcción de la red a partir de una perspectiva de gestión integral permitió consolidar sus intenciones políticas en modos de organización y trabajo orientados por objetivos y dar pasos significativos en la construcción de un modo de gestión que pueda articular eficacia, incidencia y participación en una propuesta organizativa sostenible. Buscar formas organizativas que puedan resolver la tensión entre eficacia y democracia al interior de redes de la complejidad de AMARC ALC sigue siendo un desafío constante al que se enfrentan las y los protagonistas de este tipo de acciones colectivas

8. Red- descentralización-aprendizajes

5 Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto. *Manual de Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. AMARC ALC- FES. Quito, 1997.

6 Ídem.

Construir procesos de trabajo que sean emergentes de una red que nuclea a más de 500 asociados directos (alrededor de 2.000 indirectos), de los cuales al menos un tercio de ellos tienen una participación activa y periódica en las decisiones que se toman en sus distintos espacios y niveles, supone una tarea para la cual no hay fórmulas ni formas pre establecidas. La problemática de la participación en una red masiva y distribuida a lo largo de 20 países es un eje constante de reflexión-acción, que funciona complejizando el escenario de la gestión. El desafío permanente es garantizar el espacio para que las voluntades de participación tengan espacios concretos y reales para desenvolverse.

La descentralización del trabajo es una característica estratégica del periodo refundacional iniciado a nivel latinoamericano en 2003. La descentralización niega la idea de una coordinación ejecutiva centralizada al mismo tiempo que niega la idea de que sólo cierto tipo de expertos pueden llevar adelante procesos de gestión eficaces. Por el contrario, la descentralización viene demostrando que procesos múltiples, que consideren las improntas locales, los saberes provenientes de distintas disciplinas, el trabajo equitativo de mujeres y hombres, los distintos grupos étnicos, pueden construir procesos de gestión eficaces a partir de objetivos en común.

La participación está estrechamente relacionada con procesos de aprendizaje. El aprendizaje-en-red en tanto saberes, modos de hacer, metodologías, capacidades y competencias que se van construyendo en la interacción, en el intercambio, en la búsqueda común de soluciones y también de construcción de nuevos problemas, es un aspecto central de las redes que desde la sociedad civil se plantean tanto la transformación de los escenarios socio políticos como de las subjetividades individuales.

La atención a los procesos de aprendizaje-en-red es un eje entonces que los procesos de gestión no pueden eludir en ninguna de sus etapas (diagnóstico, planificación, evaluación).

9. Red- comunicación

Objetivos como participación, democratización, descentralización e incidencia son imposibles de realizar sin condiciones comunicativas que creen el espacio para las conversaciones colectivas.

La comunicación no es únicamente transmisión de información, si bien ésta siempre es indispensable, sino fundamentalmente construcción de sentidos. Sentidos en torno a la red y a sus líneas de trabajo que se desatan a partir de las lecturas de los contextos, los debates en torno a las perspectivas políticas y comunicacionales, los imaginarios del futuro.

En este sentido, la puesta en común de reflexiones, discursos, miradas, experiencias en torno tanto a la comunicación comunitaria como a diversas situaciones del contexto es una prioridad permanente en la gestión de AMARC ALC.

En este terreno, la extensión del acceso a las tecnologías digitales -principalmente a Internet y el correo electrónico- ha tenido un enorme impacto en la dinámica de la red. Tal como lo ha descripto Manuel Castells, “las redes sociales son tan antiguas como la propia humanidad, pero han cobrado nueva vida bajo el informacionalismo porque las nuevas tecnologías realzan la flexibilidad inherente a las redes, al tiempo que solucionan los problemas de coordinación y gobierno que, a lo largo de la historia, lastraban a las

redes en su competencia con las organizaciones jerárquicas.”⁷

Considerar a la comunicación como un pilar de los procesos de gestión implica no solamente preocuparse y ocuparse de que la información circule y se distribuya horizontalmente sino también prestar especial atención a los espacios de encuentro de las y los integrantes de la red en todos los niveles. En espacios de formación y capacitación, en coberturas especiales, en misiones cuando determinadas situaciones nacionales lo requieren, en eventos de la sociedad civil, etcétera, se trata de promover el encuentro, la conversación, la puesta en común, el intercambio como bases primordiales de cualquier acción colectiva.

10. Red- radio

Si el propósito de AMARC ALC es ser una red de proyectos de comunicación comunitarios, alternativos, populares -y no una organización que se constituye independientemente de estos- su dinámica debe superponerse a la dinámica de las radios asociadas, no sustituirla.

La radio, lo radiofónico, lo sonoro, como parte constitutiva del proyecto de las organizaciones que integran AMARC ALC no debería ser atropellado por la cotidianeidad del trabajo institucional o por la participación de la red en foros internacionales.

El carácter multiplicador, democratizador, lúdico, musical de la radio comunitaria debe ser la sangre de la red. Esta vitalidad sólo puede estar dada en la medida en la que las asociadas decidan ser parte de la red en el sentido más cabal del término. Por supuesto, este *ser parte* implica decisiones políticas y también la necesidad de (re)plantearse qué es participar, cómo se es parte de una red, cuáles son los niveles de corresponsabilidad. En la medida en que una tradición predominante en otros tiempos instaló a la redes como proveedoras de servicios para sus asociados, ciertos imaginarios sobre qué es espera de una red también deben ser puestos en común para problematizarlos y re pensarlos a la luz de los nuevos escenarios de participación política.

La red debería ser tan abierta como la más abierta de las radios asociadas, tan creativa como la más creativa y tan incidente como la de mayor incidencia. La red no debería ni vanguardizar procesos ni ralentizarlos, no debería transformarse en una gran estructura con asociadas que no logran pagar la luz ni ser tan austera al punto que eso le impida accionar con eficacia.

En síntesis, la red se mueve siempre en un escenario de tensiones posibles de enunciar en el momento de los diagnósticos pero hiper complejas a la hora de sumergirse en ellas para fortalecer la democratización de las comunicaciones en América Latina y Caribe.

7 Castells, Manuel. “Epílogo” en Himanen, Pekka, *La ética hacker*.