



## **ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: EXPERIENCIAS HACIA LA PARTICIPACIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA.**

URDANIZ, Anabel

Correo electrónico: anabel\_urdaniz@hotmail.com

Pertenencia institucional: Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP)

Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires (CIC)

**ÁREA TEMÁTICA DE INTERÉS:** Comunicación en las organizaciones

### **RESUMEN:**

Este trabajo es un avance de mi tesis doctoral en comunicación, que tiene como objetivo reconocer y analizar comparativamente las *estrategias comunicacionales* que despliegan los Consejos Locales de Niñez de Mar del Plata, Morón y La Matanza, desde su creación en 2008 hasta la actualidad (2018). El marco teórico propone un desplazamiento de los usos y apropiaciones de las plataformas digitales- su objetivo inicial- hacia múltiples dimensiones observables de las prácticas: *dimensión informativa, interaccional, ideológica y sociocultural*, (Massoni, 2017) que permitan mapear estrategias comunicacionales para incidir políticamente.

Se emplean como marco teórico los Estudios Culturales Latinoamericanos, los estudios de la Complejidad (Morin, 1990; Varela, 1996), algunos planteos de la planificación estratégica situacional (Uranga, 2012a; Jaramillo, 2011; Pérez, 2012) y las últimas indagaciones de los estudios en comunicación estratégica e incidencia política (Massoni, 2017; Uranga, 2016).

Con el fin de articular las dimensiones operativas antes mencionadas, se crearon las variables teóricas: "*gestión de visibilidad*" (Thompson; 1998) para comprender la dimensión informativa de las herramientas legales, así como las publicaciones en las plataformas digitales; y las categorías *participación y organización* (Jaramillo López, 2004, Massoni, 2005, Uranga, 2005) para dimensionar las interacciones, los posicionamientos ideológicos y las matrices socioculturales de los actores.

El objetivo específico de este trabajo es, en base al desarrollo conceptual mencionado, indagar teóricamente la noción de identidad organizacional y su relación con las percepciones de los actores, así como la articulación con la tensión, que aparece constantemente en sus enunciados, entre la legalidad y la legitimidad de sus prácticas.

**PALABRAS CLAVES:** ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES – INCIDENCIA POLÍTICA- IDENTIDAD INSTITUCIONAL

## **Hoja de ruta**

Este trabajo es una trama que comenzó a tejerse a través de una pregunta muy específica en torno a cómo los Consejos Locales de Niñez se apropiaban de las plataformas digitales, específicamente Facebook, para instituirse, construir su identidad y promover incidencia política. Algunas de las preguntas iniciales estaban en relación con la gestión de la visibilidad en las redes sociales (Thompson, 1998), con el estatuto de ese espacio, si podía hablarse o no de espacio público, si existía allí participación política y cómo se construían las demandas por derechos. Esas preguntas estaban ancladas en los usos y apropiaciones, concepto que a partir del avance de la investigación fue representando una especie de corsé que apretaba y circunscribía las preguntas que se generaban.

Las prácticas territoriales de los actores sociales en sus distritos adquirieron centralidad ante las preguntas sobre las formas de participación y organización. Si bien los estudios culturales subyacen toda la investigación, a partir de este giro cobran mayor centralidad, junto con los teóricos de la planificación estratégica y la investigación-acción. Luego de indagar el estado del arte de ese tema, fue que descubrí los estudios novedosos de la comunicación estratégica y la incidencia política (Sandra Massoni, 2016; Washington Uranga, 2012) útiles para operativizar el giro epistemológico tan mencionado por los comunicadores: “de los medios a las mediaciones”.

Los Consejos Locales de Promoción y Protección de los Derechos de la Niñez son organismos distritales creados por la ley de Promoción y Protección de los derechos de la Niñez Provincial 13.298<sup>1</sup>. El decreto reglamentario N°300 especifica que estarán conformados por instituciones locales que puedan demostrar trabajar con niños y niñas. La participación de las organizaciones y funcionarios debe ser ad-honorem. La normativa establece a este organismo como una instancia de encuentro entre los funcionarios y las organizaciones, que tendrá como objetivo el monitoreo de políticas públicas y la sugerencia de planes de acción territorial al Ejecutivo.

Este proyecto de investigación pretende aportar a la construcción de políticas públicas a través de modalidades participativas que tengan en cuenta estos actores, por lo que comenzaron a indagarse autores que trabajan modalidades de participación en relación al

---

1

[http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiaase/normativa/documentosdescarga/ley\\_13298\\_de\\_la\\_prom\\_y\\_prot\\_de\\_los\\_dchos\\_del\\_ninio.pdf](http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiaase/normativa/documentosdescarga/ley_13298_de_la_prom_y_prot_de_los_dchos_del_ninio.pdf)

diseño, implementación y evaluación de políticas públicas (Poggiese, 2000; Oszlak, O, 2009; Cunill Grau N, 1995).

### **Estado del Arte de la comunicación en organizaciones**

En la ponencia “*Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales*”, Carina Mazzola (2012) plantea la necesidad de repensar la comunicación a partir de las organizaciones proponiendo nuevos conceptos que implican desplazamientos de los paradigmas convencionales. En el trabajo toma como ejemplos tres productos comunicacionales: el boletín informativo de una empresa, el buzón de sugerencias y las carteleras institucionales. Al describir los objetivos de cada uno, retoma la metáfora del canal que posiciona al emisor activo de un lado y al receptor pasivo por otro. Ese tipo de comunicación sigue centrada en las marcas de *racionalidad informativa*, donde predomina el mensaje y la transmisión de un sentido unívoco. Nos interesa la caracterización que hace de esas “marcas de racionalidad” (2012, p.90) como las divisiones e incongruencias entre la comunicación interna, la externa y las comunicaciones de marketing que responden a lógicas diferentes. Algunas marcas de este tipo de comunicación, que predominan en el ámbito empresarial y en las instituciones del Estado, conllevan: el hecho de creer que lo comunicacional es responsabilidad de un área, equiparando la comunicación con la información, la falta de participación y la falta de estrategias que consideren a los otros “receptores”. Interesa el aporte que Mazzola sugiere respecto a los roles que debe ejercer un comunicador que trabaja en las organizaciones: rol del analista-destructor que produce inteligibilidad en la acción, rol del gestor de conocimiento que procesa y analiza datos en movimiento, rol del animador que fomenta la participación y rol del generador constructor que desarrolla productos insertos en procesos de comunicación. Esta mirada está en línea con el paradigma de la investigación-acción que sustenta la comunicación estratégica.

Se retoman los estudios de Comunicación Estratégica que lleva a cabo la *Facultad de Comunicación de Rosario, específicamente los lineamientos del Proyecto de Investigación*

(PIO 2015-2018) “Comunicación estratégica en múltiples dimensiones”. En este trabajo el equipo de investigación desarrolla un breve estado del arte de los estudios en comunicación estratégica con el objetivo de desarrollar indicadores de medición multidimensionales que puedan ser “cargados” en la web y analizados en una plataforma digital para el proyecto.

Nos proponemos pasar del conteo de los mensajes, medios, públicos escindidos de la situación en la comunicación, a la creación de algoritmos fluidos. Registros capaces de sistematizar la operación misma de la emergencia de acciones y sentidos compartidos en el devenir de los encuentros en la diversidad. Este es uno de los desplazamientos condensadores de la propuesta de la comunicación estratégica en relación al medir (Massoni et al., 2017, p.20).

Desde el equipo de estudio publicaron el libro “*Medir la comunicación desde lo vivo. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*” donde emplean nuevas técnicas de recolección de datos y dimensiones para las instancias de análisis de los mismos. Dentro de las técnicas de recolección desarrollan el test de la foto problema, test de modos o formas de comunicación, test de jerarquía de actores y competencias y test de transposición temporal. Se trata de herramientas inductivas que fomentan talleres con dinámicas concretas para pensar los actores y su relación con la problemática desde el plano simbólico y material.

Por otro lado, el equipo plantea un cuadro de entrada de datos con cuatro dimensiones: *dimensión informativa* relacionada con las marcas de racionalidad y los productos, que busca entender cómo opera el dato aportando a la transferencia. Otra dimensión es la *interaccional* relacionada con la participación con otros, es la instancia de organización y conexión con lo alterno; en tercer lugar ubican la *dimensión ideológica* como la etapa de sensibilización del otro respecto a cierto problema y por último, desarrollan la *dimensión sociocultural* como la dimensión comunicacional por excelencia, lugar donde se actualizan acciones y sentidos compartidos.

Al transcurrir la indagación por diferentes trabajos, la comunicación estratégica organizacional y la comunicación pública es relacionada con la participación y con la ocupación de los espacios públicos por parte de la sociedad civil. Ha sido un insumo de

esta investigación, la tesis doctoral de María Laura Pagani (2014), *“Vos propones, vos decidís”*. *Presupuestos participativos y participaciones ciudadanas en La Plata y Morón (2006-2014)*). La autora indaga en profundidad en los procesos de participación o como ella lo llama en las “participaciones”. Algunas de las dimensiones de análisis que recorren la tesis son: las trayectorias de las políticas participativas, los contextos donde se implementan los presupuestos participativos, el ingreso a la agenda, sus fundamentos, características de los diseños institucionales e implementación, resultados valorados por los actores, prácticas de participación, relaciones sociales entre los participantes y sus experiencias. Cabe decir que esta tesis ha sido un faro para entender la participación en relación con las políticas públicas: en primer lugar realiza una profundización del concepto Sociedad Civil y participación retomando autores como Cunill Grau (1995), Escobar (2004) Oszlak(2009) o Poggiese (2000), entre otros. Indaga los formatos de participación así como los sentidos de las “participaciones” construidos por los actores.

Destaca la existencia de tres formatos de participación: consultivo, informativo y decisorio. Si bien la categorización que realiza está en línea con la de Cuadros Rodríguez, resulta interesante lo que ella llama “horizonte temporal de la participación” en relación con la permanencia en el tiempo de las organizaciones; los “tipos de acciones” que realiza la comunidad que dependen de los objetivos; y los “mecanismos” a través de los cuales desde el gobierno se propone la participación. Para analizar estos formatos despliega algunos indicadores que pueden resultar útiles para observar los programas, documentos e informes de los Consejos Locales de Niñez, entre ellos reconocemos: el análisis de los actores habilitados a participar y las formas directas o indirectas de participación, las instancias de participación previstas legalmente, las incidencias del presupuesto participativo a nivel territorial y los tipos de temáticas propuestas.

Respecto a los sentidos de la participación, la autora entiende que estos procesos son individuales y colectivos, sociopolíticos, institucionales y además territoriales. Para analizar estos sentidos propone relevar las experiencias de estas participaciones:

Lo que requiere procesar el cruce de elementos simbólicos (tradiciones, discursos, memorias), las lógicas y reglas de acción (partidarias, socio-territoriales,

institucionales) y los intereses, creencias y estrategias que constituyen las posiciones de los sujetos (Camou, 2012 en Pagani, p.190 ).

Para analizar las experiencias de los sujetos, divide a las mismas en las categorías de análisis: “trayectorias de participación” en relación a su experiencia en el ámbito de la militancia y lucha colectiva, “motivaciones” individuales o colectivas sobre la participación, “expectativas” respecto a habitar esos espacios plurales, lo que implica pensar también en desilusiones o sorpresas, “aprendizajes” en torno al reconocimiento de las políticas públicas, liderazgo, habilidades políticas, etc. y “vivencias” del proceso para dar cuenta de los momentos más significativos en relación al sentir de los actores.

Va de suyo que analizar estas categorías implica comprender las biografías de los actores en relación al proceso colectivo; consideramos que en esta línea será posible reconocer y analizar las percepciones de los actores de los Consejos respecto a su incidencia en políticas públicas.

Se emplea además, la tesis doctoral en Comunicación de Cáneva Virginia (2015): “*Crisis y encuentros. Una mirada comunicacional sobre la recreación de lazos socio-urbanos en organizaciones de vecinos autoconvocados*”. En este trabajo, en el mismo sentido que Pagani, la autora reflexiona en torno a los procesos de participación que desarrolla la sociedad civil, pero se enfoca principalmente en la identidad que construye el movimiento de autoconvocados, por ejemplo despliega cinco características de conformación: los lugares enunciativos desde donde se nombran los actores, el relato común del movimiento acerca del momento fundacional, el reconocimiento de los dominios legítimos propios (capital simbólico: técnico, práctico o teórico)(Giddens, 1993 en Caneva 2015), el acceso a recursos, habilidades y competencias, los modos de participación distinguibles de otros colectivos y la producción de signos identitarios.

Es interesante el marco teórico que propone la autora, que se sustenta principalmente en los “horizontes de legitimidad” y propone que el movimiento de autoconvocados tiene al conocimiento como dominio legítimo. Dentro de este dominio legítimo el movimiento despliega acciones estratégicas para poder posicionarse frente a un oponente- el gobierno nacional. Reconoce acciones técnicas asociada con el saber específico en alguna temática, por ejemplo armar un informe, hacer un mapeo de problemáticas, etc. Caneva relaciona este

tipo de acciones con lo que llama “racionalización de la protesta”, “ya que suponen la puesta en marcha de la cadena de sentidos que constituyen los horizontes de legitimidad que el grupo enarbola como propios” (Caneva, 2015,p. 180).

“La producción de argumentos racionales moviliza dominios que gozan de legitimidad social, permitiéndole al grupo dar discusiones desde el saber técnico, el conocimiento de leyes, reglamentos y normas, la realización de consultas en organismos especializados y la revisión crítica de los proyectos elaborados por los organismos estatales” (Caneva, 2015,p.188).

El saber técnico y las acciones jurídicas que la autora observa como acciones de sus horizontes de legitimidad y posicionamientos en la estructura, presenta similitudes con el capital de los Consejos Locales de Niñez de la provincia de Buenos Aires, que en un análisis preliminar (Urdaniz, 2017) pude observar dirimen constantemente entre la legalidad que poseen, que no se corresponde con la legitimidad en el ámbito gubernamental.

### **¿A qué llamamos estrategias comunicacionales?**

Como quedó ilustrado en el breve estado del arte anterior, la comunicación estratégica se relaciona directamente con los procesos de participación, ubica al sujeto como principal actor pero conjugado con los deseos, motivaciones, intereses y recursos de los otros actores de la organización.

Desde esta investigación, las estrategias comunicacionales son procesos reflexivos que hacen inteligible formas de hacer y actuar en la organización. Al descomponer la estrategia en dimensiones es posible operativizarla y emplearla como dispositivo metodológico que pueda leer procesos. Esta mirada le devuelve a la comunicación su dimensión política, ya que trasciende a la mirada instrumentalista y la retoma como constructora social de escenarios políticos y culturales.

“La idea que propongo es la idea de sintonía acuífera, pensar la comunicación como un arroyo en el desierto. Todo lo que rodea ese cursito de agua se modifica y cuando avanza se generan nuevos sistemas acuíferos, nuevos ambientes, la comunicación

avanza y genera ambientes perceptivos, hace ver, hace hablar en torno de cuando avanza. A medida que aumenta su cauce va generando movimientos que son escenarios socioculturales que permiten habilitan o clausuran determinadas cuestiones.”(Sandra Massoni, 2017)

Las estrategias comunicacionales no son líneas de acción, no son programas ni planes, ni son manifestaciones de buena voluntad (o voluntarismo), ni el resultado de la invención de un actor, sino que son “la manifestación de la inteligencia estratégica de los actores y del equipo técnico político, la expresión de la utilización en niveles óptimos de las posibilidades del escenario, de las capacidades y recursos de los actores en relación al escenario de actuación y una propuesta articuladora e integradora, tomando en cuenta la fluidez del escenario y la complejidad del mismo” (Uranga, 2007).

Operativizar estos conceptos que revisten de gran abstracción ha sido un desafío. Para poder analizarlos en el campo se han articulado algunas dimensiones teóricas y operativas como las mencionadas anteriormente: dimensión informativa, interaccional e ideológica. Y por otro lado se han extraído conceptos que se reiteran constantemente en los Consejos Locales y se los ha abordado teóricamente, ellos son: la gestión de la visibilidad, los ambientes de organización y las modalidades de participación. Para la primer variable reservamos lo que corresponde a la dimensión “racional” o mediocéntrica, en este punto se retoman los productos comunicacionales, los espacios de visibilidad de los Consejos, los mecanismos de publicación y todo lo que esté relacionado con el dato o contenido informativo.

Respecto a las dos variables que le siguen, es bastante difícil pensar la organización y la participación en instancias separadas, sin embargo los ambientes de organización los relacionamos con las dinámicas internas del Consejo Local: los roles en las asambleas, el trabajo en comisiones, la división de tareas, los temas que abordan. Para las modalidades de participación se reserva la relación con otros actores por fuera del Consejo Local de Niñez, las acciones que realizan y las percepciones de incidencia política de los actores.

Subyacen a estas categorías conceptuales y variables operativas, las nociones de matrices socioculturales, como los marcos de referencia desde donde una grupalidad de sujetos da sentido a sus prácticas en forma recursiva dentro de la organización; y la identidad organizacional, como la formación social que contiene esas matrices.

Estrategias comunicacionales	<i>Categorías Comunicación estratégica (Massoni,2017)</i>	<i>Categorías teóricas construidas con los actores sociales.</i>			<i>Incidencia política (Uranga,2016)</i>
I D E N T I D A D  O R G.	<i>Dimensión Ideológica</i>	<i>Gestión de la visibilidad</i>			<i>Visibilizar un tema/problema o derecho</i>
	<i>Dimensión Informativa</i>		<i>Ámbitos y modalidades de organización</i>	<i>Sensibilizar a otros actores claves sobre ese tema</i>  <i>Instalar el tema en agenda.</i>	
	<i>Dimensión Interaccional</i>		<i>Ámbitos y modalidades de participación</i>		<i>Participar en la definición de políticas públicas.</i>
	<p><i>Matrices Socio-culturales</i>  <i>Sujetos</i>                      <i>Trayectorias/ experiencias/vivencias</i>  <i>Motivaciones/ experiencias</i>  <i>Relaciones</i></p> 				

Tabla N°1- Marco Teórico del Proyecto de tesis.

### Identidad Organizacional

“La identidad como un rasgo atribuible a la organización, es un acto creativo del observador, un acto de imaginación. Tomando el sentido etimológico de la palabra imaginación, que significa mirada interior, puede afirmarse que el observador crea y exhibe la identidad”. (Etkin y Schvarstein, 1995, 234)

La identidad no constituye un objeto en sí mismo, es decir no se suscribe a frases como: “perdió su identidad, la identidad es así y no puede cambiarse, la identidad es creciente o decreciente o el sostenimiento de que cierto tipo de identidad no sirve” (Etkin y Schvarstein, 1995, 16). De la misma forma que la estrategia no es un objeto o una acción tampoco lo son los procesos identitarios. Sin dudas, aquí reside uno de los problemas

fundamentales, no puede circunscribirse el concepto “identidad” a un relato materializable o cuantitativamente comprobable. Lo identitario pertenece al plano de la opacidad de los discursos de los actores sociales, emerge entre la organización racional y sus dinámicas informales, entre su búsqueda de orden y su constante variación por las contingencias del contexto y por los sujetos que la habitan.

Si bien desde este trabajo se sostiene la capacidad de agencia de los sujetos en el marco de las estructuras, lo que se sustenta en una mirada constructivista de la identidad organizacional, dicho posicionamiento no implica caer en dualismos objetivistas ni revolucionarios, sino mejor entender esa tensión variante entre los actores y las estructuras instituidas.

El desafío de los Consejos Locales de Niñez, según los actores, es conseguir “institucionalidad”. En términos de Schvarstein la identidad de una organización tiene múltiples formas de manifestarse:

...en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la configuración de sus espacios y en la distribución de sus tiempos, en sus urgencias y desvelos, en sus paredes y en su equipamiento, en la distribución de sus recursos, en sus ritos y ceremonias, en sus celebraciones y sus duelos, en sus objetos y palabras. (Schvarstein, 1998, p. 334).

Para Manuel Castells existen distintos tipos de identidad: la legitimadora, relacionada a la racionalidad propuesta por una institución, la de resistencia, como lugar de oposición a lo instituido y como proyecto, como un espacio de creación. Uno de los desafíos más importantes de estos Consejos, es que lidian con estos tres tipos de identidad en su proceso de conformación y acción. Más adelante indagaremos esta arista.

Al momento de indagar en la identidad organizacional de los Consejos Locales de Niñez, existen indicadores materiales y otros que tienen que ver con la percepción y la representación de los actores, ambos aportan al análisis desde la complejidad:

Coordenadas materiales:

- Tiempo (coordenadas temporales).
- Tamaño (coordenadas espaciales).
- Localización (coordenadas geográficas).
- Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales).
- Relación costo-beneficio (coordenadas económicas).
- Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas).

Dimensión perceptiva, del ámbito de la representación:

- Historia organizacional.
- Modos de representación de la organización/ Figuras del discurso identitario.
- Dominio de las relaciones entre los participantes- Modelos de funcionamiento.
- Dominio de los propósitos- Cómo configuran la demanda.
- Dominio de las capacidades- Recursos.

En lo que respecta a las primeras, se trata de elementos que nos permiten conocer de forma analítica a la organización en sus aspectos más “materiales”. En el caso del Consejo Local de Niñez de Mar del Plata, podríamos esbozar que está conformado desde 2009 por 30 organizaciones de niñez, trabaja en General Pueyrredón en base a demandas distritales y provinciales. Respecto a la tangibilidad se abre una interesante discusión que está en relación con la posibilidad concreta de incidir en políticas públicas y, de lograr hacerlo, si eso implica resultados tangibles; por lo pronto, en líneas generales los Consejos Locales luchan por derechos para los niños y las niñas, por lo que hablamos de intangibilidad. La relación costo-beneficio, si bien esta planteada por los autores pensando en ambientes empresariales, es interesante plantearla con estos Consejo, que son ad-honorem pero que requieren un trabajo permanente. En el caso de Mar del Plata hasta 2015 el Consejo tuvo una secretaria y una oficina en un lugar físico, lo que implicó la asignación mínima de recurso.

Entre las organizaciones con las que se relaciona se puede caracterizar hasta 2016 a la Defensoría del Pueblo de la provincia y el Observatorio Social Legislativo; y a partir de 2017 la Comisión Provincial por la Memoria. Además, a nivel distrital el CL articula con

Campaña Nacional contra la Violencia Institucional, Movimiento Evita, Movimiento Sur, Colectivo Celda Itinerante, FM la Azotea y Universidad de Mar del Plata.

En lo que respecta a los indicadores para comprender la identidad organizacional en el plano de las representaciones, se entiende que varias de las variables se encuentran contenidas en las categorías “gestión de la visibilidad”, ámbitos de organización y modalidades de participación. Particularmente las que refieren a los dominios de la organización: dominios en las relaciones (interacción, modelos de funcionamiento), dominio de los propósitos (configuración de los objetivos del Consejo) y dominio de las capacidades (recursos con los que cuentan).

La historia organizacional y los modos de representación de la organización implica pensar en lo que los sujetos ponen en juego de su percepción, vivencias, motivaciones y experiencias. La identidad se percibe como una imagen y se vive como experiencia práctica desde la percepción.

Sería difícil abordar todos estos puntos en un trabajo, sin embargo se intentarán definir los que implican la percepción, es decir el lugar de significación atravesado por la racionalidad organizacional y por la racionalidad de cada sujeto en base a sus experiencias y motivaciones.

### **Historia del Consejo Local de Niñez, propósitos y modos de representar la organización**

“Es el gran articulador de miradas en relación a los pibes: al trabajo diario, a la capacidad de garantizar el cumplimiento de los derechos. Ahí te encontrás con otros preocupados por lo mismo que vos”. **Trabajadora Social de la Obra Don Bosco.**

“En primer lugar es impresionante la capacidad que tienen los que integran el Consejo de Niñez ya sea por su trabajo barrial, trabajo en territorio, como docentes de la universidad, o como referentes de ONG, con mucha trayectoria y conocimiento; y en segundo lugar la metodología de trabajo, asambleas mensuales, de dos horas, pero en las que se aprovecha muy bien el tiempo porque hay temario, hay intervenciones, hay conducción. **Defensor del Pueblo de General Pueyrredón, 2018.**

A partir de las entrevistas y observaciones a las y los miembros del Consejo Local de Niñez se evidencia al organismo como el garante de la corresponsabilidad de la ley 13.298, es

decir, del trabajo de articulación entre organizaciones sociales. Además, aparece asociado a saberes técnico operativos, saberes territoriales y saberes legales en los casos donde hay derechos vulnerados. El Consejo se crea a partir de un Foro que existía en el distrito y que nucleaba organizaciones barriales, cuyas acciones más significativas fueron la creación de un proyecto de centros comunitarios y la marcha en contra de la baja en la edad de imputabilidad durante 2009. Varias organizaciones decidieron conformar el Consejo que tuvo el apoyo del Municipio, que ratificó la Ordenanza de creación del Consejo en el marco de la adhesión del distrito a la Ley Provincial de Promoción y Protección de los Derechos de la Niñez, Ley 13298.

La amplitud del Sistema de Niñez suele ser un conflicto para la construcción de las demandas e incluso para el orden del temario. ¿Se ocupan de los niños y niñas con derechos vulnerados? ¿De algunos barrios o de todo el partido de General Pueyrredon? ¿Trabajan con todos los derechos de la niñez? ¿Deberían ocuparse de áreas que hacen así Sistema como la educación o el deporte? ¿Cómo se recorta y como se construye la demanda?

“Yo amo y estoy convencida de que los Consejos Locales de Niñez son herramientas válidas y valiosas para gestionar políticas públicas”. **Comunicadora del Consejo Local de Niñez.**

“El Consejo local tiene que ser porque es la herramienta que nos permite poner al Estado a discutir con las instituciones, es la única herramienta legal que tenemos.” **Abogada del Consejo Local de Niñez.**

“Jamás se podría hacer una política pública sin la comunidad, nosotros creemos que la ley lo que hace es decir: durante muchísimo tiempo el Estado estuvo ausente de las políticas públicas de niñez y esa ausencia la suplían las organizaciones con el esfuerzo y los recursos que conseguían”

**Abogada del Consejo Local de Niñez.**

A partir de los extractos se observa al Consejo como herramienta legal de creación de políticas públicas. A su vez, se evidencia una mirada crítica respecto del Estado en relación con la temática de niñez, considerándolo “ausente”, haciendo referencia a los 80 años en los que en el país se aplicó el Sistema de Patronato, régimen en donde el poder judicial resolvía los problemas “morales o penales de los menores”.

“Para los funcionarios ir al Consejo Local de Niñez era tensionante, era una tensión constante donde la vara era altísima porque después además de la tensión del Consejo tenías que bancarte al Intendente que venía y te decía de todo”. **Ex Director de Niñez.**

“En la administración anterior, que era de un partido vecinalista- ya en el 2013 muy aproximado a la política nacional de la presidenta Cristina- chocábamos, porque esa es la función del Consejo: requerir, reclamar, criticar.” **Defensor del Pueblo de General Pueyrredón.**

A diferencia de otras organizaciones, el Consejo Local de Niñez debate políticas públicas y no desconoce los límites y posibilidades de los partidos políticos. Sin embargo, los conforman diferentes colores políticos que giran en torno al peronismo kirchnerista y a los partidos de izquierda o vecinalistas. Los mismos integrantes se representan como exigentes y “controladores” del gobierno. “Con Pulti (el ex intendente) nos reunimos casi 40 veces para lograr el Programa de Niños con experiencia de vida en calle” (Miembro de la Obra Don Bosco, integrante del Consejo Local).

Ante la pregunta *por hitos o momentos bisagra del Consejo* aparecen tres cuestiones claves:

- El cambio de reglamento respecto a la coordinación.
- El cambio de gobierno.
- La presentación del recurso de amparo.

En primer lugar nombran como fundamental el cambio en la coordinación que se estableció por reglamento en 2014, varios de los actores entrevistados lo señalaron como un momento de mucha discusión y dónde cambiaron las modalidades de acción de la organización. El cambio en el reglamento establecía que coordinen el Consejo Local una dupla en vez de una sola persona.

“Que la figura del coordinador no sea una persona sino dos, no fue algo ingenuo sino que fue con la intención de lograr institucionalidad, que pudiera funcionar como colectivo y que ya no dependiera de una persona”. **Trabajadora Social de la Obra Don Bosco.**

Los otros dos hitos están asociados con el cambio de gobierno. En lo que respecta a los Consejos Locales, los funcionarios comenzaron a ir a las primeras asambleas, “pero cuando se dieron cuenta de lo críticos que éramos, no vinieron más”. Esta deslegitimación del Consejo Local por parte de las autoridades también se evidenció en actos políticos

concretos: el gobierno desarmó el Programa de Niños con experiencias de vida en calle, desarmó la oficina física del Consejos y retiró el personal afectado.

“Como cambió el país, cambió la lógica, hay otro sentido común, nosotros en Desarrollo Social entendíamos que las personas eran sujetos de derechos por lo menos los funcionarios, después teníamos que lidiar con algunos trabajadores de planta que no lo veían así, pero había un grupo comprometido pero con recursos limitados.” **Ex Director de Niñez.**

“Por más que pensábamos distinto teníamos un lenguaje común con respecto a los derechos de los niños. En el sentido de entenderte que es lo que a uno le cuesta tanto (golpes leves a las mesa con el puño como enfatizando) con la administración actual municipal, como provincial y nacional.” **Defensor del Pueblo de Mar del Plata.**

Esta deslegitimación se traduce en el recurso de amparo que el Consejo Local presentó al gobierno en junio de 2016, sentando precedente al ser el primero que recurre a la justicia ante un recorte de programas. De los últimos dos hitos se pueden observar dos aristas importantes: la primera se refiere a la ponderación y reconocimiento de los actores del empleo de lenguaje técnico y legal; y la segunda constituye una premisa de la investigación, los Consejos Locales se construyen como actores políticos de incidencia cuando se establece este claro antagonismo con la gestión de Cambiemos.

### **Algunas premisas y nuevas articulaciones**

En primer lugar las estrategias comunicacionales nos sirven para descomponer la vida organizacional y observarla en movimiento a través de las variables: gestión de visibilidad, participación y organización. Estas categorías constituyen el concepto macro de este proyecto que son las matrices socioculturales y la identidad organizacional.

En esta ponencia, se indagaron algunos dominios para operativizar la identidad organizacional. Reservamos para esta investigación el estudio de las percepciones de los Consejos respecto a su historia organizacional, la función del Consejo y su visión de la organización.

En primer lugar, surge inevitablemente como capacidad de la organización el uso de tecnicismos en relación con la normativa nacional y provincial de Niñez. Existe un “saber legal y técnico” que se asocia a una matriz sociocultural compuesta por profesionales o

miembros de organizaciones que no tienen trabajo territorial directo. Por otro lado, este saber se relaciona con el “saber territorial” que está asociado a organizaciones que trabajan en los barrios. Entre estas dos matrices se evidencian conflictos respecto al alto nivel de burocratización del Consejo y a la falta de trabajo en conjunto para la realización de monitoreos. Sin embargo, las organizaciones territoriales llegan a comprender la ley en base al trabajo diario de los que detenta el “saber legal”.

Una tercera matriz sociocultural la podemos observar en el grupo de funcionarios que varía de asamblea en asamblea o que directamente no asiste, sin embargo no deja de ser un actor presente en las discusiones y que sabe de la existencia del Consejo, y toma decisiones respecto al mismo. Mientras que durante el gobierno vecinalista de Pulti, el Consejo Local “exigía y reclamaba” y podía concretar algunas políticas públicas, en la actualidad y desde 2016 el Consejo Local denuncia al gobierno por no reconocer la institucionalidad del Consejo en todas las jornadas que realiza.

De esta situación, surgen dos cuestiones, en principio el Consejo Local acude al saber técnico y legal y después de un monitoreo sistemático de los recortes, logra presentar un recurso de amparo. Se sostiene que mediante esa deslegitimación por parte del gobierno, el Consejo logró construirse públicamente como actor antagónico a partir de la construcción de una demanda concreta que tenía repercusión territorial. Lo que implicó articular y reconocer en la arena de lucha a disímiles y variados actores y generar alianzas con otros provinciales como la Defensoría del Público o la Comisión Provincial por la Memoria.

Teniendo en cuenta los tipos de identidades que establece Castells, se torna dificultoso establecer cuál podría explicar a estos Consejos, ya que son creados por una norma por lo que podríamos pensar en identidad legítima. Asimismo, son entes de resistencia, que reclaman, exigen, realizan manifestaciones públicas, etc. Pero además son nuevos organismos instituyentes, que establecen formas de comprender la temática necesariamente novedosas (el paradigma del patronato tiene 80 años) y van generando mecanismos de participación posibles para promover políticas públicas, por lo que podríamos pensar en una identidad de proyecto.

Quedan por analizar otras aristas de la identidad organizacional relacionada a los modos de representación como el uso de imágenes o contenidos en la web, sin embargo se intentaron delinear las dimensiones claves para poder empezar.

Como desafíos se evidencia la relación entre los primeros acercamientos planteados y los avances de investigación respecto a las otras variables que constituyen las estrategias comunicacionales, además deviene esencial clasificar las acciones concretas de estos Consejos para poder medir su incidencia.

Esta investigación, pretende alumbrar procesos de nuevas formas de participación para poder generar políticas públicas en base a modalidades de incidencia, donde las organizaciones no sólo evalúen o decidan políticas pre-pactadas, sino donde diseñen e impulsen políticas públicas concretas según su experiencia y conocimiento.

### **Bibliografía**

Cáneva V. (2015). *Crisis y encuentros. Una mirada comunicacional sobre la recreación de lazos socio-urbanos en organizaciones de vecinos autoconvocados*. Tesis Doctoral de Comunicación, UNLP.

cc “La rearticulación de las relaciones Estado-Sociedad: en búsqueda de nuevos”. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Julio 1995, No. 4 (3-20), Caracas. Disponible en: <http://bit.ly/2k87tjV>

Escobar L. A. (2004). “Participación Ciudadana y Políticas Públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década”. En *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 2004, 8 (97-108), Chile. Disponible en: <http://bit.ly/2fCf5K2>

Etkin, J., Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós.

Massoni H. S. (2002). “Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural”. En G. Orozco Gómez (Ed.) *Recepción y Mediaciones* (127-139) Ed. Norma, Buenos Aires.

Massoni, S. (2016). Entrevista audiovisual realizada en la FCPyS UNCUYO. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=VqxWEBxMQIY>

Massoni, S. (2017). *Medir la comunicación desde lo vivo. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. UNR Editora, Universidad Nacional de Rosario.

- Mazzola C. (2012). *Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2012). pp 85-95 ISSN 1668-5229 **85**
- Oszlak, O. (2009). “Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico”. En Belmonte, Alejandro (et. al.). *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil*, Volumen II. CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires.
- Pagani, M. L. (2014). *Vos propones, vos decidís. Presupuestos participativos y participaciones ciudadanas en La Plata y Morón (2006-2014)*. Tesis doctoral en Ciencias Sociales, UNLP.
- Poggiese, H. (2000). “Movimientos sociales, formulación de políticas y redes mixtas socio-gubernamentales para un nuevo ‘saber-hacer’ en la gestión de la ciudad”. En Torres Ribeiro, Ana Clara (comp.) *Repensando la experiencia urbana de América Latina: cuestiones, conceptos y valores* (Buenos Aires: CLACSO). Disponible en: <http://bit.ly/2fVjsg2>
- Schvarstein, L. (1998). “Tensiones en el discurso identificador de las organizaciones” en *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires.
- Thompson, J. B. (1998). *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós. (Cap.3 “El desarrollo de la interacción mediática” y Cap.4 “La Transformación de la visibilidad”).
- Uranga, W. (2012a). *Diseño Estratégico. Cuadernos de cátedra N°7*. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.
- Uranga, Washington (2007). *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.
- Urdaniz A. (2017). De la participación nominal al desafío integral de formular, evaluar y gestionar políticas públicas: el caso de los Consejos de Niñez de la provincia de Buenos Aires