

**Nombre y Apellido:** Anabel Urdaniz

**Institución:** Becaria Doctoral de la Comisión de Investigaciones Científicas- Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata

**Mail:** [Anabel\\_urdaniz@hotmail.com](mailto:Anabel_urdaniz@hotmail.com)

**Eje 3-** Comunicación Institucional, corporativa y publicitaria.

**Palabras Claves:** Estrategias comunicacionales- incidencia política- Niñez

**Las Estrategias comunicacionales como dispositivo metodológico. Experiencias de participación y percepciones de incidencia política de los Consejos Locales de Niñez de la provincia de Buenos Aires.**

Este trabajo se enmarca en una tesis doctoral que comenzó con una propuesta de análisis de los usos y apropiaciones de las plataformas digitales de los Consejos Locales de Niñez. Después de casi un año de investigación la mirada estaba puesta sobre los productos y comenzaba a ser un desafío difícil, sino imposible, pensar la construcción de identidad de los Consejos Locales de Niñez sólo en las redes, por lo que comenzó a indagarse en propuestas de investigación más cercanas a la planificación de procesos comunicacionales y a la sociología de las organizaciones, que pudieran integrar la mirada sobre los usos y darle espesor político, económico, cultural y territorial a las apropiaciones. En esa indagación preliminar aparece como concepto fundamental las estrategias comunicacionales, en tanto “dispositivos en acción” (Massoni, 2017) que no sólo permiten ver sino que permiten hacer y actuar al mismo tiempo.

Los Consejos Locales de Niñez son organismos que establece la Ley provincial 13.298 de Promoción y Protección de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia de Buenos Aires<sup>1</sup>, que deben estar conformados por organizaciones sociales, instituciones de la sociedad civil y funcionarios locales. Estos organismos tienen la responsabilidad de generar diagnósticos sobre las políticas públicas locales así como crear planes de acción territoriales para el abordaje de los niños y las niñas. La ley declara que pueden estar conformados por cualquier institución que pruebe el trabajo con niños y niñas en el distrito, funcionan ad-honorem y los funcionarios locales tienen la obligación de conformarlos.

---

<sup>1</sup> Ver normativa Nacional 26.061 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/110778/norma.htm> y provincial 13.298 <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13298.html>

Esta ponencia es una indagación y desarrollo del dispositivo teórico- metodológico construido hasta el momento para abordar el objeto de estudio de mi tesis doctoral.

### **Pensar desde la complejidad**

*“Se nos dijo que la política «debe» ser simplificante y maniquea. Lo es ciertamente, en su versión manipulativa que utiliza a las pulsiones ciegas. Pero la estrategia política requiere al conocimiento complejo, porque la estrategia surge trabajando con y contra lo incierto, lo aleatorio, el juego múltiple de las interacciones y las retroacciones.”(Morin, 1990, p.32)*

En las disciplinas humanas, Edgar Morin es uno de los autores que indagará respecto a una epistemología de la complejidad que permita no sólo construir disciplinas y métodos, sino pensamientos complejos. La complejidad son las múltiples y diversas interacciones, imposible de ser cuantificadas y percibidas, entre un número muy grande de unidades. El desafío del pensamiento complejo es ingresar a mirar el armado de esas interacciones o “cajas negras” (Morin, 1996, p.40) y no sólo reconocerlas. Este cambio en la construcción del objeto, prevé revertir la perspectiva epistemológica también sobre el observador científico y sobre el conocimiento científico clásico. En término de Morín, “hace falta aceptar cierta imprecisión”. En este trabajo se concibe al pensamiento complejo como el gran articulador epistemológico de las teorías y conceptos empleados así como el posicionamiento fundamental para garantizar la transformación. De su análisis se desprenden: la importancia de la reflexividad en la relación sujeto-objeto, la interacción como creación desmedida, ergo la capacidad transformadora de los sujetos y el necesario posicionamiento político de la investigadora.

La reflexividad del pensamiento no sólo permite el ingreso de la subjetividad sino que niega la posibilidad de pensar la separación empírica del sujeto y el objeto, tampoco los piensa como dos componentes estancos en relación sino como parte de contextos interaccionales, contingentes y sobre determinantes. Este pensamiento propone la construcción de un objeto en constante transformación y un sujeto investigador reflexivo y procesual.

El pensamiento desde la complejidad pondera la inexistencia de un equilibrio, de un sistema social funcional y por otro lado, la mirada en torno a las interacciones sociales como constructoras de nuevas formas de habitar el mundo y de comprender a los objetos. Es en el desequilibrio donde surge la creatividad, cuando lo no planificado emerge, es necesario buscar

respuestas no dadas, generar ámbitos de encuentro no establecidos, habitar los no lugares y crear nuevas modalidades de participación.

La mirada en relación a la complejidad viene a reponer lo político en tanto lucha hegemónica ya que no reduce la realidad a algo en equilibrio, predecible y controlable, sino que da lugar a las luchas entre lo instituido y lo instituyente (Castoriadis, 1997), lo emergente, lo residual y lo tradicional (Williams, 1992), la lucha de diversos capitales (Bourdieu, 1980), la concepción del poder microsociedad (Foucault y Deleuze, 1992), y la capacidad de agencia de los sujetos en relación a la estructura (Giddens, 1993).

En lo que refiere a la disciplina, la complejidad le da sentido al concepto comunicación/cultura, ya que se separa de su contenido informativo y repone la mirada sobre las prácticas territoriales de los actores sociales y sus interacciones en relación con sus demandas, sus dominios legítimos, sus horizontes de legitimidad, sus percepciones de incidencia y sus vinculaciones- lugares enunciativos, relatos comunes, actividad profesional, deseos, etc.- con la problemática. Por otro lado, el pensamiento complejo deviene elemental para entender los procesos que atraviesan las organizaciones sociales y cómo van comprendiendo y enunciando la problemática por la cual se nuclea y conforman redes. “El diálogo de saberes necesita y está promoviendo hoy el rescate de la legitimidad de esos saberes vinculados a la cotidianidad, incluido el hombre común, sus conocimientos, valores y creencias”. (Sotolongo y Díaz, 2006, p. 72)

Pensar en estrategias comunicacionales, nos permite observar a los actores sociales en acción, desde diferentes dimensiones, que no sólo contemplan lo “informativo”. Si bien no se descartará esta dimensión, se evitará su reduccionismo y superficialidad. El objetivo del proyecto de tesis es darle lugar a las percepciones por parte de los actores de las problemáticas que abordan y los mecanismos que eligen para generar incidencia política.

“Esto equivale a decir que la información no es un concepto terminal, sino que es un concepto punto de partida. No nos revela más que un aspecto limitado y superficial de un fenómeno a la vez radical y poliscópico, inseparable de la organización.”(Morin, 50).

### ***Historicidad de la estrategia y la planificación comunicacional***

Hablar de estrategia se ha convertido en las dos últimas décadas en un metarrelato que construye en el imaginario una idea de “resolución de conflictos” mediante toma de decisiones

con efectividad. Pero más allá de esta configuración simbólica que es receta de consultoras y empresas que potencian una mirada lineal de la comunicación (Poggiese, 2000a), no hay teorías consensuadas respecto a lo que significa comunicar estratégicamente.

En América Latina y en Ciencias Sociales podemos encontrar la noción de estrategia en los primeros estudios sobre planificación, de los cuales se distinguen tres enfoques fundamentales que tienen su correlato con los contextos políticos, económicos y culturales (Chávez Zaldumbide, 2001): la planificación normativa, la planificación estratégica comunicacional y la planificación comunicativa.

La planificación normativa surge luego de finalizada la segunda guerra mundial, se sustenta en el modelo de progreso y desarrollo que auspicia la década del 50', y fue impulsada por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en pos de la necesidad de programar el desarrollo de los países de América Latina. Esta planificación tiene su base en el positivismo y en una mirada lineal de la comunicación, evitando la complejidad y pensando en la creación de productos comunicacionales como finalidad.

En segundo lugar y como crítica a la planificación normativa, se ha desarrollado la planificación estratégica situacional de la cual uno de los exponentes es Carlos Matus. Característica de la década del 70' ha sido empleada desde 1980 en las prácticas administrativas gubernamentales. Una de las diferencias fundamentales con la anterior es la noción de existencia de actores sociales y la imposibilidad de escindir en fragmentos-políticos, económicos, culturales- la realidad. Por ello es que se distancia de la noción de diagnóstico y pone énfasis en lo situacional. Asume que los actores tienen distintos "posicionamientos" que ponen en tensión en el "juego social" para disputar distintos capitales (Matus, 1990).

Jamás ha existido conexión directa entre el diagnóstico y la acción en el mundo de las prácticas (...) Entre la acción y el conocimiento sistemático está de por medio la explicación situacional. Detrás de esta explicación hay un tipo de reflexión vital, es una reflexión comprometida con nuestra vida diaria en el juego social, combina la razón y la pasión (Matus, 1990, p.172).

El papel del planificador situacional reside en poder diagramar una red causal explicativa y programar un conjunto de operaciones para llevar a cabo una política de manera estratégica, es

decir con el consenso de los actores, por lo tanto con la configuración de sus deseos y expectativas dentro del diseño de la estrategia.

El tercer enfoque, que podríamos afirmar es una continuación del situacional, se trata de la planificación comunicativa. Si bien, las diferencias con el modelo mencionado anteriormente no son tan dicotómicas como con el normativo, el modelo comunicativo no sólo intenta saber cuál es la información y deseos de los actores para prever sus lógicas de acción y pensar estrategias, sino que tiene como objetivo principal: “proponer modos de relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros sentidos posibles” (Uranga et al, 2012, p.9).

Existen tres premisas teóricas básicas del enfoque comunicacional: las ideas de integridad, diversidad y construcción colectiva (Chaves Zaldumbide, 2001). El primer punto refiere a la capacidad de mirar los problemas de manera integral, observando actores, situaciones y relaciones que le otorgan a cada espacio una identidad concreta. La idea de diversidad plantea una distinción respecto a la planificación situacional, mientras que esta observa diferencias entre actores, la planificación comunicacional ve además puntos en común, espacios de encuentro y de concertación. Este punto nos lleva a la tercera premisa que como las anteriores es epistemológica y posiciona al sujeto investigador como constructor del cambio social.

### ***Estrategias como metodología: categorías teóricas y categorías operativas***

Según Jaramillo López (2011) las estrategias comunicacionales de una institución son las que responden a aristas claves que hacen a su identidad: su misión, sus objetivos, las acciones de las diferentes áreas, si es o no transversal a todas y si propone metas y objetivos en el tiempo. Además, sostiene que la estrategia acertada se basa en el “arte de hacer preguntas”, ya que toda estrategia es una hipótesis que planifica una acción, sustentada por un posicionamiento político. Es este autor quien ha provisto a este proyecto la dimensión política como la creación de alianzas que posibiliten en un momento dado hacer emerger otro sentido social. A modo de categorías, Jaramillo establece la existencia de tres tipos de estrategias estructurantes de la acción comunicativa y tres operativas. Las primeras son: las estrategias políticas, que “crean condiciones propicias y aseguran recursos en el nivel de decisión para darle viabilidad a la acción comunicativa”; luego ubica las organizativas como las “que articulan y organizan alianzas y sinergias orientadas a darle legitimidad y sumar esfuerzos y aportes que hagan posible la acción comunicativa” y por último las masivas que “promueven, difunden o

socializan mensajes o contenidos en los circuitos adecuados para que lleguen a sus destinatarios”. Las tres operativas están relacionadas con lo que busca generar el contenido de las mismas y ellas son: informativa, pedagógica y movilizadora.

Sandra Massoni (2017) es una de las autoras que propone entender la realidad desde el paradigma de lo fluido. Ella sostiene que sí la complejidad de las interacciones implica la necesidad de un sujeto investigado reflexivo y procesual, la metodología no puede ser estanca y debe poder captar ese constante devenir. Desde su equipo de investigación en Rosario han desarrollado una plataforma online de recolección de datos que titularon “mediciones desde lo vivo” donde a través de algoritmos van subiendo datos a la red y estimando “resultados” en base a propuestas. “La comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural (...) y aquí es donde se hace evidente la categoría de *mediación* como posibilidad de captar la tensión/pulsión emergente en una situación de comunicación y de las matrices socioculturales como espacio donde esas trayectorias se especifican en el marco de una conversación con modos y formas observables” (Massoni, 2002, p.132). Para la autora las estrategias comunicacionales son “dispositivos de inteligibilidad” de las realidades que dominan las situaciones y a su vez puesta en juego de las intencionalidades de la intervención en el espacio sociocultural concreto. Massoni (2017) entiende que para indagar las estrategias es necesario tener en cuenta al menos cuatro dimensiones, que si bien no se encuentran en forma pura en el campo, pueden ser relevadas en un primer momento por separado. Se trata de las dimensiones informativa, interaccional, ideológica y sociocultural o comunicativa. La primera dimensión, que ha sido en la historia de la comunicación la hegemónica y responde a lo que Massoni llama “marcas de racionalidad dominantes”, es lo que llamamos anteriormente ‘dato’ o ‘contenido’. La dimensión interaccional es el encuentro con el otro, corresponde al campo de las motivaciones y da cuenta de que la producción de sentido es colectiva por lo tanto que hay que conocer para mejorar la efectividad. En tercer lugar distingue la dimensión ideológica como la instancia en la que los actores se “dan cuenta” de los motivos de la lucha y la asumen como propia. Por último y a modo de completar la estrategia comunicacional, Massoni reconoce la dimensión sociocultural como la matriz desde la que los actores actúan, emergen en esta instancia las acciones y los sentidos construidos en el mismo encuentro (Massoni, 2017).

Hasta aquí se explicitaron las categorías y técnicas que emplearemos desde los estudios de la comunicación estratégica, sin embargo después de indagar ampliamente en dicha bibliografía y

en sus técnicas de recolección de datos, consideramos afirmar que las dimensiones son densamente teóricas pero las técnicas para recolectar los datos no están profundizadas ni plantean mecanismos tan claros como aparentan las categorías. Por lo tanto desde el proyecto de tesis se ha complejizado lo que consideramos estrategias comunicacionales en relación a nuestro objeto de estudio de la siguiente manera:

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>Dimensión Interaccional</i>		<i>Ámbitos y modalidades de participación</i>		<i>Instalar el tema en agenda.</i>
<p><i>Matrices Socio-culturales</i></p> <p><i>Sujetos</i>                      <i>Trayectorias/ experiencias/vivencias</i></p> <p>                                 <i>Motivaciones/ expectativas / deseos</i></p> <p>                                 <i>Recursos/ Institucionalidad</i></p>					

Desde las estrategias de comunicación en tanto dispositivos de diseño es posible pensar las líneas de acción, proyectos y programas que desarrollan los Consejos en relación con los actores gubernamentales, en tanto modelo conversacional que propicia el encuentro con lo alterno. En este intento de operacionalizar los conceptos, después de varias entrevistas y observaciones, decidí pensar las estrategias en el marco de tres dimensiones que, si bien no

pueden ser pensadas en forma estanca, en un primer momento fueron de ayuda para pensar indicadores; se trata de cómo estos Consejos gestionan *la visibilidad, la organización y la participación*. Asimismo en relación a la última variable se hizo evidente la necesidad de medir la incidencia política o al menos poder observar las percepciones de incidencia y cómo eso repercute en la legitimidad de los Consejos.

Subyace a todas estas categorías la necesidad de pensar en las matrices socioculturales desde las cuales los actores sociales despliegan lógicas de funcionamiento, que en tanto sistemas de asimilación y producción, pueden presentar regularidades.

### ***Matrices Socioculturales: percepción-acción***

Rey del

Universo, huésped del Universo, el sujeto se despliega entonces en el reino no ocupado por la ciencia. (Morin, 1990, p. 66)

Uno de los conceptos claves para la comunicación estratégica es la matriz sociocultural de los actores, en tanto: “autodispositivos colectivos, que despliegan una narrativa y una trayectoria operacional que puede reconocerse a partir de la observación comunicacional”(Massoni et al, 2017,p.52)

Si bien participo activamente en el Consejo Local de Niñez de La Plata y en la Red Provincial de Consejos, decidí elegir como objeto de estudio los Consejos Locales de Mar del Plata, Morón y La Matanza. La elección se debe a tres puntos fundamentales: se trata de los primeros consejos creados en la provincia (2007-2008), los tres han generado vastas intervenciones en los espacios públicos y actividades con otras instituciones, todos tienen perfiles de facebook, lo que permite un seguimiento diario y por último han desarrollado acciones con vocación de incidencia política, hechos que se cristalizaron con los cambios de gobiernos locales, provinciales y nacionales.

Con el fin de esquematizar el proyecto de tesis se han elegido tres momentos de la vida de los Consejos para indagar en etapas: el momento fundacional, el cambio de gobierno local, provincial y nacional (2015) y su situación actual ponderando su inclusión en la Red de Consejos Locales de Niñez (2018).

Este trabajo es una primera aproximación sobre la deconstrucción de las matrices socioculturales de los actores y las mediaciones que emergieron en el proceso de investigación. No se trata de un estudio exhaustivo, sino que son las primeras descripciones de los “rasgos principales de la lógica de funcionamiento” de este grupo social, lo que nos permitirá pensar con su profundización en esquemas básicos de acción, es decir matrices. Para ello, se describirá *cómo los actores entrevistados entienden la niñez y la función del Consejo Local de Niñez, cuáles son los documentos de legalidad, los ámbitos de organización y las modalidades de participación.*

### *Configuración de la temática/ problemática Niñez y función del Consejo Local*

El Consejo Local de Niñez<sup>2</sup> de Mar del Plata es uno de los consejos que se crea por pedido de las organizaciones pero con el compromiso del Ejecutivo, luego desde el municipio ratificaron su existencia participando en asambleas y aprobando la ordenanza de constitución del mismo. Las organizaciones que conforman el CLN en su mayoría participaban en un Foro cuyo principal trabajo fue realizar un relevamiento de los barrios marplatenses para que el municipio creará los Centro Barriales de Juventud, política que nunca pudieron concretar. Actualmente, el CLN está conformado por las siguientes instituciones: Servicio Social del Hospital Materno, SUTEBA, Alejandra Martínez (diputada provincial Unidad Ciudadana), Causa Niñez, Oratorios Don Bosco, Fiscalía, Hogar de la Hermana Marta, ONG Humana ciudad, Servicio Zonal, Defensoría del Pueblo, ATE, Centro Cerrado Batán, Patria Grande, Mesa territorial Las Heras, Estrategia Social del Sur ( ONG Descamisados), Libres del Sur, Proyecto de Extensión de la Universidad, SEMDA, Jóvenes al Frente ( trabajo barrial), entre otros.

En el marco de las entrevistas realizadas, la constitución del Consejo Local aparece como “herramienta que da la ley para luchar por los derechos”. Según una de las entrevistadas, el CLN es el órgano que “tiene que ser, porque es la herramienta que nos permite poner al Estado a discutir con las instituciones”. Se evidencia en los discursos una visión técnica que podríamos caracterizar como el dominio legítimo de este Consejo. Por otro lado, el posicionamiento del Consejo Local frente al gobierno es de exigencia, ya que “ha estado ausente históricamente en las políticas públicas de niñez”.

---

<sup>2</sup> Desde ahora en adelante CLN.

Por otro lado, entienden que hay un saber o conocimiento territorial que el Consejo Local reivindica y que “debe poner en práctica”. Tienen en claro que no atienden situaciones, sino que están para exigir la resolución de problemáticas públicas. Para la Defensoría del Pueblo de Mar del Plata se trata de un organismo mediador que posee una rica participación, ya que “todos saben de lo que hablan, conocen los recorridos, dónde hay que golpear, qué hay que hacer en cada caso”. Se valora el saber de la “terminología” que se emplea en niñez y no hablar desde las lógicas del patronato, “que vendría a ser el peor insulto en este marco”. Desde la ONG Causa Niñez asumen que participar en el Consejo Local es evitar las derivaciones compulsivas y poder trabajar la articulación institucional. Otro de los puntos importantes es que el Consejo pueda establecer los puntos prioritarios de una gestión.

Por otro lado, otra de las entrevistadas indica que “las organizaciones sociales son las que se hicieron cargo de lo que no hacía nadie. Creo que es devolverle a las organizaciones el poder que ejercieron y hacer valer su conocimiento”. Si bien es ponderada la participación de organizaciones sociales con trabajo territorial en los Consejos Locales es uno de los mayores desafíos lograr que participen regularmente y generen trabajo a largo plazo.

Entre las características principales podemos observar:

- Saberes específicos teóricos y legales de la temática Niñez, como experticia técnica, que permite pensar al Consejo como mediador entre el territorio y la normativa.
- Saberes específicos operativos en relación a cómo proceder en el caso de problemáticas concretas.
- Ponderación de los saberes territoriales y de la capacidad de sistematizar información mediante diagnósticos.
- Escasa participación de organizaciones sociales con trabajo territorial.
- El CLN como organismo de exigencia frente a la política pública.
- El CLN como organismo para garantizar la corresponsabilidad.
- Las funciones del Consejo Local se observan en los discursos relacionados directamente con las problemáticas, es decir la niñez se concibe desde los derechos vulnerados.
- Las acciones, en cambio, tienen un carácter que se puede asociar con la promoción más que con la restitución de derechos.

En lo que respecta al Consejo Local de La Matanza se creó en 2008 y lo convocó el gobierno local, que en ese momento encabezaba Fernando Espinoza del Partido Justicialista. Sus comienzos están asociados con la problemática del Sistema de Responsabilidad Juvenil, por lo que firman el Acta de inicio de actividades, las siguientes instituciones: Secretaria Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF), Fiscalías, Defensorías y Centro de Referencia. En la actualidad está conformado por más de 20 instituciones que persisten participativamente, pero la mayoría son del gobierno local: Servicio Local de La Matanza, Equipo Distrital de Psicología, Programa Envión Vos Podes, Dirección de Derechos Humanos, Centro de Prevención de Adicciones, Área de Salud Mental, Hospital Germani y Centro Sociocomunitario de Responsabilidad Penal Juvenil.

Al consultar a las entrevistadas sobre la función del Consejo, indican que es muy difícil “pensar una función distinta a la que plantea la Ley”. El CLN debe “promover diagnósticos y generar planes de acción para dar respuesta a las problemáticas que se van identificando”.

Tiene un papel importante en sus relatos la noción de red como identidad del armado de desarrollo social de La Matanza, lo enuncian como una característica de abordaje en el distrito como “lugar con historia de redes debido a su amplio territorio”. También enuncian la condición “política del Consejo Local” como posicionamiento partidario asociado al Partido Justicialista y al Frente para la Victoria. Una de las funciones que le asignan al Consejo es la de visibilizar las problemáticas pero también dar cuenta de la presencia del Estado Municipal en la resolución de conflictos, ya que según la entrevistada “después de los 90 quedó tan devaluado el rol de las instituciones que en el Consejo se puede ver lo que hace”.

Entre las características principales podemos observar:

- Saberes específicos en relación a la aplicación territorial de la Ley de Promoción y Protección por los Derechos de la Niñez en el distrito.
- Saberes técnicos- sobre todo lenguaje técnico- de la normativa de niñez.
- Escasa participación de organizaciones e instituciones que no sean del gobierno municipal.
- El CLN como organismo que acompaña las estrategias del gobierno municipal como órgano promotor.

- El CLN como organismo que denuncia problemáticas provinciales y nacionales de diferentes áreas, no sólo sobre niñez.
- Las discusiones en las asambleas del CL y las acciones que allí se determinan no responden a problemáticas sino que se observa un trabajo de promoción y protección, cuya explicación puede darse debido a que la mayoría de los que participan trabajan en programas de niñez en diferentes áreas municipales, por lo que el CL se transforma en la instancia de promoción del municipio.
- Se observa una ponderación del sentido de la corresponsabilidad que se logra en los debates en asamblea.

En lo que respecta a las marcas de racionalidad o lo que entendemos por la dimensión informativa, la tesis se centrará en los documentos legales con los cuales los Consejos Locales construyen su institucionalidad y luchan por legitimidad.

En el caso del Consejo Local de General Pueyrredon tienen un reglamento y una ordenanza municipal de constitución del organismo. En la Ordenanza está estipulado los que pueden participar y las características y objetivos del organismo según la Ley provincial. Mientras que en el Reglamento se establecen los órganos del CLN, los días de reunión, las comisiones de trabajo y los coordinadores del organismo. Otro de los documentos que la Ley 13.298 prevé es el diseño de un Plan de Acción para presentarle al Ejecutivo a principio de año, sin embargo el CLN nunca llega a presentarlo, sino que el mismo se va configurando a medida que se trabaja en problemáticas concretas. Se observa la presentación de múltiples notas a funcionarios como pedidos de informe, solicitudes de reunión, presentación de propuestas de acción, sin embargo no obtienen respuestas del Ejecutivo Municipal. Cunill Grau (1995) sostiene que muchas veces las formas que se adoptan para garantizar procesos de institucionalización de la participación de la sociedad civil en la esfera política, son las mismas que configuran sus límites. Esta “pretensión de legalidad”<sup>3</sup> del Consejo Local de General Pueyrredón es uno de los aspectos fundamentales de su lógica de funcionamiento, ya que se trata de mecanismos que permiten la organización del accionar y recursos burocráticos que permiten visibilizar al CL. Además, los

---

<sup>3</sup> Ver ponencia publicada en las Actas del Congreso de San Juan- 5 al 7 de octubre de 2017. Urdaniz Anabel. Estrategias de comunicación en el marco de la convergencia digital: el caso de los Consejos Locales de Niñez de Gral. Pueyrredon y Morón.

miembros observan estos mecanismos legales como la cristalización de los derechos adquiridos. Este dominio legítimo de los Consejos Locales también se enfrenta con las matrices socioculturales de los actores que participan en organizaciones sociales que observan estos mecanismos como un proceso inviable de “burocratización”.

En el Consejo Local de La Matanza se observan documentos similares<sup>4</sup>, fue creado por ordenanza y además creó su propio reglamento. Durante 2017 hicieron algunas modificaciones del último para que puedan tener derecho a voto dos jóvenes: uno representante de las organizaciones sociales y otro de los Centros de Estudiantes. Por lo que, a diferencia de otras personas jurídicas se evidencia atención de los miembros de los CLN a lo burocrático que sostiene la estructura del mismo. Sin embargo, en este caso, no se observan tantas acciones de exigencia o denuncia por escrito, influye en este sentido que la mayoría de los miembros pertenecen a la gestión local y están relacionados a la gestión provincial como trabajadores o responsables de áreas, por lo que la información o las denuncias las realizan mediante otros mecanismos institucionales.

Es interesante, que si bien, ambos Consejos tienen amplio conocimiento territorial- por la confección de diagnósticos como mapeos o encuestas, ninguno ha presentado proyectos de ordenanza en la municipalidad.

#### *De la necesidad de “hacernos visibles”*

En relación a la dimensión ideológica que entendemos como el proceso de sensibilización y motivación de actores sociales, analizaremos *la gestión de la visibilidad*. El CLN de General Pueyrredon ha creado desde sus inicios una página en wordpress, una en facebook y una cuenta de twitter. Siempre sostuvieron un equipo de tres personas que se encargaban de comunicar todas las acciones del organismo. Durante más de cuatro años (hasta 2015) el municipio contrató una Secretaria para el CLN y la que cumplía ese rol era comunicadora por lo que no sólo se encargaba de lo administrativo sino también de la gestión de las redes. Existe además un trabajo planificado con lo que podríamos llamar medios tradicionales. Estos mecanismos de visibilidad (tiempos de posteo y envíos de comunicado a los medios, trabajo mancomunado con

---

<sup>4</sup> Antes de seleccionar los tres Consejos Locales que conforman el objeto de estudio de la tesis, se indagaron más de 15 en diferentes distritos y esta pretensión de legalidad aparece como mecanismo recurrente y valorado.

medios para las conferencias de prensa, etc.) se observaron cuando el CLN presentó el recurso de amparo.

Se han realizado en otros trabajos análisis de contenido a los sitios web<sup>5</sup>, donde se observaron posts de visibilización del Consejo, de denuncia e informativas, siendo las más recurrentes las dos últimas.<sup>6</sup> Una de las conclusiones fue el rol del CLN como promotor de la normativa y de los saberes específicos de la misma, lo que se observa sobre todo en el uso de un lenguaje técnico.

A diferencia del Consejo Local de General Pueyrredon, el CLN de La Matanza abrió su primera página de facebook en 2016 ante la necesidad de “subir material para que la gente sepa que es el Consejo y también para mostrar el trabajo de las comisiones”. La entrevistada comenta que la página sigue existiendo pero el grupo que se había conformado para sostenerla se disolvió, ya que no “se pueden reunir para hacer un videíto porque el territorio explota”. Las publicaciones del CLN en su mayoría son de denuncia hacia el gobierno provincial y nacional pero hay escasa producción propia, sino que la mayoría son posts compartidos de otras páginas.

### *Los ámbitos de organización y las modalidades de participación*

En el marco de la dimensión interaccional podemos situar las variables organización y participación. En lo que respecta a la organización reconocemos como indicadores los ambientes de encuentro, dinámicas de las asambleas, espacios de visibilidad pública, roles, recursos y capacidad de movilización.

En el caso del Consejo Local de General Pueyrredon, la observación de esta variable también permitió observar los cambios institucionales que se dieron ante el cambio de gobierno. En primer lugar, en 2015 el CLN dejó de tener un espacio propio en la Municipalidad y la secretaria rentada fue trasladada a otro lugar. Además, desde el CLN se encontraban desarrollando un programa para niños en situación de calle que fue desmantelado y al

---

<sup>5</sup> Ver URDANIZ, A. (2017) Estrategias de comunicación en el marco de la convergencia digital: el caso de los Consejos Locales de Niñez de Gral. Pueyrredon y Morón. Disponible en: <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/6705>

<sup>6</sup> Si bien hay variaciones en el tiempo, desde 2015 a 2017 aumentan considerablemente las acciones de denuncia y se establece como adversario el gobierno en todos sus estratos.

trabajador, que también estaba en el CLN, se le asignó otra área de trabajo. A través de esta variable se observa como problemática la falta de recursos y el debate interno de si el CLN debería percibir o no presupuesto, ya que la Ley indica que su funcionamiento es ad-honorem.

En el caso del CLN de La Matanza se observa el acceso a recursos para viajes, materiales y realización de eventos que disponen de la municipalidad, lo que se evidencia en las jornadas que realizan y en la posibilidad de estar presentes en distintas actividades en otros lugares de la provincia.

La dinámica de la asamblea está coordinada por una integrante del Servicio Local y coordinadora de un programa de niñez municipal, respetan una modalidad estructurada donde cada comisión indica en lo que está trabajando y la fecha de reunión que es cada 15 días.

En comparación, en el Consejo Local de General Pueyrredon hay dos o tres que trabajan el temario antes de la Asamblea pero no existe un orden definido y de hecho se observa por parte de los que organizan, la insistencia para que otros tomen la palabra y propongan acciones. Es interesante además, que mientras que en el CLN de Mar del Plata las comisiones son dos y se nuclean en torno a dos problemáticas: promoción y protección; en el caso de La Matanza las comisiones están en relación con la división de áreas municipales: educación, salud, responsabilidad penal y derechos y salud mental. Esto exhibe el trabajo del CLN en coordinación con las áreas o de los trabajadores como parte de ellas. Además, las comisiones funcionan con autonomía respecto al órgano centralizado que es la Asamblea, de hecho se llevan a cabo múltiples eventos de los cuales no participan todos.

A partir de estas primeras entrevistas, se considera que ambos CLN tienen un vasto trabajo en la dimensión interaccional. Respecto a la primera, además de las dinámicas que se explicitaron, el CLN de La Matanza tiene como actor estratégico al municipio (todas las áreas de trabajo), a la Secretaría Nacional de Niñez (SENNAF) y a varios diputados de la provincia. Sin embargo, se observan dificultades en su relación con un “Consejo de chicos y jóvenes” que nuclea a organizaciones territoriales y con los distintos organismos del poder judicial.

Por el contrario, en el CLN de General Pueyrredon no sólo no participa ningún funcionario del municipio sino que desconocen la legitimidad del organismo. Sin embargo, tiene alta participación de gremios y asociaciones civiles, y minoritariamente de organizaciones territoriales. Además también se relacionan con el Servicio Zonal provincial y con la Secretaria Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF). Por otro lado, han organizado cinco encuentros provinciales de Consejos Locales mediante los cuales lograron generar alianzas con

instituciones de incidencia política como la Defensoría del pueblo provincial, la Comisión Provincial por la Memoria y el Comité Argentino de Seguimiento y Aplicación de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (CASACIDN).

Reservamos a la variable *participación*, la relación de las matrices socioculturales y acciones de estos CLN con la incidencia en políticas públicas.

En lo que respecta al Consejo Local de Niñez de Mar del Plata trabaja con las problemáticas relacionadas a la desinversión del Sistema de Promoción, los niños y niñas en situación de calle, las situaciones de abuso sexual y la justicia y la estigmatización de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

A partir de las observaciones y entrevistas, podemos establecer que se realizan cinco tipos de acciones: *acciones de capacitación, de monitoreo, de visibilidad, de denuncia y de incidencia en la definición de políticas públicas*. Resta aclarar, que todas las acciones pueden ser factibles de incidencia política, sin embargo existen algunas como las de denuncia que interpelan directamente a los responsables de diseñar y ejecutar políticas públicas y otras acciones que proponen políticas públicas propias y en algunos casos las ejecutan.

General Pueyrredon se caracteriza por *acciones de denuncia*, sobre todo a partir de la presentación del recurso de amparo, lo que indefectiblemente potenció las acciones de visibilidad. De todas formas, si pensamos en los niveles de incidencia del cuadro, el CLN no logró resolver la problemática ni obtuvo respuestas del Ejecutivo, por lo que sólo logró los niveles de incidencia de sensibilización e instalación del tema en agenda.

Por otro lado, consideramos *acciones de incidencia* en la definición de políticas públicas a las rendiciones de cuenta que el CLN obliga a realizar a los funcionarios al finalizar todos los años en el recinto y al programa de niños y niñas en situación de calle que por dos años pudieron sostener. Dicho programa fue una propuesta que el CLN le presentó al Ejecutivo, que le sugirió llevarla a cabo en conjunto.

En lo que respecta al Consejo Local de La Matanza se observan como temáticas principales la situación de los centros cerrados de jóvenes y el Sistema de Responsabilidad Penal Juvenil en general, los usos de las redes sociales por parte de los adolescentes, las situaciones de abuso sexual en relación al accionar de los hospitales públicos y las autolesiones que se realizan los jóvenes.

En el marco de las acciones sugeridas, este CLN se caracteriza por las *acciones de capacitación o “encuentros”* como mencionó la entrevistada quién dijo no estar de acuerdo con la palabra capacitación. Las mismas se llevan a cabo por la Comisión de Educación del Consejo en coordinación con el municipio, siendo la mayoría de los y las asistentes docentes. Dichas jornadas están sistematizadas pero no instalan temas en agenda, ya que son focalizadas en temas concretos (autolesiones juveniles, uso de redes sociales y corresponsabilidad) y no tienen repercusión en los medios locales.

Se observan, además, reiteradas *acciones de denuncia* hacia el ejecutivo provincial por las condiciones de los centro cerrados del Sistema de Responsabilidad Penal Juvenil.

Por otro lado, fue significativo en 2016 y 2017 el trabajo que realizó la Comisión de Educación *de monitoreo* de instituciones del Sistema de Niñez de toda La Matanza, logrando confeccionar un recursero digital con más de 1000 instituciones y organizaciones sociales.<sup>7</sup> Otra propuesta de monitoreo que el organismo está gestando es el Observatorio de Violencia institucional de niños y niñas.

No encontramos en este CLN acciones de *incidencia en la definición de políticas públicas*, pero tampoco observamos vocación de ese nivel de incidencia, esto se debe a que su conformación hace que sea una herramienta más de la gestión municipal. De hecho, la mayoría de las capacitaciones son auspiciadas por el municipio que figura en varios de los volantes de difusión.

### **Conclusión y nuevos umbrales para investigar**

El trabajo analiza las estrategias comunicacionales como marco teórico conceptual y como dispositivo metodológico de análisis multidimensional. Para cada una de las dimensiones se han establecido relaciones aproximadas con las variables de análisis y con los niveles de incidencia. De la producción del trabajo, surgieron sentidos en formas de preguntas, en algunos casos, y aseveraciones en otros.

En principio, se evidencia por parte de la que investiga una imposibilidad de pensar niños y niñas en su integralidad y se reduce el tema al problema de los sujetos con derechos

---

<sup>7</sup> Recursero del Sistema de Promoción y Protección de la Niñez de La Matanza.

<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1UNUC73803HBg8RE86hATYTyorKU&ll=-34.68228668986345%2C-58.508576670956415&z=14>

vulnerados. Este reduccionismo y tipificación de la niñez, encuentra una posible explicación en el hecho de que los Consejos Locales, en muchas ocasiones, confeccionan su trabajo en base a problemáticas públicas de niñez. A partir de este recorrido se modificó la noción de “problemáticas de niñez” por niñez en general para pensar las matrices socioculturales de los actores desde un mirada integral del tema.

Por otro lado, cabe destacar que la “comunicación” aparece asociada con la visibilidad de las problemáticas y como una “habilidad” extra al que en algunos momentos acceden y otros no. Sigue prevaleciendo la mirada de la comunicación desde los medios masivos o digitales. Si bien, del mismo trabajo de campo se tomaron las nociones “participación, organización y visibilidad”, existe dificultad en pensar a todas como parte de la construcción de sentidos diferentes a partir de los espacios de encuentros de la diversidad sociocultural. Es interesante que la visibilidad y la “ayuda de la prensa” la relacionan con el fortalecimiento de la institucionalidad del Consejo.

En ambos casos emergió como sentido subyacente a las prácticas de los CLN, su valoración positiva de la política tanto partidaria, como aquella instancia que en base a antagonismos sociales, genera lugares de enunciación en la esfera pública en base a demandas colectivas que buscan resolución ( Retamozo, 2008).

Asimismo, este lugar de enunciación sobre el que se posicionan ambos consejos tiene un “lenguaje común” y “saberes técnicos” que los integrantes detentan para promover la legitimidad de la institución. En sintonía, también se observa la construcción de su institucionalidad en base a ciertos mecanismos burocráticos comunes a ambos Consejos, que están indicados en la Ley y son respetados por sus integrantes ya que en ellos depositan gran parte de su institucionalidad. Desde la investigación y en el marco de esta fuerte “pretensión de legalidad” de los Consejos, podemos observar en su historia tres instancias institucionales diferentes, que por supuesto es imposible pensar en forma estanca. Los organismos han atravesado un primer *momento de burocratización* que relacionamos con la instancia fundacional: la confección de reglamentos, la creación de registros de organizaciones, etc. Un segundo momento lo podemos observar en la *confección de propuestas o planes de acciones y la organización de monitoreos*; mientras que la hipótesis de este trabajo es que fue recién a partir del cambio de gobierno en 2015 que los Consejos se posicionan en un lugar de enunciación de demanda a partir de la existencia de un sujeto antagónico evidente. A esta etapa

la llamamos *acciones de consolidación política* y están relacionadas con términos que quedan por profundizar como la legitimidad, y la institucionalidad.

Por último, a pesar de todas las habilidades y saberes de los actores que conforman los Consejos, no logran generar un plan de acción que implique planificación a largo plazo. Dicha imposibilidad esta signada por la necesidad de responder a los intereses y conflictos de los actores municipales que se presentan en las asambleas con urgencias, y porque el escenario donde se dirimen los conflictos muchas veces es el provincial. El ejemplo concreto es la falta de una normativa de financiamiento específica para el Sistema de Promoción y Protección de la niñez de la provincia de Buenos Aires, de allí proviene el interés de ambos Consejos de formar redes con incidencia provincial.

Dentro de las preguntas que quedan pendientes en este trabajo, podemos mencionar la relación de las matrices socioculturales con la identidad institucional, la necesidad de pensar en distintas matrices por cada Consejo, lo que conlleva centrarse en las motivaciones, expectativas, deseos y necesidades de los sujetos y, por último, profundizar las técnicas de recolección de datos que promueve los estudios de comunicación estratégica. La motivación es encontrar un dispositivo que permite ingresar al campo científico

La motivación de comprender las estrategias comunicacionales desde la “dimensión de la percepción y lo corporal como hipocentro de la acción” (Massoni, 2007, p.15) habilita a buscar la construcción de sentido desde lugares que no sean sólo representación o enunciación de las prácticas sino que se aborden las acciones como formas de conocer. Comprender la situación de comunicación como lugar de encuentro que “va siendo” es trabajar a partir de la enacción (Varela, 1996 en Massoni, 2017). Se trata de un terreno que no es aún demasiado firme para el campo científico pero que cobra relevancia al momento de entender los procesos, en palabras de Edgar Morin “se empieza a incorporar lo no racionalizable en términos de subjetividad, emocionalidad y particularidad de cada situación” (Morin, 1994, p. 85)

En este caso, la dificultad no está solamente en la renovación de la concepción del objeto, sino que está en revertir las perspectivas epistemológicas del sujeto, es decir, el observador científico; lo propiamente científico era, hasta el presente, eliminar la imprecisión, la ambigüedad, la contradicción (Morin, 1994, p. 66).

## BIBLIOGRAFÍA

- Bourdieu P.(1980). *El Sentido Práctico*. Taurus, Barcelona.
- Castoriadis, C. (1997). *El avance de la insignificancia*. Buenos Aires, EUDEBA.
- Chaves Zaldumbide, P. (2001). “Breve análisis de los enfoques de planificación social en América latina”. Bogotá.
- Cunill Grau N. (1995). 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>
- Foucault M.; Deleuze G. (1992). *Microfísica del poder*. Tercera edición. Madrid, La Piqueta.
- Giddens, A. (1993). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- Jaramillo López, J. C. (2011). Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? El arte del ajedrecista. Ponencia presentada en el *VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Massoni H. S. (2002). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En G. Orozco Gómez (Ed.) *Recepción y Mediaciones* (127-139) Buenos Aires, Ed. Norma.
- 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. (2007). Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Estrategias. *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, , Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2017). *Medir la comunicación desde lo vivo. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. Rosario, UNR Editora.
- Matus, C. (1990). *Teoría del Juego Social*. Universidad de Lanús.
- Morin, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Edhasa, Madrid.
- Poggiese, H. (2000b). Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica breve revisión de conceptos, métodos y prácticas. En el *II Seminario*

*Internacional Parques tecnológicos e incubadoras de empresas desarrollo local y gestión tecnológica.* Mar del Plata.

- Retamozo M. (2008). Demandas sociales y subjetividad colectiva. Apuntes para el estudio de los movimientos sociales. En *Jornadas de Sociología de la UNLP*, 10-12 de diciembre de 2008, La Plata. Disponible en: <http://bit.ly/2yx9nNu>.
- Sotolongo Codina, P. L y Delgado Díaz C. J. (2006). *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social: Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo*. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO.
- 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. (2012). Diseño Estratégico. En Uranga (2012) Cuadernos de cátedra N°7. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.
- Urdaniz, A. (2017) Estrategias de comunicación en el marco de la convergencia digital: el caso de los Consejos Locales de Niñez de Gral. Pueyrredon y Morón en *XXI Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación*, San Juan. Disponible en: <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/6705>
- Williams R. (1992). *Historia de la Comunicación. Vol 2: De la Imprenta a nuestros días*. España: Casa Ed. Bosch.
- Zapata, N. (2012). *Aportes de la comunicación en experiencias de incidencia de organizaciones que promueven derechos en ámbitos de privación de la libertad en la provincia de buenos aires: el caso de GESEC (2002-2012)*. Tesis de Maestría, Universidad de Quilmes.