

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Anabel Urdaniz

Universidad Nacional de La Plata

anabelurdaniz81@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo se enmarca en el proyecto de tesis doctoral que analiza comparativamente las estrategias comunicacionales que despliegan los Consejos Locales de Promoción y Protección de los derechos de la Niñez, organismo creado por la Ley de Niñez Nro. 13.298 de la provincia de Buenos Aires, para comprender su identidad organizacional, las matrices socioculturales desde la que construyen la problemática de la niñez y sus percepciones de incidencia en políticas públicas. Los objetivos de este organismo están directamente relacionados con la gestión y las políticas locales.

El marco teórico tiene como fundamentos epistemológicos los Estudios Culturales Latinoamericanos (Martín Barbero, 2003; Canclini, 2001) y en los estudios del Pensamiento Complejo (Morín, 1990). Así se sostiene la actitud reflexiva del sujeto Investigador y se emplean técnicas de recolección de datos de la investigación-acción, privilegiando la participación en los procesos. Además se emplean autores que indagan las distintas participaciones ciudadanas (Cunill Grau, 1995; Pagani, 2014) en relación al diseño de políticas públicas (Oszlak, 2009; Retamozo, 2008) y los niveles de incidencia (Zapata,

2012). Los municipios elegidos para llevar a cabo el análisis fueron General Pueyrredón, Morón y La Matanza en el período 2009-2018.

Hasta el momento, podemos destacar dos procesos como resultados: uno en relación al marco teórico de análisis que emplea los avances del grupo de investigadores en comunicación estratégica de Rosario (Massoni, 2016) entendiendo a la estrategia como diseño y como dispositivo metodológico en acción. Las dimensiones que construyen y que aquí se retoman son la informativa, la ideológica y la interaccional. A su vez, a partir de todo el material analizado, se lograron construir tres categorías que son procesos de la práctica conjugados con las dimensiones anteriormente mencionadas: los mecanismos de participación, los ámbitos de organización y la gestión de la visibilidad.

Luego de distintos análisis provisorios con los datos obtenidos hasta el momento se lograron caracterizar las acciones de estos Consejos. Se ha evidenciado la concepción “problemática” o “vulnerable” que construyen de la niñez como campo de su accionar, lo que no se corresponde con las prácticas que son, en su mayoría, de promoción de derechos.

Palabras clave: estrategias – comunicación – identidad – organización - niñez

ABSTRACT

This work is part of the PhD project that comparatively analyzes the communication strategies that display the local councils for the promotion and protection of the rights of the child, body created by the law from Nro childhood. 13.298 of the province of Buenos Aires, to understand its organizational identity, socio-cultural matrices from which build the problems of childhood and their perceptions of impact on public policy. The objectives of this organization are directly related to the management and local policies.

The theoretical framework has basic epistemological principles the Latin American cultural studies (Martín Barbero, 2003; Canclini, 2001) and in studies of the complex thought (Morin, 1990). So argues the thoughtfulness of the research subject and techniques of collection of data from action research, privileging the participation processes are used. Also used authors who investigate various citizen holdings (Cunill Grau, 1995; Pagani, 2014) in relation to the design of public policies (Oszlak, 2009; Retamozo, 2008) and the levels of incidence (Zapata, 2012). The municipalities elected to carry out the analysis were General Pueyrredón, Morón and La Matanza in the period 2009-2018.

So far, we can highlight two processes as results: one in relation to the theoretical framework of analysis that used the advances of the Group of researchers in strategic communication of Rosario (Massoni, 2016) understanding the strategy as design and as methodological device in action. Dimensions that build and set out here are the informative, the ideological and the interactional. At the same time, from all the material analysed, managed to build three categories that are conjugated with the above mentioned dimensions practice processes: mechanisms of participation, levels of organization and management visibility. After various temporary analysis with the data obtained so far achieved characterize the actions of these tips. "Problematic" or "vulnerable" conception that construct of childhood as a field has shown its power, which does not correspond to the practices that are, for the most part, promotion of rights.

Key words: strategy - communication - identity - organization – childhood.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se enmarca en el proyecto de tesis doctoral que analiza comparativamente las estrategias comunicacionales que despliegan los

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Urdaniz, Anabel

Consejos Locales de Promoción y Protección de los derechos de la Niñez, organismo creado por la Ley de Niñez No. 13.298 de la provincia de Buenos Aires, para comprender su identidad organizacional, las matrices socioculturales desde la que construyen la problemática de la niñez y sus percepciones de incidencia en políticas públicas. La particularidad de este organismo es que fue creado por una normativa, pero lo integran organizaciones sociales y los funcionarios municipales de distintas áreas y en particular el de la Niñez. Sus objetivos están directamente relacionados con la gestión y las políticas locales: “deberán monitorear la política pública y proponerle al Ejecutivo planes de acción territoriales”.

El marco teórico tiene como fundamentos epistemológicos los Estudios Culturales Latinoamericanos (Martín Barbero, 2003; Canclini, 2001) y en los estudios del Pensamiento Complejo (Morín, 1990). Así se sostiene la actitud reflexiva del sujeto-investigador y se emplean técnicas de recolección de datos de la investigación-acción, privilegiando la participación en los procesos. El estudio de las organizaciones en tanto formaciones sociales construidas por actores sociales en relación acercó dicho plan de tesis a los estudios de la planificación estratégica primero y a los estudios de la Comunicación Estratégica después. Además se emplean autores que indagan las distintas participaciones ciudadanas (Cunill Grau, 1995; Pagani, 2014) en relación al diseño de políticas públicas (Oszlak, 2009; Retamozo, 2008) y los niveles de incidencia (Zapata, 2012).

Los municipios elegidos para llevar a cabo el análisis fueron General Pueyrredón, Morón y La Matanza en el período 2009-2018, intentando dividir el momento de recolección de datos en tres partes: momento de creación de los Consejos (2009-2010), el cambio de gobierno local, provincial y nacional (2015) y su situación actual ponderando la conformación en la Red de Consejos

Locales de Niñez de la provincia, de la que los tres forman parte activamente (2018).

Hasta el momento, podemos destacar dos procesos como resultados: uno en relación al marco teórico de análisis que emplea los avances del grupo de investigadores en comunicación estratégica de Rosario (Massoni, 2016) entendiendo a la estrategia como diseño y como dispositivo metodológico en acción. Las dimensiones que construyen y que aquí se retoman son la informativa, la ideológica y la interaccional. A su vez, a partir de todo el material analizado, se lograron construir tres categorías que son procesos de la práctica conjugados con las dimensiones anteriormente mencionadas: los mecanismos de participación, los ámbitos de organización y la gestión de la visibilidad. Subyace a este diagrama teórico las matrices socioculturales de los actores y la identidad organizacional. Hasta el momento se han operativizado todas las categorías en base a variables e indicadores en relación al objeto de estudio.

Luego de distintos análisis provisorios con los datos obtenidos hasta el momento se lograron caracterizar las acciones de estos Consejos. Se ha evidenciado la concepción “problemática” o “vulnerable” que construyen de la niñez como campo de su accionar, lo que no se corresponde con las prácticas que son, en su mayoría, de promoción de derechos. El principal dominio legítimo de este organismo lo constituye el saber legal que poseen y el saber territorial sobre la aplicación de la normativa en forma transversal y articulada. Asimismo, se evidencia una tensión entre la legalidad del organismo y la legitimidad política, que tiende a ser construida en base a acciones burocráticas.

Avances de investigación

Pensar las estrategias comunicacionales y la comunicación estratégica implica un debate actual respecto a cómo se comprende el campo de la comunicación. No es solamente distanciarse de una mirada mediocéntrica y situarse en las *prácticas territoriales* de los actores sociales, sino además comprender la *dimensión comunicativa* de los procesos como la capacidad de generar escenarios posibles que pueden ser observables a partir de la aplicación de metodologías específicas.

Se trata de una investigación que se apoya en las perspectivas de la planificación comunicacional y la comunicación estratégica no con el objetivo de conocer una realidad comunicacional concreta para delinear acciones, sino en tanto dispositivos multidimensionales que permitan ver, en forma compleja y fluida, cómo se construyen las matrices socioculturales de los actores respecto a su relación con la temática niñez. Reconozco además la existencia de una *dimensión informativa* de las estrategias comunicacionales, que en tanto marcas de racionalidad dominante, permiten observar, en los productos comunicacionales y amparos legales de estos Consejos, aspectos materiales de su construcción identitaria. Además, ubico como *dimensión de visibilidad* fundamental a los usos que estos Consejos Locales de Niñez realizan de plataformas digitales de comunicación e información (como la red social Facebook), en tanto recurso comunicacional imprescindible de las estrategias comunicacionales y en diálogo constante con las prácticas territoriales.

Sin embargo, estas categorías no son las únicas que permiten pensar la comunicación en las organizaciones, sino que es necesario pensar las modalidades de participación y los ambientes de organización, como procesos comunicacionales que son factibles de descomponerse para ser analizados y poder actuar al mismo tiempo en dicha contingencia organizacional. A ambos procesos los relacionamos con la dimensión interaccional y con la dimensión

ideológica que plantea la escuela de comunicación estratégica de Rosario. Mientras la primera hace referencia al “proceso comunicacional de interacción con otros, que aporta a la apropiación y al empoderamiento”, el segundo “aporta a la motivación, a darse cuenta” (Massoni, 2017, p.12).

¿Cómo pensar la comunicación estratégica?

La propuesta de pensar la comunicación desde variables que no impliquen sólo lo mediático, constituye el primer desafío. Los mismos comunicadores y comunicadoras tenemos que reflexionar y desarrollar todo el tiempo la vigilancia epistemológica para evitar caer en este reduccionismo que hemos internalizado a lo largo de la vida. Desde este proyecto se entiende a la comunicación como trama relacional y dinámica de la realidad y como soporte de las relaciones sociales y dimensión significativa de la cultura. La búsqueda que realizan los teóricos (Uranga, 2012; Massoni, 2002) en dicho campo es abrir la comunicación en todas sus dimensiones, comprenderla desde el pensamiento complejo, como un devenir que, a medida que va pasando, genera nuevos procesos y hace emerger oportunidades. Dicha mirada acoge la contingencia en el desarrollo de una institución desde la comunicación.

Los aspectos centrales de la comunicación pensada desde la estrategia son:

-La imposibilidad de distinguir el sujeto investigador como alguien fuera del escenario de investigación. Se distingue por su vocación prospectiva y de diseño constante en el marco del avance de la investigación.

-Es transversal, ya que analiza la mayor cantidad de dimensiones: las ideológicas, las organizacionales, las de participación, las matrices socioculturales de los actores e incluso las mediáticas o informacionales.

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Urdaniz, Anabel

-Dispone de algunas herramientas metodológicas que a modo de talleres- para el fortalecimiento de las organizaciones- permiten la recolección de datos.

-Tiene como centralidad de análisis a los actores en situación y las diferentes matrices socioculturales.

-Incorpora factores no racionales como la incertidumbre, la percepción y lo corporal.

-Es marco teórico y dispositivo metodológico, es proceso de acción para todos los actores que la constituyan.

-La mayoría de las investigaciones en comunicación estratégica se han desarrollado en universidades públicas y las tesis de grado y posgrado que la toman como marco teórico analizan instituciones de gobierno.

Después de este breve inventario podríamos definir a la estrategia como aquel proceso reflexivo en el cual se analizan en profundidad los componentes organizacionales: los objetivos, su estructura, los actores (motivaciones, deseos y expectativas), sus relaciones y el poder, con el objetivo de planificar un diseño a corto, mediano y largo plazos que implique acciones, programas y metas (Pérez, 2012). Pero la comunicación estratégica vienen a irrumpir o a complejizar (según las anteojeras con las que se mire) esta noción de estrategia, agregándole la dimensiones del sentido construido en el escenario de intervención y del que construyen diariamente cada uno de los actores que la conforman, constituyendo matrices de referencia socioculturales mediante las cuales establecen sus propias racionalidades.

En base a las nociones descritas hasta este momento, se ha desarrollado el siguiente cuadro como resumen del marco teórico del proyecto de tesis doctoral:

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Urdaniz, Anabel

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>
<i>Participar en la definición de políticas públicas.</i>				

Matrices Socio-culturales

Sujetos

Trayectorias/ experiencias/vivencias

Motivaciones/ experiencias

Re

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

La comunicación estratégica para la incidencia política

Se comprende a la política como “la búsqueda de modos de gestión adecuados que coincidan con necesidades e intereses de los actores sociales (individuos o colectivos)” (Uranga, 2016x). Claro que esta mirada no desconoce la política partidaria, pero la considera como parte de un proceso en donde se convierte en clave fundamental el modo en que la demanda se construye en el espacio público a través del establecimiento de antagonismo en base a necesidades (Retamozo, 2008).

Si seguimos a Lechner (citado por Cunill Grau, 1995, p.12), “lo público constituye un ámbito específico distinto a la esfera política y a la esfera estatal: el lugar de la deliberación colectiva de los ciudadanos y la modalidad en que la preocupación ciudadana por el orden social puede actualizar lo político en la política”. Nuestros organismos (Consejos Locales) constituyen una pieza clave para entender los procesos de incidencia, ya que son espacios de participación ciudadana donde se intenta achicar la brecha estado-sociedad y promover una articulación en base a procesos de incidencia.

Podríamos establecer varias premisas respecto a los procesos de participación en Latinoamérica, pero algunos de los más importantes refieren la dictadura militar y el regreso de la democracia con una multiplicidad de movimientos sociales y un enfoque de derechos desde la memoria y la soberanía, la fragmentación en las demandas de derechos, la descentralización de los estamentos gubernamentales en la década del '90, la focalización de las demandas y la apropiación territorial de modalidades de lucha y el aumento de organismos participativos creados por el Estado desde 2003 a la fecha, lo que Cunill Grau llamaría la “institucionalización de la participación”. Para realizar este análisis, la autora plantea la necesidad de pensar tres elementos de este proceso: *los sujetos, las modalidades de participación y los ámbitos*. Los tres están relacionados con procesos de institucionalización que genera el Estado que, en muchas oportunidades, termina generando acceso diferencial a las instancias de decisión, que son funcionales a sus intereses.

Por ámbito de participación, Cunill Grau (1995) entiende la relación de la organización con el espacio público y con los diferentes estamentos del Estado. Nos reservamos esta conceptualización para pensar la dimensión organizacional de las organizaciones: los espacios de encuentro, las temáticas que abordan, los roles que se construyen en las asambleas, etc.

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Urdaniz, Anabel

Las modalidades de participación son el lugar donde se tramita el conflicto. Los sujetos desarrollan habilidades en el marco de las propias formas de participación, por lo que en esta instancia es necesario pensar en los formatos legales de su funcionamiento y las prácticas territoriales concretas que generan proyectos colectivos y van articulando acciones que, en algunos casos, tienen vocación de incidencia en la política pública. En este sentido, nos parece necesario diferenciar las participaciones que tienen como objetivo un tema de interés que persigue una cosmovisión de derechos, planes y programas, de las prefiguraciones participativas que suelen presentar los Estados para debatir ofertas que se iniciaron desde las instancias gubernamentales, el ejemplo concreto, aunque hubo excepciones, han sido los presupuestos participativos en la provincia de Buenos Aires.¹

Aspectos de la participación	Variables de análisis para cada aspecto
<i>Sujetos</i>	Trayectorias/experiencias Motivaciones/expectativas Vivencias Institucionalidad (legalidad/legitimidad) Recursos
<i>Ámbitos</i>	Espacio Público/privado (lugares físicos de encuentro) Escenario de influencia (local/provincial/nacional)
<i>Modalidades</i>	Formatos "legales" (diseños institucionales) Proyectos colectivos/enlatados de políticas singulares. Permanencia en el tiempo. Diálogo y lugar para el conflicto. Instancia de la política pública.

Tabla N°2- Producción propia en base a los conceptos de Cunill Grau (1995) y Ana Laura Pagani (2014) y observaciones de campo.

Se retoma la noción de incidencia como la "acción sostenida en el tiempo que busca la transformación social desde una perspectiva de derecho para influir y

¹ Ver en bibliografía Pagani, M. L (2014).

generar discusión pública sobre un determinado tema en distintos niveles” (Uranga, 2016). En la matriz de incidencia que el autor junto con su equipo de trabajo genera, encontramos los siguientes niveles que nos sirven para pensar las acciones de los Consejos Locales de Niñez: *visibilizar un tema*, es decir considerarlo un problema, analizarlo y entender que requiere de atención y compromiso público; *sensibilizar sobre ese tema*, que es para lo que Massoni sería la dimensión ideológica, ya que promueve la motivación de otros actores a partir de debatir dicho problema; *instalar el tema en la agenda pública* y, finalmente, *participar en la toma de decisiones en el diseño*, implementación o evaluación de una política pública.

Algunas premisas sobre el Consejo Local de General Pueyrredón

En base al recorrido que se ha propuesto, interesa pensar al menos tres aspectos a los que se ha llegado por el abordaje del marco teórico expuesto anteriormente: la construcción de la temática “niñez” por los Consejos Locales y cómo entienden el rol de la institución en dicho contexto y el nivel de incidencia de sus acciones, como parte de lo que llamamos modalidad de participación. El ejemplo es el Consejo Local de General Pueyrredón ya que se trata del más avanzado en la investigación.²

En este proyecto se entienden las matrices socioculturales como los lugares identitarios, donde se desarrolla y se reconstruye la subjetividad de cada sujeto en grupalidades que persiguen ciertos intereses. Estas matrices perduran en el tiempo e implican que los diferentes grupos puedan reconocerse así mismo en

² Para ver los mismos aspectos de los otros Consejos Locales, ir a Urdaniz, A. (2018). “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.” Ponencia presentada en ENACOM, Olavarría, 18 de septiembre de 2018.

la persecución de ciertos objetivos mediante comportamientos de referencia según las racionalidades que creen válidas.

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, o sea, recortan la demanda. Lo que impide pensar la temática de forma integral y propositiva. El Consejo Local es concebido, ante todo, como herramienta “*que nos da la Ley*”. Los actores hablan de una deuda del Estado para con las organizaciones que comenzaría a saldarse con la construcción de estos organismos que las incluyan. El posicionamiento del Consejo Local es de exigencia y garantiza la corresponsabilidad. Si bien el organismo transitó dos gestiones, su rol siempre fue de demanda ante la falta y ante la urgencia.

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.
- Se pueden evidenciar *dos matrices socioculturales* que en varias oportunidades entran en disputa: el grupo “*legal y técnico*” y el grupo “*territorial*”. El primero, formado en particular por abogados y miembros del poder judicial y, en general por profesionales, establece su poder en los saberes técnicos, dinamiza los procesos burocráticos y lleva a cabo monitoreos. Mientras que el otro grupo, que en los tres Consejos es minoritario, basa su poder en el saber territorial en las prácticas territoriales de acción directa con niños y niñas en un lugar concreto: comedores, Obra Don Bosco, sindicatos, etc.

- Escasa participación de organizaciones sociales con trabajo territorial.
- Si bien entienden a la niñez desde el derecho vulnerado, las acciones, en cambio, tienen un carácter que se puede asociar con la promoción más que con la restitución de derechos.

Para medir la incidencia, se han dividido las acciones que realiza el Consejo en: *acciones de visibilidad, acciones de capacitación, acciones de monitoreo y acciones de incidencia política*. Si bien a todas las subyace la vocación de influir en la política pública, nucleamos en la última la incidencia concreta porque son acciones que se relacionan directamente con la misma.

Acciones Consejo Local General Pueyrredon 2013-2018

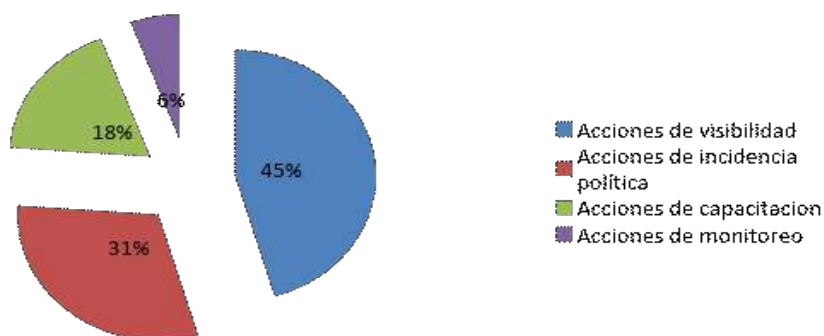


Tabla N°3-Acciones del Consejo Local de General Pueyrredón 2013-2018.

Incidencia en política pública	
10 instalaciones de tema en agenda	62,50%
4 propuestas de políticas públicas	25,00%
2 denuncia	12,50%

Tabla N°4-Acciones de incidencia política del Consejo Local de General Pueyrredón 2013-2018.

Conclusiones en acción

Como se observa a partir de la medición de las acciones, el Consejo Local de General Pueyrredón se ha construido históricamente como *un promotor del marco normativo* de la Ley 13.298 en el marco de acciones de visibilidad y acciones de capacitación, sin embargo también ha desarrollado *acciones de incidencia política*, aunque la mayoría se encuentra en el nivel de instalar el tema en agenda y sólo existieron cuatro propuestas de políticas públicas.

Cabe mencionar que cada una de las acciones fue variando según el contexto, observándose más incidencia entre 2013 y 2015 y más acciones de capacitación entre 2016 y 2018. Lo que puede ser explicado, en parte, por el posicionamiento del gobierno de Cambiemos respecto al Consejo Local, que desconoce su legitimidad e incluso que le ha quitado recurso humano y espacio físico. A su vez, los pocos monitoreos realizados explican la falta articulación para la sistematización de datos, lo que puede relacionarse con las diferentes matrices socioculturales de los integrantes del Consejo.

Como principal noción de disputa encontramos la “legitimidad”, por lo que en las futuras investigaciones se evidencia como necesidad abordar esta construcción desde la perspectiva de los actores. Como indicio se considera que este reconocimiento del poder lo asocian sus integrantes con sus saberes técnicos y territoriales y con el amparo legal que los constituye. Sin embargo, se observa una reciente articulación con actores claves y poca capacidad de movilización de organizaciones territoriales, lo que podrían pensarse como insumo para sostener esta autoridad.

Una de las principales motivaciones para comenzar este plan de trabajo ha sido la necesidad de proyectar colectivamente políticas superadoras que impliquen el reconocimiento de los actores organizacionales de los distintos territorios, y las problemáticas locales en la plena implementación de la ley

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Urdaniz, Anabel

13.298 de Promoción y Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes. En eso estamos...

Bibliografía

García Canclini N. (2001). *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Buenos Aires: Paidós.

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

Martin Barbero, J. (2003). *De los medios a las mediaciones*. Colombia: Gustavo Gili.

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

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

Matus, C. (1990). *Teoría del Juego Social*. Lanús: Universidad Nacional de Lanús.

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid: Edhasa.

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*,

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: LOS CONSEJOS LOCALES DE NIÑEZ

Urdaniz, Anabel

Volumen II. CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires: Presidencia de la Nación.

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.

Perez, A. R. (2012). "El estado del arte en la Comunicación Estratégica". En *Mediaciones Sociales*, N° 10, I semestre 2012, pp. 121-196. ISSN electrónico: 1989-0494. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684

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>.

Uranga, W. (2012). Diseño Estratégico. En Uranga (2012) Cuadernos de cátedra N°7. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.

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.