



*Natalia Badenes*

Comunicación en el Estado municipal  
**reflexiones sobre una  
experiencia en edición  
de medios gráficos**

**Trabajo Integrador Final**  
Reflexión de Prácticas en Comunicación





UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

La Plata, 14 de abril de 2020

Sres/as Consejo Directivo  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata  
S/D

De mi mayor consideración:

En mi carácter de director, manifiesto mi conformidad y autorizo la entrega del trabajo integrador final de la aspirante Natalia Badenes, titulado “Comunicación en el Estado municipal: reflexiones sobre una experiencia en edición de medios gráficos”.

Sin otro particular, los/as saludo atentamente.

Mg. Nicolás Bernardo



# Comunicación en el Estado municipal: **reflexiones sobre una experiencia en edición de medios gráficos**

## Resumen

Este Trabajo Integrador Final se propone realizar una reflexión sobre las propias prácticas como comunicadora en la Municipalidad de La Costa, provincia de Buenos Aires. El escrito aborda el proceso de edición de un periódico gubernamental y la elaboración de un catálogo de servicios municipal, el rol de estas publicaciones en la comunicación de las políticas públicas y el impulso al diálogo entre ciudadanos y gobierno, en un contexto nacional y regional de fortalecimiento de los medios públicos.

Trabajo Integrador Final  
Reflexión de Prácticas en Comunicación

Badenes, Natalia  
Legajo 13519/2

Director: Mg. Juan Nicolás Bernardo  
Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social, sedes La Costa – La Plata  
Abril de 2020



# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>El territorio y la experiencia.....</b>	<b>7</b>
Una franja angosta sobre el Atlántico .....	7
Primeros pasos del nuevo gobierno .....	10
Tiempo de comunicar .....	14
En la calle y las oficinas .....	17
Políticas públicas para la inclusión .....	22
Tareas paralelas .....	27
Florece mil flores.....	30
Los servicios desde adentro.....	30
Balance de una década .....	36
<b>Un continente, un país, un municipio: los medios públicos .....</b>	<b>39</b>
La transición a una nueva etapa .....	39
La nueva ley y el avance de los medios públicos.....	41
El papel de la prensa.....	45
Continente en sintonía.....	46
<b>Comunicar la gestión.....</b>	<b>51</b>
Desde el gobierno.....	51
Un medio público municipal .....	52
La comunicación como servicio público .....	55
Comunicar servicios .....	56
La ventaja de la cercanía .....	59

<b>Conclusiones .....</b>	<b>63</b>
Recorridos de trabajo .....	63
Inserción en el contexto local.....	64
Contexto nacional y continental.....	65
Aportes a la gestión municipal.....	66
La relación con la organización .....	68
Un proceso que continúa.....	70
<b>Fuentes consultadas .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>77</b>

## Introducción

Empecé a escribir este trabajo integrador final en el verano de 2016. Hacía poco menos de tres meses las elecciones generales de octubre de 2015 lo habían cambiado casi todo: el trabajo, la vida cotidiana, el presente y el futuro inmediato de un país. Habían pasado exactos doce años desde que salió a la calle el primer número de *Tiempo de Gestión*, los doce años marcados por las políticas redistributivas de Néstor Kirchner y Cristina Fernández y en los que se dio un fuerte impulso al desarrollo de la comunicación pública y gubernamental.

El triunfo de Cambiemos en la Nación y en la provincia de Buenos Aires modificó drásticamente la biografía de millones de argentinos. En solo esos primeros meses de 2016 hubo más de cien mil despidos: treinta mil fueron de empleados públicos. Con una fuerte suba en los servicios esenciales y en los productos de consumo básico, la pobreza volvió a crecer, mientras se desmantelaban programas educativos y se criminalizaba la protesta social.

En el campo comunicacional, el decreto 267 publicado el 4 de enero de 2016 arrasó con gran parte de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual que democratizaba la comunicación y que había sido sancionada en 2009, miles de trabajadores fueron despedidos de los medios públicos y ya en esos primeros meses se redujo notablemente la producción de contenidos educativos y culturales para los canales estatales.

En ese contexto consideré oportuno realizar un trabajo que sirviera no solo para revisar críticamente mis prácticas como comunicadora durante esos doce años, sino que también dejara registro de la aplicación de políticas de igualdad y de sus resultados en un pequeño segmento de territorio: el municipio de La Costa en la provincia de Buenos Aires.

Este escrito sistematiza el proceso de gestión y describe la evolución de las publicaciones gráficas de la Municipalidad de La Costa como difusoras de las políticas públicas municipales desde 2004 a 2015, en un contexto de fortalecimiento e impulso a los medios públicos en el plano nacional y continental.

En el primer capítulo se ubica geográfica y políticamente el territorio en que se realiza la práctica y se describe el contexto histórico, a la vez que se analiza el desarrollo de las publicaciones, su impacto en la comunidad y en la organización municipal y se narran las estrategias utilizadas en la relación con la organización. En el segundo apartado se examina el contexto nacional y continental de fomento a nuevas políticas comunicacionales democráticas y al desarrollo de los medios públicos.

En la tercera parte se puntualizan los conceptos sobre los cuales se estructura el trabajo y se explicita desde qué perspectivas se aborda el análisis. Además se detallan los debates suscitados en torno al rol de los medios públicos. En el cuarto y último capítulo se sintetizan las principales líneas de trabajo y se describen los aportes realizados por las publicaciones, en sus distintas etapas, a la gestión municipal.

# El territorio y la experiencia

## Una franja angosta sobre el Atlántico

Caminé la cuadra y media que había desde el departamento prestado hasta la calle principal del pueblo: estaba desierta. Una especie de polvillo de arena cubría las veredas y las hojas secas volaban en espiral sobre el asfalto. Las vidrieras estaban tapadas por dentro con cartones y con hojas de diario. Atardecía y entre tanta soledad, una que otra luz señalaba la presencia humana: un almacén, un kiosco, más allá la ferretería que abría todo el año.

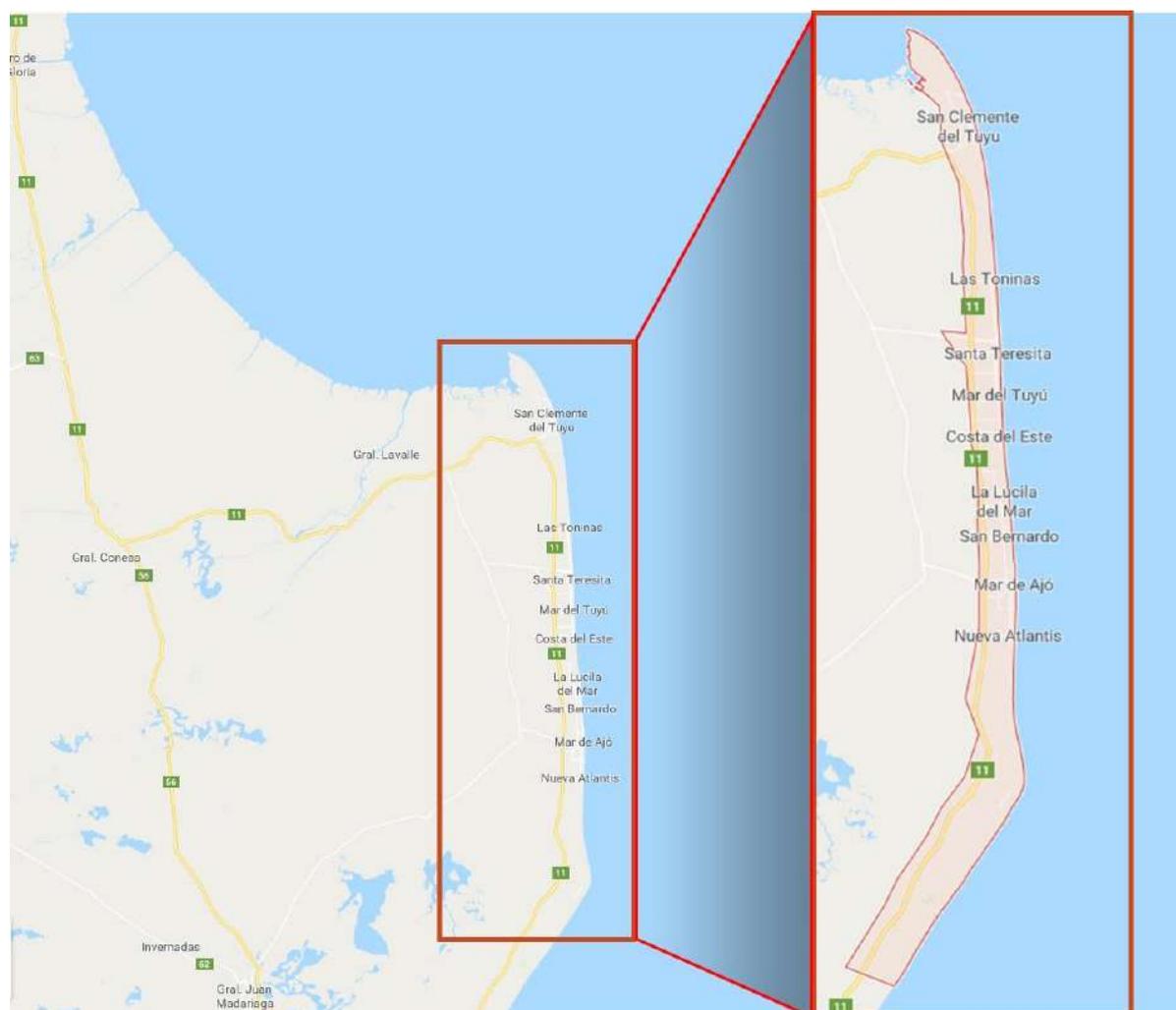
Llegué al partido de La Costa en el invierno de 1995. Era un territorio que relacionaba con mi infancia, con veranos en la playa, con médanos cubiertos de tamariscos y sapos enormes que rodeaban al atardecer la casita alquilada. Los juegos en la arena, las puertas abiertas, los alfajores y mis primos que durante un tiempo vivieron en Mar del Tuyú en forma permanente. Ese era todo mi recuerdo. Ahora, este lugar tenía referencias políticas concretas: el 14 de mayo el justicialista Juan de Jesús había perdido la intendencia después de tres períodos de gobierno consecutivos, desde la vuelta de la democracia en 1983. De Jesús era amigo de un tío, Jorge Guitelman, que nos había ofrecido, a mí y a mi compañero en aquel entonces, trabajo en un diario local del que era propietario.

Con 22 años y ninguna experiencia en periodismo, comencé durante ese invierno a trabajar como redactora en diario Pionero, tarea que realicé ininterrumpidamente hasta enero de 2012, aunque en los últimos años (a partir de 2006) sumé tareas de cobertura de la actividad social y política, en particular municipal, realizando crónicas y entrevistas. Es decir, pasé a realizar tareas en la calle y a redactar mis propias coberturas y notas.

Los primeros años fueron de muchísimo aprendizaje: de leer y analizar medios gráficos para entender cómo se construía la noticia, de diferenciar lo que era una crónica de una columna de opinión, las distintas formas de presentar una entrevista, y hasta recopilar datos y declaraciones para presentarlos en forma de investigación, mientras intentaba reproducir todo aquello en la práctica. Aunque siempre me gustó leer y también escribir, fueron aquellos años los que determinaron mi vocación por la escritura y por la comunicación.

El municipio de La Costa –denominación que suele generar confusión respecto al territorio abarcado– se originó en una ley de la dictadura, que el 11 de junio de 1978 creó los llamados “municipios urbanos”: de La Costa (hasta entonces parte del municipio de General Lavalle), Pinamar y Villa Gesell (que eran parte de General Madariaga). Así quedó delimitada

como “Municipio Urbano de La Costa” una franja angosta de 96 km de largo y un ancho variable de 2 a 4 kilómetros ubicada sobre la costa del Atlántico, a 320 kilómetros de la Capital Federal. Y que limita al Norte con la Bahía de Samborombón, al sur con el partido de Pinamar, al Este con el Mar Argentino y al Oeste con el partido de General Lavalle, del cual lo divide la Ruta Interbalnearia.



El funcionamiento administrativo del Municipio Urbano de La Costa independiente de General Lavalle comenzó el 1° de julio de 1978. Sus tres primeros intendentes (de facto) fueron Raúl Suazo, Carlos Eliçabe y Manuel Arturo Magadán. Como “ciudad cabecera” se eligió a Mar del Tuyú, ubicada en el centro geográfico de la zona urbanizada del municipio: allí tiene sede desde entonces el gobierno municipal. Con el retorno de la democracia y la necesidad de encuadrar estos territorios a la ley electoral, los “municipios urbanos” fueron reconvertidos en partidos y sus habitantes eligieron por primera vez sus autoridades el 30 de octubre de 1983.

Juan de Jesús fue electo intendente en esa fecha, y luego reelecto en los períodos siguientes, en 1987 y 1991.

En diciembre de 1995 asumió el gobierno local el radical Guillermo Magadán (hijo de quien había sido intendente de la dictadura). Sus dos períodos de gobierno (1995–1999 y 1999–2003) estuvieron marcados por un alto grado de conflicto social. Mucho antes del “estallido” nacional en diciembre de 2001, hubo en el partido de La Costa frecuentes protestas, marchas, tomas del edificio municipal (con huelga de hambre incluida) y del Concejo Deliberante local. Desde Pionero cubrimos aquellos años aprendiendo a hacer periodismo desde la práctica, a reflejar unas voces y otras, a mostrar diferentes aristas sobre cada hecho, equivocándonos muchas veces como parte de ese aprendizaje, pero también cosechando algunos logros, personales y para el medio.

En ese contexto de conflictividad, 2003 fue un año político intenso: Néstor Kirchner (del recién formado Frente para la Victoria) se consagró presidente en mayo luego de que Carlos Menem renunciara a una segunda vuelta que se le adelantaba adversa. El nuevo mandatario nacional asumió el 25 de mayo, con un país que venía del “que se vayan todos” producto de la crisis de 2001, y con el 22,24% de los votos. Las elecciones provinciales y municipales ese año fueron desdobladas de las presidenciales y se realizaron en diferentes fechas: en la provincia de Buenos Aires se llevaron a cabo en septiembre. En La Costa hubo 13 candidatos a intendente: Guillermo Magadán se presentó (por una segunda reelección), por la alianza Frente Mas Unidad Ciudadana y Juan de Jesús lo hizo por el Partido Justicialista. Otro peronista y conocido contador de la zona centro del partido, Jorge Fernández, se postuló con la boleta del Partido Nacionalista Constitucional. Juan de Jesús resultó ganador con el 31,22% de los votos.

En marzo de ese año empecé a cursar la licenciatura en Comunicación Social en la extensión que la Facultad había abierto en Santa Teresita en 2000: era, habían anunciado, la última vez que se abría primer año. Tenía dos hijos de 6 y 8 años. Ese año, además de mi tarea como redactora en Pionero, habíamos encarado junto a Héctor Guillén y Daniel Badenes la realización del suplemento político social del diario: La Redacción. En diciembre, días después de la asunción de Juan de Jesús, el recién asumido jefe de prensa Sebastián Bordoy nos propone a ese mismo equipo la realización de un producto gráfico, un periódico del gobierno municipal en formato tabloide, que informara a los ciudadanos sobre las políticas que comenzaría a implementar el nuevo gobierno local. Nos integramos como una productora externa contratada para este servicio por el gobierno municipal, y en enero de 2004 salió a la calle la primera edición de Tiempo de Gestión.

## Primeros pasos del nuevo gobierno

Un papá y su pequeño hijo están sentados en la arena mirando el mar. No es verano todavía, no hay sombrillas ni turistas jugando al tejo ni vendedores de churros y licuados. Es un atardecer con algunas nubes que se disipan y los dos están de espaldas, mirando ese horizonte, solos en la playa. “Comienza una nueva etapa” dice el título de la portada del número 1, año 1 de Tiempo de Gestión, que tras poco más de un mes de producción, salió a la calle.

Mi trabajo, en aquel inicio, era puertas adentro: debía editar todo el material que me llegaba en forma de entrevistas grabadas a funcionarios (constituían la mayor parte del insumo), algunos folletos informativos y documentos internos de las áreas municipales. Durante los primeros meses no hubo una organización interna municipal bien definida, y los temas los definía el jefe de Prensa y los desarrollaban los funcionarios en entrevistas bastante extensas, que había que desgrabar y editar en diversos formatos: artículo informativo, carta (era el caso de los “mensajes del intendente”), y a veces seleccionar los elementos para una infografía.

El procedimiento era el que ya había usado para definir el armado de los suplementos de Pionero: desgrabar, editar las notas, elegir las fotografías que irían con cada nota y en que página se ubicarían, definir elementos adicionales para cada una de las páginas (bajadas, copetes, recuadros), escribir texto y definir foto para la tapa. Todo este material lo enviaba vía correo electrónico a Daniel, encargado de la edición y maquetado en La Plata. El periódico ya armado volvía por la misma vía, en formato pdf para su revisión y luego se mandaba a una pequeña imprenta en Trenque Lauquen, que habíamos elegido, sin mucho conocimiento, por su buen precio y disposición para realizar ese trabajo.

### Comienza una nueva etapa

Mientras miles de turistas eligen estas playas para descansar, las nuevas autoridades comunales comienzan a poner en marcha un plan de gobierno que pone el eje en el ser humano y en promover una cultura de respeto hacia los espacios que son de todos. Durante el primer mes de gestión se hizo hincapié en la necesaria reestructuración de los servicios de salud, se dedicaron importantes esfuerzos a preservar la seguridad, y se dieron los primeros pasos hacia un estado municipal libre de corrupción. La generación de trabajo, el apoyo a la cultura, la educación y el turismo entendido como un intercambio cultural son los pilares de esta nueva etapa que ya comenzó.

Bajada de tapa del número 1 de Tiempo de Gestión, viernes 30 de enero de 2004

El principal objetivo de esos primeros números era informar sobre las medidas que tomaba el nuevo gobierno, por ejemplo el cese de contratos irregulares generados en el último mes de la gestión anterior, la no prórroga al sistema de pago por tickets, los primeros pasos de recomposición del sistema de salud y algunas medidas iniciales en torno a la seguridad y al turismo, puesto que se comenzaba la gestión en plena temporada alta. Se esbozaban ya algunos conceptos que serían eje de políticas desarrolladas durante los años siguientes: el intendente como garante de la seguridad, y el énfasis en la educación (dos áreas que históricamente no corresponden a la gestión municipal). La idea central a transmitir en esta etapa fue “ponemos al hombre en el centro de la escena”. Era una frase que Juan de Jesús repetía en sus discursos y entrevistas, y a la que daba sentido explicando las políticas orientadas al desarrollo social que se estaban generando; luego esta idea se amplió a “el hombre y su familia en el centro de la escena”. La creación de la Secretaría de Desarrollo Social (antes había solo una Dirección) fue una medida que se publicó como nota de tapa en la edición N° 4, en abril de 2004. De esta Secretaría dependería la Dirección de Derechos Humanos, también creada en esos días.

Otras políticas que se comunicaron en el inicio de la publicación fueron las relacionadas al área de salud: para acercar a los vecinos las prestaciones de un sistema municipal que venía funcionando con deficiencias, se comenzó la construcción de ocho centros comunitarios de salud en los barrios (dos en San Clemente, dos en Santa Teresita, uno en San Bernardo y dos en Mar de Ajó, más la remodelación del centro del barrio Villa Clelia también en Mar de Ajó) y se puso en marcha un programa de controles médicos a los chicos en las escuelas, a través de un hospital móvil. Además, se compraron ocho nuevas ambulancias, ya que hasta entonces el gobierno local había alquilado un sistema privado.

Tiempo de Gestión era por entonces una de las pocas vías de comunicación con el ciudadano que tenía el gobierno comunal (además del periódico municipal, desde el área se emitían diariamente las gacetillas de prensa destinadas a los medios de comunicación y se generaban contactos entre los funcionarios y los periodistas locales) y la única genuina de la nueva gestión: fue pensada y producida desde los primeros días de asumido el gobierno, interpretando sus prioridades y los cambios que quería imprimir a la acción pública. En ese contexto, cada edición era revisada y aprobada por el jefe de Prensa, y enviada a la imprenta con pocas modificaciones. El plantel del área era reducido y no contaba con diseñadores gráficos ni especialistas en edición que supervisaran la publicación.

El 5 de mayo de ese primer año, a seis meses de haber asumido el gobierno, Juan de Jesús y sus funcionarios realizaron lo que se llamó un “balance público”: una especie de

conferencia abierta con medios de comunicación y algunos vecinos que se acercaron al hall central del Palacio Municipal. Sentados tras una mesa el intendente De Jesús y sus secretarios Gustavo Caruso (Desarrollo Social), Marta Iamarino (Secretaría General), Marcelo Bendicoff (Gobierno), Amado Boudou (Economía y Finanzas), Carlos Magnacca (Turismo, Deporte, Cultura y Recreación) y Gustavo Rodríguez (Salud) brindaron un largo informe sobre el estado de situación de cada área al momento de la toma del gobierno, las primeras medidas a ejecutar y las que se tomarían en los siguientes meses. La presentación se acompañó con la proyección de diapositivas que mostraban tres etapas del primer tramo de gobierno: recepción, reestructuración y gestión, e incluían testimonios sobre el estado de algunas propiedades municipales el 11 de diciembre de 2003.



Tapa de Tiempo de Gestión número 5

El desafío de ese momento fue desgranar y sintetizar en artículos relativamente breves un bloque extenso de información y con muchos datos, compuesto por la grabación de la conferencia y la documentación entregada ese día. Luego de escuchar y ordenar el material, redacté nueve artículos que se publicaron en una edición especial dedicada al Balance Público,

uno sobre los anuncios del intendente De Jesús, otros siete sobre los datos brindados por cada una de las áreas: Turismo, Deporte y Cultura; Economía y Finanzas, Gobierno, Salud, Secretaría General, Desarrollo Social, Producción y Empleo, y un apartado sobre Seguridad.

Las notas incluían citas de los funcionarios y un punteo de los anuncios y de las principales medidas tomadas. La de Economía y Finanzas, por ejemplo, abría así:

“Como primera medida teníamos que poder conocer el problema del cual estábamos hablando: los números de la deuda del municipio, y a quien se le debía”, dijo el Secretario de Economía y Finanzas, Amado Boudou, quien aseguró que esta etapa ya está cumplida.

El funcionario informó durante el Balance Público que el monto que el municipio adeuda es de 52,3 millones de pesos.

El titular del área de Economía explicó que uno de los principales objetivos de la Unidad de Tratamiento del Municipio Residual (UTMR) fue detectar acreedores locales y que tienen acreencias pequeñas. Prometió que antes del 30 de junio van a estar canceladas todas las deudas menores a 5000 pesos con habitantes del partido de La Costa, para empezar luego a cancelar el total de la deuda con acreedores a quienes se les deba menos de 10.000 pesos.

La Jefatura de Prensa dependía en aquel entonces de la Secretaría General, una oficina técnico-administrativa, que a su vez coordinaba a las demás secretarías del gabinete. Prensa funcionaba en una oficina en la planta baja del edificio municipal, con escaso mobiliario y casi sin herramientas tecnológicas. Las gacetillas de prensa diarias se enviaban vía fax a los medios de comunicación. En la síntesis del balance, así se describía la situación del área y las primeras decisiones tomadas:

Entre las medidas inmediatas estuvo la necesidad de recuperar la línea telefónica, computadoras, conexión a Internet y provisión de insumos, y de esta forma no resultó difícil evidenciar un claro avance en el restablecimiento del diálogo con los medios periodísticos.

En la primera etapa se pusieron en marcha varios proyectos, entre ellos:

- ✓ Una convocatoria a los medios locales para el diálogo personalizado, a fin de conocer sus inquietudes.
- ✓ La creación de un régimen de información fluido, por pedido generalizado de los periodistas: facilitando a través de Internet –bajo la modalidad de gacetillas– todo el movimiento que en materia de trabajo realiza la comuna. Desde el 11 de diciembre de 2003 se confeccionaron un total de 611 gacetillas, tarea que se realiza desde el sector de Redacción.

- ✓ Como vehículo de comunicación entre la Municipalidad y los vecinos se dispuso la publicación de “Tiempo de Gestión”, un periódico con tirada de 3000 ejemplares.
- ✓ Se estableció un fuerte vínculo con los medios nacionales. Así, publicidad e informaciones del Partido de La Costa aparecieron en diarios, revistas, radios y canales de televisión, posicionando a nuestras localidades en un lugar comunicacional del que habían sido desplazadas.
- ✓ Desde Protocolo y Ceremonial se trabaja para atender la enorme demanda de servicio de sonido y locución para actos de instituciones que lo requieren. Para esto se contrató personal idóneo y se adquirió material de audio, inexistente al abordar las primeras tareas del área.

Fragmento del artículo acerca del trabajo de la Secretaría General, en la edición sobre el Balance Público.

Durante esta primera época, en TdG se difundió repetidamente la palabra del intendente: a través de textos largos en forma de cartas al vecino, entrevistas o con la síntesis de su mensaje en la apertura de Sesiones Ordinarias del Concejo Deliberante. En la edición de las entrevistas el propósito era reflejar la opinión del mandatario con respecto a temas conflictivos, como la normalización en la entrega de terrenos fiscales en barrios. Durante el verano 2005 se publicaron también síntesis de los llamados “debates en la playa”, que eran encuentros del intendente con vecinos y turistas, en balnearios y playas de cada una de las localidades.

Además se entrevistó a algunos funcionarios del gabinete, decisión que se tomó paulatinamente, dando protagonismo solo a los secretarios de áreas relacionadas con lo social como Desarrollo Social, Turismo, Salud y Producción. En aquellos primeros meses también se realizó, editó y publicó una entrevista a Ignacio Copani, un artista íntimamente relacionado con La Costa, que más tarde fue nombrado “embajador cultural” del partido. “La Costa es como el barrio que ya perdí”, decía la cita de Copani elegida como título de tapa del número 11, en febrero de 2005.

### **Tiempo de comunicar**

A pocos días de cumplido el año de gestión, la Municipalidad y cuatro cooperativas de servicios públicos de La Costa conformaron una empresa mixta para brindar el servicio de transporte público de pasajeros y reemplazar el servicio que existía hasta aquel momento, concesionado a una empresa privada. Al momento de comunicar este hecho se tomó la decisión de dedicarle la tapa y las dos primeras páginas al lanzamiento del nuevo sistema, que la mayoría

veía con esperanza: las deficiencias en el servicio público de transporte habían sido durante años una de las principales quejas de los vecinos y una grave complicación en las vidas cotidianas de muchas familias a la hora de trasladarse a sus lugares de trabajo o de estudio, en un municipio de 100 km de extensión.



Tapa de Tiempo de Gestión número 10

La puesta en marcha de los nuevos micros ya se había anunciado en el número 8, en una nota de media página que daba cuenta de la primera reunión de trabajo entre funcionarios municipales y representantes de las cooperativas locales que se harían cargo del servicio: Cooperativa Limitada de Luz y Fuerza Eléctrica de Mar de Ajó (Clyfema), Cooperativa de Electricidad, Servicios y Obras Públicas de San Bernardo (CESOP), y las cooperativas de Provisión de Obras, Servicios Públicos de Las Toninas (Cosyc) y de San Clemente (COS). Se hacía hincapié también en el mantenimiento de las fuentes de trabajo de los choferes, que participaron del acto de presentación del servicio junto a una gran cantidad de vecinos en la explanada del Palacio Municipal. Como foto de tapa elegí una de los vecinos subiendo por primera vez a los nuevos colectivos.

En cuanto a otras gestiones que se concretaron en esa etapa, se comunicó desde las páginas de TdG la apertura de la primera fiscalía descentralizada en La Costa, que funcionaría durante la temporada de verano 2005, y que fue el primer paso para la posterior instalación de servicios de justicia permanentes en La Costa: fiscalías y defensoría (las primeras se inauguraron en noviembre de 2006) y juzgado de garantías (en junio de 2013). También se difundió desde la publicación el lanzamiento de actividades culturales, recreativas y deportivas en los barrios, la puesta en marcha de los primeros centros comunitarios con atención social y de salud, el inicio de la construcción de un complejo educativo en Mar de Ajó y la inauguración de un nuevo jardín de infantes en San Clemente.

En mayo de 2005 se anunció desde el periódico municipal un plan para la construcción de 500 viviendas en terrenos fiscales, a partir de cinco licitaciones y con mano de obra local. Las obras debían estar finalizadas a principios de 2006. La mayor parte de ellas fueron adjudicadas a la empresa Cantera S.A. y generarían más de mil puestos de trabajo, directos e indirectos, con financiación del Plan Federal I. En la foto de TdG se veía al secretario de Economía y Finanzas Amado Boudou abriendo los sobres de la licitación junto a Juan de Jesús, y se destacaba la generación de empleo para la comuna. Un año después anunciábamos la entrega de 150 de estas viviendas, que se formalizó con un acto en San Clemente.

En 2007 se comunicó desde Tiempo de Gestión el conflicto suscitado con la empresa, que había sido observada en varias oportunidades por la Municipalidad y a la que, ante el vencimiento de los plazos y la no terminación de las 486 viviendas de la primera etapa, se le rescindió el contrato. “La Municipalidad construye las viviendas”, fue el título con el que se explicó a la comunidad que el gobierno nacional había facultado a la comuna a la continuación de la obra por administración municipal. En el momento de ese anuncio, se contaba con 180 viviendas entregadas, 70 con un 80% de construcción y las 236 restantes con un promedio de 40% en su ejecución.

Años después, en 2014 el concejal costero Marcos García y el abogado Ricardo Monner Sans denunciaron a De Vido, Boudou y a Juan de Jesús por supuestas irregularidades administrativas en la ejecución del Plan Federal en La Costa. Fue parte de una serie de denuncias consecutivas contra Boudou que replicaron los medios nacionales y que derivaron en un allanamiento del edificio municipal, durante el cual se entregaron los expedientes de contratación con la empresa Cantera para la construcción de viviendas y dos escuelas. En esa instancia, desde el área de Comunicación se determinó responder y aclarar lo relativo a la

actuación municipal a través del funcionario del área de Vivienda, y no mencionar el tema en el periódico municipal, ya que se consideraba a la denuncia parte de una operación política.

### **En la calle y las oficinas**

La esquina de 42 y 9 está un barrio de casas humildes en Santa Teresita, como tantos en La Costa. Esa tarde, fría y un tanto nublada, un puñado de vecinos hacía guardia cerca de un pequeño palco. Llegué allí enfundada en un abrigo de corderoy, con mi diminuta cámara y mi grabador a cassette. Era el primero de centenares de actos que iba a cubrir durante esos años. Un rato después, Juan de Jesús y un operario de la cooperativa local prendían una antorcha simbólica que significaba la llegada del gas natural al barrio. El acto finalizaba con el intendente y algunos periodistas ingresando a la casa de una familia, para prender una hornalla, poner la pava y celebrar el momento.

A comienzos de 2006, una situación personal cambió todo mi panorama laboral. Debido a la separación de mi pareja se desarmó la pequeña productora con la que trabajábamos. El último número de TdG de 2005 se había editado en septiembre y ya no había quien se hiciera cargo de la relación con el área de Prensa. Algunos meses después, en mayo de 2006 le solicito una reunión a Juan de Jesús para ver la posibilidad de hacerme cargo personalmente del periódico municipal.

—¿Qué estás necesitando? —me preguntó De Jesús luego de explicarle brevemente mi situación personal.

—Necesito trabajar.

Bastaron esas palabras y un encuentro de cinco minutos para comenzar una historia de confianza. La producción integral del periódico —relevo de información, entrevistas, fotografía y la posterior edición— quedó a mi cargo a partir de entonces.

Tuve la primera reunión de trabajo con Marcos Clavelino, platense que había sido designado director de prensa en diciembre de 2005. Allí conversamos sobre cuestiones generales relativas a la edición de productos gráficos, pero fue un encuentro con Sebastián Bordoy —quien había pasado a ser Jefe de Comunicación Audiovisual— el que definió el espacio administrativo del que dependería mi trabajo. En junio de 2006 salió a la calle el número 16 de Tiempo de Gestión como “una publicación de la Secretaría General y la Jefatura de Comunicación Audiovisual”. A partir de esta etapa se incorporó Claudio Uribe en la diagramación y decidimos mantener el diseño original, al menos durante el inicio de esta nueva fase.

Mis primeros pasos (literales, ya que lo primero fue conocer bien el edificio municipal) fueron de reconocimiento y presentación con cada uno de los funcionarios, en especial con aquellos con los que debía relacionarme en búsqueda de información. El organigrama había cambiado en esos meses: en diciembre Amado Boudou se había despedido después de dos años, dejando en la Secretaría de Economía a Adrián Santarelli. Viviana Zubiaurre, esposa de Darío Jerez, vecino de Santa Teresita desaparecido en 2001, asumió la Dirección de Derechos Humanos. El verano había transcurrido con algunas protestas por inseguridad y por aumento en las tasas municipales, y corría el tercer invierno de la gestión.

La extensión en las redes de gas natural, que avanzaba, aunque lentamente, barrio a barrio, era una de las principales políticas que se estaban desarrollando. La tapa del primer número que me tocó producir integralmente tenía la foto del encendido de unas de las “antorchas” simbólicas con el título “El gas natural enciende esperanza”.



Tapa de Tiempo de Gestión número 16

Aunque la casa donde vivía con mis dos hijos no tendría gas natural hasta el otoño de 2011, aquella tapa era esperanzadora también para mí: había retomado la relación con la Municipalidad y puesto una tirada del periódico en la calle. Bordoy y Cecilia De Souza (una

profesional en Comunicación Visual incorporada al área) me dijeron tiempo después, un poco entre risas y un poco en serio, que la rápida salida de aquella edición los tomó por sorpresa: “no sabíamos si eras capaz”.

Días después de aquel diálogo me encontré cubriendo una acción dirigida a los adultos mayores en el hall del edificio municipal: era una jornada intensiva de trámites que correspondía a un plan para otorgar lo que se llamarían “moratorias previsionales” a vecinos del partido. El operativo se realizaba en conjunto con ANSES y consistía en tramitarle la jubilación a aquellos ciudadanos que no tenían los suficientes años de aportes. En 2006 ya se había realizado el primero de estos operativos y se había empadronado a 1352 personas, a las que la Municipalidad les pagaba la primera cuota de la moratoria. Se trataba de planes piloto que darían pie a la moratoria previsional nacional que fue uno de los pilares de los gobiernos de Néstor Kirchner (quien lanzó la primera moratoria del Plan de Inclusión Previsional en 2005) y Cristina Fernández (con la universalización del derecho en 2014). Solo en La Costa se incluyó en el sistema a 4000 adultos mayores. En el país fueron más de tres millones.

La oficina de la Jefatura de Comunicación Audiovisual a cargo de Bordoy quedaba en un pequeño inmueble fuera del edificio municipal, aunque a pocos metros de él. Allí, durante ese invierno, Bordoy, De Souza y un único empleado del área, Julián Jerez, bromeaban llamándose a sí mismos “los exiliados”. Las permanentes internas que tienen lugar en toda administración pública los habían llevado hasta allí, “desenganchados” del área de Comunicación Social. El área de Audiovisual dependía directamente de la Secretaría General, a cargo de Daniel Rohr, un funcionario que fue un apoyo importante para la publicación del periódico en esa etapa. Desde Audiovisual se ejerció un control más exhaustivo sobre cada edición de TdG y se elaboraron las primeras piezas gráficas (avisos) para incorporar a la publicación. “La ciudad es nuestra casa” (con consejos para mantener la higiene en las localidades) fue la primera. En 2006 salieron tres números del periódico a la calle: junio, septiembre y diciembre.

El verano de 2007, año electoral, se inició con la visita de funcionarios nacionales y provinciales: me tocó acompañar recorridas con los ministros de la Nación Daniel Filmus (de Educación) y Ginés González García (de Salud) y el ministro de Salud bonaerense Claudio Mate, por playas y obras que se estaban realizando en ese momento. Ese verano, además, se diversificaron las actividades gratuitas para los turistas, por lo que fue necesario dedicar dos páginas de la publicación a una guía de eventos de verano, entre ellos una presentación de Julio

Bocca en Mar de Ajó, al aire libre –el cierre de su gira “Gracias”, que marcaba su retiro–, y recitales de León Gieco, Fito Páez y Ratonés Paranoicos, entre otros.

En marzo me solicitaron dar a conocer la re funcionalización de las delegaciones municipales, que comenzarían a llamarse a partir de entonces Unidades de Gestión Municipal. Con pocos recursos (grabador, mi cámara compacta y sin vehículo propio) inicié un relevamiento de las diez delegaciones existentes a lo largo de 90 kilómetros, moviéndome en colectivo, registrando fotográficamente el interior y exterior de cada una de ellas y generando un acercamiento y un diálogo con los agentes municipales que trabajaban en cada uno de los barrios: la mayoría nunca habían sido visitados por el área de Prensa. Así, en esa oportunidad recorrí el partido de La Costa como no lo había hecho antes, llegando a barrios que no había visitado como los de El Silvio ó Villa Clelia en Mar de Ajó.

El 26 de abril asumió como Secretario General de la Municipalidad Juan Pablo de Jesús, hijo del intendente, que se había desempeñado antes en ANSES y en el ministerio de Seguridad de la Provincia, y quien ese año sería el candidato a intendente por el Frente para la Victoria. Poco después Sebastián Bordoy regresó a ocupar su cargo original, ahora en la jerarquizada dirección de Comunicación Social, mientras que la jefatura de Prensa quedó a cargo de Antonio Porcelli, quien se ocupó en esa etapa de supervisar Tiempo de Gestión y me encargó la producción de notas con requerimientos específicos, por ejemplo un artículo que explicaba con datos cuanto le costaba calefaccionar su vivienda a una familia de La Costa, comparando gas envasado, gas natural y leña, para promover la conexión a la red que seguía avanzando.

En septiembre de 2007, casi en campaña electoral y con Juan Pablo de Jesús ya definido como candidato, editamos el número 24 con un tono de balance. Se me ocurrió en esa oportunidad utilizar como documento las ediciones anteriores de Tiempo de Gestión, ya que desde el área de Comunicación se venía utilizando el slogan “Palabra empeñada, promesa cumplida”. En base a esta idea, armamos dos páginas usando siete fragmentos de páginas de TdG de los inicios de la gestión, donde se realizaba algún anuncio o promesa a cumplir: nuevo servicio de transporte, construcción de un complejo educativo en Villa Clelia, nuevos centros de salud para los barrios, nuevas viviendas, instalación de fiscalía y defensoría, extensión de la red de gas natural y operativo de jubilaciones. En el diseño se “enganchó” con un clip el fragmento de página a la foto con la obra o acción ya realizada. De esta manera, además de destacar el valor de la palabra empeñada por el gobierno municipal, se puso en valor a la publicación como documento público, útil para ejercer un control sobre la gestión.



Páginas centrales de Tiempo de Gestión número 24

Durante esos meses continué también realizando entrevistas a funcionarios y comencé a recabar en detalle la información sobre los talleres municipales que se brindaban en los barrios, en los recientemente creados centros comunitarios y también en instituciones intermedias. Al mismo tiempo entrevisté a ciudadanos beneficiarios de políticas públicas, como cursos de capacitación laboral, planes de vivienda y Plan Familia (el traspaso del “Jefes y Jefas de Hogar” a un programa que incluía capacitación, estudios y controles de salud). Uno de los ejes de la comunicación en ese período fue “garantizar los derechos básicos de los ciudadanos”, y la finalidad desde la publicación era mostrar cómo se podían y debían asegurar estos derechos a partir de las políticas públicas: en ese sentido iban la moratoria provisional con ANSES, la extensión en las redes de gas, los planes de vivienda, los diversos cursos de capacitación laboral para jóvenes y adultos con posterior inserción en el mundo del trabajo, los programas de salud apuntados en especial a los niños y jóvenes.

Días antes de las elecciones, junto a la jefa de Comunicación Audiovisual Cecilia De Souza tuvimos una primera reunión de comunicación con Juan Pablo, en la que nos explicó los principales lineamientos del Plan Municipal de Seguridad. Se trataba de un conjunto de acciones que impulsaba como secretario general de la comuna y de cara a su candidatura a jefe comunal: incluían la creación de una patrulla municipal y la construcción de una “sala de

situación” en el Palacio Municipal, con monitoreo de los móviles y cámaras de seguridad que habrían de instalarse en diversos puntos de las localidades. La edición n° 25, ya en campaña, destinó la tapa y las páginas centrales a la presentación de este plan, con una infografía que explicaba cómo funcionaría el sistema de monitoreo.

Durante la campaña –con catorce candidatos a intendente–, en Pionero (el diario en el que todavía trabajaba) me encargaron realizar una serie de entrevistas con un cuestionario idéntico a cada uno de ellos. Dos se negaron: Marcos García (UCeDé, uno de los dos con mayores posibilidades, junto con Juan Pablo de Jesús), y Ricardo Vaccaro, un candidato de la izquierda (MST) con poca intención de voto. Otros dos candidatos de fuerzas muy pequeñas renunciaron a la candidatura días antes de las elecciones para apoyar a García. Los diez restantes se prestaron al interrogatorio. En esa entrevista, Juan Pablo de Jesús decía sobre el cargo de intendente:

...es el más meritorio de todos los cargos, a uno lo eligen sus vecinos y la gente que lo conoce desde chico. Uno acá resuelve los problemas que ve cotidianamente, y que estando en otro estamento, nacional o provincial, pierde la dimensión del hombre. Uno soluciona problemas más grandes, por ejemplo, incluyo en el sistema previsional argentino un millón doscientas mil personas, y uno pierde de vista que hay ‘una’ persona. (Pionero, jueves 25 de octubre de 2007)

El 28 de octubre de 2007 eran casi las siete de la tarde y mientras hacía una larga fila para votar en la Escuela Primaria número 6 de Mar del Tuyú, a través de un mensaje de texto me avisaban que Cristina Kirchner había ganado las elecciones con cerca del 45% de los votos. Con 34 años y breve trayectoria política, Juan Pablo de Jesús resultó elegido ese mismo día intendente del partido de La Costa, con el 32,78% de los sufragios.

### **Políticas públicas para la inclusión**

La portada estaba descolorida, de un gris lavado. Arriba la G del logo era un borrón imperceptible: Tiempo de “estión” se leía en cada uno de los ejemplares. El responsable de la imprenta –en este caso una pequeña y bastante informal en La Plata– se había ido de vacaciones y mi living estaba lleno de paquetes de diarios con tapas desteñidas. Corrían los primeros días de enero de 2008 y también los primeros de gobierno de Juan Pablo, quien me había pedido que continuara con la edición de Tiempo de Gestión.

Aquella tapa buscaba transmitir la idea de un verano familiar: dos nenas con los pies descalzos en la orilla del mar, el sol reflejado en su pelo, las distintas tonalidades del mar que

se percibían cuando vimos la foto en pantalla, aun en el blanco y negro en el que todavía imprimíamos. En el archivo pdf, unos días antes, se podía leer sobreimpresos en la foto títulos como “Mas horas de sol: aumenta la seguridad en playa”, “Agua, mejoras en el servicio y tarifas más bajas” y “Ordenamiento Urbano, intenso operativo de prevención y control”.

—Mirá como salió —le dije a Bordoy tras las disculpas, la explicación y el ofrecimiento de hacer una nueva impresión, correcta, en otra imprenta.

El director de Comunicación Social de la nueva gestión se quedó unos segundos callado y luego dobló en dos el ejemplar y se lo puso debajo del brazo.

—Esperame acá.

Cuando volvió me confirmó que repartiríamos la edición como estaba, que tenía la aprobación del intendente. Un comienzo con el pie izquierdo y una nueva tarea por delante: buscar una nueva imprenta.

La elección recayó en una empresa gráfica que esta vez no prometía precios bajos, sino calidad. Fue una decisión pensada y tomada, por una parte, en base al desgaste que me producía la preocupación por las fallas de impresión, y por otra la apuesta a producir un producto de mayor calidad y la expectativa de continuidad y estabilidad de mi trabajo en la Municipalidad.

Al cambio de imprenta se sumaron cambios en el logo y diagramación (a partir del número 29) y algunas inclusiones como notas a pioneros de la zona y a representantes de instituciones intermedias (solicitadas desde el área de Comunicación) e infografías a página completa sobre prevención de la salud: lactancia materna, salud dental infantil, higiene de los alimentos, obesidad infantil, rubeola, dengue. También se añadió una sección con fotografías sociales, por ejemplo las de chicos en su primer día de clases y de cada una de las fiestas populares de la zona. La idea de cada una de estas secciones fue que la comunidad se apropiara de la publicación no solo como fuente de información gubernamental, sino también como medio de comunicación donde los habitantes de La Costa se vieran reflejados.

El 2008 fue un año de mucho trabajo, con frecuentes recorridas por los barrios acompañando al intendente y funcionarios en encuentros con vecinos y en sedes institucionales. Esta cercanía me sirvió para conocer de primera mano los barrios y sus entidades y acercarme a los centros comunitarios, donde se multiplicaban en esos días las actividades gratuitas que era vital difundir: talleres de oficios, de artesanías, gimnasia, yoga, deportes para chicos. Los centros comunitarios tenían una vida propia que había que reflejar para incentivar a que más vecinos se acercaran.



La edición de marzo de 2008 fue la primera con el nuevo logo

Durante este período también fue importante la ejecución de políticas vinculadas con dos áreas: el deporte y la educación. En 2008 se lanzaron las Olimpiadas Escolares, una competencia que se realiza durante la segunda mitad del año e incluye disciplinas como handball, vóley, fútbol, atletismo y también instancias de teatro y cultura general, de las que participan los alumnos del último año de la totalidad de las escuelas secundarias del partido, públicas y privadas. Desde Tiempo de Gestión, junto con Claudio Uribe cubrimos fotográficamente cada una de las jornadas, que fueron además un espacio para la distribución del periódico, al que los chicos veían con interés ya que encontraban allí sus fotos. Al final de cada encuentro, antes de subir a los colectivos que los llevaban de regreso a sus escuelas, recibían la publicación de manos de sus profesores. Fueron nuevos momentos de proximidad e intercambio: los chicos y docentes se nos acercaban con pedidos de fotografías, pero también con algunos reclamos para sus escuelas dirigidos a la Municipalidad: una constante durante los años en que realicé estas prácticas, ya que el representar a la Municipalidad en una instancia

comunicacional implica también recibir reclamos y pedidos de toda índole, con la responsabilidad de que siempre deben transmitirse a las áreas correspondientes.

Junto a las Olimpíadas Escolares, la otra política con fuerte impulso fue la de las Escuelas Municipales de Deporte, espacios de enseñanza públicos y gratuitos que fueron creciendo en cantidad y disciplinas durante los siguientes años. Esta acción también requirió de un espacio en TdG, donde se reseñaran lugares y horarios en detalle, y además un acercamiento permanente a esos centros, para ver de primera mano la actividad, fotografiarla y conocer a sus protagonistas.

En el transcurso de 2008, 2009 y 2010 la publicación dedicó sus principales espacios a las políticas educativas del gobierno municipal, y otras en conjunto con las gestiones provincial y nacional. En esos años se relanzó el programa de becas municipales, esta vez sin límite presupuestario, que pasaron de 219 becas en 2007 a 750 en 2011 (actualmente son más de 1000), se abrieron extensiones universitarias mediante convenios con universidades nacionales, se crearon cursos pre universitarios gratuitos y comenzaron a construirse más de una decena de establecimientos educativos (jardines, primarias, secundarias y un terciario). Además se abrieron espacios de capacitación en oficios. En 2011 se creó la extensión de la UBA en el partido de La Costa, con la posibilidad de cursar el CBC. De 2007 a 2011, la matrícula de educación superior en La Costa creció un 486%.

Estas acciones se complementaron con políticas nacionales como el plan Conectar Igualdad, que en La Costa entregó más de 4000 netbooks a estudiantes de escuelas secundarias, especiales y terciarios. Fueron instancias de trabajo que viví más de una vez con emoción: la apertura de una nueva escuela, un cine lleno de estudiantes aplaudiendo la entrega de becas, y la escena repetida en cualquier esquina y en cualquier plaza de los chicos con sus computadoras portátiles, que empezaban a igualarlos al menos en el acceso a estas herramientas educativas. Desde ese lugar, el de la emoción, muchas veces me costó encontrar un equilibrio al comunicar, pero siempre, en esos días, la tarea fue placentera.

En 2008 otro hecho social –y que debía darse a conocer– me conmovió. El gobierno municipal hizo una convocatoria a “madres solas” (en rigor, mujeres a cargo de su hogar), un relevamiento para tramitarles luego las pensiones del Instituto de Previsión Social (IPS) que estaban disponibles para esos casos. Esa mañana subí las escaleras principales del edificio municipal mientras escuchaba un ruido ensordecedor: cientos de mujeres, de distintas edades, con sus hijos, colmaban el hall central del primer piso. Casi no cabía nadie más. La respuesta había sido avasallante y los empleados apenas daban abasto para inscribirlas a todas. La Costa

fue el primer municipio de la provincia en poner en marcha un operativo de este tipo. Pero no fue en ese momento, sino varios meses antes, que se decidió un conjunto de acciones destinadas a este sector que el gobierno comunal consideró muy vulnerable: se las respaldó con apoyo escolar y kits de útiles para los chicos, capacitación laboral, gestión de pensiones y un programa de salud con implantes dentales gratuitos para ellas.

Son casos en los que el padre está ausente y no cumple con sus obligaciones alimentarias. “La mujer queda con todas las responsabilidades de cuidar a sus hijos, educarlos, alimentarlos, protegerlos, mientras el hombre sale, se va al boliche o se cambia de pueblo, algo que habla muy mal de nuestro género”. Así, el Intendente reiteró un concepto que expresa cada vez que habla del tema: el que queda soltero es el hombre cuando se desentiende de sus obligaciones y la mujer –con dobles responsabilidades económicas y afectivas– permanece en una situación de vulnerabilidad que debe atenderse.

Fragmento de nota publicada en Tiempo de Gestión número 40

A comienzos de 2008 se incorpora al equipo de prensa municipal Cristian Cardozo, quien casi dos años después, en 2010, reemplazaría a Bordoy en el cargo de Secretario de Comunicación. Aquellos años fueron también de un asiduo intercambio con el gobierno nacional y presencia de funcionarios nacionales en La Costa. En abril de 2009, previo a las Legislativas, el ex presidente Néstor Kirchner acompañó a Juan Pablo de Jesús en el cierre de campaña local. Y en junio, el entonces director ejecutivo de la ANSES Amado Boudou estuvo de visita para presentar una línea de créditos para construcción, ampliación y compra de viviendas a tasa fija, antecedente del plan Procrear.

El 2010 estuvo marcado en todo el país por los festejos del bicentenario de la Revolución de Mayo: las ediciones de Tiempo de Gestión también lo reflejaron. En aquellos días se produjeron además los primeros balances de la gestión de Juan Pablo de Jesús. En el número 47 publicamos un cuadro sinóptico que mostraba las “promesas de campaña” (basado en las promesas realizadas durante la campaña 2007) confrontándolas con “los hechos”, lo efectivamente realizado durante los primeros dos años y medio de gestión. En la siguiente página, otro cuadro con el título “Y además” daba cuenta de las acciones que se realizaron sin promesa previa.

En abril de 2011 elaboramos otro balance “Lo que hicimos en tres años de gestión”, esta vez basado en el discurso de De Jesús en la apertura de sesiones ordinarias del Concejo

Deliberante, el último antes de las elecciones de ese año. El interés generado –dentro y fuera de la organización municipal– por cada una de las publicaciones que incluyeron este tipo de balances fueron para mí un indicador de la importancia del trabajo que venía realizando como generador de archivo en papel y digital (mi propio archivo en formato texto y fotográfico) sobre la gestión.

## Tareas paralelas

En marzo de 2009 participé junto al equipo de comunicación de la Municipalidad de reuniones con integrantes de una consultora que asesoró a la comuna en el armado de una plataforma digital que instalara el nombre del municipio y de su intendente en la web. A partir de allí, varios de los integrantes del equipo asumimos diferentes tareas con ese objetivo: mantener blogs con información municipal temática, lanzar y mantener las cuentas oficiales en redes sociales, una base de fotos digitales en la nube y comenzar a renovar el sitio web municipal. Me tocó durante ese período mantener el blog “Tiempo de gestión en La Costa”, creado en la url [gestionenlacosta.blogspot.com.ar/](http://gestionenlacosta.blogspot.com.ar/)



En julio de ese mismo año una pandemia de Gripe A afectó nuestro país y en la provincia de Buenos Aires, entre otras medidas, se adelantó el receso escolar de invierno para atenuar la circulación del virus entre la población. En La Costa se dispuso un funcionamiento especial de los tres hospitales municipales que solo atendieron cuadros respiratorios, canalizando otro tipo de atenciones hacia los centros comunitarios. En esos días también me solicitaron colaborar con tareas que no tenían que ver con la producción del periódico, como muchas veces durante estos

años. Paralelamente a TdG, me encargué primero de realizar recorridas por los hospitales, junto a un camarógrafo, realizando algunas entrevistas para TV, radio y gráfica a sus directores. Luego, de un relevamiento diario telefónico de datos sobre personas internadas, diagnosticadas y en tratamiento ambulatorio. Esos datos tuve que sistematizarlos semanas más tarde en una presentación con gráficos para una conferencia de prensa de la entonces secretaria de Salud, Nora Vázquez.

Otro desafío en esa coyuntura fue realizar una edición de TdG– que nos solicitaron desde el área de Comunicación– dedicada a los chicos, con actividades, lecturas y otros contenidos destinados a ser compartidos en familia durante los días que debían pasar dentro de sus casas.



Edición especial dedicada a los chicos, julio de 2009

El número, impreso en papel obra y en blanco y negro, incluía instrucciones para armar un barrilete (se sugería en esos días realizar actividades al aire libre en lugares abiertos), ideas para jugar dentro de casa, acertijos y adivinanzas, un cuento, experimentos, una batalla naval en la página central (realizada por alumnos de la carrera de Diseño en Comunicación Visual de

la UNLP, extensión Santa Teresita) y también recomendaciones para prevenir el contagio de la Gripe A y otras patologías respiratorias. En la contratapa, la edición tenía una carta del intendente llamando a aprovechar los días de receso extendido en familia, sin concurrir a lugares cerrados, haciendo actividades al aire libre y tomando medidas de higiene para no propagar los virus.

En el inicio del verano que siguió a aquel invierno de la gripe A nos solicitaron darle continuidad a un producto gráfico que había surgido el verano anterior desde la Secretaría de Turismo: la Agenda de Verano. Se trataba de un tabloide de 8 páginas en papel diario –la mitad de sus páginas en blanco y negro, la mitad en color– que contenía el detalle de cada uno de los eventos, los gratuitos y también los privados y de carácter comercial, que se realizaban en las localidades del partido durante enero y febrero. Con la temporada a punto de comenzar, iniciamos un relevamiento de las actividades que organizaba la Municipalidad –culturales y deportivas– y de las fechas en cines, teatros, bares y pubs, y armamos la publicación respetando el ordenamiento que había tenido el año anterior: las dos páginas internas, tapa y contratapa a color, con notas informativas o crónicas sobre algunos de los eventos, y las páginas 2, 3, 6 y 7 en blanco y negro, en formato catálogo, con un listado ordenado por localidades con los eventos y actividades.

Durante los veranos siguientes fuimos realizando modificaciones en forma y contenido a la Agenda: la realizamos toda a color, incluimos los servicios de verano de los centros culturales municipales y en los paradores La Costa (antiguos balnearios recuperados como espacios públicos), una sección con sugerencias de lugares para conocer, otra con servicios de salud (de acuerdo al organigrama de prestaciones de verano) y otra con breves notas de gestión siempre referidas a las acciones dirigidas al verano y los turistas, incorporando la imagen del intendente en fotos y textos. También una sección con direcciones útiles. Debido a la gran cantidad de actividades y eventos programados, la publicación pasó a detallar solo los gratuitos y abiertos a todo público, ya sean los organizados por la Municipalidad como los pertenecientes a programas provinciales y nacionales.

La Agenda de Verano se editó desde 2010 a 2015. En el verano 2016 (inmediatamente después del cambio de gobierno a nivel nacional y provincial en diciembre de 2015) se suspendió la realización de la publicación, y en el verano 2017 fue reemplazada por el Catálogo de Servicios Verano, con la finalidad de hacer hincapié en la comunicación de servicios, y no tanto de eventos multitudinarios que si bien siguieron realizándose, no tuvieron el relieve ni la frecuencia de temporadas anteriores.

## **Florece mil flores**

En 2010 se abrió un período de cambios personales y en el panorama político nacional y local. En septiembre nace mi tercera hija, Maite. Apenas unos días antes que Paka Paka, el canal infantil público que marcaría su infancia y la de toda una generación. Un mes después la sorpresiva muerte de Néstor Kirchner –ya candidato a las elecciones presidenciales para el año siguiente– sacudió toda la estructura social y política y a su vez generó nuevos espacios de participación y acción militante. Del “se murió” entre llantos de un amigo del otro lado del teléfono, esa mañana del 27 de octubre, a la imagen de mi hija de 14 años pintando una escuela con una decena de otros chicos a los que apenas conocía (con los que comenzaría a militar semanas después) pasaron apenas unos meses. En ese contexto, la comunicación política y de gestión en el ámbito municipal nuevamente en un clima preelectoral, se realizaba con la necesidad de mostrar y reafirmar todo lo hecho y generar visión de continuidad.

“Lo que haremos”, prometía ahora el gobierno municipal desde Tiempo de Gestión, titulando una infografía de dos páginas que, bajo el mismo diseño de “Lo que hicimos”, detallaba las acciones para el siguiente período. El 23 de octubre de 2011 la fórmula Cristina Fernández–Amado Boudou ganaba con el 54% de los votos una histórica elección. En La Costa, Juan Pablo de Jesús también vencía a su principal contrincante, Marcos García (ahora con la Unión para el Desarrollo Social – UDeSo) y se alzaba con el 53,09%.

## **Los servicios desde adentro**

El espacio público de las localidades de La Costa había cambiado: había sitios municipales como playones, polideportivos, el primer natatorio climatizado (años después serían tres) para realizar actividades deportivas gratuitas. Los centros comunitarios y centros culturales municipales albergaban cada vez más servicios de recreación, capacitación y culturales. Los chicos, jóvenes y adultos hacían uso de estos espacios con naturalidad, así como los secundarios preguntaban cada año “cuándo empiezan las Olimpíadas”, y los mayores en los centros de jubilados “cuándo empiezan los juegos” (en referencia a los Juegos Mayores, también organizados por el área de Deporte municipal, como previa a los Juegos Bonaerenses). Cada abril, los futuros estudiantes hacían cola frente al cine Atlántico en Santa Teresita para obtener la primera cuota de su beca –que luego cobrarían durante el año mediante tarjeta bancaria–, y aplaudir a los destacados con la beca a la excelencia.

Ya no era prioritario comunicar decisiones y acciones a futuro. La gestión estaba ocurriendo en el presente, y muchas veces superaba lo comunicado, o mejor dicho: no era

forzoso comunicar decisiones políticas o de gestión y se hacía inevitable comunicar servicios, porque el vecino había empezado a comprender que el servicio municipal estaba ahí para ser utilizado y demandaba más. Ese fue el criterio del secretario de Comunicación Cristian Cardozo, y su directiva fue desprender de Tiempo de Gestión un Catálogo de Servicios completo e independiente (ya se venía publicando un *insert* en páginas interiores). Aunque parecía simple, la idea de comunicar con detalle y minuciosidad los servicios municipales no tenía muchos antecedentes prácticos (al menos en los municipios de la provincia de Buenos Aires), aunque si en la teoría, en un texto del español Toni Puig (2003) “La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos” cuya lectura compartimos con Cardozo previo a iniciar esta tarea y que fue en parte motivadora de ella. Puig habla del catálogo de servicios como un instrumento básico, operativo, para la comunicación con los ciudadanos y sus organizaciones. Un instrumento que los municipios no suelen tener, y sí lo tienen, está disperso en múltiples folletos y pequeñas publicaciones. Y enfatiza en la necesidad de transmitir con claridad, detalle y simpleza.

Unos servicios presentados desde los ciudadanos. No desde el interior de la organización. Con apartados que, en sus mismos títulos, lo digan todo. Muy periodísticos, para que los ciudadanos entiendan: *hay algo para mí y los míos*. A la pregunta clásica de *qué hace el municipio*, la respuesta es muy fácil y contundente: *esto y pruébalo* (Destacado en el original) (Puig, 2013, p. 170).

El primer Catálogo de Servicios fue en realidad la edición número 55 de Tiempo de Gestión, que en su portada llevaba los dos logos: el del Catálogo (más grande y a la izquierda) y el de Tiempo de Gestión (más pequeño, a la derecha). Solo en las retiraciones de tapa y contratapa había notas que mantenían el estilo del periódico de los ocho años anteriores: todos los pliegos interiores contenían el catálogo, con información precisa sobre los servicios y actividades en centros culturales municipales, centros comunitarios, instituciones intermedias, escuelas municipales de deporte, servicios de salud en los tres hospitales municipales, cuatro unidades sanitarias y diez centros comunitarios, programas de las áreas de niñez y juventud, de promoción de la salud, guía de trámites y direcciones y teléfonos útiles.

La decisión de mantener en tapa el logo de Tiempo de Gestión fue en principio por el temor a que el nombre se diluyera después de tantos años, devorado por el de una publicación que prometía “utilidad” y una circulación mucho más amplia. Luego la iniciativa de mantener el logo de TdG (más pequeño) en la que ya era una publicación independiente, se justificó en

la necesidad de darle una identidad: el Catálogo de Servicios y Tiempo de Gestión eran publicaciones de la Municipalidad y esa pertenencia debía ser clara.

El proceso de producción del Catálogo de Servicios fue una de las tareas más interesantes que me tocó encarar. Había que empezar de cero con un trabajo de recolección y sistematización de la información que nadie había realizado hasta ese momento. Visitar a los secretarios para obtener un esquema de los servicios brindados por cada área y luego a los funcionarios de segunda línea para saber en detalle sobre el funcionamiento de esos servicios. Finalmente, y ese descubrimiento demoró algunos meses, llegar hasta cada uno de los lugares físicos donde se brindaban los servicios y conversar con el o los agentes encargados de brindarlos (coordinadores de centros comunitarios, profesores, talleristas, administradores de hospitales): la información certera, precisa y confiable sobre días, horarios y funcionamiento surgía finalmente de allí. La primera publicación que fue íntegramente Catálogo de Servicios salió en agosto de 2012, tenía 16 páginas y estaba impresa a color y en papel obra.



Primera prueba de tapa de Catálogo de Servicios número 1

Surgido como un anexo de Tiempo de Gestión –el periódico editado desde hace once años por el área de Comunicación–, el Catálogo de Servicios se transformó en poco tiempo en un elemento indispensable no solo para los ciudadanos, sino también para cada agente y funcionario municipal que cuenta así con la información necesaria para su labor diaria de servicio a la comunidad.

La realización del Catálogo involucra una tarea metódica de búsqueda, recolección y ordenamiento de la información, que luego es organizada y diagramada en un formato accesible y cómodo para el vecino, que lo utiliza como material de consulta permanente sobre la prestación de servicios que brinda la comuna.

Fragmento de documento interno administrativo.

La idea básica del Catálogo surgió de una afirmación cotidiana de Juan Pablo de Jesús, quien sostuvo desde el inicio de su gestión que en el municipio moderno los servicios municipales no son solo alumbrado, barrido y limpieza: son los que el vecino demanda. Siguiendo esa premisa, en la tapa de los primeros Catálogos se enfatizó en la prestación de servicios públicos como educación superior, capacitación y calificación laboral, que aunque no son tradicionalmente servicios municipales, en La Costa son financiados por el gobierno municipal (por ejemplo, desde la comuna se pagan los sueldos de los docentes de las extensiones universitarias de la UNLP y la UBA), actividades deportivas, recreativas y culturales.

Gran parte de la tarea de producción del Catálogo consistió, por decisión propia, en el acercamiento con cada uno de los lugares donde se prestan servicios municipales, sumados a las instituciones intermedias con convenio anual con la Municipalidad para brindar distintos talleres en sus espacios, financiados por la comuna. Así fuimos recorriendo centros de jubilados, sociedades de fomento, centros de colectividades y bibliotecas populares en los barrios de norte a sur del partido. En la mayoría nos recibían con amabilidad, nos agradecían la inclusión en el Catálogo y la entrega de la publicación, en muchos casos nos llevaban a recorrer las instalaciones, nos mostraban alguna obra o adquisición nueva y casi siempre nos transmitían sus reclamos, pedidos, quejas y sugerencias a la Municipalidad, que luego transmitíamos al área correspondiente.

En el caso de las dependencias municipales (centros comunitarios y centros culturales) también la experiencia fue fructífera en cuanto a conocimiento del real funcionamiento, horarios e interacción con los empleados de cada lugar. La necesidad de una mayor comunicación interna era evidente: una de las primeras señales fue ver las páginas centrales del

Catálogo (destinadas a los servicios de salud) pegadas en la pared de la recepción de varios de los centros comunitarios. De esta manera, los empleados tenían a mano la información sobre los servicios en hospitales y en otros centros cercanos, para responder consultas de los vecinos.



Tapa de Catálogo de Servicios número 6

En relación a los hospitales la información la conseguí, en una primera etapa, a través de la responsable de prensa del área de salud y también a través del director de Gestión Hospitalaria. Fue esta persona quien me contactó con los administradores de cada hospital, con quienes me comuniqué primero telefónicamente y luego vía correo electrónico, donde recibía unas extensas planillas con la información sobre cada servicio y especialidad. Las visitas al lugar eran para entregar algún paquete de la publicación, y allí recibía también eventualmente algún reclamo o pedido de cambio de horarios. En las Unidades Sanitarias pude combinar las dos vías –visita personal y contacto telefónico o por mail– para recabar la información.

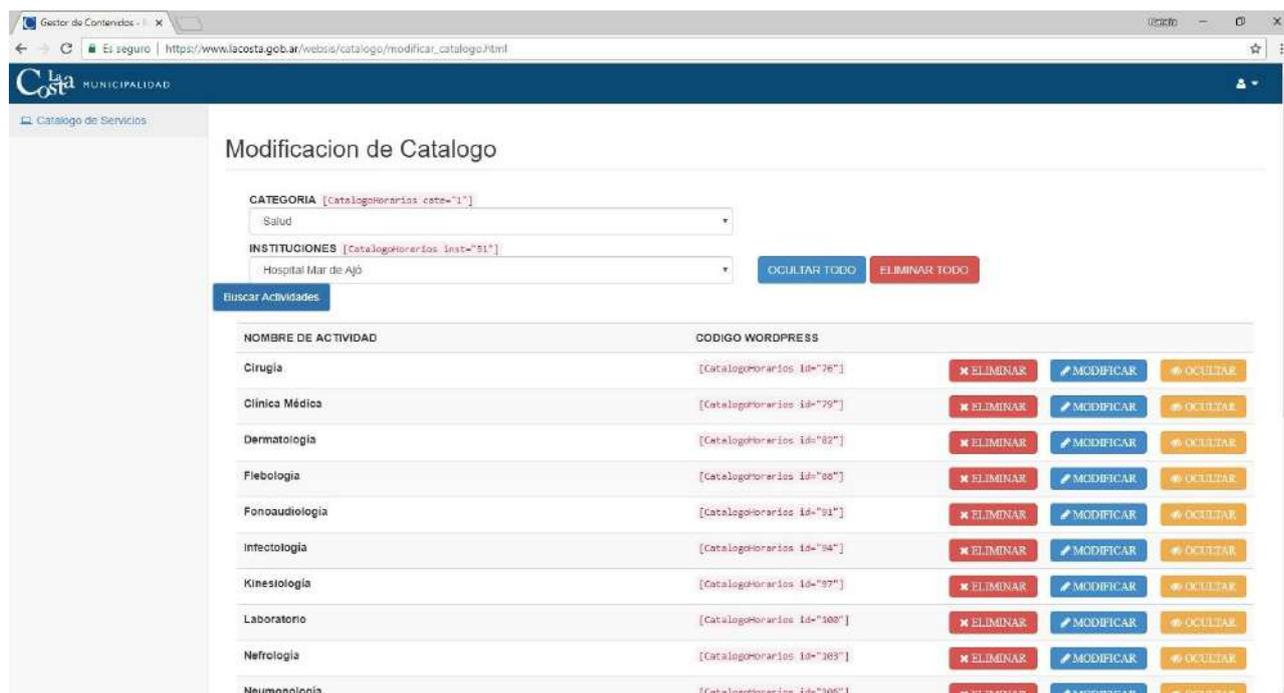
En una segunda fase me solicitaron incluir también como servicios los programas dependientes de cada área, con el objetivo de “rastrillar” a fondo la organización municipal en

búsqueda de servicios que están “ocultos”, que habitualmente no se comunican como tales o que con frecuencia el vecino utiliza pero no sabe a qué organización pertenecen (el mismo caso de los talleres municipales en instituciones, que fue necesario ubicar dentro del esquema municipal) tarea que encaré primero armando un organigrama de la estructura municipal para tener el detalle de las áreas a las que debía acercarme en busca de información.

De esta manera se anexaron al Catálogo los programas municipales de Acción Social, Seguridad Social, Capacitación y Empleo e Inclusión Juvenil. Aquí la tarea fue desgranar la información con lenguaje burocrático entregada por los responsables de cada área y convertirla a un estilo llano y entendible. La idea era que de un solo vistazo estuviera claro cada servicio, y así decidí definir dentro de cada programa “Objetivos” y “Destinatarios”: para que se pudiera ver con una lectura rápida para qué sirve el programa y a quienes interesa. Incluí también en cada una de las páginas un recuadro con el título “Donde solicitar los programas” para que el interesado supiera donde dirigirse, escribir o llamar por teléfono.

La oferta educativa superior, como ya mencioné, se sumó al Catálogo municipal por la necesidad de su difusión y para referenciarla como una prestación municipal. Así, a principio de cada año se informaron las carreras disponibles en los Institutos Superiores 186 (Santa Teresita) y 89 (Mar de Ajó), que tienen un mix de financiamiento provincial y municipal, las extensiones universitarias de la UNLP, la UBA, y la local Universidad Atlántida Argentina. Aunque de carácter privado, la UAA ofrece en la mayoría de sus carreras una beca municipal que financia el 75% de la cuota. Luego se sumó en el ítem Educación el listado de lugares y horarios para cursar el plan Fines 2 de terminación de los estudios secundarios, cuya coordinación estuvo hasta 2016 a cargo del área de Educación municipal.

En 2015 la oferta de programas comunicada desde el Catálogo de Servicios sumó información de las áreas municipales de Género, Derechos Humanos, Atención de la Discapacidad, y los beneficios de la tarjeta municipal Única. También se añadió una fuerte promoción del relanzamiento del sitio web municipal [lacosta.gob.ar](http://lacosta.gob.ar), a fines de 2014. El rediseño del sitio, realizado desde el área de Informática de la Municipalidad, se planificó pensando en “que los usuarios encuentren información útil y puedan realizar trámites de forma fácil y rápida, tanto desde computadoras de escritorio como desde dispositivos móviles”. Además de acceso rápido a información sobre la gestión y trámites *on line*, en su lanzamiento la web incluyó una sección de Servicios que reproducía la información publicada en el Catálogo de Servicios impreso, y prometía la ventaja de una rápida actualización en caso de modificación en las prestaciones. Durante esa etapa me encargué de la carga de los datos en la versión web.



Pantalla interna de carga de datos en el Catálogo de Servicios web

## Balance de una década

En abril de 2013, diez años después de haber comenzado la carrera que tuve que suspender en 2007 con treinta materias cursadas, retomé las dos materias que me habían quedado pendientes (talleres de Producción Gráfica III y de Periodismo de Investigación) viajando una vez por semana a La Plata. Ese año, una vez más electoral, combiné las largas jornadas de viajes ida y vuelta en micro los lunes con la elaboración de un material, a pedido del secretario de Comunicación, que debía contener un balance de los diez años de gobierno (los mismos diez años que a nivel nacional comenzaban a llamarse “la década ganada”).

Tras recopilar información área por área, armamos una edición con datos “duros” ya desde la portada. La publicación, de 16 páginas, incluía las obras realizadas y servicios prestados por localidad, más los datos numéricos sobre cantidad de metros lineales de redes de gas y cloacas realizadas, kilómetros recorridos por la Patrulla Municipal, plazas cuidadas, mantención de luminarias, cuadras barridas por día, cámaras de seguridad y escuelas monitoreadas por el sistema de seguridad municipal, entre otros. En otra sección la publicación tenía un desglose –también cuantitativo– de la gestión realizada por área: Obras y Servicios Públicos, Seguridad y Justicia, Deporte, Cultura y Juventud; Educación; Desarrollo Social; Salud; Participación y Producción.



<p><b>EDUCACIÓN</b> 907 becas para estudiantes 13 edificios educativos nuevos</p>	<p><b>SEGURIDAD SOCIAL</b> 8.189 jubilaciones y pensiones</p>	<p><b>CAPACITACIÓN Y EMPLEO</b> 3450 jóvenes y adultos capacitados en oficios</p>
<p><b>HOGARES</b> 1.400 escrituras gratuitas otorgadas a familias 289 viviendas construidas</p>	<p><b>2003 BALANCE de GESTIÓN 2013</b></p>	<p><b>SERVICIOS PÚBLICOS</b> 381.476 metros lineales de red de gas 58.478 metros lineales de red cloacal</p>
<p><b>DEPORTE</b> 3.200 chicos en escuelas municipales de deporte 1.800 chicos por año en Olimpiadas Escolares</p>	<p>EL PARTIDO DE LA COSTA QUE SONAMOS Y CONSTRUIMOS JUNTOS HOY ES UNA REALIDAD</p>	<p><b>SEGURIDAD</b> 24 vehículos de la Policía Municipal 250 cámaras de seguridad instaladas al partido</p>
<p><b>CULTURA</b> 2754 vecinos en talleres culturales</p>	<p><b>SALUD</b> 49 especialidades médicas y servicios de salud</p>	<p><b>TURISMO</b> 4.806.096 turistas durante 2012</p>

Tapa de Tiempo de Gestión número 58

El balance 2003–2013 tuvo amplia distribución durante la campaña electoral, desde las PASO en agosto hasta las generales el 27 de octubre. Aunque ya se había utilizado como material de comunicación en épocas electorales, en esta elección (que se preveía adversa para el oficialismo) se realizó una entrega del material puerta a puerta en cada uno de los barrios.

Dos años después, durante la campaña para las elecciones generales de 2015, Tiempo de Gestión y el Catálogo de Servicios se convirtieron en herramientas fundamentales de comunicación. Juan Pablo de Jesús hizo largas recorridas por los barrios junto a funcionarios y militantes, reuniéndose con grupos de vecinos en mateadas o encuentros espontáneos en las calles, entregó las publicaciones en mano y explicó muchos de las acciones de gobierno a partir de la palabra impresa. Las ediciones de Tiempo de Gestión de 2015 incluyeron también en cada una de sus notas un apartado con datos precisos (numéricos) sobre el desarrollo de cada una de las áreas.

La votación del 25 de octubre de 2015 puso fin a un ciclo de doce años de transformaciones encarnadas en las presidencias de Néstor Kirchner y Cristina Fernández. El

triunfo de Daniel Scioli por 37% en primera vuelta no alcanzó para evitar el ballottage, que sobrevendría en noviembre con el consiguiente triunfo de Mauricio Macri. En La Costa, Juan Pablo de Jesús mantuvo sin embargo la intendencia, con un margen menor al de la elección anterior: un 44,25%, otra vez sobre Marcos García (39,13) en esta ocasión con la camiseta del PRO. Se inició el tercer período de gestión de quien fuera uno de los intendentes más jóvenes de la provincia, pero el contexto ya no volvería a ser el mismo.

# Un continente, un país, un municipio: los medios públicos

## La transición a una nueva etapa

— Vengo en cambio a proponerles un sueño. Reconstruir nuestra propia identidad como pueblo y como Nación. Vengo a proponerles un sueño, que es la construcción de la verdad y la justicia. Vengo a proponerles un sueño, el de volver a tener una Argentina con todos y para todos.

En algún momento del discurso aquel 25 de mayo de 2003 me vi parada detrás de un sillón, inmóvil, incapaz de buscar una posición más cómoda y prestando una atención silenciosa, preguntándome si era cierto que aquellas palabras del presidente al que yo no había elegido marcaban el inicio de un ciclo diferente.

La llegada de Néstor Kirchner a la presidencia inició en el país una etapa de transformaciones marcadas por la recuperación de lo público, la presencia del Estado en todos los ámbitos y las políticas redistributivas. Desde el inicio de su gestión, el nuevo presidente puso en agenda temas como la cancelación de la deuda con el FMI, los derechos humanos y el impulso a los sectores productivos y la industria. Sin embargo, acerca de su gestión a menudo se resume que tomó pocas medidas transformadoras en el campo de la comunicación.

Una de sus primeras decisiones fue señalada como contraria a la aspiración de democracia comunicacional indispensable para un Estado que pensara “en todos”. Se trata del dictado del decreto 527/05, que suspendió por diez años adicionales el cómputo (que era ya de quince, más diez de prórroga) del plazo de todas las licencias de TV abierta, radio y TV cable. "Queremos los medios en manos de empresarios nacionales como ocurre en los países más serios del mundo", dijo Kirchner en aquel momento. Pero el decreto también extendía la prórroga a dos grupos extranjeros: Telefónica (grupo español Prisa) y el grupo mexicano CIE.

El jefe de Gabinete, Alberto Fernández, advirtió a los empresarios: "Sepan que la visión del negocio es diferente a la de antes. Les estamos permitiendo planificar a diez años más para que pongan en orden sus finanzas. Queremos también comprometerlos con los valores culturales de una Argentina que va a cumplir dos siglos y les pediremos que dediquen parte de su programación a proyectos culturales y educativos". Y agregó: "Aspiro a que lleven adelante su negocio y a que trabajen con tranquilidad en un país cuya libertad de expresión es absoluta" (La Nación, 21 de mayo de 2005).

Esta medida fue criticada desde sectores académicos y de la comunicación popular por considerarla una decisión acorde con los intereses de los medios de comunicación privados. Desde la carrera de Comunicación de la UBA advirtieron que:

Los beneficiarios de esta medida han sido quienes ganaron los concursos apoyados, en muchos casos en las leyes discriminatorias de los gobiernos militares y, en otros, en las reformas neoliberales de la década de los años '90. En la mayoría de los casos de los actuales titulares de los medios más poderosos, el único mérito para llegar a ser licenciatarios ha sido contar con fondos suficientes o créditos tomados (sobre todo en el exterior) para comprar canales y radios (Página/12, Lunes 30 de mayo de 2005).

Con un criterio más democratizador, uno mes después fue aprobada por el Poder Legislativo la modificación del artículo 45 de la vieja Ley de Radiodifusión, que permitiría a las organizaciones sin fines de lucro acceder a licencias para prestar servicios de TV y radio. Fue dos años después de una primera decisión surgida de un estamento del Poder Judicial: la Corte Suprema de la Nación (que declaró inconstitucional el primer párrafo del artículo 45 de la Ley)<sup>1</sup>.

Pero hubo también cambios desde el Ejecutivo que sí acompañaban, aunque lentamente, el paso de un modelo de Estado hacia otro. El decreto 1172/03, sancionado a pocos meses de la nueva gestión, reguló el acceso a la información pública del Estado Nacional, estableciendo reglamentos para el pedido de datos e informaciones por parte de los ciudadanos, para la elaboración participativa de normas, para la participación en audiencias públicas en reuniones abiertas de los entes reguladores de servicios públicos, y el acceso libre a la edición diaria del Boletín Oficial en internet.

En cuanto a medios públicos, a nivel nacional estaba vigente el Sistema Nacional de Medios Públicos (SNMP) creado por Fernando De la Rúa en 2001, que incluía a Canal 7, Radio

---

<sup>1</sup> La norma establecía que “las licencias se adjudicarán a una persona física o a una sociedad comercial regularmente constituida en el país”. La medida fue tomada medida en la causa "Asociación Mutual Carlos Mujica c/ Estado Nacional (Poder Ejecutivo Nacional–COMFER) s/ amparo" en donde una asociación sin fines de lucro, propietaria de una radio que funcionaba hace más de 10 años, solicitaba la declaración de inconstitucional de la norma a raíz de que no podía concursar para obtener en forma legal la licencia habilitante. (Diario Judicial, 5 de septiembre de 2003) <http://www.diariojudicial.com/nota/46357>

Nacional y el Servicio Oficial de Radiodifusión. La agencia de noticias TELAM había sido excluida del sistema por Eduardo Duhalde y convertida en una sociedad del Estado.

Tanto Canal 7 como Radio Nacional recibieron fondos para la actualización de sus equipos. Se sumaron repetidoras del canal público en 18 ciudades del país. La investigadora Mariana Baranchuk (2015) plantea que “esta acción tuvo como objetivo ampliar el acceso, medida que tiende a la universalidad de la prestación y asunto que todo estado democrático debe garantizar” (pp.61–62). Además se concedió la titularidad de sus licencias a 126 radios comunitarias que respondieron a un censo de emisoras operativas bajo titularidad de personas jurídicas no comerciales.

Mientras tanto desde la sociedad civil se generaban espacios de participación y discusión: a mediados de 2004, la Coalición por una Radiodifusión Democrática (integrada por organizaciones sociales y de derechos humanos, carreras de comunicación, universidades, redes de medios comunitarios y sindicatos) presentó una lista de 21 puntos básicos que, según su criterio, debía tener una nueva ley de radiodifusión que reemplazara a la sancionada por la última dictadura militar: fue la "Iniciativa ciudadana por una ley de radiodifusión para la democracia".

### **La nueva ley y el avance de los medios públicos**

La puesta en marcha de Canal Encuentro (cuyo decreto de creación fue firmado por Kirchner en mayo de 2005), un canal de televisión del Estado orientado a la educación con formatos modernos y contenidos de calidad, fue quizás la medida más importante tomada en esa primera etapa. Encuentro comenzó a emitir el 5 de marzo de 2007, luego de una ardua negociación con las empresas prestadoras de servicios de cable para su inclusión en la grilla, y en poco tiempo se convirtió en un referente para otras televisoras públicas educativas de América Latina y en una usina de contenidos para las escuelas primarias, secundarias y universidades de todo el país. En su libro “La otra pantalla: educación, cultura y televisión” cuenta Tamara Smerling (2015):

El Ministro [Filmus] deseaba que el Canal pudiera salir al aire el 9 de julio de 2006, pero la pelea por la grilla retrasó su cometido. La visibilidad de los temas que estuvieron ausentes siempre de la agenda de los grandes medios y los diferentes actores sociales (desde conductores y músicos hasta actores y profesores) que no tuvieran pantalla habitualmente estuvieron entre las prioridades, y lo mismo ocurrió con las escuelas: la idea era que todas tuvieran el derecho a

recibir la señal de televisión por cable, de manera gratuita, para que pudieran ver el Canal en cualquier punto del territorio (p. 46).

En ese contexto, en un municipio pequeño de la provincia de Buenos Aires como La Costa, observábamos el trabajo, el cuidado y la calidad en la realización de los productos de un medio público que se perfilaba como el inicio de una nueva etapa. Mirábamos y escuchábamos también los primeros anuncios sobre el comienzo de la discusión oficial de una nueva Ley de Radiodifusión que reemplazara a la norma de la dictadura.

Mientras los medios públicos nacionales comenzaban a recibir fondos para renovar sus equipamientos, la nueva normativa en comunicación era parte de la agenda pública: se pensaba y se hablaba sobre una ley que abriera espacios a nuevos actores y garantizara el derecho a la comunicación de todos los ciudadanos.

El conflicto por la Resolución 125 a inicios de 2008, ya con Cristina Fernández en la presidencia, aceleró los tiempos del debate sobre la comunicación audiovisual. Las entidades empresarias rurales (Sociedad Rural Argentina, Confederaciones Rurales Argentinas, CONINAGRO y Federación Agraria Argentina) se unieron contra el gobierno para protestar por las retenciones a las exportaciones de productos agropecuarios, generando prolongados cortes de ruta y bloqueos, que fueron explícitamente apoyados por las grandes corporaciones de comunicación. El conflicto terminó con un severo enfrentamiento entre el gobierno y el grupo Clarín, y con la recordada traición del vicepresidente Julio Cobos, que en el Congreso votó en contra de la medida del gobierno del cual formaba parte.

Las autoridades del Gobierno Nacional comenzaron a pensar entonces en la posibilidad de darle un giro a la política de comunicación de su gestión. De ese modo, impulsaron la búsqueda de un nuevo presidente para el Sistema Nacional de Medios Públicos Sociedad del Estado (SNMP) —que integraban Canal 7, Radio Nacional (con 40 emisoras AM y FM) y la agencia de noticias Telam— desde donde darles un nuevo marco a las estrategias elaboradas por los medios del Estado. “Hay buenas noticias que son ocultadas en este país y existen informaciones manipuladas por los medios de comunicación”, se quejó la presidenta Cristina Fernández de Kirchner durante la crisis de 2008 (Smerling, 2015, p. 78).

Como nuevo presidente del SNMP fue nombrado Tristán Bauer, hasta entonces director de canal Encuentro. La comunicación audiovisual, sin embargo, seguía regida por el decreto ley de radiodifusión de la dictadura, el 22.285, signado por la doctrina de seguridad nacional.

La normativa establecía, por ejemplo, que “en caso de conmoción interior podían interrumpirse las transmisiones y no informar a la población sobre los sucesos (art. 7) y que el órgano de control estaba conformado, entre otros, por un representante de cada una de las fuerzas armadas. Este último hecho es el que definió que durante tantos años en democracia el entonces COMFER estuviese intervenido” (Baranchuk, 2015, p.41).

En octubre de 2009 se sancionó la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, que tuvo en cuenta los “21 puntos por el derecho a la comunicación” y fue discutida a lo largo del país en diversos foros, que recolectaron modificaciones y aportes antes de su aprobación en el Congreso. La nueva norma definía claramente tres tipos de prestadores de servicios audiovisuales: de gestión estatal, gestión privada con fines de lucro y gestión privada sin fines de lucro. Establecía además toques a la cantidad de licencias audiovisuales por titular: una licencia sobre soporte satelital y hasta diez licencias de servicios de comunicación audiovisual “cuando se trate de servicios de radiodifusión sonora, de radiodifusión televisiva abierta y de radiodifusión televisiva por suscripción con uso de espectro radioeléctrico”.

En el prólogo a la publicación de la ley comentada, un libro editado por la Universidad de Quilmes, el entonces rector Mario Lozano (2013) afirmaba que “la ley sancionada en 2009 implica un nuevo paradigma: a diferencia del decreto de la dictadura que rigió a la radiodifusión durante años, concibe a la comunicación como un derecho humano y no como un negocio para unos pocos” (p.19).

Respecto a los medios públicos y siempre refiriéndose a radio y televisión, a partir de la sanción de la ley se crea Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado (RTA S.E.), con los objetivos de:

- a) Promover y desarrollar el respeto por los derechos humanos consagrados en la Constitución Nacional y en las Declaraciones y Convenciones incorporadas a la misma;
- b) Respetar y promover el pluralismo político, religioso, social, cultural, lingüístico y étnico;
- c) Garantizar el derecho a la información de todos los habitantes de la Nación Argentina;
- d) Contribuir con la educación formal y no formal de la población, con programas destinados a sus diferentes sectores sociales;
- e) Promover el desarrollo y la protección de la identidad nacional, en el marco pluricultural de todas las regiones que integran la República Argentina;
- f) Destinar espacios a contenidos de programación dedicados al público infantil, así como a sectores de la población no contemplados por el sector comercial;

- g) Promover la producción de contenidos audiovisuales propios y contribuir a la difusión de la producción audiovisual regional, nacional y latinoamericana;
- h) Promover la formación cultural de los habitantes de la República Argentina en el marco de la integración regional latinoamericana;
- i) Garantizar la cobertura de los servicios de comunicación audiovisual en todo el territorio nacional.

Entre las obligaciones de la nueva sociedad del Estado, la ley establecía en su artículo 122, la de “difundir las actividades de los poderes del Estado en los ámbitos nacional, provincial, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y municipal”.

Las medidas relacionadas con el derecho a la comunicación no quedaron ahí. En julio de 2009, Cristina Fernández autorizó mediante un decreto la instalación del Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre, con la intención de llegar a todo el país con una televisión que incluyera señales educativas, culturales y de noticias. Se dio prioridad a los sectores vulnerables, con más dificultades en el acceso a la información. Así, se distribuyeron decodificadores para que el sistema funcionara en hogares de bajos recursos y de jubilados, pensionados e instituciones sin fines de lucro y escuelas rurales que contaran con aparatos de televisión analógicos. Con la empresa estatal ARSAT (creada por Néstor Kirchner en 2006) se amplió la cobertura con antenas parabólicas que permitieron la llegada de la señal en forma satelital en toda la extensión del país.

En septiembre de 2010 se puso al aire Paka Paka, otro canal público en este caso dedicado a la población infantil. Tenía como características principales la ausencia de publicidad (permanente e invasiva en los canales privados) y producciones nacionales destinadas a chicos de dos a doce años. También durante ese año se puso en marcha Conectar Igualdad, un programa que entregaba una netbook a cada estudiante de las escuelas secundarias, de educación especial y de los Institutos de Formación Docente. Las computadoras implicaban un acceso directo de los jóvenes a los contenidos producidos para ellos: el portal Educ.ar brindaba actividades y materiales para ser usados en las máquinas, en cada una de las asignaturas escolares. En total, Conectar Igualdad entregó 5 millones de computadoras a estudiantes y docentes.

En 2011 un nuevo canal, TecTV, se gestó en el ámbito del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (con la colaboración inicial del Ministerio de Educación y canal Encuentro). Dedicado exclusivamente a la difusión de la ciencia y la tecnología, fue lanzado oficialmente en abril de 2012. Meses después, en febrero de 2013 se realizó la emisión

inaugural de “la primera señal pública, producida y emitida en alta definición, dedicada de manera integral al deporte”: DeporTV. Esta última señal también fue pensada como “una herramienta pedagógica masiva, con el objetivo de construir una audiencia crítica y reflexiva, revalorizar el carácter lúdico del deporte haciendo hincapié en su aspecto más noble: el juego como característica inherente de la formación de los ciudadanos” (Smerling, 2015, p.188).

## **El papel de la prensa**

Al mismo tiempo en que se gestaban los nuevos canales públicos, en agosto de 2010, Cristina Fernández anunciaba por cadena nacional la presentación de una querrela por crímenes de lesa humanidad durante la apropiación de la única fábrica de papel de diario del país, Papel Prensa. La mayoría de las acciones de la empresa, fundada en 1971, había quedado en 1977 (tras el golpe cívico militar) en manos de los propietarios de los diarios Clarín, La Nación y La Razón, mediante un traspaso –bajo presión y amenazas– de la familia Graiver a los diarios mencionados<sup>2</sup>.

De esa manera los principales diarios nacionales sometieron al resto de los diarios del país a comprarles el insumo pagando precios mayores o a importar papel. Asimismo, resolvían cuánto papel les vendían por lo que varios periódicos se vieron obligados a disminuir tanto su cantidad de páginas, como su tirada (ejemplo: el Cronista), otros, especialmente del interior del país, fueron empujados a la quiebra y comprados por la sociedad formada por Clarín y La Nación (Baranchuk, 2015, pp. 43–44).

Además de la denuncia por crímenes contra los derechos humanos, el Ejecutivo nacional presentó un proyecto de ley que declaraba de interés público la fabricación, distribución y comercialización de pasta celulosa y papel para diarios, y encomendaba al Legislativo a elaborar un marco regulatorio para la fabricación del insumo “con tratamiento igualitario para todos los diarios de la República Argentina, en precio, condiciones y cantidad” y el impulso de una política de mayor inversión “en la que el Estado está dispuesto, como socio minoritario, a participar para que no deba importarse en la República Argentina papel para la prensa y que todo sea producción nacional”.

---

<sup>2</sup> Lidia Papaleo de Graiver, sus suegros y los principales integrantes de la empresa fueron posteriormente detenidos y torturados.

El objetivo de estos pedidos dirigidos a los tres poderes de la Nación era poner en pie de igualdad a todos los medios gráficos del país en el acceso a su insumo básico y así dar otro paso en la democratización de la información.

### **Continente en sintonía**

Durante la segunda mitad de la década del 2000, también en América Latina hubo un impulso gubernamental a los medios públicos, en el marco de importantes reformas en la normativa comunicacional. Venezuela, Ecuador, Bolivia y Uruguay –como Argentina– promovieron nuevas normas relacionadas con la comunicación audiovisual, la democratización de la información, el derecho a la comunicación y la redistribución del espectro radioeléctrico. En Ecuador, Bolivia, Uruguay y Chile se estableció el sistema de “tres tercios” (o porcentajes similares) para el otorgamiento de licencias, tal como sucedió en nuestro país: un tercio dedicado a los medios públicos.

La mayoría de estas nuevas leyes establecieron además cuotas de pantalla y fomento para la producción nacional, limitaron la concentración en la propiedad de los medios y favorecieron el funcionamiento de radios y canales comunitarios, locales y de organizaciones sociales. “En una mirada de conjunto, un aspecto distintivo de las nuevas regulaciones es el pasaje que va desde una concepción comercial o mercantilista sobre la radiodifusión, hacia la consideración de la comunicación como un derecho humano inalienable” (Badenes y González, 2015, p. 80).

El periodista Pascual Serrano (2015) da cuenta en su libro *Medios democráticos. Una revolución pendiente en la comunicación* de las iniciativas, debates y encuentros surgidos de las organizaciones sociales que elaboraron proyectos para democratizar la comunicación en Brasil, Nicaragua y Honduras, países donde el debate sigue pendiente.

En todos estos países los medios públicos audiovisuales fueron reactivados después de muchos años en algunos casos, inyectados con fondos que mejoraron notablemente su alcance, calidad de producción y llegada, y en muchos otros creados nuevos, como es el caso de los canales de TV culturales y de ciencia y tecnología en Venezuela (ViveTV y ConCiencia TV) y Argentina (Encuentro y TecTV) o el proyecto más ambicioso de Telesur, un canal de noticias integrado al momento de su creación por ocho países.

Estas iniciativas gestadas desde los Estados latinoamericanos, surgen en parte como respuesta a una fuerte campaña contra los gobiernos progresistas por parte de las corporaciones mediáticas, convertidas en verdaderos bastiones opositores.

De modo complementario a la ruptura del credo en la objetividad, la imparcialidad y la neutralidad que afecta al campo periodístico, se produce entonces un inédito interés (y, en algunos casos, avance) de gobiernos sudamericanos en relación con la política de medios. Los gobiernos de la región protagonizan ahora el despliegue de una desconocida actividad como enérgicos operadores de televisión, radio y como editores de diarios, emitiendo así una señal de que consideran necesario construir su propia voz en un sistema mediático al que perciben (y construyen) como antagonista” (De Moraes, 2011 p.12).

Algunos de estos países avanzaron también en poner en marcha medios públicos gráficos: diarios o periódicos en papel de propiedad del Estado, unos gratuitos y dedicados casi netamente a la información gubernamental como El Ciudadano en Ecuador, y otros a la información general, disputando lectores con los medios gráficos privados: El Telégrafo en Ecuador, Cambio en Bolivia, el Correo del Orinoco en Venezuela, República en Paraguay. El teórico Denis De Moraes (2011) define así los objetivos de estas publicaciones:

- a) competir con una distribución direccionada y precios de tapa casi simbólicos, que se hace viable porque los gastos de imprenta y editoriales están cubiertos con recursos públicos (generalmente anuncios y sponsors de empresas estatales);
- b) abordar hechos y acontecimientos a partir de lógicas interpretativas y realizaciones gubernamentales;
- c) rebatir acusaciones y críticas insistentemente alardeadas por los medios comerciales. Los patrones periodísticos poco difieren de sus congéneres comerciales (noticias agrupadas por secciones temáticas, uso extensivo de colores, infografías y fotos, títulos fuertes, notas concisas, editoriales y artículos de opinión) (p.58).

Como ante cada iniciativa estatal sobre la creación y gestión de medios, las grandes corporaciones comunicacionales reaccionaron agresivamente ante la aparición de los diarios públicos. “La prensa de los cuatro países acusó a los gobiernos de ‘desperdicio del dinero público’ con propaganda oficial y ‘falta de imparcialidad y neutralidad’, dada la vinculación de los diarios con los aparatos gubernamentales” (De Moraes, 2011, p.59).

Los diarios y periódicos públicos son otra herramienta comunicacional de los gobiernos, ya sea como difusores de la actividad gubernamental, o dedicados a la información general. Pero su carácter de gráficos los hace más cercanos al periodismo. Y en este sentido las críticas apuntan en lo superficial a una concepción purista, que entiende al periodismo como independiente y desvinculado de toda forma de gobierno, aun cuando en la práctica resulte

dependiente de otros poderes. Respecto a estos cuestionamientos dice el español Pascual Serrano (2016):

“No es lógico que, mientras siempre se ha asumido que las administraciones puedan gestionar radios y televisiones, no puedan disponer de la prensa escrita. Por otro lado, la imparcialidad y la neutralidad no son precisamente patrimonio de la prensa privada. Su ausencia se acepta en la prensa privada y, en cambio, es motivo para poner impedimentos a que los Estados tengan medios escritos” (p. 241)

En ese contexto de fortalecimiento de los medios públicos, Tiempo de Gestión como medio gubernamental municipal no fue un caso único en la provincia de Buenos Aires. El ejemplo del municipio de Morón es el de una comuna que sostuvo durante tres períodos de gestión un periódico con información gubernamental, institucional y comunitaria. Gestado en 2000, el periódico “El Municipio” fue creado “con el criterio de satisfacer el derecho de los ciudadanos y ciudadanas a estar informados”. En un documento elaborado por los integrantes del equipo de comunicación del entonces intendente Martín Sabatella se explicaba que:

“Cada edición del boletín “El Municipio” es una puerta de acceso para conocer las principales intervenciones que lleva adelante el Estado local, las prestaciones y programas de la gestión, trámites al día, campañas de prevención, la difusión didáctica de normas y ordenanzas de convivencia y una extensa agenda de actividades culturales y deportivas” (Cortese y Santa Cruz, 2008).

Desde el gobierno comunal lo definían como la principal herramienta de comunicación del municipio y dio lugar a la edición de publicaciones más específicas como Cuentas Claras (sobre la gestión de los recursos públicos), Colectivo M (vínculo entre el Estado local y los trabajadores) y Datos (una publicación destinada a los funcionarios municipales).

Así, los estados nacionales y también muchos gobiernos locales multiplicaron sus herramientas de comunicación, ocupando un espacio – en el caso de los medios audiovisuales, establecido por ley– con contenidos sobre políticas públicas, promoción de la salud, iniciativas para la participación comunitaria, deporte, arte y cultura y garantizando el derecho a la información de amplios sectores de la población.

“La premisa central del ideario de los medios públicos es que deben estar en el corazón de la vida democrática y actuar como pilar comunicativo de las diferentes necesidades de la

democracia –diálogo, diversidad de ideas, construcción de identidades, tolerancia y libertad de expresión”, escribieron Martín Becerra y Silvio Waisbord (2015, p.14) sobre la expansión de los medios públicos –en este caso audiovisuales– en América Latina. En buena parte del continente y en especial en nuestro país, el fomento a los medios de propiedad del Estado abrió nuevos circuitos de expresión, dio voz a sectores históricamente relegados, federalizó la comunicación e impulsó la producción de contenidos diversos pensados sin lógica comercial y con una perspectiva de derechos.



# Comunicar la gestión

## Desde el gobierno

Tiempo de Gestión, el periódico generado durante la primera etapa de mi desempeño en el área de Prensa (luego Comunicación) de la Municipalidad de La Costa, surgió como un *medio público* (en tanto sostenido con fondos del Estado) para la difusión de la gestión de gobierno municipal y de sus *políticas públicas*, aunque también abrió sus páginas a la actividad de las instituciones intermedias y a iniciativas comunitarias. En tanto herramienta de *comunicación gubernamental*, su primer objetivo fue integrarse al circuito de medios local llevando información sobre la actividad del gobierno en forma directa a la comunidad, acercándole noticias que no le llegaban por otros medios.

La comunicación gubernamental como área de estudio se ubica en el ámbito de la comunicación política. Dentro de este campo suelen definirse dos subáreas: la comunicación política electoral y la comunicación política gubernamental: la diferencia principal entre ambas es la exigencia de continuidad de la segunda durante toda la gestión de gobierno. En la actualidad algunos autores hablan también de “campana permanente” (Morris, 2003; Noguera, 2005), un tipo de comunicación gubernamental con énfasis en las políticas, las obras y las acciones de gobierno, continua, pero sin perder de vista los procesos electorales que suceden cada dos años. El consultor Felipe Noguera (2005) plantea así esta nueva necesidad:

Hoy a los gobiernos se les exige que comuniquen. No es solo una exigencia de transparencia – ‘la publicidad de los actos de gobierno’ como una de las características fundamentales de la república– sino que se ha transformado prácticamente en una exigencia de gestión. Se le pide al gobierno que comunique en el mismo plano en que se le pide que construya un puente, que se den clases en las escuelas, o que se combata al crimen, por dar solo algunos ejemplos. ‘El gobierno no hace nada’ y ‘el gobierno no dice nada’ son críticas usualmente relacionadas y no contradictorias, primas hermanas entre sí, que pueden tener similar nivel de impacto en el devenir de una gestión (pp. 90–91).

La definición de comunicación gubernamental que tomo en este trabajo está cercana a aquella que la considera una herramienta fundamental de la gestión para informar, validar y auditar las políticas públicas. La politóloga costarricense Hannia Vega (2005) define:

“En las actuales democracias se llama CPG (Comunicación Política Gubernamental) al conjunto de recursos técnicos y humanos organizados y destinados a realizar funciones informativas y periodísticas, capaces de contribuir a una correcta transparencia y publicidad en la ejecución de la política pública” (p. 138).

## Un medio público municipal

A partir de 2003, desde el ámbito nacional se comenzaba a hablar de esta nueva exigencia de comunicar más, mejor y con nuevas herramientas desde el Estado, frente al accionar de los medios de comunicación privados que respondían a sus propios intereses empresariales. Un pequeño debate se dio también en lo local, a partir de las nuevas iniciativas de comunicación, como Tiempo de Gestión, creadas por el Estado municipal. Tras su aparición surgieron algunas críticas, incluso un semanario local publicó en su tapa un titular que decía “Su... Gestión. La Municipalidad imprime su propia prensa”. En el interior, el artículo del N° 6 (febrero de 2004) del semanario *DDU* comentaba en uno de sus párrafos:

La legislación que rige el sistema obliga al Estado a informar, y presupone una democracia para todos, es por ello que a nadie sorprende la existencia de oficinas de prensa encargadas de esta labor en los ámbitos públicos. Ahora bien ¿es el rol del Estado imprimir y poner en circulación pública un medio de comunicación? ¿Debe el Estado utilizar la estructura de prensa y los fondos públicos para llevar adelante esta tarea? ¿La competencia del gobierno no se circunscribe al ámbito de la política? ¿En definitiva no correspondería utilizar el instrumento del boletín oficial?

Otros interrogantes y críticas similares, aunque a otra escala, surgían a nivel nacional con respecto a medios públicos ya existentes, como Canal 7. Se señalaba que estos medios debían servir para el entretenimiento o la información general y no para difundir la actividad gubernamental. Frente a esto, el

• Semnario de Interés General Febrero de 2004 Año 1 - Nº 6

**DDU**

Medio en la Costa por Gente de la Costa

Oswaldo López MATERIALES ELÉCTRICOS Copias de llaves Audio - Video

San Juan 55 Tel. (02257) 42-3095 - Mar de Ajó

**CONTRACARA**  
**Turismo Ecológico**  
Expone su posición,  
respecto del Polideportivo

**DECLARACIONES OFICIALES**  
Sobre gestiones  
con el Banco Provincia

pagina 3

**SU...GESTIÓN**  
La Municipalidad  
imprime su propia prensa

pagina 5

**ESCRACHES**  
Institucionalidad  
o cubiertas quemadas

pagina 7

Pescadería Pizzería Cambio con Seguridad

gobierno nacional tomó una postura bien definida: no solo fortaleció los medios públicos y los usó como herramienta para comunicar sus acciones, sino que creó otros nuevos.

En mayo de 2013, Nestor Piccone resumía así la discusión en un artículo publicado por *Página/12*:

Los medios estatales manejados por los gobiernos nacional, provincial o municipal, según los postulados de los grandes, tendrían que ser estatales no gubernamentales y en sus contenidos debería reproducirse la agenda que ellos manipulan día a día y en la que nunca se ve, por ejemplo, la obra pública o la gestión gubernamental [...] Desde esta posición se puede sostener que ante el predominio del modelo oligopólico de gestión y de producción de contenidos noticiosos, artísticos y de entretenimiento, los gobiernos, a través de los medios estatales, están en todo su derecho de defenderse de los ataques permanentes y tienen la obligación de utilizar el espacio para dar a conocer la gestión gubernamental, negada sistemáticamente por el mercado. (Página/12, miércoles 8 de mayo de 2013)

Si bien en este caso, a nivel local, no había ataques al gobierno entrante, se registraba un vacío, una ausencia de la información relacionada con el Estado municipal en los medios locales, que dedicaban sus espacios a las discusiones políticas o a alguna medida trascendente, pero no había una llegada masiva a la comunidad con la información de gobierno. Así, esa fue la función primaria de aquel Tiempo de Gestión: llegar a la población en forma directa con la información sobre la gestión municipal. Con los años y con la diversificación de los canales de comunicación públicos municipales, las políticas del gobierno local fueron ganando nuevos espacios.

En aquel momento se popularizó también la discusión sobre la supuesta necesidad de “independencia” de un medio de comunicación. Desde esta óptica, los medios “no dependientes” del Estado son independientes (aunque en la práctica dependan de otros poderes) y un medio del Estado es entonces “dependiente” de la propia ideología que el gobierno sostiene. Y esa dependencia es considerada negativa. Este postulado –para nada ingenuo– empezó a ser combatido en aquel entonces desde los propios medios públicos, con mecanismos que exponían las múltiples dependencias de los medios gráficos y audiovisuales hegemónicos. El programa de la TV Pública 6,7,8, que comenzó a emitirse en 2009 fue una herramienta para poner en discusión esa idea: a través de informes realizados a partir de un meticuloso visionado de los principales canales se mostraban las operaciones de prensa y el armado de las noticias que ofrecen estos medios.

Dice Pablo Alabarces en el libro 678, *La creación de otra realidad* (Alabarces, Olivan, 2010, p.23); 'Lo que 678 discute es un tema clave y a la vez arduo: cuáles son los mecanismos de construcción de la realidad en el periodismo, cómo se presenta como real, como verdad, lo que es antes que nada una narración de la realidad'. Justamente lo que se hace en este programa, que sin esconderlo se autoproclama dependiente de un proyecto político, el del oficialismo en el gobierno es poner en evidencia la idea de que no existe una única realidad sino que existen modos de construirla. Por lo tanto el periodismo y los medios no son los actores neutrales que reflejan 'lo que efectivamente ocurre' sino que son agentes que ubicados en determinado lugar del espacio social contribuyen a crear la verdad de manera interesada. (Saintout, 2013)

Desde esta valoración positiva de la dependencia de un proyecto político, y desde su clara puesta en escena como medio de comunicación del Estado municipal se pone en marcha *Tiempo de Gestión*. Y desde esa posición discute aquella crítica que indicaba que "El Estado no puede imprimir su propia prensa".

El objetivo de la publicación era completar el esquema informativo local, ocupar el espacio de la comunicación gubernamental removiendo la idea de que la agenda informativa debía ser impuesta por los medios privados, de que el gobierno solo podía expresarse a través de gacetillas o espacios brindados por los privados en forma de entrevistas a funcionarios, y garantizando el derecho a la información sobre los temas públicos.

Con el tiempo esa finalidad fue orientándose más hacia la comunicación de las políticas públicas, políticas que garantizaban derechos básicos: a la educación, al deporte, a la cultura, al acceso a los servicios esenciales. De esta manera las dos publicaciones de la Municipalidad (*Tiempo de Gestión* y su *Catálogo de Servicios*) establecieron su propia agenda, la de las políticas públicas, se afirmaron en su espacio y construyeron su público: uno que comenzó a demandar información detallada sobre las acciones y los servicios del gobierno municipal.

Así, estos medios públicos gráficos, en tanto difusores de la actividad gubernamental y de las políticas públicas del gobierno, se emplazaban también como un servicio: uno que garantizaba la llegada de la información a los ciudadanos. El derecho a la información, como explica Washington Uranga (2012), es un derecho que posibilita el acceso a los otros derechos.

¿Qué puede aportar la comunicación a la construcción de políticas públicas?

En primer lugar información sobre los derechos básicos ciudadanos y acceso a las fuentes que garantizan su efectiva puesta en marcha. Sin perspectiva de derechos, sin que los ciudadanos conozcan en profundidad qué les corresponde por el sólo hecho de su condición ciudadana, cualquier política pública puede verse gravemente restringida a las experiencias, opiniones y,

eventualmente, a los intereses de los gestores y administradores públicos. La información sobre derechos permite un ejercicio activo de la ciudadanía y, también, la demanda en función de lo que a cada uno y cada una le corresponde en justicia.

El derecho a la comunicación es un derecho habilitante de otros derechos, en tanto y en cuanto permite la efectiva vigencia del elenco de los derechos humanos. (Uranga, 2012)

Desde Tiempo de Gestión tuvimos como premisa que un medio público gráfico debe hablarles a unos lectores que son sujetos de derechos, destinatarios por ello de las políticas públicas, y debe ser clave en colaborar para garantizar y ampliar esos derechos y esas políticas.

“Distintos autores y entidades han definido también que lo distintivo del servicio público es la interpelación a los hombres y mujeres como ciudadanos y no como consumidores –como lo hacen los medios dominados por una lógica puramente comercial– o como electores –como interpelan los medios utilizados como instrumento de propaganda” (Linares, 2013).

### **La comunicación como servicio público**

Desde la óptica de este trabajo, la comunicación entendida como derecho humano exige entonces también entenderla como servicio público. Esto implica que el Estado no puede desentenderse de su prestación, en especial cuando se trata de comunicación de políticas y decisiones del Estado que modifican la vida de los ciudadanos.

Esta concepción de la comunicación como servicio se comprende dentro del contexto de un modelo de Estado que busca garantizar la igualdad y la ampliación de derechos de las personas, y en el que éstas demandan activamente el acceso a esos derechos.

En Europa, según explica Guillermo Mastrini (2011):

“la noción de servicio público tuvo sus orígenes en la Revolución Francesa, que implicó no sólo un cambio en la concepción de la ciudadanía (a la que se le otorgó derechos políticos), sino también que el Estado asumió la tarea de garantizar el derecho de los habitantes a ciertos servicios considerados esenciales”.

La comunicación gubernamental, desde este enfoque, garantiza el acceso de las personas a la información sobre políticas que pueden mejorar o transformar su calidad de vida, su salud, su vida familiar, su educación o formación, su situación documentaria, entre otros aspectos. Sin ese servicio básico de comunicación, los hombres y mujeres muchas veces no llegan a acceder

a estas políticas, simplemente por desconocerlas. Y el Estado falla al no ser capaz de garantizar esos derechos básicos, aun llevando a cabo programas y acciones destinados a cumplirlos.

El canadiense Gaetan Tremblay (1988) define al servicio público como:

Una actividad considerada de interés general para la comunidad y como tal reconocida por el Estado. Dicha actividad de interés general no puede abandonarse absolutamente a la actividad privada y al puro juego de las leyes del mercado y por lo tanto el Estado asume su responsabilidad y su control sometiéndolo si fuera necesario a un régimen jurídico especial.

La comunicación de decisiones de gobierno y políticas públicas no puede, siguiendo esta definición y en tanto actividad de interés general, ser abandonada a las decisiones de los medios de comunicación privados. Tampoco ser recluida a los espacios de publicidad mediante pautas oficiales. Desde la Municipalidad de La Costa se entendió que debe y puede llegar en forma directa y gratuita a los ciudadanos, con medios propios y producidos desde el Estado municipal. Medios que, como plantean Barbero, Rey y Rincón (2000), no se dirigen a consumidores (no tienen un sentido comercial) sino a ciudadanos “y por lo tanto su objetivo primordial reside en contribuir explícita y cotidianamente a la construcción del espacio público en cuanto escenario de comunicación y diálogo entre los diversos actores sociales y las diferentes comunidades culturales”.

## **Comunicar servicios**

Mientras Tiempo de Gestión acercó a los vecinos la información sobre las medidas, acciones y políticas llevadas a cabo durante los primeros años de gestión, con el Catálogo de Servicios, a partir de 2011, se dio lugar a un proceso más complejo. El gobierno municipal comenzó a comunicar en detalle sus servicios: donde, cuando, como, para quien estaba destinado cada uno de ellos. Llegaba con la publicación directamente a los hogares e invitaba a usar los servicios, informaba sobre su existencia pero a la vez el mensaje era “esto es para usted, esto es para vos”.

Los ciudadanos tenían así el detalle de los horarios de cada especialista en el hospital y centro de salud, y eso facilitaba la consulta. Pero además se enteraban que podían ir a clases de tejido a diez cuadras de su casa, que se inauguraba un natatorio y ya estaban los horarios para anotar a sus hijos, que en el centro de la vuelta de su casa daban apoyo escolar donde podían llevar al más chico. El vecino se apropiaba de ese servicio, lo usaba y el medio gráfico se constituía al mismo tiempo en una herramienta de verificación: por parte del mismo vecino y

por el conductor del programa radial de la mañana que, Catálogo en mano, llamaba al aire al hospital para constatar los horarios.

La información tiene que contemplar también el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas para las políticas públicas. En otras palabras: la información tiene que servir como auxilio a la tarea de auditoría, vigilancia y, si fuese necesario, denuncia respecto del efectivo cumplimiento de aquello establecido como política pública para una comunidad (Uranga, 2012).

Cuando comenzamos a producir el Catálogo de Servicios de la Municipalidad de La Costa lo hicimos en base a una idea del catalán Toni Puig (2004), que lo presentaba como una herramienta de primera necesidad en la comunicación de un Estado municipal.

Durante años, las administraciones públicas han emitido una ingente cantidad de folletos para comunicar los servicios públicos: la folletería generalizada. Pocas, todavía, disponen de lo que hoy es común e indispensable en las organizaciones que los ciudadanos valoran: el catálogo de servicios públicos. Cuando está, éste acostumbra a tener dos grandes defectos: muestra solamente los servicios de algunos departamentos o es una simple recopilación de los servicios públicos sin más.

Puig proponía un trabajo integral que comenzaba “pensando los servicios desde los ciudadanos” y no desde las oficinas municipales, y continuaba con la elaboración de un catálogo que no fuese un burdo “copie y pegue” de la información brindada por cada área, que arrastrara el lenguaje burocrático y los nombres administrativos de áreas y programas. Había que recopilar toda la información para armar desde el área de Comunicación un catálogo claro, con lenguaje accesible, con explicaciones sencillas sobre cada servicio, con los datos precisos sobre lugares, horarios, formas de acceso o inscripción. Esto parecía simple pero presentó dificultades: la información no llegaba sola al área de Comunicación, solo una parte mínima de ella era enviada por las áreas para ser difundida en gacetillas de prensa. Un gran volumen de los datos debía ser buscado área por área, indagando en primer lugar a través de conversaciones con el funcionario de primera línea (el Secretario del área), luego con los de segunda línea (directores) y por último con los encargados de cada servicio, que son quienes terminan de “construir” esa prestación: coordinadores de centros comunitarios y culturales, administradores de hospitales, encargados de programas sociales. Hubo que vencer algunas resistencias: cada funcionario desea naturalmente que figure en el papel el nombre de su área y el creativo nombre que le ha puesto

a su programa, además del resumen con terminología técnica que tanto le costó escribir. Pero en la comunicación al ciudadano todo eso debe simplificarse: los vericuetos de la administración burocrática desaparecen y queda solo la información clara sobre el servicio o la política pública.

Puig insiste en esta claridad, y lo hace desde el llamado “marketing de servicios”.

El catálogo de servicios públicos es la pieza clave de trabajo de la administración porque es la suma y la muestra del trabajo de todo su equipo de trabajadores en servicios. Una suma con un común denominador: la misión/visión de marca. Y unos resultados: la calidad de vida de los ciudadanos, íntima y común. Cuando un ciudadano, otra administración, una empresa, una asociación pide qué hacemos, la respuesta es fácil: sólo debe facilitarse el catálogo de servicios. Que debe ser claro y sugerente. A partir de los servicios del catálogo entenderán qué hacemos y para qué servimos. Y, entusiastas, nos darán su confianza. (Puig, 2004)

La mirada de Puig, desde el marketing, propone la “venta” de los servicios en tanto “productos” de la administración municipal. El verbo vender no es ajeno a las conversaciones entre funcionarios y trabajadores municipales. “Vendeme tal programa” puede decirle el intendente a su funcionario de comunicación, o el funcionario a su profesional del área. Si bien es cierto que vender, en el sentido de convencer o inducir al uso de algo, es parte de la labor del comunicador, en el trabajo en la Municipalidad de La Costa nos planteamos una visión diferente al producir, distribuir y registrar la recepción del Catálogo y el resto de las publicaciones municipales, con el derecho a la información como premisa básica.

A diferencia del marketing de servicios, desde esta mirada no se plantea la necesidad de comunicar bien, con claridad y convicción para que los ciudadanos –cual consumidores– “elijan” el servicio, sino que los considera sujetos de derechos: a la información, y a través de esta, a las políticas públicas que garantizan otros derechos como la salud, la educación, la cultura.

Estos ciudadanos son además, desde la óptica con la que realizamos este análisis, protagonistas y constructores también de las políticas públicas, desde el momento en que las toman como propias, las modelan con sus propios usos y decisiones, las critican y hacen sus reclamos sobre estas, e incluso participan muchas veces en instancias previas, de planificación (por ejemplo en el caso de los “presupuestos participativos”, que en La Costa se llevaron a cabo de 2009 a 2015). No hablamos entonces de vender servicios sino de acercar la información

sobre las políticas públicas a los ciudadanos, que son sus destinatarios pero también sus constructores.

Lo público no es solo lo relativo al Estado, al gobierno y a decisiones tomadas desde oficinas y salas de reuniones. Lo público, por lo contrario, tiene que ver con todo aquello que es atinente a los asuntos de interés común, no importa cuáles sean los actores que se impliquen o se ocupen. Lo público, en consecuencia, es responsabilidad de todos los ciudadanos y ciudadanas (Uranga, 2012).

Siguiendo esta definición, al hablar de políticas públicas, hablamos también de un espacio de participación y comunicación, de disputas, de empoderamiento y de lucha por los derechos. Como define Washington Uranga “se puede asegurar que las políticas públicas son el espacio natural de configuración e implementación de los derechos sociales de los ciudadanos”.

Una definición de políticas públicas debe necesariamente incluir a la comunicación como herramienta fundamental de un proceso que involucra al gobierno, a los ciudadanos y sus organizaciones, que orienta recursos hacia determinadas problemáticas y que no se detiene: se construye y se modifica permanentemente.

### **La ventaja de la cercanía**

Al editar las publicaciones gráficas también tuvimos en cuenta que la Municipalidad es el nivel gubernamental más cercano a las personas. La cara del Intendente suele ser la del único gobernante que los ciudadanos pueden ver en persona, él y sus funcionarios son a los que pueden acceder, con propuestas y reclamos que no siempre corresponden en lo administrativo al Estado municipal, pero que en los últimos años muchos jefes comunales escuchan, atienden y responden.

Esta cercanía exige una comunicación que acompañe la presencia en el territorio de los funcionarios, que complemente la conversación con el ciudadano y aporte datos precisos para que sea una herramienta de los encuentros cara a cara, en los que se pueda charlar a partir de la información brindada en las publicaciones.

El Catálogo de Servicios se constituyó en una de estas herramientas. Distribuida con criterios diversos desde el área de Comunicación en una primera instancia llegó, como Tiempo de Gestión, a las dependencias municipales: centros comunitarios, centros culturales, polideportivos, unidades sanitarias, hospitales, unidades de gestión municipal en los barrios,

oficinas de turismo, paradores municipales. Además tuvo presencia en oficinas de atención al público como Becas, Catastro, Recursos Públicos, Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC), Servicio Local de Protección de los Derechos del Niño, Niña y Adolescente, Género, Derechos Humanos, Acción Social y Asesoría Legal, y en las oficinas de la Policía Local.



El Intendente (centro) en un centro de jubilados, con el primer Catálogo de Servicios.

También fue enviado vía correo a los domicilios de grupos específicos: empleados municipales (para facilitar el conocimiento de éstos sobre la amplia gama de servicios municipales), becarios, comerciantes, titulares de la tarjeta municipal Única. La distribución incluyó luego a las instituciones intermedias: centros de jubilados, asociaciones de fomento, clubes, cooperativas, todas con una intensiva comunicación con la organización municipal. En sus frecuentes recorridas por estas entidades, el intendente y funcionarios también llevaban estas publicaciones como apoyo para las conversaciones con integrantes de las entidades y los vecinos que se acercaban.

Daniel Prieto Castillo (1994) dice que aunque el municipio es la instancia política más cercana a los ciudadanos, eso no significa que necesariamente lo sea en la práctica, pero está organizada para ello: “o mejor: su razón de ser es esa cercanía. Aquí no se trata de impactar a grandes mayorías para obtener su apoyo, sino de trabajar con la gente, de lograr una relación

cotidiana basada en informaciones, intercambios de experiencia y búsqueda en común de soluciones a los problemas”.

El Catálogo de Servicios cumple su función dentro de un sistema de comunicación que a través de los años fue complementándose con otras herramientas: el canal de tv municipal, los panoramas radiales elaborados desde el área, las gacetillas que son reproducidas por los medios; y con otras acciones como las permanentes reuniones del intendente y funcionarios con vecinos que integran asociaciones de fomento, clubes de fútbol, talleres protegidos, centros de jubilados, cooperadoras de escuelas y con grupos específicos como directores de escuela, sindicalistas u otros grupos que lo soliciten. Las quejas, reclamos, problemáticas, propuestas o pedidos que surgen en esas reuniones son analizados y respondidos por el equipo de gobierno con acciones, y a la vez esas decisiones son luego transmitidas por estas mismas herramientas de comunicación.

“Se comunica, se informa, se educa, se dialoga siempre de lo cercano a lo lejano”, dice Prieto Castillo. Y la comunicación desde el diálogo con los ciudadanos facilita ese proceso. No hay que construir tópicos ni instalar temáticas desconocidas (salvo aquellas que excepcionalmente necesite instalar el gobierno): los temas están dados a partir del encuentro entre gobierno y comunidad, luego solo resta construir las políticas, ejecutarlas y comunicar con precisión el alcance de las iniciativas que surjan de ese diálogo.



# Conclusiones

## Recorridos de trabajo

Dos mañanas por semana voy a clases de natación en la pileta municipal que está en el barrio Las Quintas, en la esquina de 13 y 45 de Santa Teresita. En la misma manzana hay un polideportivo, también construido en los últimos años, y están la escuela primaria y el jardín de infantes. Desde una mirada indiferente el barrio no cambió demasiado: la mayoría de las calles siguen siendo de arena y algunas se inundan tras las lluvias invernales, las casas son humildes, levantadas a pulmón, sin revoque o a media construcción, no hay jardines ni cercos perimetrales. Hay muchos perros sueltos y algunos caballos atados en los numerosos baldíos. Sin embargo el circuito escuela-jardín-polideportivo-natatorio está asfaltado y las manzanas adyacentes ahora tienen veredas e iluminación. Desde temprano y hasta el anochecer el lugar está colmado de chicos y adultos: jugando en el parque exterior o aprendiendo deportes en el gimnasio interno: handball, taekwondo, patín, fútbol, gimnasia, natación. En el primer piso está el Centro Municipal de Alto Rendimiento (CEMAR) al que concurren chicos y jóvenes de todo el partido de La Costa que se preparan para competencias de alto nivel.

No son avances espectaculares, pero requirieron de un esfuerzo sostenido y una atención constante en políticas que paulatinamente mejoraron la calidad de vida de las personas.

De ese recorrido que empezó en 2004 fueron parte las publicaciones que me tocó tener a cargo: Tiempo de Gestión y el Catálogo de Servicios. En este Trabajo Integrador Final, con el objetivo de sistematizar mi propia experiencia en esta tarea, pretendí describir las particularidades del modelo de gestión de estos medios de comunicación, a partir de la relación con la territorialidad y el contexto político social de desarrollo.

En este sentido es posible sintetizar las principales líneas del trabajo integradas en los siguientes puntos:

- ✓ Surgimiento de Tiempo de Gestión y Catálogo de Servicios en el sistema de medios local y su evolución como difusores de las políticas públicas municipales.
- ✓ Desarrollo en un contexto nacional e internacional de fortalecimiento de los medios públicos.
- ✓ Metodologías y estrategias en la relación con la organización y los funcionarios.
- ✓ Aportes a la comunicación y gestión municipal.

## **Inserción en el contexto local**

Tiempo de Gestión nació en enero de 2004, a menos de un mes de comenzada la cuarta gestión de Juan de Jesús (luego de un *impasse* entre 1995 y 2003). Su aparición transformó el sistema de información municipal al instalarse como la primera herramienta de comunicación directa con los vecinos del municipio. Su circulación inicial fue en las dependencias municipales y –aunque no se había planteado como su principal objetivo– funcionó también como un instrumento de comunicación interna, útil para que los agentes de cada oficina y de cada área conocieran los detalles sobre cada medida tomada por el gobierno municipal. Desde cada una de esas oficinas, mostradores y dependencias municipales fue llegando al vecino, aunque solo a quienes frecuentaban esos espacios: faltaba llegar masivamente a los hogares. Sin embargo fue en ese momento el único medio con el cual el gobierno municipal llegaba sin intermediarios hasta el ciudadano. Con esta premisa se instaló en un circuito de medios local reducido, en el que muchos residentes no tenían acceso a la TV, el consumo de los medios gráficos tampoco era masivo y la principal fuente de información local eran las radios FM.

En el municipio de La Costa se editaban dos diarios: Pionero (desde 1980) y Opinión (desde 1996) y funcionaba una decena de radios FM a lo largo del partido. La televisión por aire era un bien de difícil acceso: aunque había llegado para quedarse en 1982 con la instalación de la primera antena, el servicio era deficiente. En la década del ‘90 –en simultáneo con el abandono progresivo de las antenas de TV por aire por parte del gobierno municipal– se habían establecido en La Costa las empresas que actualmente brindan el servicio de televisión por cable: ATCCO en la zona norte (san Clemente), AVC en el centro (Las Toninas, Santa Teresita, Mar del Tuyú) y TVC5 en el sur (Lucila del Mar, San Bernardo y Mar de Ajó) que no tardaron en conseguir una importante cantidad de clientes.

En 2004, mientras salía a la calle Tiempo de Gestión, la nueva gestión comunal comenzó con las reparaciones de las antenas repetidoras de Canal 7. Fue el primer paso de un proceso de recuperación que culminó con la puesta en marcha del canal municipal, Canal 11 de La Costa, en 2010, casi al mismo tiempo en que se empezaba a construir la plataforma digital de la Municipalidad: blogs temáticos, cuentas oficiales en las redes sociales y la renovación del sitio web municipal (que tuvo otro relanzamiento en 2014).

Fue entonces cuando se tornó necesario generar un nuevo instrumento que no solo informara sobre las políticas del gobierno, sino que brindara el detalle de los servicios que se desprendían de cada una de ellas y que el ciudadano supiera como, donde y cuando podía usarlos y ejercer su derecho a la salud, la educación, la cultura, el deporte, la asistencia social.

Así, en 2011 comenzó la elaboración del Catálogo de Servicios, la publicación dedicada integralmente a la difusión de las prestaciones municipales en detalle y que amplió su distribución en relación a Tiempo de Gestión

### **Contexto nacional y continental**

Las publicaciones municipales analizadas en este trabajo se desarrollaron en un contexto en el cual el gobierno nacional y otros gobiernos populares latinoamericanos fortalecieron con recursos y nuevas normativas a los medios públicos. Desde allí disputaron la agenda de las corporaciones mediáticas con espacios de difusión de las políticas de gobierno y con nuevos medios educativos, culturales y dedicados al deporte y la ciencia, con contenidos de calidad, producciones nacionales y sin publicidad comercial. En el ámbito de las producciones gráficas, varios países impulsaron también periódicos y diarios públicos, algunos dedicados íntegramente a la información gubernamental y otros con información general. El desarrollo gradual de estos medios –que promovían además la integración regional– constituyó una referencia en el proceso de producción de los medios gráficos gubernamentales en La Costa.

Tras los primeros impulsos a la comunicación pública en el ámbito nacional, surgió la discusión sobre el rol de los medios públicos y fue desde ese nivel de gobierno donde se fortaleció la idea de instalar la temática gubernamental en la agenda informativa, desde la premisa del derecho a la información y ante un conglomerado mediático que construía su agenda excluyendo la acción de gobierno o directamente atacándola.

En el partido de La Costa, con una gestión comunal que expandía sus obras y servicios, se hizo manifiesta la necesidad de generar nuevas herramientas para comunicar. En palabras del Secretario de Comunicación Cristian Cardozo:

Uno puede trabajar mucho, brindar muchos servicios, pero para mejorar, lo tenés que poner en común, lo tenés que poner en comunidad, lo tenés que mostrar para que haya un conocimiento, no solo por parte del destinatario del servicio, [que sepa] que ese servicio lo está llevando adelante el municipio y que es con un esfuerzo grande de todos los vecinos [...] hay que ponerlo en común para que ese servicio pueda ir mejorando.

En ese sentido fueron el Catálogo de Servicios –impreso y *on line*–, las sucesivas mejoras al sitio web, los blogs temáticos y la puesta en marcha definitiva del canal comunal.

En sus inicios, estas publicaciones fue también blanco de algunas críticas por erigirse como medios de comunicación del Estado municipal. Con el correr de los años, no solo se

instalaron dentro del circuito de medios de La Costa y se disiparon aquellos reproches, sino que su rol fue legitimado desde la ciudadanía y también desde los mismos medios de comunicación privados que habían esbozado aquellas críticas. El intendente De Jesús relata una anécdota protagonizada por un periodista que se había mostrado crítico a la edición de medios municipales:

... Apenas salió agarró el primer catálogo de servicios, en la radio, y empezó a llamar en vivo a los lugares. Yo le agradezco que lo haya hecho, porque también es función de este catálogo de servicios que nos ayuden, que también esté el ojo del vecino, no lo digo solo en el sistema de salud, la oferta educativa, lo digo en todas las actividades que hay, porque es a lo que nos estamos comprometiendo.

El aporte de esos doce años de construcción y fortalecimiento de los espacios públicos de comunicación a nivel nacional fue ciertamente un sostén de la legitimidad de los medios gubernamentales en La Costa: desde lo formal pero también en la percepción y el consumo popular.

### **Aportes a la gestión municipal**

*Visibilidad.* Desde el comienzo de la gestión de Juan de Jesús en 2004 comenzó a gestarse la idea de que la Municipalidad no puede ser solo un edificio, al que acceder cuando se tiene un reclamo o cuando hay que pagar una tasa o hacer un trámite. Mucho menos una abstracción derivada del desconocimiento sobre quiénes son los que trabajan allí, que hacen y sobre todo qué pueden usar los ciudadanos de lo que allí se genera.

En el lenguaje de todos los días los vecinos suelen decir que determinada acción “la hace la Municipalidad”. Esa afirmación se cambió desde la comunicación escrita por “lo hace el gobierno municipal” o “el equipo municipal”, con el fin de visibilizar que la gestión la hacen personas, desde el intendente hasta el empleado de mostrador o el de higiene pública.

La idea original de Tiempo de Gestión fue salir de las paredes del edificio municipal y llegar a las manos del ciudadano, mostrando quienes somos (los que hacemos la gestión municipal) y que cosas hacemos. Esta premisa se cumplió y fue importante sobre todo en las primeras épocas de la publicación: la actividad del gobierno municipal se hizo visible a través de una herramienta que no solo sirvió como medio de comunicación sino con el correr del tiempo, como archivo gráfico de la gestión municipal.

**Comunicación directa.** El periódico municipal fue el “puntapié inicial” a la construcción de un sistema de comunicación directa con el ciudadano. La creciente apertura de nuevas dependencias municipales permitió en una primera etapa la llegada del periódico a manos de los vecinos que usaban estos espacios. Tiempo después se buscaron formas de distribución a públicos específicos: comerciantes, empleados municipales, becarios, beneficiarios de tarjeta Única a través del correo con llegada de la publicación a sus hogares, estudiantes secundarios durante las jornadas de Olimpiadas Escolares. Cada acto público y cada actividad en los barrios fue motivo para entregar la publicación en mano a los vecinos. Las dos publicaciones, Tiempo de Gestión y el Catálogo de Servicios, fueron repartidas según el caso por integrantes del equipo de Comunicación, por correo privado, por militantes en extensas recorridas por cada localidad, por funcionarios o por el propio intendente municipal en visitas a instituciones y hogares.

**Comunicación interna e inter dependencias.** La necesidad de algo tan sencillo como que los empleados de determinada dependencia (por ejemplo, un centro comunitario) supieran que servicios se brindaban en espacios similares de otros barrios se vio plasmada al poco tiempo de la primera edición del Catálogo de Servicios. En la recepción de los centros los encargados pegaban en las paredes las páginas de los servicios de Salud –las páginas centrales de la publicación–, que habían sido pensadas para ser un pliego independiente y por eso impresas en esa ubicación. De esa manera tenían un panorama integral de los servicios brindados por la Municipalidad y podían asesorar rápidamente al vecino sobre adonde concurrir y en que horarios para una prestación determinada. En muchas oficinas del Palacio Municipal también se pegaron recortes en las paredes: la guía de trámites y el listado de direcciones de unidades de gestión en la Dirección de Instituciones Intermedias o las actividades de inclusión juvenil en las sedes del programa Agite, por citar algunas. Esta publicación en particular favoreció la comunicación entre dependencias y también entre áreas. A partir de la publicación del Catálogo, fue habitual ver llegar a funcionarios de primera y segunda línea con la publicación bajo el brazo a reuniones de gabinete o inter áreas.

**Panorama integral de los servicios municipales.** Mientras Tiempo de Gestión funcionó –en una utilidad no planificada– como archivo gráfico de la gestión, el Catálogo de Servicios fue la primera herramienta de comunicación que se planteó ser, como postula Toni Puig “una radiografía” del servicio municipal. La información estaba dispersa, hasta ese momento no se había hecho una recolección y sistematización de toda ella para presentarla como una totalidad. La idea de concebir por primera vez a toda prestación municipal como “servicio” era nueva en

la Municipalidad: la elaboración del Catálogo de Servicios gráfico fue la primera herramienta para plasmar esta concepción, que fue central en la gestión de Juan Pablo de Jesús.

Tiempo después de la publicación impresa surgió el Catálogo de Servicios Web, y más tarde la re funcionalización del sitio web orientado a los servicios *on line* y en general a una forma de comunicar (a través de gacetillas, redes sociales, spots en el canal público) que priorizaban destacar los servicios y su utilidad para determinado sector de la población.

***Simplificación del lenguaje.*** En relación a la producción de los contenidos, el periódico Tiempo de Gestión tuvo desde su inicio un formato periodístico y una escritura coherente con este estilo, evitando el lenguaje administrativo. Tanto en TdG como en el Catálogo de Servicios, el desafío fue despegar la comunicación oficial de aquel lenguaje protocolar, lleno de denominaciones de secretarías, direcciones, áreas y subáreas y de nombres de programas y subprogramas. Todo este esquema y funcionamiento burocrático debía traducirse a un estilo sencillo de entender por el ciudadano, a quien habitualmente no le interesan las jerarquías de la administración, los nombres de fantasía pensados durante meses ni la pertenencia de determinado programa a tal o cual área, sino más bien la información concreta sobre los servicios.

La mención de los nombres de áreas que perduró como títulos de sección durante un período en Tiempo de Gestión, desapareció durante la elaboración del Catálogo de Servicios: Inclusión Juvenil se tradujo en Actividades para jóvenes y niños, Desarrollo Social en Servicios de atención social, Atención de la discapacidad y Escuelas deportivas. El Catálogo de Servicios introdujo un lenguaje más llano y con el tiempo este criterio se fue trasladando al resto de la comunicación municipal, hasta eliminar incluso los nombre de fantasía de los programas. Como ejemplo, *La Costa te incluye* volvió a ser sencillamente “atención de la discapacidad”, poniendo otra vez “en el centro de la escena” a los ciudadanos y ciudadanas y no a la administración municipal. Esta tarea fue posible a partir de un trabajo de comunicación interna con los responsables de cada área, que surgió desde el equipo de la Secretaría de Comunicación.

### **La relación con la organización**

Durante el período analizado fueron variando los métodos y estrategias para relacionarme con la organización municipal, sus funcionarios, agentes e incluso los vecinos destinatarios de las políticas públicas. En una primera etapa no tuve relación directa con personas sino con materiales que debía editar: entrevistas y documentación que me sirvieron para comenzar a conocer la estructura y los modos de funcionamiento de la estructura

municipal, que con el cambio de signo político en el gobierno se estaba re organizando.

A partir de tomar a mi cargo la producción integral de las publicaciones comenzó un proceso de relacionamiento con la organización a través de sus funcionarios y empleados de dependencias. Aunque los lineamientos para el trabajo me los daban los jefes del área de Comunicación Social y Audiovisual, debí establecer trato con la mayoría de los secretarios y directores, a quienes entrevisté en busca de datos, informaciones detalladas y específicas y de sus propias opiniones en muchos casos.

En ocasiones también participé de reuniones destinadas a la programación de acciones, como las relativas a la agenda de actividades de verano, la comunicación en la coyuntura de la epidemia de Gripe A, el inicio de la plataforma digital de la Municipalidad, entre otras.

Además fue fundamental estar presente en la cobertura de actos y eventos como avances en los servicios públicos de gas y cloacas, inauguraciones de obras, presentaciones, recorridas con funcionarios provinciales y nacionales, reuniones con sectores diversos de la comunidad, entregas de becas, beneficios sociales, escrituras gratuitas, Aunque no todo el material se usaba para las publicaciones, la presencia en cada una de esas instancias me fue nutriendo de conocimiento sobre la actividad municipal.

Entrevistar y conocer a los beneficiarios o destinatarios de las políticas públicas también me permitió ver la gestión “desde afuera”, a partir de la mirada, la opinión y el reclamo de los ciudadanos. Esto sucedió de manera estructurada al entrevistar por ejemplo a beneficiarios de determinado plan, pero también espontáneamente, durante recorridas por instituciones, dependencias municipales o coberturas de eventos como las Olimpiadas Escolares, a las que concurrían estudiantes, docentes, padres y madres de escuelas secundarias. La recepción de un reclamo o comentario sobre determinado servicio, además de la responsabilidad de canalizarlo al área correspondiente, me aportaba conocimiento sobre el funcionamiento, las deficiencias y fortalezas en esa prestación. Ese conocimiento busqué complementarlo con un acercamiento permanente y sistemático a cada una de las dependencias barriales de la Municipalidad.

El relevamiento de los servicios se basó desde el inicio en un “ida y vuelta”: desde las oficinas en el Palacio Municipal a los lugares donde se brindaban las prestaciones, y otra vez a las oficinas. El primer paso siempre fue el encuentro con el secretario del área y la escucha sobre la planificación de cada servicio; luego el encuentro con los directores para recabar detalles operativos y finalmente el acercamiento a la dependencia, la charla con quienes hacen el servicio y el chequeo final sobre horarios, fechas y modos de funcionamiento. La mayor parte

de las veces, volvía con esta información (modificaciones, correcciones en el servicio) al área correspondiente o bien la volcaba en un informe al secretario de Comunicación.

### **Un proceso que continúa**

—¿Cómo seguimos? —pregunté, en un clima de desazón.

—Este verano no vamos a hacer publicaciones...

Corría enero de 2016 y todo parecía haber cambiado. Los municipios como La Costa, que seguían gobernados por el Frente para la Victoria, buscaban reacomodarse al nuevo contexto. Los presupuestos se reducían y algunas prestaciones (la agenda de actividades de verano no era un servicio fundamental) se suspendían hasta que la economía de la comuna se reordenara en el nuevo escenario político.

Fue un verano difícil para la gestión comunal y los meses y años que siguieron también lo fueron. Sin embargo, el gobierno municipal supo adecuarse y mantener todas las políticas que durante aquellos primeros doce años había impulsado. Tiempo de Gestión y el Catálogo de Servicios continuaron editándose, con algunos altibajos, pero mantuvieron su popularidad y utilidad para los vecinos y vecinas y para el equipo municipal. En la Municipalidad de La Costa habíamos aprendido ya a usarlos como herramientas para la mejora de la gestión y sus políticas.

Un aprendizaje que comenzó a fines de 2003 con la asunción de Juan de Jesús, cuando se comenzó a pensar en una forma de comunicar basada en el derecho ciudadano a la información. Mientras se construían nuevas políticas públicas se comprendía que no bastaba con informar: para la construcción de una sociedad democrática, con una mejora creciente de la calidad de vida era fundamental que los ciudadanos y ciudadanas opinen y participen de la acción de gobierno. La publicación de Tiempo de Gestión y el Catálogo de Servicios, el Centro de Atención al Vecino, el Presupuesto Participativo y el diálogo permanente con los diversos sectores de la comunidad fueron muestras de esta voluntad.

Desde esta mirada fueron necesarias herramientas de comunicación que abran esos canales de diálogo, esa posibilidad, como plantea Cristian Cardozo, de que “el ciudadano pueda decir ‘mire, está bien el servicio que se está brindando pero podría mejorar en este aspecto o es insuficiente ante la demanda que tiene nuestro barrio’”. En ese ida y vuelta se conoce a la comunidad y a partir de incentivar el uso de los servicios y brindar las herramientas para el acceso a planes y programas se abre un intercambio y se promueve la respuesta, el reclamo, la propuesta para la mejora o la modificación de dichas políticas, en definitiva un canal entre ciudadanos y gobierno, para la cual es fundamental la escucha por parte de este último.

Es a partir de este diálogo –y no en los escritorios– donde comienzan a construirse políticas públicas duraderas. Esa conversación es esencial para el funcionamiento de un Estado que no se conciba a sí mismo como mero administrador o solucionador, sino como parte de un sistema democrático en el que, junto a los ciudadanos y sus instituciones se construye una sociedad inclusiva y con calidad de vida.

Considero un privilegio haber sido testigo y partícipe como comunicadora de un proceso de transformación del Estado municipal que lo sacó de su eje físico –del modelo en el cual todas las discusiones y decisiones se dan dentro del Palacio Municipal– y lo llevó hacia el espacio público, hacia el debate de una agenda pública junto a los habitantes del territorio.

Así se desarrolló una forma de gobierno en la que no se concibe la construcción de políticas públicas sin la participación de la comunidad en la decisión sobre los temas, su planificación, su ejecución y monitoreo, y sus correcciones o modificaciones. Que se sostuvo con la construcción de espacios de uso público que funcionaron como dinamizadores del encuentro comunitario, del desarrollo social, cultural y deportivo, y con la puesta en marcha de políticas que dieron contenido a esos espacios, que modificaron la calidad de vida y que estimularon la integración colectiva. Y con una comunicación que permitió una conversación fluida con los ciudadanos, que aún hoy perdura.



## Fuentes consultadas

### Bibliografía

- BADENES, DANIEL Y GONZÁLEZ, NÉSTOR. “Diga 33. Radiografía de un sector clave en el nuevo paradigma legal latinoamericano”. En Bruzzone D. (Coordinadora) Saintout F. y Varela A. (Directoras), *Voces abiertas. Comunicación, política y ciudadanía en América Latina*. Buenos Aires, CLACSO – Ediciones EPC, 2015.
- BARANCHUK, MARIANA. “Comunicación, derechos humanos y mundo laboral de los trabajadores de prensa. A 30 años del retorno democrático: visibilizar lo invisibilizado”. En Analía Elíades (compiladora), *Derecho a la comunicación y 30 años de democracia*, La Plata, EDULP, 2015.
- BECERRA, MARTÍN Y WAISBORD, SILVIO. [e-Book] *Principios y “buenas prácticas” para los medios públicos en América Latina*. Paris, Unesco, 2015
- CORTESE, JULIETA; SANTA CRUZ, CHRISTIAN “La comunicación institucional del municipio de Morón”, 2008. Recuperado de [http://www.fes.org.ar/Publicaciones/2009/La\\_Comunicacion\\_Municipio\\_Moron.pdf](http://www.fes.org.ar/Publicaciones/2009/La_Comunicacion_Municipio_Moron.pdf) (Fecha de consulta 24/11/2017)
- DE MORAES, DÉNIS. *La cruzada de los medios en América Latina. Gobiernos progresistas y políticas de comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 2011.
- LINARES, ALEJANDRO FÉLIX. “Servicio Público de Radiodifusión: Reflexión latinoamericana de un concepto dinámico”. En *Avatares de la comunicación y la cultura*, N° 6, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Diciembre de 2013
- LOZANO, MARIO. “Un compromiso sostenido” en *La ley de la comunicación democrática 26.522*. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes; Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual, 2013
- MARTÍN-BARBERO, JESÚS; REY, GERMÁN Y RINCÓN, OMAR. “Televisión pública, cultural y de calidad”. *Revista Gaceta* N° 47, Bogotá, Ministerio de Cultura, Diciembre de 2000. Recuperado de [http://www.robertosuares.es/webs/comunicacionymedios/comunicacion/television/textos/martin\\_barbero\\_tvpublicacalidad.htm](http://www.robertosuares.es/webs/comunicacionymedios/comunicacion/television/textos/martin_barbero_tvpublicacalidad.htm) (Fecha de consulta: 13/8/2019)
- MASTRINI, GUILLERMO. “Medios públicos y derecho a la comunicación: una aproximación desde América Latina”, en *Lecciones del Portal InCom*, Instituto de la Comunicación de la Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de [http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/65\\_esp.pdf](http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/65_esp.pdf) (Fecha de consulta: 10/1/2018)
- MORRIS, DICK. *El nuevo príncipe*. Buenos Aires, El Ateneo, 2003

- NOGUERA, FELIPE. “La campaña permanente”. En Izurieta R; Arterton C. y Perina R. (compiladores) *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Buenos Aires, La Crujía, 2005.
- PRIETO CASTILLO, DANIEL. “Apuntes sobre la comunicación política institucional”, 1994. Recuperado de prietocastillo.com/comunicacion (Fecha de consulta: 10/1/2018)
- “En torno al sentido de nuestra práctica de comunicadores”, 1999. Recuperado de: prietocastillo.com/comunicacion. (Fecha de consulta: 10/1/2018)
- PUIG, TONI. *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Buenos Aires, Paidós, 2003
- *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En red, claves y entusiastas*, Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación, 2004. Recuperado de: [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/19/04/1114156577159\\_libro\\_mark\\_definitivo\(2\).pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/19/04/1114156577159_libro_mark_definitivo(2).pdf)
- SAINTOUT, FLORENCIA ¿Qué es la comunicación alternativa? Cuadernos de cátedra de Comunicación y Teorías, La Plata, FPyCS–UNLP, 2013
- SERRANO, PASCUAL. *Medios democráticos. Una revolución pendiente en la comunicación*. Madrid, Ediciones Akal, 2016.
- SMERLING, TAMARA. *La otra pantalla. Educación, cultura y televisión. 2005–2015, Una década de Canal Encuentro, Pakapaka y las nuevas señales educativas*. Buenos Aires, Ediciones educ.ar, 2015
- TREMBLAY, GAËTAN “La noción de servicio público”, *Revista Telos* Nro.14. Madrid, Junio/Agosto de 1988.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES Y DEFENSORÍA DEL PÚBLICO DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL *La ley de la comunicación democrática* 26.522 Bernal, 2013.
- URANGA, WASHINGTON "Sin comunicación no hay políticas públicas democráticas". En Rinaldi, Laura (coord.), *En el cruce de la política y la comunicación*, Buenos Aires, La Crujía, 2012.
- “Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público”, Terceras Jornadas de Comunicación Institucional –Primer Encuentro Nacional de Cátedras de Comunicación Institucional y Planificación de la Comunicación (RedCom). Tucumán, 12–13 octubre 2012. Recuperado de: [http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/01\\_gestion.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/01_gestion.pdf) (Fecha de consulta: 10/1/2018)
- VEGA, HANNIA “La comunicación de gobierno e internet”. En Izurieta R; Arterton C. y Perina R. (compiladores) *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Buenos Aires, La Crujía, 2005.

### **Notas periodísticas**

“Una Corte con buena onda” (5 de septiembre de 2003), *Diario Judicial*. Recuperado de: <http://www.diariojudicial.com/nota/46357> (Fecha de consulta 15/10/2017)

“Kirchner prorrogó la concesión de las licencias de radio y TV” (21 de mayo de 2005), *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/706099-kirchner-prorrogo-la-concesion-de-las-licencias-de-radio-y-tv> (Fecha de consulta 15/10/2017)

PICCONE, NÉSTOR. “Todos los medios son públicos” (8 de mayo de 2013), *Página/12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-219531-2013-05-08.html> (Fecha de consulta 12/2/2018)

“La urgencia del Gobierno en medios” (30 de mayo de 2005), *Página/12*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/espectaculos/subnotas/51693-17329-2005-05-30.html> (Fecha de consulta 12/2/2018)

### **Sitios web**

Municipalidad de La Costa: [www.lacosta.gob.ar](http://www.lacosta.gob.ar)

ARSAT: [www.arsat.com.ar/television-digital-abierta/](http://www.arsat.com.ar/television-digital-abierta/)

Junta Electoral de la Provincia de Buenos Aires: [www.juntaelectoral.gba.gov.ar](http://www.juntaelectoral.gba.gov.ar)

### **Videos en línea**

Registro Mundo (24 de agosto de 2010) “Cristina Kirchner. Papel Prensa, la verdad”. Recuperado de: <https://www.youtube.com/playlist?list=PL43F4A1FF93DCDDA2> Fecha de consulta: 27/5/2018



## **Anexos**