

# INVESTIGACIÓN ENACTIVA: EL ENCUENTRO EN LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.

Mascotti, Mariana; Spagnolo, Javier; Margherit, Luciana; Piola, Mariana

*mascotti.mariana@inta.gov.ar; spagnolo.javier@inta.gov.ar; margherit.luciana@inta.gov.ar; piola.mariana@inta.gov.ar*

*Eje temático: Aportes de la comunicación. Comunicación estratégica para el desarrollo rural territorial.*

*Categoría: Ensayo*

Desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario entendemos a la comunicación como un fenómeno multidimensional, complejo y fluido. Varias derivaciones, vinculadas con los nuevos paradigmas de la ciencia y las teorías de la comunicación, se despliegan de esta afirmación:

□ La comprensión de que en la comunicación se juegan los bloqueos y contradicciones en cualquier situación de cambio que queramos propiciar. Se trata de trabajar con ésto como condición en la que se navega, no como obstáculo a superar.

□ La necesidad de asumir a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural. Las transformaciones emergen en el encuentro de matrices socioculturales, entendidas como grupos con modalidades de vinculación particular con la problemática específica que nos interesa abordar, que necesitamos comprender en su situacionalidad para poder convocar.

□ La idea de conocimiento como un estado del mundo, que emerge permanentemente en estos- encuentros en la diversidad. Emergencia no es transmisión. Se trata es de reconocer trayectorias y lógicas dinámicas de funcionamiento, para poder propiciar nuevas conversaciones que las incorporen.

□ La posibilidad fecunda de trabajar en lo colectivo movilizándolo los cambios deseables-posibles, a partir de una metodología abierta y transdisciplinar.

La investigación enactiva es la propuesta metodológica de la Comunicación estratégica (Massoni, 2013, 2003) para trabajar en la dimensión comunicacional. Con

instrumentos compartibles y flexibles, permite operar una estrategia comunicacional como dispositivo de cambio social conversacional:

- Versión Técnica Comunicacional (VTC) - árbol de problemas, árbol de soluciones-
- Marcas de racionalidad comunicacional
- Matrices socioculturales
- Mediaciones

Presentaremos esta metodología a través de una diversidad de casos en los que se está poniendo en marcha en el INTA. Proyectos que nos demandan abarcar temáticas e incluir actores sin perder la potencia de la autoorganización en la búsqueda de una cultura de la sustentabilidad.

Palabras clave: estrategias comunicacionales, encuentro, metodología, investigación enactiva

## INVESTIGACIÓN ENACTIVA: EL ENCUENTRO EN LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.

### 1. El conocimiento se trata de comunicación

La primera cuestión a plantear para movernos de una visión lineal y transferencista de la comunicación a una capaz de asumirla como espacio de espesura, complejo, revelador de las formas posibles del cambio social, es la del *conocimiento*. ¿Cómo pensamos el conocer? ¿Cómo conocemos? ¿Cómo ocurre el conocimiento en el mundo? ¿Cómo en la dimensión de lo colectivo?

Desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario<sup>344</sup> lo pensamos como un estado producto del *encuentro*. Posible de captar en sus maneras de *estar siendo*, para componer desde allí nuevas relaciones. Otros encuentros, más fecundos. El encuentro es la especificidad del campo comunicacional. *Del mensaje al encuentro*, podríamos decir. Y como estamos tratando con la investigación en comunicación, *del inventario al encuentro*. Un pasaje potente, que trataremos de ir alumbrando en esta presentación.

Este modo de entender el conocimiento -imposible de reducir a una información transmitida- se sintetiza para nosotros en una categoría fuente de la propuesta de *investigación enactiva*: la *enacción*.<sup>345</sup> Modo de dar cuenta de su emergencia, indistinguible del vivir.

*El verdadero desafío que esta orientación plantea es que pone en tela de juicio el supuesto más arraigado de nuestra tradición científica: que el mundo tal como lo experimentamos es independiente de quien lo conoce. Aunque todos convienen en que la representación es un proceso activo, se la sigue concibiendo como un proceso de “recuperación” o “reconstrucción” de rasgos ambientales extrínsecos e independientes. Persiste la idea básica de un mundo con rasgos pre definidos”* (Varela, F. 1988)

La *investigación enactiva* es la propuesta de trato con la dimensión comunicacional como espacio de ocurrencia de las transformaciones, desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario.

De esta ruptura nacen los principales desplazamientos en nuestra comprensión de la comunicación: el cambio como proceso interno, la modalidad multiparadigmática de abordaje, las múltiples dimensiones del fenómeno y los procesos de conocimiento de diferente registro y profundidad que implican.

## 2. ¿Por qué la comunicación es estratégica?

344 La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario es un colectivo autoconvocado de comunicadores e investigadores que se propone hacer crecer la perspectiva de la comunicación estratégica como modalidad no dualista de encuentro en el mundo. [www.escueladecomunicacionestrategica.org/](http://www.escueladecomunicacionestrategica.org/)

345 Enacción (*to enact*, traer a la mano) es una alternativa a la comprensión del conocimiento como representación. “El contexto y el sentido común no son artefactos residuales que se pueden eliminar progresivamente mediante el descubrimiento de reglas más elaboradas. Constituyen la esencia misma de la cognición creativa” La cognición es “acción efectiva: historia del acoplamiento estructural que enactúa (hace emerger) un mundo” (Varela, 1988)

El *encuentro* aparece como espacio estratégico para pensar las dinámicas socioculturales porque allí emerge permanentemente el sentido colectivo. ¿Pero qué tipo de encuentro? y ¿por qué? Asumir la espesura de la comunicación, desentrañar sin escindir la potencia de este registro cuando queremos trabajar en pos de las transformaciones, nos llama a especificar los alcances de esta categoría y a proponer formas de operarlo.

*Cambiamos cuando nos encontramos*, nunca solos. La captación de las modalidades del encuentro, el reconocimiento de sus trayectorias (de lo que se trae como grupo sociocultural y se pone en juego allí) hace a su especificación. Se trata del registro de lo sociocultural, que rebasa lo interpersonal para poner el ojo en la historia viva, de significados y formas de hacer, que condicionan la actualidad de esos vínculos. Conversación aquí no es un diálogo, interacción, es *encuentro sociocultural*. Un concepto método para tratar con la transformación colectiva desde la complejidad. Por aquí va la propuesta de la Comunicación Estratégica. Una oferta de herramientas para aprovechar la autoorganización en un mundo enredado, que se autoproduce permanentemente y emerge novedoso en la dinámica intercultural.

Las *estrategias comunicacionales* son ese aprovechamiento del encuentro en función de un cambio buscado. Desde lo que los actores están siendo, y desde lo que queremos propiciar. Aquí radica la potencia comunicacional cuando la integramos como dimensión articuladora, expandiendo y conectando el registro de los productos de comunicación con las trayectorias vinculares en las que toman cuerpo y a partir de las cuales significan, producen sentido colectivo.

La transformación es comunicacional porque el cambio no se restringe a una información transmitida ni a una verdad comprobable, ni a las individualidades ni tampoco sólo a la interacción -dimensión de lo interpersonal-. La transformación es comunicacional porque es en la conversación sociocultural que los significados y las prácticas se negocian y abren y cierran permanentemente nuevas *acciones y sentidos compartidos*. Un registro a medio camino entre lo micro y lo macro, en el que el “éxito” de la intervención no se juega en tener más y mejor información -si seguimos pensándola como único saber, si seguimos enarbolando a la ciencia como única verdad- sino de poner sobre la mesa en la que se *encuentran* las alteridades culturales unas argumentaciones que consideren los otros saberes involucrados para poder provocarlos. Escucharlos para comprenderlos más que para contestarlos, como dice alguna de esas frases que se comparten por *Facebook*.<sup>346</sup>

346 Circula en estos días por Facebook una frase anónima que dice: “El gran problema con la comunicación es que no escuchamos para comprender. Escuchamos para responder”

Esta, creemos, es la potencia de la idea de encuentro sociocultural cuando trabajamos como extensionistas, como comunicadores. Desde aquí, se vuelven cada vez más incómodas e inoportunas las separaciones. ¿Capacitación y comunicación? ¿Extensión y comunicación? Nos convoca, en la riqueza de nuestras propias alteridades como miradas disciplinares, el espesor del encuentro sociocultural.

### 3. Operando el encuentro

La propuesta de la *investigación enactiva* no es la del encuentro como una declamación ni como un ideal de consenso. Es la oferta de un dispositivo operacional para tratar con su complejidad. Un conjunto de técnicas y herramientas afines a la perspectiva desde la que habitamos la comunicación. El reto es el de no perder en la oferta instrumental la fluidez del devenir vital. No necesitar lo prearmado en términos de planificación para trabajar en lo social con una cierta direccionalidad. Hablamos de *mapas fluidos para navegar los encuentros*.

#### Cómo desplazarnos. Las referencias del mapa

Compartiremos algunas de estas técnicas de navegación en términos de desplazamientos entre las maneras tradicionales de incluir la comunicación y nuestra propuesta. Lo haremos intentando ejemplificarlos desde la experiencia transitada.

#### a. Del tema a la *Versión Técnica Comunicacional* (VTC)

Asumir esta idea de conocimiento nos ubica, desde la investigación enactiva, del lado de ya no poder pensar en términos binarios, escindidos y abstractos. Necesitamos situarnos. Para esto, la *Versión Técnica Comunicacional* (VTC).

Arrancamos preguntándonos -en un equipo lo más amplio que podamos en el marco del proyecto organización en la que estemos buscando desarrollar una estrategia comunicacional - *¿qué está obstaculizando la transformación buscada?* Y una vez consensuado provisoriamente redactamos la “rase problema”. Una síntesis abarcadora y a la vez específica de lo que lo que deseamos transformar, que empezamos a desplegar en diferentes dimensiones/componentes (técnicos pero también socioculturales, ambientales o lo que la situación mande, que nos obligue a considerar su complejidad, alejándonos de la unidimensionalidad que solemos darle a nuestros abordajes) y también en niveles (causas, consecuencias, síntomas) de esa problemática.



**Imagen 1: Síntesis del proceso de armado de Versión técnica comunicacional, con identificación de actores, matrices socioculturales y armado de árbol de soluciones, en dos reuniones.**

Algunos ejemplos de acuerdos alcanzados:

En un proyecto nacional de comunicación estratégica en lechería del INTA, que involucraba siete proyectos específicos vinculados con áreas disciplinares lecheras y otros tantos proyectos de extensión en la cadena la frase consensuada fue:

*“Falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena”.*

En un proyecto similar, pero de la red de apicultura argentina<sup>347</sup>, se sintetizó en:

347 Proyecto Red de comunicación estratégica para la apicultura argentina. Programa Nacional Apicultura. INTA, cartera 2009-2012

*“Falta de una adecuada capacidad para interpretar y actuar ante la diversidad de la trama territorial para contribuir a que la apicultura sea una herramienta de desarrollo”.*

Los dos proyectos territoriales del INTA San Pedro<sup>348</sup> definieron la problemática como:

*“Desarticulación de los actores que pone en peligro la sustentabilidad territorial”*

La de un grupo de trabajo en sistemas agroforestales quedó como:

*“No tenemos una mirada compartida del bosque por lo que generamos acciones dispersas y segmentadas”*

La definición del obstáculo dificulta la transmisión. Un tema es transmisible, un problema no lo es. Las dimensiones y los niveles, desplegados desde esa frase, nos obligan a la complejidad de su trato y no nos dejan caer tan fácilmente en la reproducción de lo hecho.

La situación se recorta en el mismo momento de su definición y pone en juego diferentes registros y aperturas de sus aspectos. Lo situado nos concreta.

Desde otro punto de vista, también nos interesa rescatar que en la forma tradicional en la que vamos construyendo nuestros proyectos, la VTC a veces es una propuesta a construir en su tránsito y no un acuerdo previo. En este sentido, puede constituirse en una herramienta calibradora, sintonizadora. No para *hacer encajar* lo que estamos haciendo en su grilla, pero sí para promover sinergias más potentes desde lo que existe. La VTC es un instrumento de invención y también de sintonización. Aquí también se juega su condición de mapa, flexible y abierto.

Instrumento integrador de conocimiento y gestión para la transformación, diremos recogiendo las ideas de Morin (Morin, 1990). Parido del intento por incorporar la complejidad, lo fluido, no pretende completitudes. Es un saber viviente y por lo mismo mortal, y es lo más respetuoso posible de los términos que la conversación alcanzada pudo enlazar: de las maneras de decir y hacer que se pueden movilizar y sostener en un momento dado, en un lugar. Es entonces también el estado de *nuestra convivencia posible*, la del equipo, nuestra *verdad contextual de construcción intersubjetiva* en esta forma de trabajo en la que ya nos distinguimos gestión de investigación, productos de procesos que los contienen.

348 Proyecto Regional con Enfoque Territorial Gestión para el Desarrollo del Sistema Agroalimentario. Partidos de San Nicolás, Ramallo y Zárate; y Proyecto Regional con Enfoque Territorial Aportes para el Crecimiento, la Equidad y la Sustentabilidad del Territorio Diversificado de los Partidos Costeros de San Pedro y Baradero. Proyectos Regionales con Enfoque Territorial Buenos Aires Norte, cartera 2013 - 2019

La VTC es también una herramienta que promueve el desdibujamiento de los límites disciplinares, para ir en busca de una investigación apropiada. Es *Técnica*, en el sentido que estamos en una institución o un proyecto que acompaña las transformaciones desde algunos saberes técnicos a los que le reconocemos su aporte y su oportunidad en la situación. Es *Comunicacional* porque está hecha para salir a ser conversada con otros que sabemos que tienen *otras versiones*. Es una *Versión* porque se reconoce como una entre otras, que saldremos a indagar para identificar los posibles puntos de partida de nuevas conversaciones. Nuevas posibilidades de entendernos, atendiendo a los intereses, lógicas y gramáticas de esos otros.

#### **b. De actores a Matrices socioculturales**

El despliegue de la VTC nos permite vincular específicamente cada dimensión y nivel de la problemática con esos otros, los actores que reconocemos asociados a ellos. El reconocimiento de estos actores es entonces también, desde la *investigación enactiva*, una construcción situada. No existen previos al recorte del campo que produce la situación, se constituyen en relación a ella, dando lugar a la identificación de lógicas específicas de vínculo con el problema. Desde aquí se agrupan y emergen como *Matrices socioculturales*.

*“Con el concepto de matrices socioculturales buscamos pensar lo social como espacio topológico. Es decir, una manera de trabajar las relaciones que conservan cierta estabilidad en los sectores o grupos socioculturales como formas que dan cuenta de una trayectoria (más allá de tamaño, cantidad, etc), una genealogía de la historicidad de los vínculos”* (Massoni, 2003)

¿Cómo se conforman las Matrices? Recuperando la mayor heterogeneidad posible de sus integrantes en el marco del colectivo. En este punto, se trata de un muestreo que en lugar de buscar similitudes, reconoce lo común a partir de la inclusión de lo diverso de un grupo o sector, para recuperarlo como el emergente de una lógica matricial viva.

El concepto de *Matriz Sociocultural* es un concepto clave de esta perspectiva porque rompe con la dicotomía individuo-sociedad para especificar situadamente la fecundidad de lo colectivo. Se enfoca en las lógicas del encuentro, en el reconocimiento de las formas de ver y de mirar de grupos vinculados y surgidos de la situación que queremos transformar que a su vez se están transformando permanentemente. Los actores, en la investigación enactiva, existen en *Matrices Socioculturales* surgidas del recorte de la situación misma y funcionando como autodispositivos colectivos en ella. *Matrices*, entonces,

como moldes que dan forma, condicionan a la vez que gestan, generan, producen.

Conformadas a partir de la situación, nunca previamente, intentamos nombrarlas en términos de lo que *hacen en ella*. Son *los que ordeñan, los que asesoran, los que gobiernan.....*

Queremos enfatizar en este trabajo la riqueza de la idea de *Matrices socioculturales* como lógicas vivas y situadas y su aporte diferencial en el diseño de estrategias de comunicación. Al tratar de reconocer y diferenciar lógicas de funcionamiento sociocultural en una situación (no instituciones con nombre sino *maneras de ser y estar*) las caracterizaciones pierden su moralidad, habilitando discusiones en las que nos descubrimos incapaces de seguir reproduciendo lo mismo, porque ya “no encaja”. Nuestras caracterizaciones previas, no situadas, “de diccionario”, se desnudan, nos interpelan, muestran sus opacidades y contradicciones en la composición localizada. A la vez, caracterizaciones que al principio aparecen como accesorias a las descripciones, se vuelven más centrales. Es interesante en las discusiones de taller vivenciar este desplazamiento que se va produciendo entre el *deber ser*, y lo que *efectivamente hacen, están siendo* los actores cuando los interpelamos como Matrices socioculturales.

- *Entonces es un vendedor de insumos, no un asesor!se escucha.*

- *No, es un asesor y vende insumos. Como casi todos.*

¿Qué es hoy ser un asesor? ¿Qué es lo que estamos caracterizando?. ¿Cómo es la matriz de *los que asesoran* en esta situación particular?

- *Los trabajadores rurales necesitan capacitación.*

- *Sí, pero eso no es lo que quieren. no quieren ser trabajadores rurales. Buscan capacitación para salir, no para quedarse en ese trabajo.*

Un ejemplo del tipo de diálogos que aparecen cuando nos ponemos a tratar de definir y caracterizar a los actores que participan de la situación en términos de *Matrices socioculturales*.



Imagen 2 - Empezamos por reconocer actores situados para comenzar a tejerlos como matrices socioculturales

### c. Del plan de acción escindido a las *Marcas de racionalidad comunicacional*

Todas las herramientas de la comunicación estratégica nos facilitan la operación en la fluidez. El paso de lo comunicativo a lo comunicacional, decimos. De los productos escindidos a los procesos andando. Esta en particular, trae la trayectoria, la historia comunicacional viva a nuestra estrategia, Nos recuerda que la situación en la que estamos trabajando no nace con nosotros, que pasan cosas y que esas cosas que pasan le dan su *forma comunicacional*.

Las *Marcas de racionalidad comunicacional* como huella enactiva de la modalidad del vínculo dominante en la situación bajo análisis, funcionan a la manera de *atractores* que dan cuenta tanto de la historia como de la actualidad de la situación en término de dimensiones comunicacionales, a la vez que señalan (limitando-configurando) la gama de alternativas ulteriores posibles. Nos brindan un modo operativo y rápido de analizar la racionalidad comunicacional hegemónica de la situación o de alguno de sus componentes en un momento dado, indicándonos a la vez lo que podremos movilizar y cómo hacerlo. La hegemonía, por ejemplo, de una racionalidad *informativa, interaccional, ideológica* o del *encuentro sociocultural*. Estas son algunas de las dimensiones posibles, en crecimiento de complejidad. Algunas de las racionalidades del encuentro identificables por sus marcas, como índices de la forma de organización comunicacional.

Tabla 1 - Los procesos comunicacionales

Proceso comunicacional	
<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	Proceso que apunta a la motivación (“darse cuenta”)
<b>INFORMACIÓN</b>	Proceso que aporta a la transferencia del dato.
<b>PARTICIPACIÓN</b>	Proceso que apunta a la apropiación y empoderamiento a través de la interacción con otros
<b>ENCUENTRO SOCIOCULTURAL</b>	Proceso que pone en marcha transformaciones respecto del entorno/situación. Supone acciones y sentidos compartidos entre actores/matrices. Incluye a los demás procesos comunicacionales.

Fuente: Massoni, 2013

Un predominio de marcas de linealidad, verticalidad, difusión, predeterminación de objetivos, dan cuenta de la *dimensión informativa* en una situación. Un registro de intercambio entre personas, de construcciones grupales, señala la presencia de la *dimensión interaccional*; la verticalidad en formato de denuncia y el predominio de lo discursivo como militancia muestran la *dimensión ideológica* de la comunicación. La identificación de actores diversos participando, la horizontalidad, la existencia de dispositivos propiciadores de la construcción colectiva y dinámica entre grupos sociales, la ausencia de un objetivo predefinido, la búsqueda de la transformación a partir del aprovechamiento de la autoorganización, indica que estamos ante una situación de *encuentro sociocultural*.

### Las marcas en acción.

El *Seminario de Producción Lechera para estudiantes universitarios* es un espacio ya casi tradicional del INTA Rafaela (cumple 15 años en este 2014) que se propuso desde su creación, generar un vinculación institucional temprana con los futuros profesionales del sector. Reúne cada año alrededor de 1000 estudiantes de las cátedras de producción animal de casi todas las universidades del país, que llegan con sus docentes y se alojan en el predio de Experimental. El nombre de *Seminario* obedeció a una intención de anclaje académico de un espacio que consideró de entrada entre sus componentes la disponibilización de la información técnica lechera a través de charlas y recorridas de ensayos y sistemas productivos, el intercambio entre pares, con los docentes y el INTA, lo lúdico a través de un fogón.

La reconsideración de este espacio en la estrategia comunicacional del “INTA Lechero”, nos permitió revisar y potenciar sus componentes, analizando la racionalidad dominante de los mismos y sus alcances y limitaciones en función de lo que queremos promover (en la direccionalidad marcada por la VTC). Así, y solo para mencionar algunos ejemplos, la dominancia de la *dimensión informativa e*

*interaccional* en sus distintas partes (el ciclo de charlas técnicas se componía de un conjunto de conferencias de especialistas del INTA con información considerada novedosa sin conexión entre ellas, los ensayos se mostraban en un circuito aleatorio, el fogón era un espacio festivo en el que se contrataba a un disk jockey para animarlo, los docentes se encontraban para que desde la institución les presentáramos las líneas de investigación o extensión de alguno de los proyectos lecheros y la oferta de pasantías de la Experimental) fue dando paso a la *sensibilización* y el *encuentro sociocultural* como marcas a alimentar. El bloque de charlas técnicas se convirtió hace tres años en un *living*, donde un grupo de actores del sector conversan entre ellos y con los estudiantes sobre los desafíos que plantea una inserción profesional compleja. La conversación tiene un eje vinculado con el motivo de convocatoria anual del seminario. *Un nuevo ambiente lechero, Profesionales sin modelo, Conectados, En los bordes de la profesión*, son algunos de los últimos ejes, convergentes entre sí en la pretensión de incidir en la reconfiguración de los futuros profesionales de la lechería del país. Los ensayos incorporan un componente de referencia al eje comunicacional en el tema específico que se está mostrando, los docentes participan de un espacio en el que, también en función del tema, hacen cosas que van desde reconocer y actuar “los bordes de la docencia”, hasta proponer formas de encontrarse fuera del seminario para seguir conversando los temas consensuados y desde el INTA habilitamos o movilizamos ese encuentro *propio*. El fogón se convirtió en una peña, donde son los mismos estudiantes y docentes, desde sus lugares y culturas, los que se organizan con sus bandas para ocupar el escenario, compartir los instrumentos, bailar. *Otra* fiesta. De la que participan, también internamente, otras unidades lecheras del país que rebasan la Experimental de Rafaela. Un despliegue de lo comunicacional orientado por las transformaciones que queremos movilizar en el territorio lechero, en el que *los que educan y a los que asesoran* son matrices claves.





**Imagen 3 - Síntesis de la experiencia del Seminario lechero**

En 2011 el PROAPI, *Proyecto nacional apícola*, participó de la megamuestra INTA Expone, que se realizó en Marcos Juárez, Córdoba. Entonces ya estaba rodando la VTC apícola. La localización del evento en la pampa húmeda conectaba con diversos componentes del problema: en el ambiental se reconocía el desplazamiento de la apicultura hacia otras regiones, en el sociocultural abandono de la actividad, en el técnico la aparición de enfermedades vinculadas a los ambientes agrícolas. En cuanto a las matrices, *los que producen, los que comercializan, los que asesoran* fueron los primeros que surgieron para convocar pero enseguida surgió la necesidad de incluir a las demás: *los que gobiernan, los que investigan*.

El objetivo, fue propiciar, en ese contexto que desplaza a la apicultura, diferentes espacios de conversación en torno a la actividad. La propuesta consistió en ‘descentrar’. El centro del país, la pampa húmeda no coincide con la región ‘central’ de la producción apícola, por esa misma razón resultaba interesante la presencia y convocatoria a las diferentes matrices. Ofrecer información no era suficiente para interpelarlas en este ámbito. Diseñamos diferentes espacios para poner en juego otras racionalidades.

El stand buscaba la *sensibilización* en relación al componente ambiental, con la invitación a sumergirse al mundo de las abejas. Un espacio en el que el visitante podía por un momento convertirse en apicultor y en el trayecto acercarse a algunas de las propuestas de INTA para quienes producen. La miel como principal producto de la colmena contiene diversidad de sabores según la relación que cada abeja establezca con la flora del lugar. La mejor miel es la que más gusta y eso lo determinaron los visitantes.

Consultas a productores, espacios de mateada con los técnicos y la investigación al alcance de los visitantes mediante el laboratorio móvil, fueron algunos de los espacios en los que la información no faltó, pero se organizó de otra manera, enfatizando la *interacción*.

Con este objetivo, el de *sensibilizar*, la murga apícola recorría la muestra invitando a chicos y grandes a conocer las historias más fantásticas sobre abejas, flores, mieles y demases, componer versos y reflexionar sobre el mundo de la naturaleza.

Se realizó el primer foro nacional apícola. En el panel, representantes de *los que gobiernan, los que comercializan, los que producen y los que investigan* compartieron enfoques en un espacio que buscó propiciar la *interacción y el encuentro sociocultural*. Además hubo un taller con productores de la región pampeana que integran grupos de Cambio Rural, en el que se evaluó el trabajo conjunto y relevaron propuestas e inquietudes del sector.

Correremos del eje de la información (de lo que *tenemos que decir*) al *encuentro transformador* fue el desafío de la presencia del PROAPI en la muestra.

#### **d. De los medios a las Mediaciones**

Parafraseando a Jesús Martín (1993) recuperando para reinterpretar a la luz de la propuesta de nuestra Escuela aquella idea conmovedora que dio título a un libro clave para los comunicadores en los 80, este pasaje sigue resultándonos bien útil y se constituye en el tercer instrumento del mapa de navegación.

Si la comunicación es una dimensión dinámica, compleja y fluida de la vida. Si el cambio es un cambio conversacional no reducido a lo discursivo, los productos de comunicación, los medios, no funcionan separados de los contextos que los hacen ser. Nuestra principal dificultad, dice Von Foerster, es que “constantemente tratamos con objetos que, en realidad, son procesos” (2005:96).

Las *Mediaciones* son espacios de encuentro intermatriciales que, mediante el análisis, podemos reconocer como de más o menos relevancia, propiciadores u obstaculizadores en la generación de las *acciones y sentidos compartidos* en una situación dada. El énfasis está puesto en capturar la direccionalidad en este espacio privilegiado de producción de sentido *en acción*, que rebasa al de la interacción social, porque no interpela relaciones entre individuos o grupos, sino entre *Matrices Socioculturales* como autodispositivos colectivos.

*“Hay aquí una búsqueda topológica del sentido que trabaja en captar y acompañar a las dinámicas de las identidades socioculturales como trayectorias. La*



*comunicación es una conversación con ritmos, ejes y tonos observables etnográficamente*”(Massoni, 2001)

En las mediaciones enactúa el cambio. No se trata de espacios a crear sino de una captación situacional de lo que está funcionando para *aprovecharlo* en nuestra estrategia comunicacional.

*“El mundo no es de suma cero, sino emergente; no está ahí nada más esperando por nosotros para que lo conozcamos, sino que constantemente plasma su creatividad ontológica dando origen a nuevas y nuevas manifestaciones de su Complejidad sistémica, la que también constantemente intentamos aprehender en un nunca terminado proceso de praxis relacional e interactiva”* (Sotolongo, 2004)

Vayan algunos ejemplos de operación con la categoría de mediación. Nos interesa mostrar la diversidad de tipos posibles de las mismas y la creatividad (también situada, con raíces) que nos permite ingresar en esta praxis.

#### Mediación slogan

Detectamos el *crecimiento* como una categoría presente en lugares y sentidos múltiples en la “situación lechera” que abordamos desde el Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería. Una idea reconocible como deseo inicialmente compartido por las diversas matrices en cuestión. Un concepto capaz de abrirse para incluir nuevas dimensiones vinculadas con la direccionalidad del cambio buscado en nuestra estrategia. Capaz de problematizarse y metamorfosearse a partir de este primer anclaje ya existente en el “ambiente lechero”. Y también en el equipo interno desde los diferentes proyectos que vinculaba. Formalizamos esta mediación en el slogan?/ lema?/frase? de la estrategia comunicacional del INTA Lechero: *Podemos crecer*.

El *Podemos* enfatiza el potencial de la lechería argentina insistente desde la mayoría de los discursos que la describen y desde el que se sustenta la acción institucional a la vez que la enmarca en un *nosotros*, devolviendo las capacidades y el poder de la acción a los involucrados, y al INTA como un actor capaz de aportar herramientas para hacerlo.

#### Mediación feria

Frutos de la tierra y el río es una muestra colectiva creada como espacio de encuentro entre los productores familiares del partido de San Pedro (provincia de Buenos Aires), y quienes pueden consumir su producto. Si bien la primera se propuso como una prueba, donde no se sabía quiénes participarían, qué tal sería la oferta, y cómo resultaría el evento en la ciudad, lo que allí comenzó a

tener lugar, la va configurando en un espacio privilegiado para operar en la transformación.

Los productores valoraron la conversación con los consumidores, el poder mostrar lo que vendían, y el saber que podrían hacerlo, de manera tal que en torno a su organización se implementaron procesos de mejoramiento productivo (calidad, cantidad, variedad), así como de adaptación a las normativas bromatológicas. A diferencia de otras propuestas que se organizan con similares objetivos, es notoria la participación de los involucrados en las reuniones, los espacios solidarios y colaborativos para acciones conjuntas.

La muestra invirtió los tradicionales procesos de intervención: primero mejorar la producción para luego salir a vender. Aquí la posibilidad de vender y compartir con otro lo que se hace, de generar recursos para incrementar la venta, la necesidad de incorporar productos alternativos, la adaptación a normativas (monotributo, registros nacionales, cumplimiento de buenas prácticas de manufactura) ocurre y se dinamiza desde la relación de los actores en la feria. El encadenamiento de acciones resulta inmanejable, la autoorganización explota, la priorización la marca la feria.

#### Mediación mesa

En el marco de los nuevos proyectos territoriales del INTA en el Noroeste de la provincia de Buenos Aires surgió como inquietud de contar con un mayor conocimiento de las problemáticas de la ganadería de carne en esos partidos, sobre todo de los pequeños y medianos productores.

En un principio los objetivos fueron variados. Incorporaban tanto un relevamiento de información para la confección de una especie de diagnóstico, como también la posibilidad de fortalecer las vinculaciones con los actores de la ganadería en ese territorio y de formalizar espacios regulares de encuentro.

Así surgieron las “mesas ganaderas”, encuentros para conversar con actores diversos vinculados con la problemática. Adoptaron un formato de reuniones con no más de 15 participantes, una por partido y con la intención de que los grupos se mantengan en encuentros sucesivos. Se realizan por la tarde para finalizar compartiendo un asado entre los participantes. La convocatoria abarca a actores ligados a la producción ganadera y servicios asociados: productores pequeños y medianos, representantes de entidades gremiales, profesionales asesores (veterinarios e ingenieros agrónomos), agentes del SENASA y Fundaciones de Sanidad Animal, consignatarios de hacienda y vendedores de insumos. Se utilizó metodología para guiar los debates, asegurar la participación y arribar a consensos en las distintas consignas.

Durante las reuniones preparatorias de estos encuentros surgían muchas dudas en cuanto a su finalidad: ¿vamos a elaborar un diagnóstico? ¿relevaremos información? ¿comprenderán los participantes a qué vinieron? Una de las frases que generó mayores resonancias y algún corrimiento en el equipo de trabajo fue: “tenemos que dejar de pensar en trabajar para el otro y comenzar a pensar en trabajar con el otro”.

Hoy las mesas son vistas como un escenario de encuentros a partir del cual puedan surgir acciones concretas para abordar las problemáticas de los pequeños y medianos productores ganaderos, no ya como un espacio de recepción de información o demandas del sector, sino propiciador de acciones compartidas. Una invitación a la participación de todos en la elaboración y puesta en marcha de actividades en el territorio.

La actividad es incipiente, en las dos primeras reuniones, en Salliqueló y Gral. Villegas, los participantes se sintieron cómodos con las propuestas, participaron activamente, aportaron información, definieron lo que para ellos son los principales problemas de la actividad y comenzaron a pensar en alternativas y modos de participación. Muchos manifestaron su gratitud por haber sido convocados “desde otro lugar”. Hay cuatro nuevas mesas ganaderas planificadas en la zona.

En la estrategia comunicacional, las *Mediaciones* son los dispositivos claves a detectar e incorporar al *Árbol de soluciones* como contracara de la VTC. En él se despliegan las acciones comunicacionales como “soluciones” vinculares para cada uno de los aspectos reconocidos. El *Árbol de soluciones* no nos tapa el bosque. Más bien nos abre a él, como organizador y articulador de las acciones que diseñamos con los procesos que buscamos promover, las matrices involucradas, las mediaciones recuperadas. Evita la superposición, pérdida de energía y dispersión que resulta de las acciones aisladas. Nos permite identificar prioridades. Nos hace conscientes de las conversaciones que estamos alimentando y su pertinencia en función de lo que buscamos. Muestra el enlace posible de distintos componentes del problema en una misma acción, y sus sinergias cuando estamos operándolos juntos.

Un árbol de soluciones trabaja en la movilización del territorio común desde lo que cada matriz puede/quiere portar, aprovecha (¡otra vez!) lo que está sucediendo, para planear desde ahí su refuerzo, su problematización. Introduce los saberes técnico-científicos desde un lugar de reconocimiento y respeto por las alteridades que están dándole vida a esa situación, y por eso, aumenta sus posibilidades de propiciar lo que nos proponemos con la estrategia comunicacional.

#### e. De los indicadores de productos-resultados a los algoritmos fluidos

Desde esta manera compleja de pensar la comunicación no renunciamos a medir. Pero ¿qué y cómo medir el cambio social conversacional? Necesitamos otras herramientas y asumimos el reto de generar una propuesta: los algoritmos fluidos<sup>349</sup>. En el marco de un proyecto de investigación y desarrollo estamos desarrollando indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples.

Para ello diseñamos una plataforma on line y una tipología que responde a distintas dimensiones de la comunicación: informativa, ideológica, interaccional, del encuentro sociocultural. Un dispositivo para operar el seguimiento de los procesos comunicacionales coherente con la perspectiva. A partir de la puesta en marcha de la metodología de la Comunicación Estratégica (despliegue de la VTC, definición de Matrices socioculturales, reconocimiento de Marcas de racionalidad comunicacional) la plataforma sistematiza la información que el usuario va cargando, y devuelve los datos según los indicadores comunicacionales bajo estudio.

#### 4. Un par de alertas que nos va tirando el mapa

En el intento de seguir compartiendo esta perspectiva desde nuestros tránsitos, desde las experiencias que *conocemos*, compartimos algunas contradicciones vivas que cuando aparecen nos ayudan a repensarnos y reescribirnos. Son como alertas, que el camino nos permitirá seguir desarrollando y que creemos que pueden ser útiles a quienes consideren probar esta metodología.

##### - Los intereses. ¿De quiénes? ¿Para qué?

Decimos que la conexión se produce en función de la articulación de intereses, y entonces, en la investigación buscamos recuperarlos. Pero cuando trabajamos juntos comienzan a aparecer en la “columna de los intereses” de la planificación de las acciones de comunicación ¡nuestros intereses! La metodología implica, aún en los casos que la investigación (a modo de entrevistas, test, una serie de herramientas que proponemos desde la comunicación estratégica) no se pueda realizar a campo, un genuino intento de reconocer los intereses *del otro*. El esfuerzo es el de “ponernos en sus zapatos” y desde ahí organizar una acción capaz de convocarlos. Es muy común

349 Massoni explica los algoritmos fluidos como “un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional”, capaces de ser abordados por el modelo de comunicación estratégica. Y agrega: “lo vivo crece desde adentro, y estos nudos, acciones y sentidos compartidos van reconfigurando las modalidades del vínculo intersubjetivo micro macrosocial” (2012:62)

encontrarnos leyendo intereses de una generalidad que no aporta especificidad (“los productores buscan ganar plata”) como una transcripción de lo que desde nuestro lugar de técnicos consideramos que es importante para el otro, develando nuestra dificultad para abrazar la alteridad.

La otra cara del misma cuestión es la confusión entre reconocer los intereses del otro y su correspondencia con “dar respuesta a ese interés”, manteniendo la misma concepción transferencista pero ahora desde una supuesta verdad acerca del interés del otro. Se trata de un proceso de comprensión como oportunidad de reconfigurar el modo en que abordamos las situaciones que nos proponemos cambiar, no de una identificación de intereses para “dar la respuesta adecuada”. Todo un desplazamiento! Estamos en la dimensión del cambio social conversacional<sup>350</sup> y la apuesta no es la reproducción sino es la de propiciar la enacción de nuevas acciones y sentidos compartidos, otras modalidades de vínculo sociocultural a partir del reconocimiento de las trayectorias de lo que existe.

#### - La persistencia de la prescripción

Las multidimensionalidad de la comunicación y las Marcas de racionalidad comunicacional nos arriman y facilitan la operación de diferenciar lo que proponemos hacer, y nos interpelan con sus alcances y limitaciones en relación a los objetivos. Resulta en general un momento productivo y animoso este descubrimiento y la puesta en acción para organizar la comunicación con el objetivo de sensibilizar, informar, promover la interacción o el encuentro sociocultural. Sin embargo, muy a menudo, *la prescripción es más fuerte*.

Reconociendo, por ejemplo, el problema de las inadecuadas rutinas de elaboración en la dulceras de la muestra colectiva “Frutos de la tierra y el río”, en San Pedro, Buenos Aires, aparecen propuestas de realizar “charlas de sensibilización” y seguidamente un curso de buenas prácticas. Mientras los comunicadores cuestionábamos que sea posible sensibilizar con una charla y ahondábamos en preguntas que tenían que ver con cuáles eran las “buenas práctica de manufactura” que mayor dificultad de implementación tenían, aparecieron las “cofias” de las emprendedoras, como un elemento obligatorio, incómodo y desagradable desde la experiencia de quienes tienen que usarlas. La conversación nos trajo una oportunidad de problematizarnos como extensionistas. La primera tendencia al momento de pensar la intervención -aunque nos sobre experiencia de su relativa eficacia en todos los ámbitos- es

350 De lo que se trata entonces, en el *cambio social conversacional*, es de propiciar en la investigación la emergencia de nuevas acciones y sentidos compartidos a través de las *estrategias de comunicación* como dispositivos de intelegibilidad e interpelación de las situaciones que nos convocan en su multidimensionalidad (Massoni, 2003)

la del consejo, la recomendación, la indicación de cómo se *deben* hacer las cosas, generalmente escindida de la experiencia cotidiana y corporal de quienes deberían acatarla. Salirnos de allí implica navegar por las imbricaciones de lo simbólico y lo material. Las “buenas prácticas” no se garantizan desde un protocolo prescriptivo sino buscando por dónde se facilita su apropiación, desaprendiendo la transferencia, incorporando otras dimensiones a nuestro trato con los problemas. La idea de organizar un concurso de diseño de cofias integrando el *Facebook* en su promoción e interacción entre las dulceras, se mostró claramente como *otra* modalidad de habitar la complejidad de lo comunicacional.





Imagen: Secuencia de la dinámica “Master Cofia” que propuso a los elaboradores una degustación de 5 modelos de cofias (desarrollados como alternativas que pudieran elegir y llevarse de regalo), la colocación adecuada (disponiendo de espejos) y un jurado que distinguió las que estaban puestas de las que tenían que tener mejoras.



## 5. Encuentros estratégicos

*“El fenómeno de la comunicación junta, como en un eclipse, dimensiones que habitualmente no se tocan, por eso mismo suele ser fecunda en alumbrar nuevas relaciones entre algunos aparentes opuestos y ayuda a habilitar nuevas miradas” (Massoni, 2011)*

Una *Estrategia de comunicación* es, entonces, un dispositivo de inteligibilidad que busca hacernos ver nuevos planos y que a partir de indagar esos puntos de contacto, hace emerger nuevos mundos compartidos. Para hacerlo, la investigación enactiva se propone recuperar la fluidez del espacio situado en el que trabaja. Las herramientas de esta indagación buscan el reconocimiento de las formas de ser de las Matrices socioculturales involucradas, para caracterizarlas no a modo de inventarios sino en pos de potenciar sus vínculos más sinérgicos con la situación.

La *Estrategia comunicacional* busca propiciar la emergencia de nuevas propiedades y nuevos órdenes de complejidad que van articulando, entonces, diferentes escalas del ámbito de que se trate.

Propiciar no equivale a diseñar (de arriba hacia abajo) dichas propiedades emergentes sino a crear condiciones que faciliten el emerger de lo nuevo.

Los comunicadores reconocemos formas del vínculo sociocultural en situación y a partir de este reconocimiento sabemos poner en juego *otras* modalidades intersubjetivas. Trabajamos en operacionalizar modos de investigación que incorporen la fluidez del mundo, el conocimiento emergente desde los autodispositivos colectivos para participar en las nuevas composiciones que nos interesan.

Se trata de un desplazamiento clave: el *de lo comunicativo a lo comunicacional*. Abrazar la potencialidad del encuentro en la diversidad en lugar de un intento irresoluble de unificación. Y además de esta invitación a cambiar de mirada, la oferta de un dispositivo operacional para hacerlo a quien se sienta seducido por la propuesta. Para ser usado en nuestros equipos, proyectos, organizaciones. Un mapa enactivo, siempre provisorio, fluido, y que no necesita que nos detengamos para investigar. Unas herramientas para promover con más tino y oportunidad la potencia de los encuentros que deseamos y son posibles en nuestro territorio. Una comunicación más estratégica.

### Bibliografía

MARTÍN BARBERO, J. (1993) *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. 3ra ed. México: G. Gili

MASCOTTI, M. (2013) *La comunicación estratégica en el INTA Lechero. Investigación enactiva para el encuentro sociocultural*. Trabajo final integrador. Maestría en Comunicación Estratégica. Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR.

MASSONI, S. (2001). *Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos*. En: Revista Comunicación y Sociedad. Universidad de Guadalajara, México; 37: 48-71.

MASSONI, S. (2003) *Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. en Revista Temas y Debates, Rosario, Año 7, N° 6 y 7

MASSONI, S. (2011) *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

MASSONI, S. (2012). *Elogio de la comunicación estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y otra profesión*. (FISEC, Ed.) Revista Académica Estrategias (Año 6 - Nro. 17).

MASSONI, S. (2013a). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. (Primera ed.). Rosario, Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens.

MASSONI, S. (2013b). *Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva*. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación (Año 10 - N° 18), 13. (En línea en <http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/391>)

MASSONI, S. y Mascotti, M (2013) *La comunicación en el INTA Lechero. Investigación para el encuentro*

*sociocultural*. Proyecto de Comunicación estratégica en lechería. Programa Nacional Leches. Rafaela, Santa Fe, Argentina: Ediciones INTA.

MATURANA, H, VARELA, F. (2003) *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen, Buenos Aires.

MORIN, E (2004). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa, España.

SOTOLONGO, P. (2004) *La Revolución contemporánea en el Saber y la Complejidad Social: Hacia unas Ciencias sociales de Nuevo Tipo*. (En co-autoría). CLACSO Libros, B. Aires.

VARELA, Francisco J. (2002) *Conocer*. Las ciencias cognitivas, tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales. 3ra ed. Barcelona: Gedisa

VON FOERSTER, Heinz , 2005 (1994), *Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden*, en SHITMAN, Dora. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós