

# Un mapa para navegar la innovación territorial desde la comunicación

Mariana Piola, Mariana Mascotti, Laura Hansen

Las Plataformas de Innovación Territorial (PIT) son un espacio del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Argentina, que se propone aportar a la resolución de las problemáticas a través de la gestión de los vínculos entre actores implicados. Una de las 75 PIT vigentes desde 2019 se enfoca en las producciones intensivas (frutales, hortalizas y viveros) del noreste bonaerense. Para abordar los problemas definidos se articula fuertemente con los instrumentos de INTA y con otras organizaciones del sector.

La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) es una propuesta teórico metodológica que supone la comprensión de que tanto las problemáticas territoriales como los procesos comunicacionales son multidimensionales y deben diagnosticarse, diseñarse, monitorearse y medirse incorporando la complejidad, fluidez y situacionalidad. La comunicación como encuentro en la diversidad supone asumir que es un espacio de crisis, de tensiones y disputas por los sentidos, en el que se juegan las transformaciones.

El primer paso de la IEC es el despliegue de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) que permite el trazado de la problemática de manera priorizada, compleja y concertada en un equipo interdisciplinario involucrado en la gestión del proyecto.



Este trabajo fue presentado en el "VIII Congreso Internacional de Comunicación Pública de la Ciencia y la Tecnología, Bariloche, 2 al 4 de marzo de 2022. Mesa Comunicación Ambiental". El resumen se publicará en las Actas del Congreso (en prensa). Esta es la versión completa del trabajo.

## Resumen

Las Plataformas de Innovación Territorial (PIT) son un espacio del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Argentina, que se propone aportar a la resolución de las problemáticas a través de la gestión de los vínculos entre actores implicados. Una de las 75 PIT vigentes desde 2019 se enfoca en las producciones intensivas (frutales, hortalizas y viveros) del noreste bonaerense. Para abordar los problemas definidos se articula fuertemente con los instrumentos de INTA y con otras organizaciones del sector.

La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) es una propuesta teórico metodológica que supone la comprensión de que tanto las problemáticas territoriales como los procesos comunicacionales son multidimensionales y deben diagnosticarse, diseñarse, monitorearse y medirse incorporando la complejidad, fluidez y situacionalidad. La comunicación como encuentro en la diversidad supone asumir que es un espacio de crisis, de tensiones y disputas por los sentidos, en el que se juegan las transformaciones.

El primer paso de la IEC es el despliegue de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) que permite el trazado de la problemática de manera priorizada, compleja y concertada en un equipo interdisciplinario involucrado en la gestión del proyecto. El núcleo de la VTC de la PIT que abordaremos, quedó sintetizado como "el proceso de intensificación sostenible (IS) no se visualiza como una necesidad", y su complejidad se despliega en cinco dimensiones, que son sus componentes: Técnico productivo, Económico y de mercado, Sociocultural, Ambiental y Político institucional. El Mapeo Comunicacional de Actores (MCA), el Reconocimiento y Caracterización de Matrices socioculturales (CMS), y el Árbol de Soluciones (AS) de la estrategia comunicacional, son las técnicas que se han usado y configuran el mapa fluido de las transformaciones buscadas desde esta PIT.

A un año de haberse iniciado, la carga de indicadores de la estrategia comunicacional en el Software IEC muestra algunos emergentes. En el Componente 1 -Técnico Productivo- predominan las acciones en la dimensión informativa y la mayor intensidad de estas acciones aparece en el aspecto "falta de profesionalismo en la utilización de tecnologías productivas para la intensificación sustentable". En el Componente 3- Sociocultural- predominan las acciones interactivas y el aspecto "no disponibilidad de maquinaria adaptada a las producciones intensivas" es el que concentra la mayor cantidad de ellas. En el Componente 5- Político Institucional- se ha trabajado más en el aspecto "insuficiente convergencia institucional para lograr transformaciones", en ambas dimensiones de la Comunicación (Informativa e Interaccional). Los gráficos de visualización muestran también un menor abordaje de los componentes 2 -Ambiental-, 3 -Sociocultural- y 4 -Económico- respecto de los otros.

Este tipo de resultados se comparten con los participantes de la PIT generando debates en torno a cómo ajustar y reorientar la Estrategia Comunicacional, además de aportar a visibilizar la corresponsabilidad de los miembros del equipo en lo que está sucediendo. La IEC permite disponer de información permanentemente actualizada de la evolución de la estrategia, conectada con los objetivos del proyecto. Además, suma al conteo de acciones de la intervención territorial, el registro de la cualidad de los procesos comunicacionales en tanto procesos cognitivos en cada Matriz Sociocultural involucrada en el cambio social conversacional que se busca movilizar.

**Palabras clave:** Software IEC, comunicación estratégica, medición, plataforma

---

### Filiación de autorías:

Mariana Piola, y Laura Hansen

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Estación Experimental Agropecuaria San Pedro; Argentina

Mariana Mascotti

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Estación Experimental Agropecuaria Rafaela; Argentina

## Introducción

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en Argentina, es un organismo estatal creado en 1956 dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca que desarrolla desde entonces acciones vinculadas a la tecnología en las cadenas de valor de las diferentes regiones, para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país. Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector.

Para organizarse, releva y prioriza problemas estructurales, estratégicos y emergentes del sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, y los gestiona a través de lo que llama su estructura programática que se renueva periódicamente, buscando incorporar los aprendizajes. La actual fue aprobada en 2019, y con ella surgieron las plataformas de innovación territorial (PIT) como ámbitos público-privados regionales de identificación y priorización de problemas y oportunidades que aportan a la innovación regional a corto, mediano y largo plazo. Para hacerlo, incentivan la participación organizada de los diferentes actores involucrados<sup>1</sup>.

Este trabajo se inscribe en una de las 75 PIT vigentes, cuyo ámbito de acción es el noreste de la provincia de Buenos Aires y su foco, las producciones intensivas de frutas, hortalizas y viveros. Actúa como un catalizador de los aportes que los diferentes proyectos del INTA en el país pueden hacer a los problemas locales -territoriales-. (Figura 1).



Figura 1. Tipo y cantidad de figuras programáticas institucionales que articula la PIT Producciones intensivas

<sup>1</sup> El "Documento de Gobernanza 2019" de INTA, aprobado por Disposición de la Dirección Nacional de octubre de 2019 (DI-2019-1181-APNDN#INTA) señala que "Las PIT constituyen una estructura fundamental al momento de organizar, movilizar y/o gestionar un sistema de innovación agropecuaria. El objetivo de las PIT es facilitar la interacción y colaboración en red entre productores, industriales, sector educativo, sector científico, tomadores de decisión, profesionales y otros actores involucrados en la innovación agropecuaria y generar un espacio para la experimentación, el aprendizaje, la negociación y la gestión del conocimiento a nivel territorial. "

En este entorno, el trabajo busca mostrar la convergencia teórica y operativa entre la función asignada a estas plataformas como espacios de articulación territorial y la IEC como metaperspectiva teórico metodológica que ofrece un mapa para navegarlas, incluyendo la medición con el Software IEC.

Da cuenta de la implementación de algunas técnicas de la Investigación Enactiva Comunicacional (IEC): Versión Técnica Comunicacional (VTC), Mapeo Comunicacional de Actores (MCA), Reconocimiento y Caracterización de Matrices Socioculturales (CMS), y Árbol de Soluciones (AS)-; y de su medición a lo largo de los primeros 18 meses utilizando el Software IEC.

## Metodología

“La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) es una metodología de investigación acción participativa innovadora, de interés para equipos inter y transdisciplinarios” (Massoni & Bussi, 2020). En numerosas publicaciones se ha descrito la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica (Massoni, 2013, 2003b) que le da marco epistemológico, e incluso las autoras hemos desarrollado trabajos aplicados a casos bajo estudio como éste (Mascotti & Piola, 2020; Massoni, Margherit & Piola, 2019; Piola & Mascotti, 2019; Mascotti, 2013).

Parte de la noción de comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2003a, 2005, 2007), y por tanto, fenómeno situado, complejo y fluido. La comunicación como encuentro en la diversidad supone asumir que es un espacio de crisis, de tensiones y disputas por los sentidos, en el que se juegan las transformaciones.

El correlato metodológico de esta metaperspectiva es la IEC, que invita a comprender las problemáticas territoriales como los procesos comunicacionales multidimensionales y aporta herramientas de diagnóstico, diseño, monitoreo y medición.

La IEC opera conectando técnicas, instrumentos y herramientas en un algoritmo fluido. En este trabajo se han implementado hasta el momento cinco técnicas, dos herramientas y se ha realizado carga de acciones comunicacionales en el Software IEC. En la Tabla 1 se destaca en fondo de color lo implementado a partir de las operaciones cognitivas desarrolladas.

**Tabla 1.** Visualización de las técnicas, instrumentos y herramientas -mediante utilización de fondo coloreado- puestos en funcionamiento en la IEC de la Plataforma de Innovación Territorial en Producciones Intensivas en el período 10/2019- 03/2021

Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
1. Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Diseño mediante MRC	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación
3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Test de Jerarquía de actores y competencias	Diagrama evolutivo de actores
4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de Soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
6. Diseño y realización de investigación de campo	Matriz de Datos IEC (MD IEC)	Matriz de datos IEC escalonada	Matriz de datos IEC por MS
7. Reconfiguración micro-macro social	Plan Operativo (PO)	Ejes y tonos de comunicación por MS	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas

Fuente: Massoni, S., & Bussi, M. (2020)

El despliegue de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) y el Mapeo Comunicacional de Actores (MCA) se desarrollaron durante el primer trimestre del proyecto, el Reconocimiento y Caracterización de Matrices Socioculturales (CMS) y el Árbol de Soluciones (AS) de la Estrategia Comunicacional, el cuarto mes. Los productos y espacios comunicacionales que se muestran en este trabajo se desarrollaron durante el primer año y medio del proyecto. (Figura 2)



**Figura 2.** Línea de tiempo del período analizado en este trabajo sobre la PIT Producciones Intensivas en el noreste bonaerense

La realización de la VTC propone un cambio del lugar tradicionalmente asignado a la comunicación desde otras disciplinas –focalizado en mensajes y medios– que se abre hacia la articulación de saberes. En el caso de esta PIT, supuso el trabajo en gabinete de un grupo de profesionales de distintas disciplinas<sup>2</sup>, con sede en la Estación Experimental Agropecuaria San Pedro del INTA. La técnica fue sistematizada con sucesivas revisiones colaborativas online. En esa instancia, quedó definido el MCA, y la primera versión del AS. Esas técnicas y la caracterización de MS fueron completadas en reuniones sucesivas posteriores y trabajos colaborativos en línea.



**Figura 3.** Equipo interdisciplinario trabajando en el armado de la VTC en Taller en diciembre 2019

Paralelamente, se fueron cargando los indicadores en el Software IEC<sup>3</sup>, “un desarrollo informático específicamente comunicacional que integra en una plataforma digital una base de datos que registra indicadores articulados a las siete operaciones de una IEC” (Massoni, Margherit & Piola, 2019). Su objetivo es operativizar el despliegue de una Estrategia Comunicacional en dimensiones múltiples de manera de visualizar las formas que va asumiendo el encuentro sociocultural entre los actores en el territorio de la investigación.

En abril de 2021 se compartieron con los participantes de la PIT los resultados de la Estrategia Comunicacional utilizando los gráficos del Software IEC con el objetivo de ampliar la apropiación de la metodología.

## Resultados

### Las técnicas IEC en el territorio

El núcleo a partir del cual se despliega la VTC es la identificación del obstáculo a la transformación que se busca movilizar en el territorio. En este caso fue definido por el equipo de la PIT como “El proceso de intensificación sostenible (IS) no se visualiza como una necesidad”. La IS es un objetivo que se propone a nivel de políticas públicas globales y en este territorio se concentra en las producciones intensivas de frutales, hortalizas y viveros. Por su naturaleza, el Estado es el responsable de liderar esta transformación. Sin embargo, no es una necesidad percibida por quienes integran esa trama.

<sup>2</sup> Integraron ese equipo Lorena Peña, Fedra Albarracin, Paula Marcozzi, Graciela Corbino, Laura Hansen, Rosana Gutierrez, María Rosa Delprino, José Czepulis, Claudio Budde, Juan José Glaría, Bernardo Andino, Gabriel Valentini y Mariana Piola

<sup>3</sup> La plataforma se encuentra disponible en [www.algoritmosfluidos.com.ar/plataforma/](http://www.algoritmosfluidos.com.ar/plataforma/) con acceso a usuarios registrados. Pueden conocerse detalles en las preguntas frecuentes en <http://algoritmosfluidos.com.ar/preguntas-frecuentes/> o su desempeño en el Canal de Youtube <https://www.youtube.com/algoritmosfluidos>

# Un mapa para navegar la innovación territorial desde la comunicación

El producto de ese trabajo, se operativiza en la herramienta VTC Sintética, que muestra el despliegue de la problemática en cinco componentes: Técnico productivo, Económico y de mercado, Sociocultural, Ambiental y Político institucional; e identifica sus causas, síntomas y consecuencias (Figura 4).

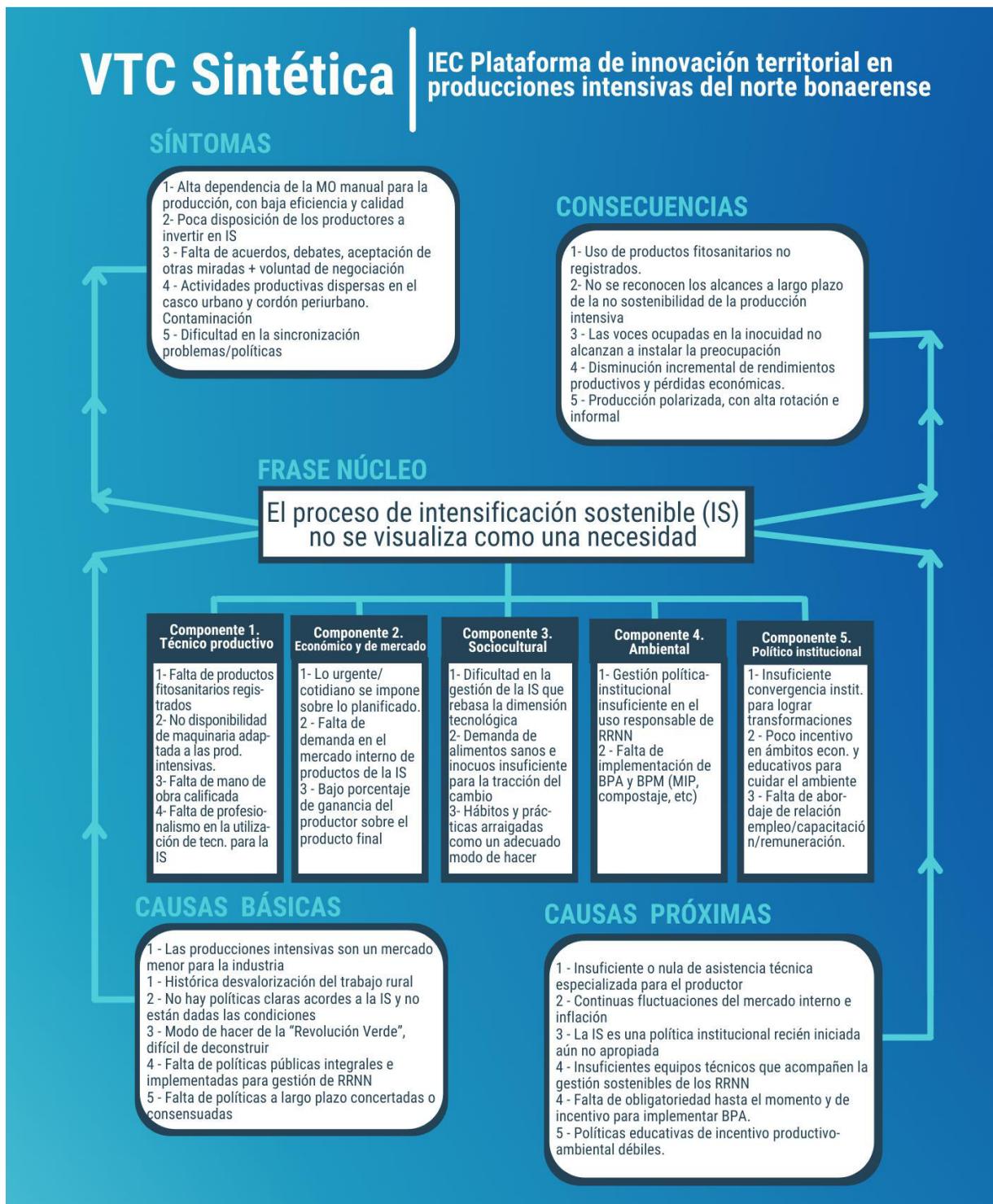


Figura 4. VTC Sintética de la PIT Producciones intensivas en el noreste bonaerense. Último ajuste: 20/01/2021

Luego, se mapearon actores involucrados en cada una de estas instancias. En la Figura 5 se visualizan dos de estos mapeos, correspondientes al Componente 1- Técnico Productivo- y al Componente 3 - Sociocultural-.

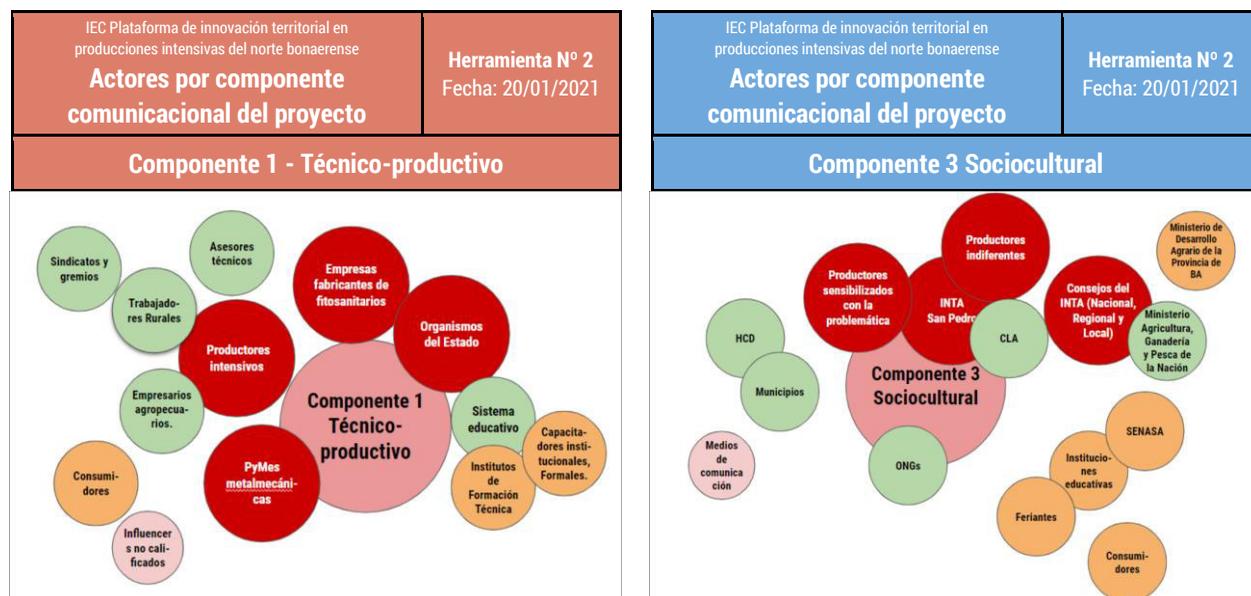


Figura 5. VTC Sintética de la PIT Producciones intensivas. Último ajuste: 21/01/2021

El reconocimiento de los actores permitió definir las Matrices Socioculturales (MS) vinculadas a la problemática. Llamamos MS al esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo de actores sociales, programando sus sistemas de percepción-acción (Massoni, 2013). Actúan como moldes que dan forma, condicionan y a la vez gestan, generan, producen. Se nombran en función de su particular modo de vinculación con la problemática. En este caso se han reconocido seis: quienes trabajan (directamente con los frutos de la tierra), quienes producen, quienes industrializan, quienes gestionan políticas públicas, quienes educan y quienes consumen.

A modo de ejemplo de la narrativa de las MS, se incluyen las tres con las que más se ha trabajado:

- **Los/las que trabajan** (directamente con los frutos de la tierra). Son los que *ponen el cuerpo* cotidianamente en los establecimientos. Saben cómo hacer las tareas que implica la recolección, poda, carga de bultos, etc. Muchas veces reniegan del desconocimiento y desconsideración de quienes se las piden. Están interesados en ganar mejor para cubrir sus necesidades. Asumen las arduas condiciones del trabajo, pero esperan que les “arruine” lo menos posible el cuerpo. Muchos aspiran a conseguir un trabajo mejor o directamente se van cuando ya no aguantan. Utilizan el WhatsApp (estados) y las redes sociales. Les causa alegría el reconocimiento por el trabajo individual.
- **Los/las que producen.** Están interesados en maximizar sus ganancias a la vez que simplificar la tarea. Esperan que las inclemencias del clima y de mercado no los afecten demasiado y poder vivir de su actividad productiva. Saben cómo producir, comercializar y el manejo financiero de cada cultivo. Utilizan mucho el WhatsApp, especialmente los audios. Sienten incertidumbre en la comercialización, impotencia y rabia por los robos en el campo, desazón y resignación respecto del vínculo con los trabajadores.
- **Los/las que gestionan políticas públicas.** Les interesa servir a la comunidad, lograr transformaciones en base a los ideales u objetivos planteados. Aunque están desencantados, continúan creyendo que el progreso es lo que permite resolver los conflictos y trabajan para eso. Aspiran a lograr cambios visibles y programados. Entre sus saberes están las rutinas burocráticas y en algunos de ellos la capacidad de negociación. A partir de la pandemia, aumentaron el uso de WhatsApp en los teléfonos personales, aunque para los contactos formales usan el email. Las redes sociales son espacios de contacto con las novedades.

# Un mapa para navegar la innovación territorial desde la comunicación

En el AS se proponen acciones que conectan los aspectos del problema a trabajar, las MS implicadas (a partir del reconocimiento de sus intereses y necesidades) y los procesos comunicacionales a trabajar en cada caso. A modo de ejemplo se muestra un fragmento del AS, del Componente 1 -Técnico Productivo- y el Componente 3 -Sociocultural-, que son los que registran más acciones implementadas en la Dimensión Informativa e Interaccional, respectivamente.

**Tabla 2.** Selección del Árbol de Soluciones de la estrategia comunicacional de la PIT Producciones intensivas del noreste bonaerense, correspondiente al Componente 1 -Técnico Productivo-

IEC Plataforma de innovación territorial en producciones intensivas del norte bonaerense				Herramienta N° 2
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional				Fecha: 16/02/2021
Componente 1 - Técnico-productivo				
Aspecto del problema	Actores/ Matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacion al a trabajar	Acciones a desarrollar
1.1 - Falta de productos fitosanitarios registrados para todas las cadenas productivas.	los que industrializan (fábricas de fitosanitarios)	Ser proveedores Maximización de la venta	Participación	Reuniones para analizar registro de productos
	los que producen (productores)	No tener problemas sanitarios, simplificar la tarea, incrementar márgenes de ganancias.	Participación	Reuniones sectoriales para analizar registro de productos y definir acciones
	los que gestionan políticas públicas (INTA, SENASA, Municipios y Ministerios)	Que las actividades se hagan en el marco de la normativa y cuidando el medioambiente	Participación	Reuniones para analizar registro de productos
1.2 - No disponibilidad de maquinaria adaptada a las producciones intensivas.	los que industrializan (Pymes metalmecánicas)	Ser elegidos como proveedores	Participación	Reuniones para definir viabilidad de nuevos proyectos de maquinaria
	los que gestionan políticas públicas (INTA, Universidades)	Aspiración a cambios visibles y programados.	Participación	Reuniones para diseñar herramientas que solucionen problemas Redes de intercambio para desarrollos
1.3 - Falta de mano de obra (MO) calificada	los que trabajan (trabajadores rurales actuales o potenciales)	Facilitar la tarea con menos esfuerzo físico. Mejor remuneración. Reconocimiento	Participación	Capacitaciones prácticas (in situ en lo posible) para facilitar la tarea o dar más protagonismo
			Información /sensibilización	Videos que den cuenta de los cambios en prácticas, y que reconozcan la labor Plan de trabajo-aprendizaje. Talleres con los trabajadores (Evaluación. Propuesta de escalamiento)
			Sensibilización	Publicaciones en redes sociales dando tips para el trabajo
	los que producen (productores y asesores)	No tener problemas con los empleados y simplificar la tarea	Participación /sensibilización	Reuniones para definir estrategias conjuntas de reclutado/organización
los que gestionan políticas públicas (INTA, ministerios vinculados)	Servir a la comunidad, lograr transformaciones en base a los ideales u objetivos planteados			
1.4 - Falta de profesionalismo en la utilización de tecnologías productivas para la IS	los que producen (asesores técnicos)	Tener mejores márgenes y simplificar la tarea	Información	Reuniones (también de Consejo Local Asesor) para abordaje de temas sensibles como la receta digital
	los que producen (productores)		Participación	Reuniones/talleres/ capacitaciones para mejorar las prácticas
	los que producen (productores y asesores)		Información	Boletines técnicos para avanzar sobre cuestiones prácticas
			Información /Participación	Grupos de intercambio digital para compartir pautas, intercambiar experiencias, brindar tips

**Tabla 3.** Selección del Árbol de Soluciones de la estrategia comunicacional de la PIT Producciones intensivas del noreste bonaerense, correspondiente al Componente 3 -Sociocultural-

IEC Plataforma de innovación territorial en producciones intensivas del norte bonaerense				Herramienta N° 2
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional				Fecha: 16/02/2021
Componente 3 - Sociocultural				
Aspecto del problema	Actores/ Matrices	Intereses y necesidades (del actor)	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
3.2 - Demanda de alimentos sanos e inocuos insuficiente para la tracción del cambio	los que consumen (ciudadanos, influencers)	Tener buena salud. Que el consumo sea sano, saludable.	Participación /sensibilización	Publicaciones en redes sociales que destaquen propiedades a rescatar de los productos de intensificación sustentable
				Valor agregado comunicación con incorporación de datos a las etiquetas de los productos (variedades, propiedades nutricionales, recetas, aspectos socio-productivos como agricultura familiar, agroecología, buenas prácticas agrícolas, etc)
			Información	Afiches folletos, para exposiciones con datos (variedades, propiedades nutricionales, recetas, aspectos socio-productivos como agricultura familiar, agroecología, buenas prácticas agrícolas, etc)
	Sensibilización	Participación en exposiciones/Demostraciones de productores		
	los que educan (escuelas agrotécnicas, primarias y secundarias del territorio)	Que los alumnos sean independientes y proactivos, con inserción laboral, que adquieran habilidades/conocimientos esperados.	Información /sensibilización	Grupos de intercambio digital con envío de herramientas que aporten a sus estrategias educativas Talleres y capacitaciones con alumnos y docentes (FRUDUS TERRA)
3.3 - Hábitos y prácticas arraigadas establecidas como un adecuado modo de hacer	los que producen (productores y asesores técnicos)	No tener problemas sanitarios, ni con los empleados, maximizar ganancias y simplificar la tarea.	Participación /sensibilización	Grupos de intercambio digital para proponer alternativas Demostraciones a campo (capacitarse haciendo)
			Información	Elaboración de flyers, folletos y otras herramientas publicables en redes sociales que permitan compartir resultados de nuevas tecnologías
	los que gestionan políticas públicas (INTA)	Disminuir los conflictos con más crecimiento. Aspiración a cambios visibles y programados. Servir a la comunidad, lograr transformaciones en base a los ideales u objetivos planteados	Información	Sistematización y disponibilización de información útil para implementar intensificación sustentable (Ej. Base de datos de una producción ecológica) Participación: reuniones para evaluar propuestas de incentivos económicos (creditos, tasas, premios, etc simil cordoba para quienes apliquen BPA y control del cumplimiento de la ley/normativa)
			Información	Artículos científicos y/o de divulgación (o pósteres de congresos) con herramientas claras para la implementación de estrategias de IS
			Información	Publicación en redes sociales de micro notas que den cuenta de estrategias de IS

## La carga en el Software IEC y su visualización

En el Software IEC se cargaron las acciones realizadas en el marco de esta estrategia desde el inicio de la PIT, tal como se visualiza en la Figura 2. La Figura 6 muestra el ritmo de producción de piezas y espacios comunicacionales en el período.

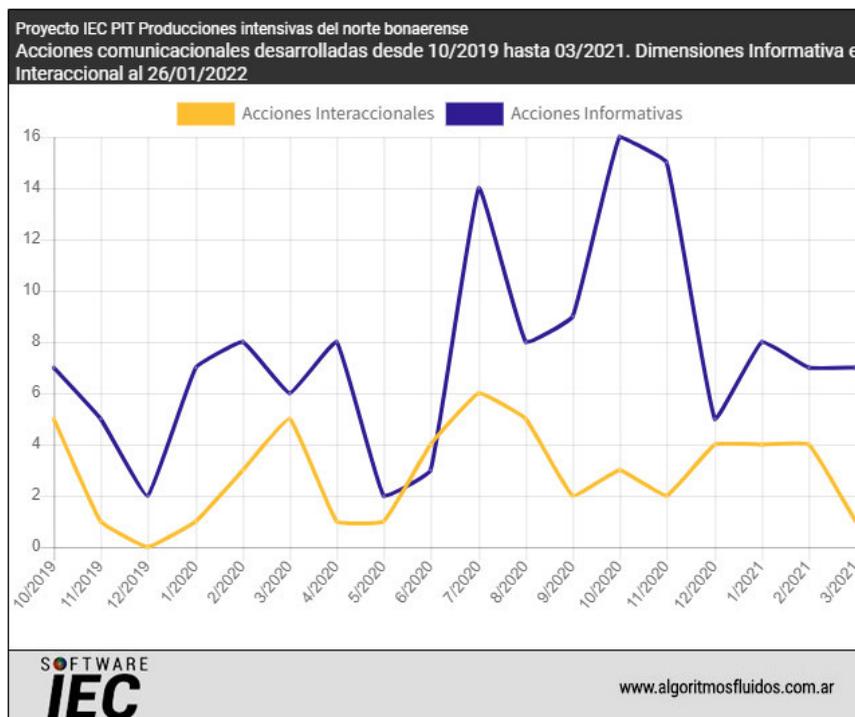


Figura 6. Acciones comunicacionales desarrolladas en el período que se describe en las dimensiones Informativa e Interaccional

En el período señalado se cargaron 140 piezas en la Dimensión Informativa, principalmente Posteo en redes sociales (47), Gacetillas (26), Videos (22), Boletines (13) y Artículos científicos (11). En la Dimensión Interaccional fueron 57 espacios, destacándose Reunión (19), Grupo de intercambio digital (11), Disertación (6), Taller(4), Demostración (4). La figura 7 grafica esta vinculación entre las dimensiones comunicacionales y el tipo de indicadores en cada una de ellas<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> El set de indicadores que se registran son para la Dimensión informativa: Afiche, Anuncio publicitario, Artículo científico, Artículo periodístico, Boletín, Capítulo de libro, Folleto, Fotografía, Gacetilla, Historieta, Infografía, Libro, Manual, Objeto lúdico-didáctico, Obra de teatro, Otros, Póster científico, Producto audiovisual, Producto sonoro, Publicación en redes sociales, Revista, Sitio digital, Volante. Para la Dimensión interaccional: Concurso, Conferencia, Conferencia de prensa, Congreso, Curso, Demostración, Disertación, Entrenamiento, Exposición, Foro, Grupo de intercambio digital, Intervención, Jornada, Lanzamiento, Panel, Reconocimiento, Reunión, Seminario, Simposio, Stand, Taller. Destalles disponibles en el Manual del usuario <http://bit.ly/manualalqofluido>



Figura 7. Acciones comunicacionales priorizadas en cada Dimensión comunicacional

La Figura 8 nos muestra el avance de la Estrategia Comunicacional en los distintos componentes de la problemática, y en las dos dimensiones trabajadas (Informativa e Interaccional).

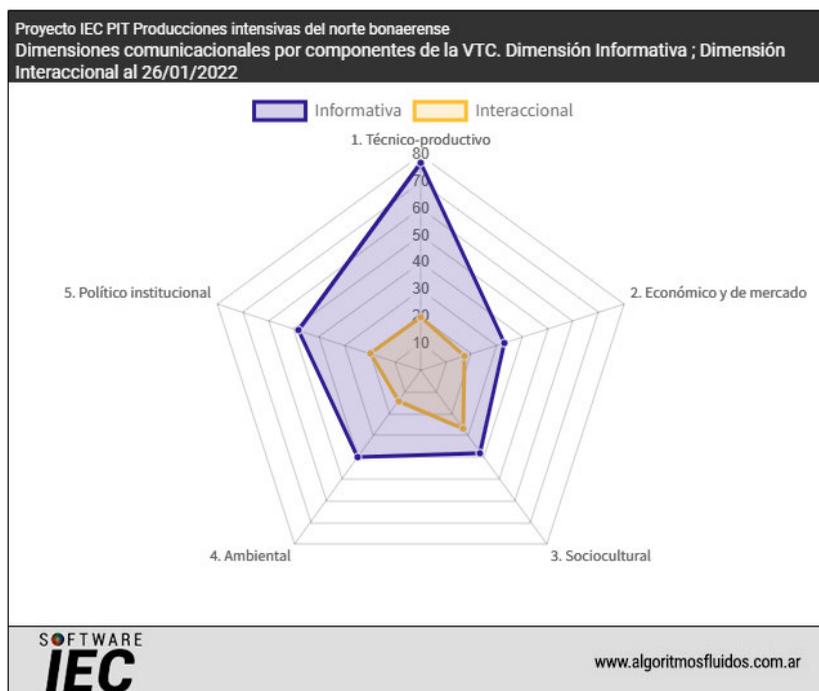


Figura 8. Visualización de la carga realizada en el período 10/2019 - 03/2021 para el Proyecto IEC PIT producciones intensivas en el norte bonaerense en las dimensiones Informativa e Interaccional y en los cinco componentes del problema

En las Figuras 9 y 10 se detallan los aspectos del problema que fueron trabajados en los productos y espacios de comunicación.

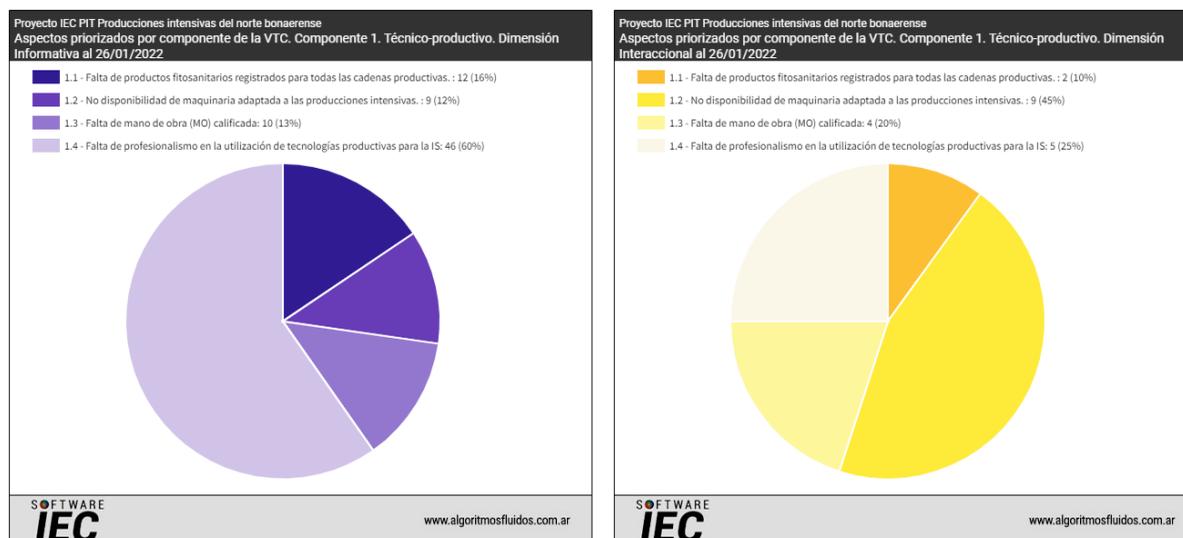


Figura 9. Aspectos priorizados por componente de la VTC en el Componentes 1 Técnico Productivo, en las dimensiones Informativa e Interaccional

La “Falta de profesionalización en la utilización de tecnologías productivas para la IS” es el aspecto más trabajado en el Componente 1 -Técnico-productivo-, desde la Dimensión Informativa, mientras éste se encuentra en segundo lugar en la Dimensión Interaccional, donde la “No disponibilidad de maquinaria adaptada a las producciones intensivas” es el que más se ha desarrollado.

En el caso de la “no disponibilidad de maquinaria” el registro en la Dimensión Interaccional da cuenta de las reuniones para encaminar proyectos de desarrollo de nueva maquinaria (arrancadora de planta) o experimentación con productores (Silobatata). También aparecen acciones orientadas a trabajar la “falta de mano de obra calificada”, un aspecto del problema muy priorizado en el territorio.

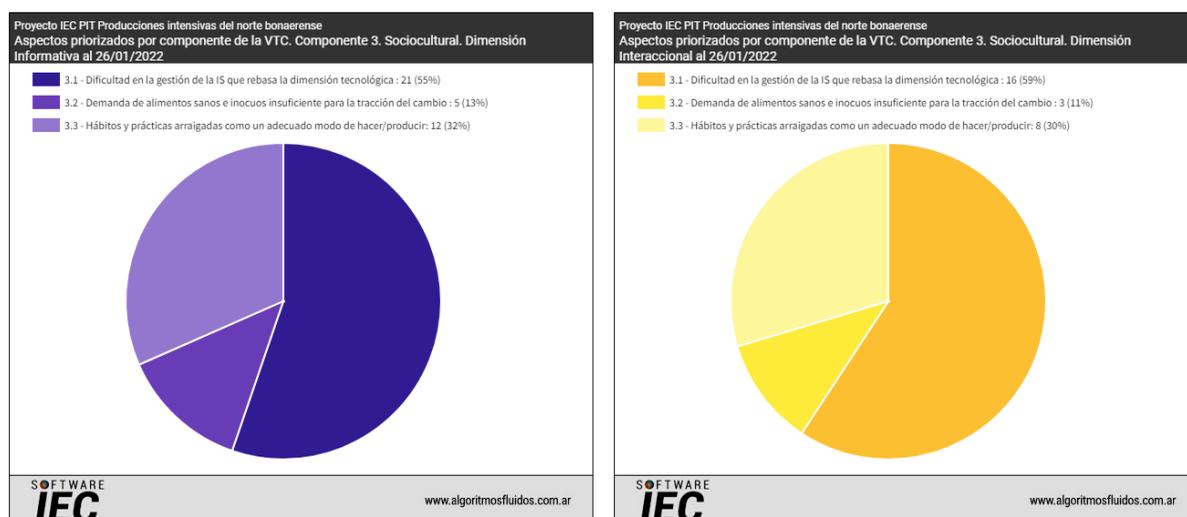
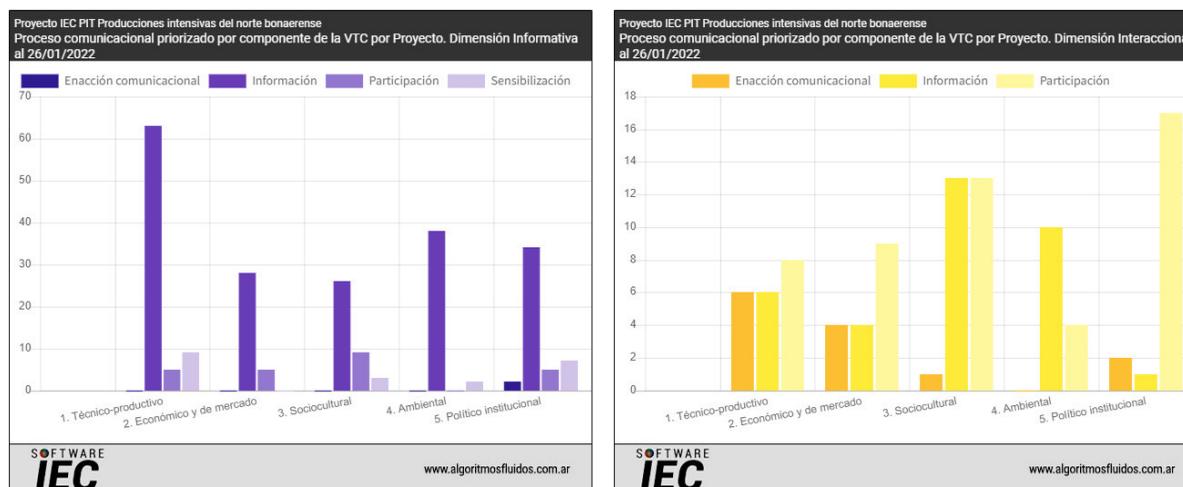


Figura 10. Aspectos priorizados por 3 componente de la VTC en el Componentes 3 Sociocultural, en las dimensiones Informativa e Interaccional

En el Componente 3 -Sociocultural-, tanto en la Dimensión Informativa como en la Dimensión Interaccional, se priorizaron los mismos aspectos del problema. Se trata de dos que pueden ser vistos

como complementarios: la dificultad para gestionar la IS con una mirada compleja y los hábitos y prácticas arraigados en un modo convencional de producir.

En relación a los procesos comunicacionales, la Figura 11 da cuenta de cuáles fueron los priorizados en cada componente de la VTC y en ambas dimensiones de la comunicación.



**Figura 11.** Proceso comunicacional priorizado por componente de la VTC por proyecto en las dimensiones Informativa e Interaccional

Si comparamos esta información con lo planificado en el AS, vemos que, por ejemplo, en el Componente 1 - Técnico productivo- se prioriza la Dimensión interaccional pero en la práctica se realizaron más acciones de tipo informativo. En el Componente 3 -Sociocultural-, en cambio, las acciones realizadas son consistentes con los procesos planificados en el AS (Sensibilización e Información).

## La IEC como mediación en los equipos de trabajo

Transcurrido el período abordado por este trabajo, en un encuentro<sup>5</sup> con los integrantes de la PIT para exponer el estado de avance y conversar acerca de la continuidad, surgieron aportes que dan cuenta de cómo esta metodología configura un mapa que permite navegar su proceso, monitorearlo y alimentar la acción.

Algunos testimonios de ese encuentro permiten dimensionar cómo el experimentar nuevas modalidades de trabajo atraviesa tanto el posicionamiento de los propios integrantes del equipo como los resultados de las acciones propuestas.

*“Desde mi punto de vista de investigador, lo que hago es parcializar. Defino un único objetivo y hago cosas para solucionarlo. Ahora, con semejante cantidad de entradas (problemas, actores) me di cuenta de que la estrategia comunicacional recopila esa información y te permite orientarla dentro de la estrategia”.*

*“Esta metodología nos permite visualizar lo que hacemos vinculado y entonces proyectar”*

*“Durante años, desde (el área) comunicación se insistía en que la comunicación la hacemos entre todos. Esto lo mostró”.*

<sup>5</sup> Fue una reunión vía Zoom, denominada “Estrategia comunicacional de la PIT. Desarrollo y medición” el 12 de abril de 2021, aún en contexto de trabajo conectado remoto.

Los investigadores que expresaron estas ideas, perciben que las acciones desarrolladas en el marco de los proyectos y grupos en los que trabajan adquieren una relevancia diferente cuando son “sintonizadas” en el marco de la PIT.

### Conclusiones

Este trabajo da cuenta de un primer tránsito de la IEC en la Plataforma de innovación territorial de producciones intensivas en el noreste bonaerense. Expone la convergencia teórica y operativa entre la misión de las PIT como espacios de articulación territorial y la IEC como metaperspectiva comunicacional. Para ello, se muestra la aplicación de algunas de las técnicas metodológicas en el caso: Versión Sintética de la VTC, Mapeo Comunicacional de Actores (MCA), Reconocimiento y Caracterización de Matrices socioculturales (CMS), Árbol de Soluciones (AS)-, y su medición con el Software IEC a lo largo de los primeros 18 meses.

La IEC es una metodología que facilita la incorporación de la complejidad de las problemáticas territoriales y de la comunicación a la gestión del proyecto, incluyendo su medición mientras se desarrolla.

Por ejemplo, en el Componente Técnico Productivo de la problemática se ha trabajado prioritariamente en la dimensión informativa, a pesar de que el AS marcaba una necesidad de promover procesos de interacción. En el Componente Sociocultural, se ha trabajado poco en los procesos de sensibilización e información a pesar de haberse priorizado en la planificación. Dado que este trabajo aborda un primer tránsito de la PIT, que además coincidió con doce meses de pandemia por Covid 19, se espera visualizar en trabajos posteriores la evolución e impacto de esta variable. Por ejemplo, la situación de aislamiento disminuyó los encuentros presenciales, muchos de ellos se reconfiguraron incorporando la virtualidad pero no en todos los casos fue posible.

Es en este sentido que decimos que los gráficos de visualización del Software IEC son un insumo permanente para la gestión de la PIT, permitiendo reflexionar al interior del equipo sobre lo que está sucediendo, la dedicación a los distintos componentes, hacer ajustes sobre la acción planificada.

Este intercambio que habilita la conversación al interior de los equipos también reconfigura la modalidad del vínculo con quienes gestionan la comunicación y su rol. En este sentido, mientras en modelos convencionales de intervención las reuniones para pensar la comunicación se centran en los mensajes, los productos y sus supuestos resultados, esta metodología amplía lo que suele considerarse el *dominio de la comunicación* a nuevos registros. Esta propuesta pone en evidencia la especificidad de lo comunicacional como cambio social conversacional habilitando diferentes tipos de desplazamientos. El despliegue de las técnicas y la carga en el Software IEC permiten integrar las acciones comunicacionales con un nuevo sentido en el proceso de transformación.

Por otra parte, la identificación de determinados insumos que hacen al desarrollo tradicional de los proyectos y que no son considerados en general parte de lo comunicacional (bitácoras de reuniones, fuentes bibliométricas, indicadores institucionales, etc.) pueden capturarse e integrarse a la carga en el Software IEC, visibilizando su aporte a la estrategia.

La idea del *éxito*, de la eficiencia de la implementación en una estrategia de comunicación aparece de forma recurrente en organizaciones de ciencia y técnica. En el tiempo, como ésta no puede *comprobarse*, se reduce a un conteo de acciones de comunicación desvinculadas de los objetivos planteados en los proyectos. En contrapartida, la IEC reconoce e integra la complejidad de lo comunicacional, ofreciendo además una medición entendida como algoritmos fluidos. En este sentido, es preciso trabajar en la sensibilización de los integrantes del equipo, como aporte a un *darse cuenta* habilitador de nuevas formas de integración de la comunicación a la innovación territorial.

## Bibliografía

- Mascotti, M., & Piola, M. (2020). La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) como alternativa metodológica para abordar la gobernanza, la gestión del conocimiento, la participación y el impacto en un proyecto de cambio climático. En: *3er. Congreso Internacional del Gran Chaco Americano. 10-13 de noviembre de 2020*. [Quipu forestal, 2020, 15] <https://drive.google.com/file/d/1bs4bsfD07E8-lwBUIX5u37DVJq6K24PX/view> . Versión completa disponible en <http://hdl.handle.net/20.500.12123/8355>
- Mascotti, M. (2013). *La comunicación estratégica en el INTA lechero: investigación enactiva para el encuentro sociocultural*. Tesis (Maestría). Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. <http://hdl.handle.net/2133/10741>
- Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva. *Revista latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 10(18).
- Massoni, S. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *Revista Fisec Estrategias*, Lomas de Zamora. No 2. <http://www.fisec-estrategias.com.ar>
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo sapiens
- Massoni, S. (2003a). *Estrategias de comunicación rural, un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. Tesis (Doctorado). Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras.
- Massoni, S. (2003b). 12 años de investigación en comunicación estratégica. *La Trama de la Comunicación*, 8, 35-39.
- Massoni, S., & Bussi, M. (2020). *Guía IEC: Investigación Enactiva en Comunicación: la ciencia de la articulación*. Rosario.
- Massoni, S., Margherit, L., & Piola, M. (2019). Investigación Enactiva en Comunicación. Estudio comparativo de proyectos caso que aplican metodología y Software IEC. *RevCom*, (8), e008. <https://doi.org/10.24215/24517836e008> - <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/revcom/article/view/5259>
- Piola, M., & Mascotti, M. (2019). Estrategia comunicacional de un proyecto territorial. La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) en el INTA, caso San Pedro-Baradero. *RevCom*, (8), e007. <https://doi.org/10.24215/2451-7836e007> - <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/revcom/article/view/5256>

**Cita sugerida:**

**Piola, M., Mascotti, M., y Hansen, L. (2022). *Un mapa para navegar la innovación territorial desde la comunicación*. INTA EEA San Pedro.**

---

✉ [piola.mariana@inta.gob.ar](mailto:piola.mariana@inta.gob.ar)

Mayo 2022

Se enmarca dentro de la Plataforma de Innovación Territorial de Producciones intensivas del norte bonaerense.

Autores: Mariana Piola, Mariana Mascotti y Laura Hansen

INTA Estación Experimental Agropecuaria San Pedro  
Ruta 9 km 170 - San Pedro - Buenos Aires - Argentina



   @intasanpedro  
[www.inta.gob.ar/sanpedro](http://www.inta.gob.ar/sanpedro)