

Del predominio informativo hacia la multidimensionalidad de la comunicación

Sistematización de los talleres de comunicación
estratégica para la construcción de una estrategia
de comunicación

Daniela Iriarte, Ana Laura López Hernández, Walter Cassin



DEL PREDOMINIO INFORMATIVO HACIA LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN

**Sistematización de los talleres de comunicación
estratégica para la construcción de una estrategia
de comunicación**

PROYECTO:

Proyecto Regional con Enfoque Territorial:
*“Aportes para el Desarrollo Sustentable
del Área Geográfica Valle Central y Este de la provincia”*

AUTORES:

Daniela Iriarte, Ana Laura López Hernández y Walter Cassin



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación

CENTRO REGIONAL CATAMARCA - LA RIOJA

Estación Experimental Agropecuaria Catamarca

Ruta Prov. 33 km 4 | Sumalao | Valle Viejo | Catamarca | Argentina

C.P. 4705 | Tel. (0383) 4441323 - 4441192

Web: www.inta.gob.ar/catamarca

Iriarte, Daniela

Del predominio informativo hacia la multidimensionalidad de la comunicación : sistematización de talleres de comunicación estratégica para la construcción de una estrategia de comunicación del proyecto regional. Aportes para el desarrollo sustentable del Valle Central y Este de la provincia de Catamarca / Daniela Iriarte ; Ana Laura Lopez Hernandez ; Walter Cassin. - 1a ed. - Catamarca : Ediciones INTA, 2016.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-521-764-5

*1. Desarrollo Agrícola. 2. Comunicación Estratégica. I. Lopez Hernandez, Ana Laura II. Cassin, Walter III. Título
CDD 338.9*

Fecha de catalogación: 22/12/2016

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.



ÍNDICE DE TEMAS

PRÓLOGO	05
INTRODUCCIÓN	07
HACIA LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	08
Primera Parte: DIFUSIÓN VS. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	09
TALLER 1: INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	09
DÍA 1	09
- Descalabro	09
- Definiendo la situación-problema de las actividades de comunicación	10
- Presentación del problema comunicacional	10
- Los nuevos paradigmas	11
- Nociones básicas de complejidad	11
- Proyección de video sobre transdisciplinariedad	15
- El pantógrafo	17
DÍA 2	20
- La comunicación como construcción colectiva	20
- Comunicación estratégica	20
- Dinámica grupal	22
- Marcas de Racionalidad Comunicacional	23
- Estrategia comunicacional para la EEA Catamarca - Marcas de Racionalidad	25
- Dinámica de cierre/evaluación del taller: Alfombra Mágica	26
Segunda Parte: CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	29
COMPONENTES DEL PROBLEMA	29
JERARQUIZACIÓN DE ACTORES	34
LAS MATRICES AGRUPADAS EN LÓGICAS DE FUNCIONAMIENTO	39
ÁRBOL DE SOLUCIONES	42
FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	43
BIBLIOGRAFÍA	49



PRÓLOGO

La Estación Experimental Agropecuaria del INTA Catamarca implementa proyectos regionales con enfoque territorial desde el año 2013, siendo sus componentes principales la investigación, la extensión, las vinculaciones o relaciones interinstitucionales y en donde la comunicación es un valor de referencia para el logro de los objetivos y fines de los mencionados proyectos.

A lo largo del tiempo, es importante señalar que estuvo presente un modelo tradicional de comunicación que se basaba o se sustentaba entre sus pilares metodológicos en un esquema de emisor, receptor, medios, mensaje y retroalimentación. Se reducía lo comunicacional a medios de comunicación, en donde se enfatizaba y se confiaba en el poder de los mensajes como elemento de cambio de conductas o en el campo de la extensión, para transferir tecnologías que sean apropiadas por los destinatarios.

Las respuestas registradas a lo largo de años en general mostraban, una clara vigencia del modelo tradicional de comunicación en donde se confiaba en el poder de los mensajes para cambiar conductas o para transferir tecnologías. Esto arrojaba como consecuencia la preminencia del emisor en todo el proceso siendo la especialización del trabajo comunicacional la tarea de unos pocos dentro de las Instituciones. También traía aparejado este modelo un conocimiento bajo de las diferentes características de los destinatarios.

Con la implementación del paradigma del desarrollo territorial se plantea un escenario en donde los diferentes actores se comunican e interactúan en pos del desarrollo de las comunidades. Cobra relevancia en este

esquema metodológico la comunicación estratégica como vehículo para favorecer y potenciar las relaciones entre los diferentes sujetos que intervienen en los territorios. Se sale de un esquema lineal de la comunicación para pasar a un sistema complejo en el que los sujetos interactúan, se relacionan, intercambian conocimientos, saberes y experiencias en una situación de horizontalidad, en búsqueda de entender al otro, conocer sus opiniones y a partir de ahí, establecer condiciones que potencien y co-construyan la nueva realidad que los vincula. La comunicación es entendida como la producción de sentido a partir de las relaciones y vínculos que se tienen con el otro.

Desde el INTA Catamarca celebramos y alentamos todo tipo de producción literaria que permita visibilizar las acciones que llevan adelante nuestros equipos de trabajo como medio de visibilizar la producción intelectual de nuestros profesionales y de reflejar el trabajo y las intervenciones que se realizan en los territorios rurales de la provincia de Catamarca entendiendo a la comunicación como herramienta de participación y de organización para resolver los problemas que se presentan. ☑

Dr. Rafael Caero
Director INTA Catamarca



INTRODUCCIÓN

A partir de la iniciativa institucional de generar e implementar proyectos regionales con enfoque territorial (PRET), en la provincia de Catamarca se formularon tres proyectos con la finalidad de optimizar el modo de intervención de la institución y desarrollar nuevas estrategias para la renovación del sector rural.

> **Proyecto Territorial:** “Aportes al Desarrollo Territorial de la Puna y Valles Áridos de Antofagasta de la Sierra, Belén y Santa María, Catamarca”. Se propone como objetivo “Promover y acompañar procesos socio-productivos que aporten al desarrollo de la puna y valles áridos de los departamentos Antofagasta de la Sierra, Belén y Santa María, provincia de Catamarca”. La estrategia del proyecto plantea cuatro ejes de abordaje en el territorio: Seguridad alimentaria, Tecnologías apropiadas para sistemas productivos diversificados y sustentables, Procesos de transformación, valor agregado y valorización y Sustentabilidad Ambiental.

> **Proyecto Territorial:** “Aportes al Desarrollo Territorial de Andalgalá, Pomán y Tinogasta a partir de una Nueva Institucionalidad Regional”. Se propone como objetivo “Promover el desarrollo económico sustentable y la seguridad alimentaria del área geográfica del proyecto”, haciendo foco en dos nodos interrelacionados: Nueva Institucionalidad para el Desarrollo con Inclusión Social, Dinámicas Innovativas Locales en Sistemas Complejos.

> **Proyecto Territorial:** “Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca”. Se propone como objetivo “Optimizar el modo de intervención de la institución mediante la adopción de estrategias de enfoque territorial y de sistemas complejos que contribuyan al

desarrollo sustentable del Valle Central y este de la provincia de Catamarca”, para lo cual se plantea como estrategia abordar cuatro ejes básicos de trabajo: Articulación y gestión, Recursos naturales y gestión ambiental, Seguridad alimentaria y agregado de valor, Generación, evaluación y gestión participativa de tecnologías apropiadas. El área geográfica de abordaje del proyecto comprende los departamentos: Capital, Valle Viejo, Fray Mamerto Esquiú, Ambato, Paclín, Ancasti, Capayán, Santa Rosa, El Alto y La Paz.

La estrategia de intervención de los proyectos se centra en el abordaje territorial con enfoque de sistemas complejos, articulando, integrando y complementando capacidades y competencias institucionales (RR.HH. y equipamientos) y extra-institucionales. El enfoque se propone, nuevos desafíos en las prácticas de investigación, extensión y transferencia y por ello se requiere constituir equipos interdisciplinarios para comprender e intervenir sobre una realidad compleja del territorio e incluir la participación de los actores claves para avanzar en la innovación del territorio.

El desarrollo territorial rural es “...un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural...” (Schejtman y Berdegué, 2003), el énfasis en la transformación institucional se debe a que las prácticas de desarrollo implementadas, al menos en Argentina, evidencian una marcada falta de articulación entre organizaciones y personas, dispersando esfuerzos y recursos. (Albanesi *et al.*, 2007).

El diagnóstico de la situación actual -al tomar en cuenta a los actores involucrados y al territorio como un solo

sistema- supone una dimensión vertical y horizontal de la evaluación. Este proceso implica la calificación del territorio y la conducción de un análisis de los actores e instituciones a fin de comprender los problemas existentes, sus causas e interdependencias.

Promover la adopción de enfoque territorial requiere de *altos niveles de concertación entre los distintos niveles del estado y entre este*, las comunidades y el sector privado. Además requiere de *convocar voluntades* en escenarios de decisión para que se asuma la adopción del enfoque y se comprometan con las acciones y los recursos requeridos para su implementación, asumiendo el manejo de recursos naturales, favorecer una concepción que reconoce la reciprocidad de las dimensiones ambiental, económica, social y político institucional; la importancia de la innovación tecnológica y la competitividad territorial como gestores de productividad, mediante una visión de competitividad sustentada en la interacción de aspectos económicos, sociales y ecológicos. Promover la creación de sistemas basados en la gestión del conocimiento, de los cuales sea partícipe la sociedad rural en su conjunto, y abrir la posibilidad de sistematizar los conocimientos tradicionales y de poner en perspectiva los conocimientos formales modernos la necesidad de articular las dimensiones urbana y rural de manera orgánica, y de conformar unidades territoriales integradas por estructuras sociales, la importancia de los encadenamientos de las cadenas de valor agregado, pero articuladas al territorio en una economía intrínsecamente multisectorial, esquemas de cooperación que conducen a políticas de desarrollo rural construidas “de abajo hacia arriba” y que consideran las demandas de los pobladores y de los agentes de cada territorio como una

forma efectiva de abordar la diversidad y la heterogeneidad de cada espacio.

HACIA LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta este contexto la planificación de actividades propuestas por el proyecto regional (PRET) “Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca”, como actividad de la línea “Comunicación estratégica”, se realizaron talleres con la finalidad de reflexionar sobre las acciones institucionales de comunicación en el territorio que abarca el proyecto.

Además, con el objetivo de construir la estrategia de comunicación, los talleres formaron parte de un proceso que demandó varias instancias de reflexión entre los participantes del PRET. El primero se llevó a cabo en noviembre del 2013, luego dos durante el 2014 y otro en el 2016. La distancia existente entre los últimos talleres se debió a cuestiones de agenda y recursos financieros que restringieron su continuidad y periodicidad. Esta discontinuidad trajo aparejado una pérdida de algunos aprendizajes y de lo trabajado anteriormente; sin embargo, los participantes se comprometieron con la estrategia realizando aportes enriquecedores para su posterior implementación.

Para continuar con el relato del proceso de construcción de la estrategia presentamos esta sistematización en dos etapas. La primera referida a lo trabajado en los talleres como instancia de interacción de conocimientos y la segunda como socialización de lo trabajado hasta ese momento. Cabe aclarar que hablamos de sistematización en el sentido de reconstrucción del proceso para visualizar y rescatar aprendizajes de lo vivenciado.



Primera Parte: DIFUSIÓN VS. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En el taller realizado en el año 2013 participaron 59 profesionales y técnicos de la EEA Catamarca; bajo el nombre “Introducción a la comunicación estratégica”. Con este espacio, pretendimos propiciar desplazamientos hacia una mirada estratégica de la comunicación para lo que fue necesario dar cuenta de cómo la pensamos, vivimos y sentimos; la que asociada con una trayectoria difusionista en la institución puso de manifiesto la importancia de reconfigurar los vínculos intersubjetivos a partir del encuentro sociocultural. Es decir, poner en tensión la concepción de la comunicación entendida como difusión para comprenderla desde un abordaje multidimensional y complejo.

Este primer encuentro se caracterizó por acercar nociones que nutren y se constituyen en antecedentes científicos de la comunicación estratégica tales como complejidad, tiempo como temporalidad, contexto, transdisciplina, conocimiento y enacción. A partir de ellos, pretendimos aproximarnos a la metaperspectiva de la comunicación estratégica con el fin de desplegar conceptos inherentes a ella.

En este sentido, desde la línea de trabajo del PRET “Comunicación estratégica” -del eje de Gestión y Articulación- se tomó la metodología de la comunicación estratégica como una innovadora propuesta comunicacional para el fortalecimiento de los grupos de trabajo. De esta manera, se busca trascender el reduccionismo¹ que predomina en las actividades de comunicación a raíz de reconocer en ellas la hegemonía de la dimensión

informativa. Por este motivo, desde la comunicación estratégica buscamos promover situaciones de comunicación desde la dimensión de lo comunicacional.

TALLER 1: INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

DÍA 1

Descalabro

Con la dinámica “descalabro” se inició el taller que consistió a través de unas tarjetas de distintos colores representar lo que en ellas decía como un disparador para despertarnos, movilizarnos y enactuar conjuntamente a partir del encuentro.

Esta primera actividad tuvo como principal propósito “desestructurarnos”, interpeándonos desde acciones tales como bailar, cantar, silbar, saltar, etc. De esta manera, realizamos movimientos en función de las tarjetas que tomábamos al azar y luego se fueron intercambiando según el color de la que cada uno eligiese. Lo interesante de la dinámica fue poder movernos con la sola consigna de realizar la acción. Algunos lo hicieron conjuntamente, otros individualmente y así fueron emergiendo diferentes movimientos e interacciones de manera espontánea. Conforme

1: Reduccionismo: nos referimos a limitar, a la tendencia de aseverar que la difusión es comunicación. Desde la perspectiva de la comunicación estratégica la difusión es sólo una dimensión de la comunicación, no un sinónimo.

avanzaba la dinámica se observó como un grupo se “soltaba” y “dejaba llevar” por lo que la tarjeta indicaba, cada vez que se señalaba el cambio de tarjeta lo hacían e inmediatamente después tomaban otra e iniciaban nuevamente la acción. Asimismo, se observó otro grupo que al inicio de la dinámica marcó “resistencia al juego” y a medida que la actividad avanzaba se ubicaron como “espectadores del grupo”.

Al finalizar la dinámica se inició la instancia de recuperar el significado desde la percepción de cada uno de los que estaban allí. La mayoría expresó que fue divertida y “algo diferente”, frente a eso que es distinto se marcaron las reacciones: un grupo se “descalabró” y dejó llevar por la acción que indicaba la tarjeta, mientras que otros no pudieron superar la influencia del contexto y los propios prejuicios. Remarcaron que se “sentían ridículos frente a la mirada del otro”, que “les daba vergüenza” y que “no era lo mismo andar bailando en una cena de fin de año que en un taller de capacitación”. Al final se reflexionó sobre la necesidad de romper con estereotipos y modelos mentales arraigados culturalmente para poder darle la apertura a “nuevos modelos”, al bajarlo a los contenidos conceptuales del taller, se pudo reflexionar sobre la importancia de poder “abrir la cabeza a nuevos modelos comunicaciones” y poderse permitir aprender que es la Comunicación Estratégica.



Luego de “descalabrarnos” un poco comenzamos a desarrollar las actividades conceptuales previstas para el primer día del taller.

Definiendo la situación-problema de las actividades de comunicación

La situación problemática en cuanto a las actividades de comunicación en la EEA Catamarca se reconoce por

detectar: Linealidad de la comunicación, Desconexión o desarticulación entre Áreas o grupos de trabajo, Primacía de la disciplinaria, Proyectos de intervención centrados en publicaciones cuantificables, Elaboración de productos comunicativos desde necesidades técnicas, Superposición de la visibilidad institucional sobre el contenido a comunicar y de otras acciones de comunicación. No obstante, esta visión instrumental y productivista de la comunicación, paradójicamente, motoriza una oportunidad de cambio y transformación para trascender la dimensión informativa hacia la perspectiva estratégica de la comunicación. O sea, encausar en la dinámica organizacional la comunicación como proceso abierto y permanente de sentido.

Para ello, se requiere distinguir primero, entre comunicativo y comunicacional.

> **Comunicativo:** 1) que tiene aptitud o inclinación y propensión natural a comunicar a alguien lo que posee. 2) se dice también de ciertas cualidades. virtud comunicativa.

> **Comunicacional:** 1) perteneciente o relativo a la comunicación (acción y efecto de comunicar). 2) perteneciente o relativo a la comunicación (trato entre personas).

En virtud de esta distinción, apelamos a lo **comunicacional** como clave para repensar el concepto de participación. La participación se da sólo en torno a cuestiones reconocidas por los actores como problemática y allí es donde está la clave de ello.

Por otro lado, cabe aclarar que la predominancia informativa de la comunicación se asocia con una tradición institucional focalizada en la visibilidad institucional que subyace a una manera de intervenir en los territorios. Es así que desde el Proyecto Regional buscamos **reflexionar** y **repensar** nuestro rol en la cotidianeidad para promover tensiones desde una actividad tan primaria y transversal como es la comunicación. Apuntamos a generar estrategias de comunicación acordes a las realidades de los territorios y a las necesidades que todos los actores consideren priorizar como un espacio para la construcción de un conocimiento transdisciplinar.

Presentación del problema comunicacional

En función de los aspectos mencionados anteriormente y en el marco de la “Maestría en Comunicación Estratégica”, detectamos la problemática “Predominancia de la dimensión informativa de la comunicación en la

planificación de acciones comunicacionales en el INTA Catamarca” y para analizarla trajimos a colocación conceptos inherentes a los Nuevos Paradigmas de la Comunicación y a las Ciencias de la Complejidad. También, se recuperaron categorías propias del pensamiento ambiental, las cuáles se constituyen en antecedentes de la Comunicación Estratégica. Se hizo foco en la propuesta teórica de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, pasando por una revisión del concepto de estrategia que fue rebasado hasta emerger en una innovadora propuesta comunicacional; diferenciando la comunicación estratégica de la investigación tradicional.

Los nuevos paradigmas

Los autores cuyos pensamientos se rescataron en este apartado se constituyen en antecedentes científicos de la metaperspectiva de la comunicación estratégica y desde los cuales se recuperaron los conceptos que sustentan a la mencionada propuesta.

Antes de ahondar en los conceptos claves para la propuesta del taller, consideramos oportuno proyectar un *video*² que en unos cuantos minutos nos dio un pantallazo sobre las teorías que conforman y constituyen las ciencias de la complejidad. A partir de ello, se dio lugar a la discusión y al debate sobre *¿ por qué la necesidad de mirar el mundo desde un enfoque complejo y repensar sobre nuestras propias prácticas en la cotidianeidad ?* Esta reflexión se amplió luego con el video sobre *transdiscipliniedad* y la dinámica propuesta para esa instancia.

Nociones básicas de complejidad

Complejidad

Para adentrarnos en los aportes de autores posicionados en los nuevos paradigmas, es importante destacar la noción de Complejidad, partiendo del hecho que nos encontramos en un mundo fluido (Massoni, 2007) que implica reconocer la multidimensionalidad de los fenómenos para generar transformaciones y sentidos compartidos. Edgar Morin, en su libro “Introducción al pensamiento complejo”, nos explica la manera en que cada parte de una organización constituye y contribuye al conjunto al mismo tiempo que ese conjunto es

constituido por cada una de esas partes, por lo que no puede explicarse bajo alguna simple ley. Para el autor, el ejemplo de una empresa que produce objetos o servicios genera que ella misma se autoproduzca:

(...) produce todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización. Organizando la producción de objetos y servicios, la empresa se auto-organiza, se auto-mantiene, si es necesario se auto-repara y, si las cosas van bien, se auto-desarrolla desarrollando su producción. Así es produciendo productos independientes del productor, se desarrolla un proceso en el que el productor se produce a sí mismo. Por una parte, su auto-producción es necesaria para la producción de objetos, por otra parte, la producción de objetos es necesaria para su autoproducción (Morin, 2001: 122).

De esta manera, Morin plantea la complejidad enunciada en la producción de productos que conlleva a la auto-producción del productor. Entonces nos encontramos frente a un proceso recursivo a partir del cual se consideran a los efectos y los productos necesarios para el proceso que los genera porque el producto deviene productor de aquello que lo produce. Para aclarar esta idea, también se visualiza a la sociedad como una organización compleja, porque ella misma es producida por las interacciones entre los individuos que la constituyen. La Sociedad retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, el lenguaje, la escuela y los individuos, en sus interacciones, producen a la Sociedad, la cual produce a los individuos que la producen.

Es por eso que para Morin “estamos frente a sistemas extremadamente complejos en los que la parte está en el todo y el todo está en la parte” (Morin, 2001: 123-125).

Por otra parte, el ejemplo de una empresa que se auto-eco-organiza, porque es un organismo viviente ubicada en un ambiente exterior, se encuentra ella misma integrando un eco-organizado o eco-sistema en torno a su mercado que es a la vez un fenómeno ordenado, organizado y aleatorio. Con “aleatorio” se refiere a la inexistencia de certidumbre absoluta porque el mercado es una mezcla de orden y desorden, entre regularidad e irregularidad, de previsibilidad e imprevisibilidad. Por consiguiente:

(...) En un universo de orden puro, no habría innovación, creación, evolución. No habría existencia viviente ni humana. (...) Las organizaciones tienen la necesidad de orden y desorden. En un universo en el cual los sistemas

sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden (Morin, 2001: 126).

La desintegración es un fenómeno normal y hasta necesario porque no existen recetas para el equilibrio. Para enfrentar la degeneración es necesaria la regeneración permanente que reside en la aptitud del conjunto para reorganizarse y regenerarse frente a los procesos de desintegración.

Centrando nuestra mirada en el INTA Catamarca, posicionarnos sólo desde los procesos fácticos limita muchas de las actividades de comunicación a la dimensión informativa, lo que las traduce en un paquete de datos que deben ser asimilados sin considerar la multidimensionalidad de los fenómenos para generar transformaciones y sentidos compartidos.

Esta situación, en parte explica la imposibilidad de lograr productos comunicacionales que contemplen la complejidad de la realidad en la que estamos inmersos. Esto se debe al privilegio lineal de la comunicación y a la atención de necesidades técnicas a las que subyace la primacía de una comunicación operativa.

Por consiguiente, surgen demandas para “comunicar mejor”, pero siempre entendiendo potenciar “el hacia afuera”, cuando en la institución observamos que la tarea primera implica el fortalecimiento de los vínculos “hacia dentro”. Es entonces que, siguiendo a Morin, remarcamos la importancia de propiciar situaciones en las que las interacciones generen productos comunicacionales que sean emergentes de “la auto-producción del productor” (Morin, 2001). En otros términos, al abrirnos hacia la complejidad los productos que generemos formarán parte de un proceso recursivo que impregnará en ellos las interacciones que se den entre los individuos que los producen.

Para ello, también es importante tener en cuenta otro factor, la “inexistencia de la certidumbre” (Morin, 2001), lo que, en ocasiones al ser herederos de una concepción de la comunicación como proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada, incómoda. Pero, a partir de esta incomodidad es posible encauzar la comunicación, la que “en un universo en el cual los sistemas sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden” (Morin, 2001: 126) y por ende concebir la comunicación como un proceso multidimensional y no sólo focalizada en los mensajes y su distribución.

Lo atemorizante es la desconcertante sensación de que lo extraño de algún modo permanece allí; que siempre

ha estado ahí y no puede irse porque es absolutamente necesario para el mantenimiento de la estructura como tal. Lo siniestro no es perturbador porque perturbe el orden familiar sino porque perturba nuestro sentido de lo que el orden familiar es (Wigley, 2005: 242).

La deconstrucción no trata de explorar la división entre modelos, fenómenos o clasificaciones, sino de localizar las divisiones, rupturas y quiebres dentro de un sistema. Es decir, determinar los elementos inestables que organizan la estructura desde dentro pero que son rutinariamente suprimidos para producir la imagen conocida. “Los elementos inestables no amenazan meramente la existencia de la estructura, sino que son su posibilidad misma” (Wigley, 2005: 243).

Aclara esta afirmación al poner de relieve el interés de la deconstrucción dirigido hacia el desorden estructural, desorden que sólo hace sentido en relación con una estructura particular u orden. “El discurso deconstructivo ubica aquella parte de una estructura que debe ser rutinariamente reprimida para preservar el sentido de que la estructura puede desprenderse a sí misma de sus vínculos con aquello que controla” (Wigley, 2005: 244).

En la tarea de reconfigurar los vínculos intersubjetivos para posicionar la comunicación desde la complejidad en el INTA Catamarca, la mirada de Wigley puede contribuir a la reflexión sobre la cotidianeidad institucional a partir de la deconstrucción. Ello involucra reconocer las limitaciones de la dimensión informativa que opera en la comunicación institucional como algo perturbador; pero a partir del cual se cimienta la necesidad de contemplar la experiencia del otro. En esta contemplación deben entrar en escena los sentidos de todos los actores para que puedan ser plasmados en lo que emerge del encuentro y aunque ello implique descubrir “ciertas cualidades” que pueden ser inesperadas o imprevisibles.

Por este motivo, el considerar necesaria la presencia de un elemento extraño, incierto e imprevisible, para pensar a la comunicación desde la complejidad debemos despojarnos de las ideas de certeza para que la comunicación no deba pensarse como algo para siempre, como un compartimento estanco, sino justamente lo contrario; tener en cuenta la aleatoriedad como motor de cambio y transformación. Por lo tanto, tendremos que aprender a convivir con la incertidumbre ya que el mundo en el que estamos inmersos, es un mundo fluido que cambia constantemente y en el cual tiene cabida el azar y el devenir de lo nuevo.

Venimos de un pasado social de certezas en conflicto, relacionadas con la ciencia, la ética o los sistemas sociales, a un presente de cuestionamiento considera

ble, incluyendo el cuestionamiento sobre la posibilidad intrínseca de la certeza. Es posible que estemos presenciando el fin de un tipo de racionalidad que ya no es apropiada para nuestro tiempo. Pedimos que se ponga el acento en lo complejo, lo temporal, lo inestable, que corresponde hoy a un movimiento transdisciplinario que adquiere cada vez mayor vigor (Wallerstein, 2006:85).

Asistimos a la disolución de los discursos homogenizantes y totalizantes en la ciencia y la cultura. No existe narración o género del discurso capaz de dar un trazo único, un horizonte de sentido unitario de la vida, la cultura, la ciencia o la subjetividad. Hay historias, en plural; el mundo se ha vuelto intensamente complejo y las respuestas no son directas ni estables. (...) Devenir un ser humano consiste en participar en procesos sociales compartidos en los cuales emergen significados, sentidos, coordinaciones y conflictos (Schnitman, 2005: 27).

Por otra parte, Wallerstein, coincidente con la postura de Morin, reconoce que los principales problemas que enfrenta una sociedad compleja no se pueden resolver descomponiéndolos en pequeñas partes que parecen fáciles de manejar analíticamente, sino más bien abordando estos problemas, a los seres humanos y a la naturaleza, en toda su complejidad y sus interrelaciones. (Wallerstein, 2006:87).

Siguiendo a Morin, en otro capítulo titulado "Epistemología de la complejidad", se plantea que la idea de la complejidad lleva en sí la imposibilidad de unificar, la imposibilidad de logro, una parte de incertidumbre, una parte de indecibilidad y el reconocimiento del encuentro cara a cara, final, con lo indecible. Para él, estamos atravesados por una tensión entre la articulación de saberes dispersos, el esfuerzo por la consolidación y el contra-movimiento que destruye todo eso. Esto nos lleva a la aspiración de una totalidad pero que trata de una aspiración a la verdad y el reconocimiento de la imposibilidad de esa totalidad es una verdad muy importante. Por eso es que la totalidad es, a la vez, la verdad y la no verdad (Morin, 2011: 137).

Esta tensión, calificada como trágica, trae aparejada la búsqueda de un meta-nivel en el cual podamos "superar" la contradicción sin negarla. "Pero ese meta-nivel no es el de la síntesis lograda, incluye también su brecha, sus incertidumbres y sus problemas".

Entonces, la complejidad la plantea como el desafío, no la respuesta:

(...) La idea de complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de

lo irreductible. (...) La simplificación es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que yo no acepto la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante de creer poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas (Morin, 2001: 143).

Morin intenta superar la contradicción que esboza más arriba al afirmar que la complejidad es la unión de la simplicidad y de la complejidad. Es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, separación, reducción, con los contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido y el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento globalista que no ve más que el todo.

Luego, agrega que la complejidad no es solamente la unión de la complejidad con la no complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque "una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria".

Para él, la idea fundamental de la complejidad no es que la esencia del mundo es compleja y no simple. Es que esa esencia es inconcebible. Si existe un pensamiento complejo, éste no será un pensamiento capaz de abrir todas las puertas sino un pensamiento donde estará siempre presente la dificultad (Morin, 2001: 144-145).

Podemos entonces utilizar el desorden como un elemento necesario en los procesos de creación e invención, pues toda invención y toda creación se presentan inevitablemente como una desviación y un error con respecto al sistema previamente establecido. He aquí cómo es necesario pensar la complejidad de base de toda realidad viviente (Morin, 2005: 430).

> Debate: Luego de presentar brevemente lo que involucra la complejidad, surgieron dudas y discusiones sobre el método científico, si es que desde este enfoque se cambia la manera de investigar. Puede tender a confusiones, pero desde la complejidad se apunta a abordar la realidad desde otro lugar, donde cada uno con su saber enactuará en pos de un conocimiento transdisciplinario, sin que la disciplina se posicione como verdad única. Ahí radica la diferencia con el método científico que se focaliza en objetos escindidos de la realidad. Es decir que cada uno desde su saber abordará conjuntamente una situación problema reconocida como tal, de manera que lo que emerja del encuentro fomentará una mirada transdisciplinaria.

Conocimiento/transdisciplinariedad

Una arista importante que nos sitúa en este pensamiento complejo, es la manera en que conocemos y se construye el conocimiento. Para Morin se creía tener un conocimiento cierto, objetivo porque se había eliminado al observador, porque el observador era un elemento contingente. Sin embargo, sostiene que la realidad es percibida solamente gracias a nuestras estructuras mentales que nos permiten organizar nuestra experiencia en el tiempo y en el espacio. Por lo tanto, propone superar la idea de concebir al mundo exterior como un mundo que existiera en sí, cuyo reconocimiento fuera el reflejo fotográfico correcto, debido a que todo conocimiento es una traducción y una reconstrucción.

Conocer implica producir una traducción de las realidades del mundo exterior, ya que somos coproductores del objeto que conocemos; cooperamos con el mundo exterior y es esa coproducción la que nos da la objetividad del objeto. Somos coproductores de la objetividad y es por ello que se hace de la objetividad científica no solamente un dato, sino también un producto. La objetividad concierne igualmente a la subjetividad (Morin, 2001: 152-154).

Para la metaperspectiva estratégica -al igual que lo plantea Morin, entre otros autores de los nuevos paradigmas- la fuente de conocimiento no se remonta ni a un sujeto consciente de sí mismo ni a objetos ya constituidos que se impondrían desde afuera. El conocimiento resulta de las interacciones que se producen a la mitad de camino entre ambos y remite, por lo tanto, a ambas fuerzas simultáneamente. Toda percepción, entonces está atravesada por esa tensión. Y es allí donde se definen conocer y saber (Massoni, 2002).

Para Massoni el hecho de plantear una investigación que descarta la pretensión positivista de objetividad -cuando no creemos en la posibilidad de la ciencia como “descubridora” de algo que está fuera de nosotros- “la preocupación se desplaza hacia el explicitación del lugar desde el que construimos el objeto. Esto es, el lugar desde el que hablamos a partir de asumir una relación sujeto-objeto que se reconoce a la vez, productora y producida” (Massoni, 2002: 130).

Humberto Maturana y Francisco Varela, contribuyendo a la comprensión de la construcción del conocimiento, sostienen que no es posible conocer “objetivamente” fenómenos (sociales) en los que el propio observador-investigador que describe el fenómeno está involucrado. Ha sido precisamente esa noción del “conocer” la que ha bloqueado firmemente el paso del conocimiento humano a la comprensión de sus propios fenómenos

sociales, mentales y culturales (Maturana y Varela, 1990: 75).

Para los autores, la manera en que se planteaba el conocimiento desde los paradigmas clásicos generó la dificultad de no reconocer su naturaleza circular, por lo tanto, se debe reconocer lo que ellos llaman “el fenómeno de la tautología cognoscitiva”. De esta forma, se designa el hecho que el universo de conocimientos, de experiencias, de percepciones del ser humano, no es posible explicarlo desde una perspectiva independiente de ese mismo universo, al conocimiento humano sólo podemos conocerlo desde sí mismo.

Apuntando hacia esta dirección, Sotolongo asevera que entre la transdisciplina y las disciplinas implica un diálogo entre sus respectivos saberes. Diálogo que por parcial y localizado sea al inicio, se va ampliando y profundizando después, a medida que se va tejiendo la madeja del corpus del saber transdisciplinario que va trazando “puentes” conceptuales, metódicos y/metodológicos entre los saberes “dialogantes”. Por este motivo, “diálogo” implica la actitud abierta a -aprender- del otro, el reconocimiento de que el otro tiene algo que enseñarnos y viceversa” (Sotolongo, 2006 b:).

Aquella empresa analítica de separar en partes las totalidades nos privaba de aprehender precisamente lo que genera la Complejidad: las interacciones internas (y no cualesquiera de ellas, sino las de carácter no lineal) entre las partes (que ya no son partes, sino que constituyen “componentes” de algo que las trasciende). La ciencia analítica que tiene que contentarse, por su propia naturaleza, con aprehender las interacciones externas entre partes que ya no componen algo mayor. Para el pensamiento de la complejidad, lo complejo no es sinónimo de lo complicado, lo complejo es sencillamente eso, complejo, y como tal debe ser aprehendido (Sotolongo, 2006 b: 70).

> Transdisciplina: Construcción de un cuerpo de saber nuevo a partir de nociones, conceptos, enfoques, métodos, etc. Provenientes de las más diversas disciplinas integrándolos a dicho cuerpo de saber y transformándolos en transdisciplinarios, para “devolvérselos” así integrados y transformados a cualquiera de tales disciplinas. La transdisciplina, sin sustituir a las disciplinas, si trasciende a la mentalidad disciplinar (Sotolongo 2010).

> Interdisciplina: se conoce como interdisciplinariedad a la cualidad de interdisciplinario (es decir, aquello que se lleva a cabo a partir de la puesta en práctica de varias disciplinas). La interdisciplinariedad supone la existencia de un grupo de disciplinas relacionadas entre sí y con vínculos previamente establecidos, que evitan que se

desarrollen acciones de forma aislada, dispersa o segmentada. Se trata de un proceso dinámico que pretende hallar soluciones a diferentes dificultades de investigación. En otras palabras, puede decirse que la interdisciplinariedad ofrece un marco metodológico que está basado en la exploración sistemática de fusión de las teorías, instrumentos y fórmulas de relevancia científica relacionadas a distintas disciplinas que surge del abordaje multidimensional de cada fenómeno.

Proyección de video³ sobre transdisciplinariedad

> **Trabajo grupal:** Reflexionar sobre la práctica cotidiana teniendo en cuenta la transdisciplinariedad, además de analizar si ¿ se reconocen en lo que el autor dice en el video con respecto a la relación dual caminante/sedentario?.



Las respuestas a esta consigna fueron diversas, estuvieron asociadas con la manera de vivir, de transitar y sentir la propia profesión y la cotidianeidad institucional. Así algunos respondieron:

“En el trabajo cotidiano existe una predisposición al trabajo transdisciplinar, somos lo que podemos. No nos definimos con una categoría u otra, porque según la temática en particular, según la interacción que podemos tener y según el momento, hay momentos en que actuamos de una forma u otra y nos posicionamos según el momento en que nos encontramos”.

“Somos más propensos a ser sedentarios que caminantes. Y en realidad porque es conocido. Es la realidad, accionamos en función de nuestro trabajo cotidiano. Hacemos un diagnóstico lo más objetivo posible y

después hay que ver en el fondo lo que surge de esos diagnósticos para analizar cuál es la situación. Creemos en el fondo que tenemos la aptitud de ser más caminantes que sedentarios”.

“En la práctica cotidiana no estamos trabajando de manera transdisciplinar, si reconocemos un cambio a lo largo del tiempo de una mirada individual, de un enfoque individual de los problemas, desde la especialidad, porque los problemas son abordados desde una mirada más amplia. Los miramos en equipo con distintas miradas, lo que no quiere decir que superemos lo disciplinar y que construyamos conocimiento más allá de la especialidad de cada uno. Sentimos que, a raíz de la presión del trabajo en equipo, no se estimula la transdisciplina sino la interdisciplina que no es lo mismo, en general el grupo se reconoce sedentario por seguridad, por conocimiento, por política institucional, por egoísmo, por desconocimiento. El grupo siente que está en una zona de confort en el sedentarismo, mirando construyendo desde lo suyo, sin exceder esas parcelas de conocimiento.

“Existe la intención de empezar a trabajar de manera transdisciplinar, no se da en la actualidad, estamos pasando procesos de cambios y transición. Debido a los proyectos estamos intentando ver la cosa de manera diferente. La dualidad si se observa por ahí consideramos que se debe a cuestiones actitudinales, a la formación, o la adquisición de formación de posgrado, cuestiones generacionales que hacen a la manera de ser de cada uno. Somos conscientes de un momento de transición que comenzamos y que sabemos que no va a ser fácil. Otra cosa es que veíamos que la dualidad se observa en un área como es en la otra. Tiene que ver con la capacidad de los individuos, que no tienen que ver específicamente con su especialidad, sino con ampliar miradas. Tiene que ver con el perfil de cada uno, más allá del nombre que uno le quiera poner”.

“Coincidimos que tiene que ver con la formación que uno trae la razón por la que no se trabaja transdisciplinariamente. Cuando se construyeron los PRETs algo fue el encuentro con la mirada del investigador. No lo podemos imaginar de otra manera. Para trabajar en la transdisciplina se necesita de mucha exigencia no sabemos cómo puede trabajar. Es una nueva manera, interdisciplinariamente si se puede trabajar. También tiene que ver con la estructura mental, tiene que ver con la formación y como está inserto. Que en la institución califique como sedentario al investigador tiene que ver con cuestiones de exigencia, en la institución se ve la dualidad. Es difícil articular entre investigadores y extensionistas. Uno se

concentra en lo que hay que cumplir institucionalmente que tiene que ver con requerimientos administrativos. (Por ej. dos publicaciones al año). Tiene que ver con los problemas que vive cada uno. Uno se va moviendo entre sedentario y caminante. Es un proceso constante”.

“Estas confusiones se dan, es un sentido metafórico, no literal”.

“Tenemos que ser las dos cosas tenemos que tener esa dualidad”.

“Se trata de construir con la gente, la que antes sólo era receptora”.

“La realidad marca la tipología del investigador y del extensionista que son diferentes porque las funciones son así y eso lo marca la sociedad. Califica en base a un producto y eso significa que saques un conocimiento y lo publiques incluso para un ámbito diferente, publicar por ejemplo en base a la comunidad científica, mientras que los otros tienen que ver con la comunidad productiva. Después podemos discutir si es bueno o malo, lo otro es por convicción o por cualidades propias. Tiene que ver con uno mismo. Lo bueno es que se suma la gente joven. Creo que es más propensa adaptarse a la nueva temática que los viejos más estructurados tienen otra manera de ver las cosas, es un punto fuerte que nos debemos ayudar”.

“El tema de la dualidad, si somos sedentarios o somos extensionistas, estamos en el INTA que tiene una tradición y una manera de trabajo, me surge esa duda; ¿está mal ser uno u otro? Respuesta a esta interrogante por otro participante: “la rueda gira, la agronomía avanza, tenemos la obligación de acomodarnos. Es el cambio, porque cambia la realidad. Si seguimos haciendo lo mismo no cambiamos los resultados”.

“También tiene que ver con lo que investigamos, porque hay investigadores que se dedican a investigar determinada cosa. No tiene que ver lo que uno quiera hacer porque la realidad nos muestra que no sirve. Todo aporta, pero hay que ver que es lo que necesitan los demás”.

El video mostraba a un docente haciendo referencia a la transdisciplinariedad que rebasa a la dualidad entre caminante y sedentario, diferenciando -metafóricamente- las prácticas cotidianas y la manera de abordar la realidad. Es por ello, que a modo de sugerencia y como disparador de debate hicimos alusión a si esta relación dicotómica podría trasladarse al binomio Extensión/Investigación que existe en la institución. Algunos hicieron eco de esta asociación y sindicaron el ser sedentario o caminante en función a la tarea que desarrolla, ya sea investigador o extensionista.

Sin embargo, la mayor parte coincidió en que la diferenciación no es tan marcada puesto que se transita de un lugar a otro (caminante o sedentario) en función de las demandas institucionales, de la propia formación, de una cuestión actitudinal, por desconocimiento o hasta por “egoísmo”.



También se considera que no se trabaja transdisciplinarmente, pero sí se advierte que “nos encontramos encaminados en esa travesía, dado que transitamos por procesos que difieren de nuestra formación y de nuestra concepción de la realidad”. Es decir, la actitud para el trabajo en equipo existe, de hecho, se reconoce la existencia de equipos interdisciplinarios, pero existe una importante distancia de lo transdisciplinar lo que habrá que reforzar para poder alcanzarlo. Ello implica que tenemos mucho por andar, mucho por construir y que justamente estos espacios de encuentro se constituyen en una oportunidad para “movilizar” y habilitar transformaciones.

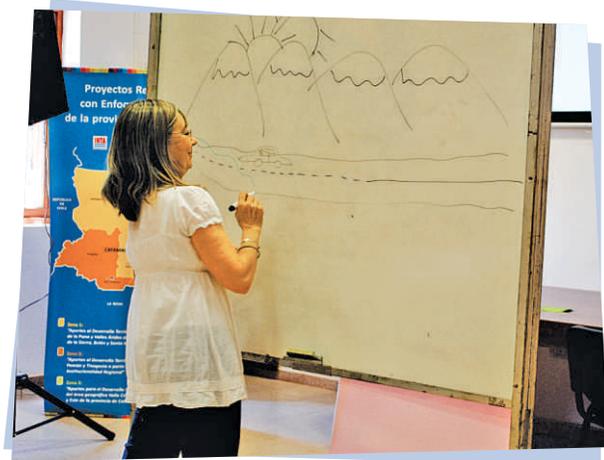
En estos movimientos, es importante recuperar lo que cada uno trae para construir colectivamente. Tener en cuenta la realidad de territorio, como abordarlo, y la necesidad de trabajar transdisciplinarmente. En función de esto, traemos a colación unas de las reflexiones de los participantes, para quien los hechos de los cambios de paradigmas dentro de la institución se producen porque “la rueda gira, la agronomía avanza, tenemos la obligación de acomodarnos. Eso es el cambio, porque cambia la realidad. Si seguimos haciendo lo mismo no cambiamos los resultados”.

Pese a la necesidad de “acomodarnos” a los cambios, el Coordinador del PRET reflexionó sobre esta consigna, que consideramos como un cierre de esta actividad y del análisis que estamos realizando. “El INTA sigue vigente más allá de los distintos modelos que surgen, se va adaptando a los tiempos modernos, como el modelo de

desarrollo que teníamos. Se va modificando porque el mundo sigue girando, la idea es que esto siga para contribuir al desarrollo del territorio. Y ahí está la cuestión ¿cómo contribuir al desarrollo de los territorios desde el INTA? ¿Cómo aportamos? Y... una oportunidad es la comunicación estratégica”.

El pantógrafo

> **Dinámica:** una persona voluntaria o elegida al azar se irá del grupo, mientras que el grupo deberá mirar el dibujo que se proporciona con detalles para que luego la persona que regrese intente dibujar lo que los compañeros en función de las explicaciones proporcionadas por ellos.

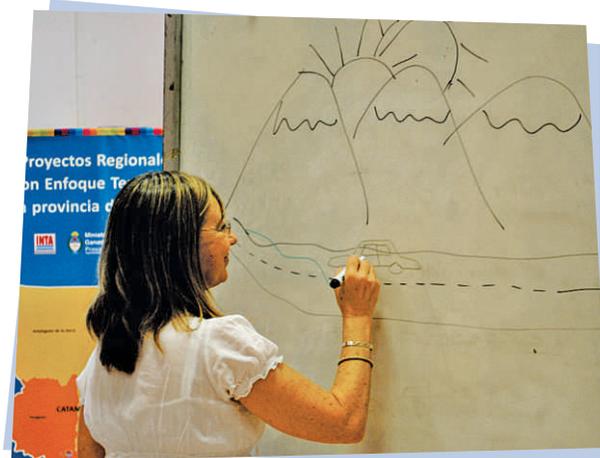


Cómo se planteó en la consigna una de las participantes salió voluntariamente del salón donde se desarrollaba el encuentro, para que el resto del grupo observara el dibujo que proporcionamos. Debían observarlo y luego guiar a la compañera para que pudiese representarlo. Las consignas fueron limitadas a la mera observación, porque la intención era propender hacia la enacción, y que las interacciones e intercambios fluyesen del encuentro. Es decir, dejar a la espontaneidad de cada uno y del momento la interpretación de la consigna.

Cada uno fue guiando a la participante, aportando en función de lo que había observado, y utilizando recursos de experiencias propias, de conocimiento común, como el caso de apelar a los recuerdos de la escuela primaria, a la enseñanza de la maestra, a esos primeros dibujos con los que cada uno se identifica. Esta relación fue clara tanto para el que guiaba como para la que dibujaba, dado que pudo plasmarse esa orientación. Y así, se fueron agregando cosas, de manera espontánea cada uno fue aportando y guiando a la participante.

Lo interesante, lo que emergió del grupo fue la construc-

ción conjunta del dibujo, el hecho de ponerse de acuerdo



de manera espontánea y poder visualizar la importancia del “aporte y reconocimiento del otro” para abordar una situación determinada. Lo que se generó a partir de las explicaciones, fue una manifestación de conocimiento transdisciplinar puesto que lo que se puso en juego más allá de la observación, fue la mirada de cada uno.



Es decir, cada uno trae consigo una idea de las cosas, pero no todos contamos con la misma idea. Por ello, es que el dibujo no podría haber salido igual y por la misma razón es necesario entender que la realidad es una construcción de nuestras estructuras mentales y esto es lo que se vio reflejado en la representación icónica.

Lo transdisciplinar supera la propia disciplina tiene que ver con lo que uno trae más allá de un conocimiento específico puesto en juego y a favor de lo que emerja como resultado del conjunto.

Esto se asocia con la manera de ver, organizar e interpretar el mundo y -en correlación- con la forma de comunicarnos. Volviendo con la dinámica, lo que resultó tiene que ver con la transdisciplina, con la propia construcción, con lo enactuado. Poder verse con el otro, fluir en la

interacción y sobre todo desenvolvemos ante una consigna poco clara.

También rescatamos que, cómo emergió en la dinámica, hay cuestiones que van surgiendo y necesitan de rápida solución, por ello, es destacable lo que cada uno trae y ofrece en cada situación. A su vez, más allá de lo que pueda fluir del encuentro, surgió la necesidad de organización. En palabras de algunos de los participantes: *“Lo bueno y lo importante de la planificación es que, si uno lo hubiera planificado, tal vez el dibujo salía más parecido. Pero no es sencillo. Es poco nuestro posicionamiento, al ver cómo hacíamos, no salieron estos interrogantes. Se deja que alguien tome la iniciativa. Pero lo deseable sería que no naturalicemos eso, que es mejor planificar. Es interesante como debemos posicionarnos y sobre todo cuando vamos trabajando grupo. Esto es una experiencia para que en futuras ocasiones nos permite mejorar”*.

Tiempo como temporalidad

Otro aspecto a considerar dentro de los nuevos paradigmas es la concepción del tiempo como temporalidad y para una interpretación de esta mirada se recuperan los aportes de Ilya Prigogine e Isabelle Stengers del libro *“Entre el tiempo y la eternidad”*. En primera instancia, se cuestiona el concepto sobre el tiempo considerado como afirmación de un mundo dominable y transparente al conocimiento humano.

Los autores sostienen que la irreversibilidad de los procesos que observamos a nuestro alrededor remite a un estado de hecho, donde el mundo no es uniforme, no está en su estado “más probable” puesto que vivimos en un mundo “improbable” y la “flecha del tiempo”, la posibilidad de definir una diferencia entre el antes y el después, es simplemente una consecuencia de ese hecho (Prigogine y Stenger, 1991).

Prigogine demuestra que el no-equilibrio es un fenómeno también ordenado, de otra forma, pero otro orden al fin. Sus ideas, contradicen todo lo que se pensaba hasta entonces.

Para Prigogine no podemos hablar de un nacimiento del tiempo pero sí de un nacimiento de nuestro tiempo así como de un nacimiento de nuestro Universo. Existen muchos tipos de tiempos: el tiempo astronómico, el tiempo de la dinámica, el tiempo químico interno, el tiempo biológico interno, que es la inscripción del código genético que prosigue a lo largo de miles de millones de años de la vida misma, el tiempo musical, etc. Es una convención humana contar el tiempo a partir de un

acontecimiento, como por ejemplo, el nacimiento de Cristo.

El nacimiento de nuestro tiempo no es el nacimiento del tiempo. Ya en el vacío fluctuante preexistía el tiempo en estado potencial. El tiempo potencial es un tiempo que está ya siempre ahí, en estado latente pero que requiere un fenómeno de fluctuación para actualizarse. El tiempo no ha nacido con nuestro Universo: el tiempo precede a la existencia y podrá hacer que nazcan otros universos.

Los fenómenos irreversibles conducen a nuevas estructuras y, desde el momento en que aparecen estas nuevas estructuras, no hay vuelta atrás, no podemos pensar que los humanos somos los responsables de la aparición de la perspectiva del antes y del después. El antes y el después nos preceden, no son invenciones humanas, aunque sí lo es la forma en que medimos el tiempo, con relojes que tienen un movimiento periódico.

Prigogine en el artículo titulado *“De los relojes a las nubes”*, utiliza esa metáfora para distinguir la estaticidad del tiempo de lo impredecible de aquel. Para él, la idea de relojes transmite la idea de estabilidad y en contraste plantea la imagen de las nubes para enfatizar lo impredecible y el surgimiento de nuevas figuras y formas.

Negar el tiempo como reversible y concebirlo como irreversible implica afirmar que el tiempo en sentido lineal no tiene cabida en un mundo complejo ya que se producen cambios y transformaciones que son impredecibles y en el cual la fluidez de lo que acontece permite incorporar nuevas temporalidades. Es fluido porque se trata de una dimensión intermedia donde nada es eterno, se encuentra en constante movimiento y las líneas divisorias entre principio, medio y fin son difusas; interpelándonos de esta manera a convivir con la incertidumbre y dando lugar al azar y al devenir de lo nuevo.

Contexto

Otra cuestión a tener en cuenta, en el reconocimiento de la temporalidad, es el conocimiento del contexto. Para arribar a esta implicancia nos centraremos en la perspectiva propuesta por Pearce denominada constructivismo social. Desde ella el autor se propone entender la comunicación relacionándola con los nuevos paradigmas concebidos como “nuevas maneras de pensar sobre nosotros mismos, nuestra relación mutua y la sociedad en la que vivimos”. En este punto se ha puesto en primer plano la comunicación y al mismo tiempo se ha cuestionado nuestro concepto acerca de la comunicación.

Realiza una diferenciación de la noción de comunicación

desde el paradigma clásico que la entiende como en términos de eficiencia por realizar una perfecta descripción del mundo y transmitir mensajes sin distorsionarlos. No obstante, como se analizó en párrafos anteriores, desde los nuevos paradigmas se comprende al mundo como una construcción del lenguaje, debido a que no se lo puede representar tal como es con anterioridad a la representación, porque el lenguaje tiene un aspecto formativo.

Con relación a la comunicación, desde estos paradigmas, la función primaria del lenguaje es “la construcción de mundos humanos, no simplemente la transmisión de mensajes de un lugar a otro. La comunicación se torna así un proceso constructivo, no un mero carril conductor de mensajes o de ideas.

Por consiguiente, se concibe al mundo social compuesto por actividades cuya sustancia son las conversaciones (definidas como diseño de actividades conjuntas) con características similares a los juegos.

Para entender los juegos en los que estamos inmersos debemos centrarnos en el “producir” y en el “hacer” y esto se produce en un momento determinado debe ser visto en su contexto, ya que nada tiene significado fuera de contexto. Uno debe ver las cosas en su contexto y también debe ver qué le hacen ellas a esos contextos.

Para el autor, desde la perspectiva del construccionismo social, los contextos tienen suma importancia: “siempre actuamos desde y hacia contextos”. El contexto donde nos encontramos prefigura cómo debemos actuar y nuestras acciones encajan reproduciendo pautas de interacción social semejantes a juegos existentes. Sin embargo, cuando actuamos contrariando esa prefiguración a veces modificamos el contexto.

Es por eso que el contexto se concibe no como aquello que nos rodea sino como lo que nos hace, nos conforma y nos permite ser algo o no serlo.

Enacción

Otro concepto relevante es el de la enacción⁴. Francisco Varela lo plantea en el sentido de que las cuestiones relevantes que van surgiendo en nuestras vidas no son predefinidas sino enactuadas. Con esto, quiere decir que se las hace emerger desde un trasfondo, donde lo relevante es aquello que nuestro sentido común juzga como tal, siempre desde un contexto.

El contexto y el sentido común no son artefactos residuales que se puedan eliminar progresivamente mediante el descubrimiento de las reglas más elaboradas. Constituyen la esencia misma de la cognición creativa.

Se sitúa el fenómeno de la interpretación entendida como la actividad circular que eslabona la acción y el conocimiento, al conocedor y lo conocido, en un círculo indisoluble. Con “hacer emerger”, el autor se refiere a la total circularidad de la acción/interpretación (Varela, 1990: 89-90).

Entonces, la cognición deja de ser un dispositivo que resuelve problemas mediante representaciones “para hacer emerger un mundo donde el único requisito es que la acción sea efectiva”, a través de una red de elementos interconectados capaces de cambios estructurales durante una historia ininterrumpida.

> **Debate:** Luego de la presentación de estas ideas, se procedió a la discusión de lo comprendido hasta el momento. Hicimos hincapié en diferenciar que la difusión “no está mal” sino que lo que pretendemos es encausarla en función de una realidad compleja y es en la complejidad donde tiene cauce la comunicación. Por ello, destacamos la importancia de generar espacios de encuentros y que en ellos emerjan productos en función de los objetivos que nos proponíamos. La idea es pensar, reflexionar sobre cómo nos estamos comunicando.

Siguiendo a Morin, aprender a convivir con la incertidumbre, implica dar cabida al azar, lo que genera ansiedad. Sin embargo, tenemos que comprender que los procesos son dinámicos, no se puede tener todo delimitado desde un principio, ya que tendríamos una foto de una situación determinada y algo fragmentado.

También, surgió la duda sobre ¿a qué se apunta con los vínculos intersubjetivos? Ante ella, consideramos que reconfigurar los vínculos implica relacionarnos desde nuestra singularidad. Es así que, desde los vínculos intersubjetivos, desde nuestra propia disciplina, apuntamos a relacionarnos para que lo que emerja sea el fruto de la transdisciplina. Reconfigurar involucra preguntarnos ¿cómo nos encontramos con el otro? y en primera instancia se trata de reconocer al otro y a su subjetividad. La idea es empezar a entender de qué hablamos cuando hablamos de comunicación estratégica y por ello tenemos que conocer de dónde parte, cuyo nido es la complejidad.

El objetivo es tensionar, ponernos a discutir lo que

4: Término propuesto por Francisco Varela, como alternativa a la concepción clásica de la cognición que busca conocer un mundo que está dado de antemano, por otro que emerge de la circularidad que se da entre acción/interpretación. Toma el término inglés *enaction* (representar en tanto desempeñar un papel, actuar) y de la idea *debring forth* (hacer emerger) (Varela, 1990: 89-90).

entendemos por comunicación. Por ello, consideramos que los encuentros son espacios que motorizan y habilitan la interacción y la construcción de conocimiento. Se manifestó, a su vez, el “miedo” a perder la especificidad, pero se trata de un miedo esperable al estar situados en un paradigma que no da lugar a lo imprevisible. En consecuencia, consideramos que el camino demandará tiempo, idas y vueltas, donde el primer paso será “un cambio de actitud” para propender hacia la construcción conjunta.

DÍA 2

La comunicación como construcción colectiva

Entender la comunicación como proceso, implica la participación y una construcción colectiva. Pero, la producción de consensos y acuerdos, supone el reconocimiento del disenso y de la diferencia. La participación no niega esta realidad, sino que construye tomándola en cuenta y lleva a reconocer en la complejidad la pluralidad. Denise Najmanovich en su artículo “Configurazoom-Los enfoques de la complejidad”. Reconocer a todos los actores desde sus singularidades y diferencias para que lo que emerge sea el resultado del encuentro y no la atomización de una disciplinariedad fragmentada, ya que la separación disciplinaria y el modelo teorizante, por más amplio y fructífero que sea, nacen de un modo dissociado de concebir la relación de conocimiento, y separan las diferentes dimensiones de la experiencia en compartimientos disciplinarios estancos.

La comunicación entendida como proceso, y no como compartimento estanco, involucra una concepción del mundo basado en “configuraciones dinámicas que emergen en un proceso cognitivo inserto en una historia de aprendizaje sensible e inteligente, que depende del punto de vista y las habilidades del sujeto, tanto como de las condiciones del ambiente” (Najmanovich, 2012: 12).

Entonces, enfatiza en la importancia de multiplicar los puntos de vistas y los modos de enfocar, como en el caso del INTA Catamarca abordar la comunicación desde múltiples dimensiones y no desde un enfoque unidireccional puesto que se dificulta la movilidad y diversidad de perspectivas que pueden cuestionar el saber instituido. Es así que se invisibilizan los procesos en su devenir, las mediaciones e interacciones, los cambios cualitativos, los vínculos transformadores, los límites permeables (Najmanovich, 2012).

La autora generó el dispositivo “configurazoom” que “permite multiplicar los puntos de vista y al mismo tiempo incluir al sujeto y el colectivo en el que vive como

productores de un saber dinámico, encarnado y socialmente responsable” (Najmanovich, 2012: 17).

O sea que la comunicación se constituye como lugar de encuentro con el mundo a partir del cual podemos gestar múltiples configuraciones y dar sentido a nuestra propia experiencia, singular y colectiva.

Las configuraciones dinámicas no son esquemas abstractos, presuntamente universales, sino actividades de personas ligadas en una red vincular. De este modo los productos del configurazoom resultan completamente singulares y al mismo tiempo totalmente comunes (...)

La construcción colectiva implica pensar el cambio, la transformación, la novedad y lleva a enfrentar “el desafío de gestar una concepción del conocimiento en que la teoría no esté divorciada de la praxis, los afectos de los pensamientos, ni el sujeto del ecosistema”.

Comunicación estratégica

La comunicación atravesó un proceso divergente en cuanto a la concepción de su objeto de estudio y a la manera de abordarla. Es por ello que la comunicación estratégica se distancia y se constituye como visión superadora de las perspectivas de investigación tradicional.

La unidireccionalidad del mensaje (dimensión enfatizada por el modelo tradicional), comporta una visión técnica de la comunicación ya que sólo se privilegia la realización del proceso: la transmisión; dejando de lado la perspectiva social. No se contemplan interacciones, influencias, emociones, percepciones o aprendizajes. No aparecen variables de tipo situacional, por lo que la comunicación es presentada sin contexto y sin historia. El modelo tradicional no se refiere a las personas como protagonistas de la comunicación, sino al proceso desde la perspectiva de sus aspectos mensurables.

Estos términos pasaron a formar parte de la jerga comunicacional y aún del lenguaje corriente, desarrollando una existencia propia, con independencia del marco explicativo en que tuvieron origen. Es común escuchar hablar de fuente, emisor, mensaje, canal, destinatario, receptor e incluso público para hacer referencia a quien nos dirigimos con nuestra comunicación, pero estableciendo una relación dicotómica y manteniendo un apego a una estricta causalidad lineal.

Teniendo en cuenta los desplazamientos mencionados anteriormente, la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario reconoce a la comunicación como el espacio generativo de la transformación sociocultural. Consecuentemente, se enuncia a la comunicación como

el momento relacionante de la diversidad sociocultural.

Al considerar a la comunicación como el momento relacionante de la diversidad sociocultural, la comunicación se convierte en una modelación mutua de un mundo común a través de una acción conjunta que busca no cambiar al otro, sino de ver cómo el otro enactúa conjuntamente en un espacio de transformación social. Por eso está centrada en el encuentro que incluye la dimensión de la alteridad, matrices socioculturales y el respeto por la diversidad en el diseño de estrategias para resolver un problema a partir de ese reconocimiento.

Se concentra en las significaciones emergentes para generar nuevas acciones, sentidos compartidos y un cambio social conversacional desde el reconocimiento de las trayectorias, vínculos y modalidades de hacer de los actores implicados.

Concibiendo así a la comunicación, el diseño de una estrategia se orienta no para resolver un problema sino para aportar a encontrar la manera de comunicarnos, como un hacer común con el otro, un hacer emerger un nuevo mundo compartido a partir de reconocer las trayectorias que se ponen en juego en cada situación.

Se trabaja con objetos que en realidad son procesos porque "estamos siendo" y esto implica una reconsideración del conocer como actividad central del ser humano y como generador de un saber científico. Por lo tanto, el conocimiento resulta de las interacciones que se produce a la mitad de camino entre sujetos y objetos y remite a ambas fuerzas simultáneamente.

La categoría de Mediación como concepto operativo para repensar el lugar de la comunicación en los procesos de cambio. Se parte del concepto de mediación de Jesús Martín Barbero, pero pensando las categorías en acción, funcionando en la dinámica sociocultural (Massoni, 2007). Se piensa que en el espacio de la comunicación no hay sólo producción de un proceso, sino también, y principalmente, producción que va generando un tipo de conocimiento.

Nos parece fundamental no desconocer que el "otorgar sentido" de la mediación no es algo que se hace de una vez y para siempre. Por el contrario, es algo que se hace en cada momento, pero no de cualquier dirección sino en base y desde una cierta lógica de funcionamiento -matriz sociocultural- que se reconoce actuando en una situación de comunicación.

Por esta razón, las Mediaciones como espacios de articulación que privilegian la producción de sentido "en acción", (Massoni 2007) que rebasa al de la interacción social, porque no interpela relaciones entre individuos o grupos, sino entre matrices socioculturales.

Trabajar con **Matrices Socioculturales y Mediaciones**

supone abordar la comunicación desde lo contingente y lo situacional. "Los actores no son previo al análisis, sino que emergen del recorte operado en función del objetivo de la investigación.

Este enfoque implica asumir el trabajo de investigación como un espacio de encuentro de las distintas miradas disciplinares de la ciencia social sobre una problemática integrando sus distintas capacidades operatorias y entendiendo ese espacio como convergencia y no como yuxtaposición.

Es decir, toda comunicación, mediatizada o no, masiva o interpersonal, etc., más que como un proceso de transmisión debe pensarse como el proceso de construcción de una relación. Así, más que un proceso exógeno, algo que se recibe, se transmite, etc., la comunicación es una dimensión social, un proceso endógeno en cada uno de los grupos y sectores participantes, que se asemeja a un proceso educativo.

La propuesta de la comunicación estratégica consiste en trabajar en un proyecto de comprensión a partir de lo que cada sector "puede/quiere escuchar" sobre la base de sus intereses y necesidades actuales. Desde esta concepción de la comunicación se trata de reconocer y proponer dispositivos que permitan una ampliación constante de la participación de los grupos y sectores involucrados en la solución de un problema.

Se propone trabajar con estrategias de comunicación como una nueva matriz de estilo científico y académico que busca las manera de investigar sin escindir al hombre, reconociéndolo como un actor en un mundo fluido (Massoni, 2007). "La teoría estratégica nos ofrece una oportunidad de repensar a la comunicación en clave relacional. Una manera de abordar nuestras investigaciones desde una perspectiva no dualista que incorpora la complejidad de los fenómenos y el fluir del mundo" (Massoni, 2007:45).

Por esta razón, una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo y fluido. Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones; fluido, porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia como tal, convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. No se nos presenta como lo dado, sino más bien como una inteligibilidad que resolver (Massoni, 2007).

En suma, la estrategia se diseña no para resolver un problema sino para aportar a encontrar la manera de comunicarnos, como un hacer común con el otro, un hacer emerger un nuevo mundo compartido a partir de reconocer las trayectorias que se ponen en juego en cada situación.

Dinámica grupal

> **Objetivo:** Analizar el proceso de comunicación en el relato.

> **Actividad:** Relatar “Los siete ciegos y el elefante”:

En un pueblo, había siete hombres ciegos que eran amigos, y ocupaban su tiempo en discutir sobre cosas que pasaban en el mundo. Un día, surgió el tema del “elefante”. Ninguno conocía a un elefante, así que pidieron que los llevaran a un elefante para conocer cómo era. Uno tocó su costado, otro la cola, otro la trompa, otro la oreja, otro la pata, etc. Después se reunieron para discutir lo que habían descubierto. Uno dijo: “un elefante es como una pared” (pues había tocado su costado). “No, es como una cuerda”, dijo otro. “Estáis los dos equivocados” dijo un tercero, «es como una columna que sostiene un techo”. “Es como una serpiente pitón”, dijo el cuarto, “es como una manta”, dijo el que había tocado la oreja. Y así siguieron y siguieron discutiendo.

> **Consignas:**

¿Por qué discuten?

¿Qué comprensión de la comunicación hay entre los ciegos?

¿Qué tendrían que hacer en lugar de discutir?

Si consideramos la comunicación estratégica, ¿cómo debería ser la conclusión final, o construcción colectiva a la que arriben?

Las respuestas a estos interrogantes fueron diversas, cada grupo presentó oralmente las conclusiones a las que arribaron con los compañeros, entre las cuales mencionamos:

“Cada uno tenía una percepción parcial, cada uno hace una construcción diferente no hay intercambio, no hay integración. Cada uno cree disponer de información suficiente. Si se considera la comunicación estratégica la idea es intercambiar la información que tiene cada uno, para una construcción colectiva, para integrar las partes que cada uno tiene, es decir, integrar la información para tener una idea acabada de lo que es el elefante”.

“En la historia se dio simple exposición de ideas sin entender y escuchar al otro. Hay que escucharse y entender que la realidad está compuesta por múltiples realidades saber que no son dueños de la realidad absoluta. Es importante la comprensión. Consideramos que la suma de los aportes percibida por cada integrante constituye al elefante. Como nuevo final proponemos que: siguieron discutiendo hasta que uno actuó de mediador y decidieron en forma conjunta construir y

organizar la información para armar la figura del elefante. Los amigos se sintieron complacidos y realizaron un viaje a África”.

“Cada uno toca una parte. Hay un intercambio, pero no existe comprensión, cada uno tiene una interpretación diferente de la realidad. Cada uno tendría que tocar al elefante completo y luego acordar como es el elefante. La construcción colectiva debería ser en forma conjunta. El final: luego de discutir por largo tiempo, decidieron conocer al elefante por completo y consensuar como es”.



A partir de este trabajo, destacamos en primer lugar la manera en que se recuperaron términos conceptuales que son inherentes a estas nuevas líneas de trabajo y que fueron reflexionados a lo largo del taller. Luego, observamos que no resulta muy complicado poder identificar los alcances de la comunicación y la importancia de la construcción conjunta. En este sentido, cobra relevancia identificar que “si cada uno va viendo una parte, difícilmente se pueda construir el elefante como un todo”. Llevado esto a nuestra práctica cotidiana tiene que ver con que cada uno posee una disciplina y desde ese lugar específico cobra relevancia el ir incorporando en estos procesos la disciplina de cada uno para abordar la realidad. A partir de una situación como la de construir una imagen, apuntamos a la construcción conjunta.

> **Debate:** Uno de los grupos dijo “muchas veces el contexto influye y el entorno influye en esa construcción”, por ello, es importante analizar y ver que el contexto no obstaculice la construcción del grupo. Es así que la discusión entra en escena para llegar a la construcción del “elefante” como un todo. Vale aclarar que en ocasiones reducimos el término “discusión” a pelea, lo que planteamos como discusión es el diálogo, el intercambio de opiniones de una construcción conjunta. La intencionalidad de la discusión es en términos de intercambio, desde la cual cada uno interpreta desde su marco de referencia. Al hablar de la complejidad

apuntamos a decir que somos seres únicos que poseemos una individualidad, un bagaje histórico y cultural y en esa impronta se refleja lo que uno hace. Ahí está la complejidad del proceso y la construcción.

Otro aporte de los participantes a destacar fue *“somos lo que decimos, lo que uno dice, como lo dice y donde lo dice. La comunicación estratégica creo que es importante y que todavía no hemos ahondado porque que yo diga lo que todos quieren escuchar porque en el fondo puede parecer muy bueno, pero dista de lo que yo siento, pienso o como lo veo. O digo lo contrario, lo que no quieren escuchar eso forma parte de la estrategia. Puedo esperar hasta que todos hablen y después hablo yo, cual es el momento y esas cosas creo que son importantes”*.

“Lo bueno de este ejercicio es reconocer la importancia de la discusión, porque con el ejemplo del elefante, sino se hubiera discutido lo que cada uno entendía no se podría haber hecho una construcción. El eje está en la discusión. No discutimos bien, la parte más difícil es la parte de la discusión, no sabemos discutir, no sabemos intercambiar opiniones. No se construye”. “Qué hacemos con los que no quieren participar”.

En primer lugar, la reflexión sobre no saber discutir, nos lleva al término “discusión” en un sentido negativo y asociado con pelea. Por ello, es necesario dejar de lado los intereses personales en pos de la construcción conjunta, tarea que no resulta fácil pero que forma parte del proceso hacia dónde queremos ir y desde donde nos estamos encaminando. Con respecto a la participación, también importa el hecho de que no poder obligar a formar parte. Sin embargo, consideramos que el proceso mismo de trabajar en equipo involucrará a las personas a interesarse, aunque al principio se muestren reticentes.

La no participación, también nos está comunicando algo, porque como bien sabemos “todo” comunica hasta los silencios y el desinterés. En la comunicación, es importante poder visualizar el rol que quiero asumir y distinguir el rol que asume el otro, qué me aporta y qué me deja de aportar. Hay que detectar cuáles son los intereses y necesidades del otro y en función de ello promover la participación y comprender qué es lo que motiva al otro a participar. Participación por empatía. Es una construcción, un proceso que se realiza de a poco.

Como cierre de esta dinámica cabe realizar una incipiente conclusión de este trabajo. Visualizar la importancia que tiene el aporte de cada uno, la especificidad que cada uno trae, para poder lograr una construcción conjunta de la realidad. Es así que cada uno es parte esencial del todo, porque si faltase alguno no podríamos tener una mirada compleja de la realidad, seguiríamos

fragmentándola y conduciendo procesos estancos. Por ejemplo: si no contempláramos la interpretación de cada una de las partes que cada ciego tocó del elefante, no podríamos construir una imagen de su totalidad. Es así que el aporte de cada uno es esencial para abordar los territorios de manera estratégica.

Marcas de Racionalidad Comunicacional

Reconocer Marcas de Racionalidad es una forma de interpelar situaciones de comunicación a partir de reconocer su forma específica de operar el encuentro en la situación bajo análisis. Son las marcas de racionalidad de su proyecto.

Las dimensiones de la comunicación son índices de la concepción teórica que está organizando, articulando el encuentro.

Se distinguen:

> La dimensión informativa:

- Corresponde al campo de los procesos fácticos.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de información con una finalidad determinada.
- Las teorías que operan en la dimensión informativa describen datos homogéneos y correspondencias cuantitativas centrándose en los mensajes y su distribución.
- Abordan la comunicación como difusión de mensajes.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque: linealidad, verticalidad, comunicación operativa.

> La dimensión ideológica:

- Corresponde al universo de los discursos.
- Da cuenta de las formaciones culturales e ideológicas desde lo supraestructural.
- Las teorías que operan en la dimensión ideológica describen los mecanismos y dispositivos de alienación y manipulación, las formas con que opera la ideología en la semantización de lo social.
- Aborda la comunicación como aparato de reproducción ideológica.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque: linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo.

> La dimensión interaccional:

- Corresponde al campo de las motivaciones.
- Da cuenta de la comunicación como proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes.
- Aborda la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.

> La dimensión sociocultural:

- Corresponde al campo de la comunicación como articulación social. Como fenómeno social del encuentro, de puesta en común de los actores sociales/colectivos.
- Da cuenta de la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.
- Corresponde al campo de lo fluido.
- Las teorías que operan en esta dimensión describen a las mediaciones socio-culturales como dispositivos articuladores de lógicas.
- Aborda la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social, la cotidianeidad de la producción de sentido. (Massoni, 2003, 2007).

> Actividad: reconocer cual es la dimensión que predomina en las actividades de comunicación en el INTA, teniendo en cuenta las características de cada dimensión.

En función de esta actividad los participantes consideraron que el INTA:

“Se caracteriza por una fuerte presencia de la dimensión informativa. Más que comunicar sería difundir. Puede haber muchas razones de que sea así, pero el INTA se caracteriza tradicionalmente por utilizar estos tipos de modelos, vertical y unidireccional”.

“Creemos necesario que tenga más características de las distintas dimensiones, que tiendan más hacia la sociocultural que sea más participativo y que haya mayor articulación. La dimensión sociocultural tiene más relación con la comunicación estratégica. También potenciar la dimensión interaccional pero más a nivel de grupos, más chicos a nivel de actividades. Creemos que esta se da cuando hay más intereses comunes”.

“Para nosotros la dimensión que más peso tiene es la dimensión ideológica, en un momento pensamos que la informativa. Porque hay una bajada de línea que responde a una ideología determinada, en cuanto a lo institucional”.

“Desde donde se mire puede ser cualquiera. Cuando uno escucha cada punto de vista, todos tienen su razón. No vemos que una predomine sobre las otras. Si bien podemos decir que siempre hubo una tendencia hacia la informativa pero como nos encontramos en un proceso de cambio, vemos características de las tres. Lo que si acordamos es que necesitamos abordar una dimensión sociocultural”.

“El INTA en una institución que tiene como característica principal la articulación, tiene consejos locales, consejos regionales donde se articulan actores, son espacios de comunicación de encuentro, que nos pasa que a esa característica no la reconocemos”.

“Creemos que existen marcas de cada una de las dimensiones con una predominancia a nivel institucional de la informativa, a nivel de trabajo en grupo hay una predominancia de la interaccional y también veíamos que en la parte de Extensión hay características de la sociocultural, a nivel jerárquico predomina lo ideológico. Lo cual no creíamos que este mal, sino que en cada lugar es necesario que haya una predominancia. Ahora que vayamos hacia una dimensión sociocultural es un desafío muy grande, de pasar de lo informativo a lo sociocultural, creemos que hay algo ya en lo de extensión”.

“Todas estas dimensiones están. Todo tiene que ver. La dimensión ideológica es lo que marca al INTA, que está marcado en el PEI. Ahí está la ideología institucional. Ideológicamente, lo que llevamos varios años conocemos que hasta hace un tiempo se trabajaba con matrices, nunca funcionaron. Ideológicamente se debía trabajar en espacios de encuentros horizontales, pero en realidad predominaba la dimensión informativa. Porque se juntaban para esperar que el director diga lo que había que hacer y no lográbamos interactuar. Lo que pasa es que no estábamos preparados. El INTA tiene fuertemente una dimensión informativa porque ideológicamente nació bajo ese modelo. No vamos a borrar eso, tampoco es necesario que se borren, tiene que coexistir”.

A raíz de las intervenciones de los distintos participantes, podemos observar que la mayoría distingue la presencia de todas las dimensiones de la comunicación a diferentes niveles o escalas de actividades, puesto que “hay espacios donde está presente la dimensión interaccional como en los consejos locales donde hay articulación y puesta en común de lo que hacen los actores”. Pero, se reconoce que la lógica de funcionamiento de esos

espacios es informativa porque no se ha logrado que trascienda de la mera transmisión de mensajes. Es decir, *“los consejeros vienen a escuchar que el INTA tiene para informar, no vienen a aportar, a intercambiar, o a generar propuestas, es un gran problema en estos espacios. Se puede ver que son muy pocos los Consejos donde se observa un trabajo articulado”*. Para otros, en las reuniones del Área de Investigación no predomina lo informativo porque buscan promover acuerdos y consideran que lo que predomina es la dimensión interaccional.

Más allá de estas opiniones, en las cuales surgen las divisiones por área, por agencias o por grupos, se puede observar la presencia de las distintas dimensiones de la comunicación de manera fragmentada. Es por ello que para abordar la comunicación desde la complejidad es necesario potenciar la dimensión sociocultural a nivel institucional, o al menos desde este PRET, y no visualizarla de una manera sectorizada.

Asimismo, esta fragmentación nos va dando muestra de la complejidad de la comunicación y vamos viendo distintos aspectos desde donde mirar la institución. Una de las reflexiones que también apunta a evaluar la predominancia de una dimensión de la comunicación sobre otra es el análisis de la Ideología como difusión, dado que se pueden generar espacios de encuentros, en el modelo anterior, pero su lógica de funcionamiento continúa siendo lineal dado que se reúnen a *“que nos digan lo que tenemos que hacer”*.

Cabe aclarar que los problemas que fueron enunciados en el principio de esta sistematización, si bien responden a la estrategia de comunicación para la EEA Catamarca, puede reconocerse en los planteamientos realizados durante el taller, que algunas cuestiones surgidas están asociadas con esa problemática.

Estrategia comunicacional para la EEA Catamarca - Marcas de Racionalidad

En el marco de la “Maestría en Comunicación Estratégica, las marcas de racionalidad hegemónica se circunscriben a la dimensión informativa de la comunicación, la que asociada con problemas detectados en la cotidianeidad institucional se sintetizan en:

> **Linealidad de la comunicación en los directivos:** el rol de la comunicación del INTA en la región se vio reflejada en los resultados arrojados por talleres externos efectuados en el año 2008. Una de las conclusiones, además de la demanda técnica-asistencial, puso énfasis en la necesidad de mejorar los aspectos relativos a la

comunicación y a la articulación interinstitucional.

La Evaluación Externa (realizada en el 2008) también se refirió al aspecto comunicacional, en la cual se asegura que no existen acciones sistematizadas de comunicación. Pero de existir, no dan cuenta de una retroalimentación necesaria para evaluar el impacto de las mismas; mientras que las que se efectúan en los medios de comunicación locales resultan insuficientes para llegar a un número mayoritario de la audiencia dejando áreas de cobertura comunicacional relevantes. “De igual modo la comunicación Institucional es baja”.

De la misma manera, se asevera que la articulación entre investigadores y extensionistas es precaria e informal, sin embargo, se destacan las estrategias de intervención que están siendo ejecutadas pero se advierte que “no se dispone de espacios para el análisis de las mismas”.

> **Desconexión o desarticulación entre Áreas:** muchas veces se desconocen los trabajos que realizan los mismos profesionales de la institución por el hecho de estar atomizados en áreas diferentes o por Agencias de Extensión Rural; generando superposición de actividades tanto para investigadores como para extensionistas, malestar, diferencias personales, falta de reconocimiento o búsqueda de recursos humanos externos para brindar capacitaciones cuando existen capacidades institucionales formadas para hacerlo. Además, las Agencias (nueve) se encuentran distribuidas en el interior provincial lo que dificulta coordinar actividades y propiciar espacios de comunicación.

> **Primacía de la disciplinarietàad:** el Área de Investigación se divide en grupos de trabajo según líneas temáticas. Sin embargo, la fragmentación en especialidades generalmente dificulta el trabajo en equipo dado que las distintas profesiones que conforman el Área evitan la generación de acciones conjuntas de mejora. Se privilegian cuestiones de la propia disciplina que en reiteradas ocasiones impiden emerger enactivamente.

A su vez, la disciplinarietàad está asociada con la individualidad que subyace y dirige las actividades que se quieren realizar desde el Área, lo que trae aparejado la falta de articulación y compromiso.

> **Proyectos de intervención centrados en publicaciones cuantificables:** Varios proyectos formulados como líneas de trabajo a implementar en la región Catamarca-La Rioja, en los cuáles participan profesionales del INTA Catamarca, tienen como uno de los objetivos principales generar al menos dos publicaciones anuales. Entonces los esfuerzos en publicar están centrados en dar cumplimiento a cuestiones administrativas más que en generar aportes para el desarrollo tecnológico y

productivo. Es decir que a la hora de elaborar productos consecuentes de las líneas de trabajo (cartillas, folletos, boletines, informes), se pierde de vista el objetivo comunicacional. La gran mayoría son pensados y diseñados como un paquete cerrado destinado a un sujeto que tiene que asimilarlo de alguna manera y asumiendo falsamente que se está comunicando. Por esta razón, la linealidad de los contenidos del material a difundir, paradójicamente, repercute en un lenguaje demasiado técnico y que resulta incomprensible para quien no es especialista. De esta manera, se privilegian estos aspectos y se descartan otros como, por ejemplo, los socioculturales.

> **Elaboración de productos comunicativos desde necesidades técnicas:** Fuera de las publicaciones como requerimiento o cumplimiento de objetivos de proyectos, también se detecta el interés individual de los técnicos, tanto de Extensión como de Investigación, para elaborar cartillas o folletos cuyos destinatarios serán productores o grupos de trabajo, además de ser entregados en Ferias, Exposiciones y diferentes eventos con participación institucional. Sin dejar de reconocer la motivación individual, a la hora de gestionar estas demandas en el contenido de los productos a publicar se detecta:

- Falta de claridad en el qué comunicar y para quién comunicar.
- Falta de coherencia y cohesión.
- Falta de claridad en la finalidad comunicativa del producto (para qué).

> **La información producida, a veces, es inaccesible para el público en general:** En algunas ocasiones se detecta que los resultados de investigaciones producidas por el personal de la institución a veces no están disponibles para público externo. Es decir, que la demanda de determinada información, en ocasiones no puede atenderse por cuestiones como:

- Falta de material disponible en la Biblioteca institucional.
- Falta de organización del material, desactualización.
- Falta de información de las líneas desarrolladas.

Estas carencias no implican la inexistencia de información, dado que se puede acceder a ella a través del profesional que la produce. No obstante, esta información circula de manera interna.

> **Superposición de la visibilidad institucional sobre el contenido a comunicar y otras acciones comunicacionales:** la visión general de la comunicación asociada con la visibilidad institucional en los medios de comunicación; conlleva a aseverar que comunicar implica “posicionar”

la institución. Gran cantidad de la información que se transmite está relacionada con tareas individuales en las cuáles no se refleja el trabajo articulado para llegar a ellas, ni se visualiza el proceso participativo, que a veces existe, es dejado de lado a la hora de “comunicar”. Lo que interesa es generar productos determinados -que sean comunicativamente vistosos desde el punto de vista de los técnicos- los cuáles, en reiteradas ocasiones, son elaborados sin tener en cuenta al destinatario para privilegiar la visibilidad. Desde la tarea de comunicador, se receptan constantemente demandas sobre la difusión en de partes de prensa. Éstos, en su gran mayoría, sólo refieren a la actividad en sí misma, fecha y realización, sin tener en cuenta la finalidad, el qué se quiere comunicar con esa actividad y para qué. De esta manera, se realiza un esfuerzo para generar una información que sea clara y coherente y connota la fuerte visión difusionista arraigada en el personal de la institución.

Dinámica de cierre/evaluación del taller:

Alfombra Mágica

Para finalizar el taller, proporcionamos una alfombra mágica (afiches pegados entre sí) para que los participantes evaluaran el taller, de una manera espontánea y sin direcciones al respecto.



De esta manera, se vertieron opiniones diversas sobre el taller, algunos comentaron que “los términos son difíciles”, “un poco confuso pero interesante”, “diferenciar por qué y para que”, “las dinámicas me parecieron muy buenas hay que seguir en este camino”, “sirvió para instalar el tema y generar curiosidad”, “nuevos términos y conceptos interesantes”, “desafío, ganas y miedos”.

En cuanto a, lo que la propuesta aporta al trabajo cotidiano: “el taller fue muy interesante e instructivo,



espero que sirva como disparador para otras capacitaciones, sobre todo trabajo en equipo". "Práctico sirve mucho para aprender y consensuar", "mejorar nuestro modo de comunicarnos y comunicar", "interesante tener nuevos conocimientos para mejorar el trabajo cotidiano", "la comunicación estratégica nos ayudará a trabajar en forma articulada y permitirá enriquecernos en todos los aspectos". "debemos esforzarnos en promover y motivar el trabajo en grupos pluridisciplinarios tanto para el abordaje estratégico de un problema como también para promover estudios desde diferentes niveles del todo". "Para algunos sirve más para otros menos, pero estas instancias, de alguna manera aportan para mejorar nuestro trabajo diario. También sirve para acercarme con compañeros para trabajar en conjunto en el territorio. Creo que esta mirada invita a que cuanto más participemos va a ser más fructífera nuestra tarea. Es un desafío de llevar a la Agencia a nuestro grupo de trabajo. Ojalá que este camino que estamos empezando que lo podamos transitar entre todos, y sobre todo nos sirva para conocer lo que hace el otro".

Lo que se rescata del taller: "aceptación, entendimiento, respeto por el otro, comprensión, animarse a lo nuevo, valorar la experiencia de los más viejitos", "conceptos vertidos sobre la comunicación estratégica rompen con los paradigmas establecidos y nos permitirá internalizar lo aprendido para mejorar la misma beneficiando a todos", "nuevas formas de pensar los grupos de trabajo", "las charlas fueron muy enriquecedoras".

Además, se realizaron diferentes imágenes como forma evaluativa, tales como círculos, caritas, pirámides, signos de interrogación, esquemas, entre otros, los cuales expresan también una manera de percibir lo trabajado en el taller.

Consideramos, a su vez, que trabajar transdisciplinariamente genera "un poco de confusión", "un gran desafío", "miedo", "dudas" y es aquí donde reconocemos una

primera movilización. Remarcamos la necesidad de "movernos" de compartimentos estancos y de estar atomizados, para "comprender", "valorar la experiencia del otro" y "lanzarse a lo nuevo". Por ello, configuramos nuestra mirada desde un nuevo lugar donde nos posicionamos y nos embarcamos para abordar nuestro trabajo cotidiano y trascender la linealidad de la comunicación.



Desde el PRET se apunta a seguir profundizando en la comunicación estratégica y sobre todo se valora el esfuerzo realizado por cada uno de los presentes en transitar este nuevo camino, nada fácil, por cierto, para reconfigurar nuestro modo de comunicarnos y sobre todo de abordar la realidad de los territorios.

También, se recomendó que para un próximo encuentro se trabaje sobre: roles, participación. Además, de invitar a que participen todos los sectores de la unidad, incluida la Administración.

Por último, cabe remarcar que más allá de reconocer la necesidad de abordar la comunicación desde un enfoque multidimensional, la duda y la incertidumbre al igual que la profundización en el tema fueron aspectos fuertemente presentes en este taller, lo que para los que estamos encaminados en este transitar complejo también se nos presenta como un gran desafío para seguir repensando y reflexionando sobre nuestra tarea cotidiana desde la comunicación estratégica. ☑



Segunda Parte: CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En el segundo taller las actividades se centraron en construir el problema comunicacional al igual que detectar las dimensiones que lo componen. Es decir, la construcción de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)⁵. De este encuentro el problema reconocido para el PRET fue:

“Escasa articulación y visión estratégica entre los actores del territorio para aportar al desarrollo”

COMPONENTES DEL PROBLEMA

COMPONENTE SOCIOCULTURAL
Causas básicas
Conciencia colectiva fragmentada
Identidad en el territorio
Diversidad sociocultural
Diversidad de valores y creencias
Esquema de trabajo institucional que genera norma social/resistencia al cambio
Prejuicios
Distintos marcos conceptuales para la construcción de la realidad
Causas próximas
Diversidad de intencionalidades
Distintas motivaciones
Escaso reconocimiento de las personas con las que interactuamos (alteridad)

5: Es nuestro mapa de las transformaciones concertadas que deseamos acompañar. Es un documento construido por el equipo interdisciplinario participante del proyecto donde se desea implementar la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnica-científica de la problemática para visualizar la dirección de la transformación deseada y reconocer los obstáculos que impiden esa transformación.

Despliegue del componente - Aspectos

Fragmentación e individualismo

Inadecuación y resistencia al cambio de paradigmas

Síntomas

Poca predisposición al trabajo interdisciplinario

Débil integración entre las actividades

Soluciones parciales y unidireccionales

Desacuerdos entre propuestas técnicas

Consecuencias

Predominancia de un trabajo disciplinar

Desorganización de los actores territoriales

Falta de visiones compartidas

COMPONENTE INSTITUCIONAL / ORGANIZACIONAL**Causas básicas**

Estructura verticalista en la institución

Hegemonía del modelo difusionista

Causas próximas

Escasa internalización del nuevo enfoque territorial

Distintos intereses

Ausencia de los estamentos gerenciales en los procesos de construcción conjunta (E. de C.)

Despliegue del componente - Aspectos

Inadecuación de los roles y funciones al nuevo modelo de enfoque territorial

Desconocimiento por parte de los agentes de la institución de sus roles y funciones

Falta fortalecer la articulación con los demás actores del territorio

Desconocimiento sobre el significado de "PARTICIPAR"

Falta una mirada integradora de las actividades del PRET

Síntomas

Escasa integración entre los miembros de la institución

Inadecuado mecanismo de acompañamiento a los ingresantes de la institución
(I/E, entre disciplinas, técnicos/administración, entre otros)

Baja presencia en las actividades grupales (talleres, capacitación, cursos, capacitaciones, debates)

Consecuencias

Falta de actividades planificadas

Superposición de prioridades (competencia de tiempos)

Sobrecarga de actividades

Trabajo mediocre

Falta de organización presupuestaria

Débil acompañamiento de la gerencia en los procesos de construcción conjunta

Inviabilidad del modelo

Las líneas de trabajo del PRET reflejan una débil articulación entre I+D

COMPONENTE COMUNICACIONAL

Causas básicas

Convivencia de paradigmas comunicacionales

Tradicón difusionista de la institución

Causas próximas

Priorización de los intereses personales/institucionales

Egoísmos, celos, individualismo

Falta de espacios de debates sobre la comunicación

Despliegue del componente - Aspectos

Inadecuación del lenguaje según los diferentes interlocutores

Subdimensionamiento de las actividades incluidas en los PRETs

Presencia de distintos modelos de comunicación en el territorio

La tecnología generada no llega al productor

Síntomas

Circulación de la información sesgada

Falta de acompañamiento en la formulación de proyectos

Falta de generación de espacios de socialización

Escasos espacios de sociabilización de actividades y avances en los trabajos (comunicación interna)

Desconocimiento de las actividades de los PRETs y entre ellos

Consecuencias

Poca participación/desinterés

Superposición de actividades

Productos comunicativos que son lineales

Perdida de espacios de socialización de actividades

Débil comunicación interna

Elaboración de productos demasiados técnicos

COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO

Causas básicas

La formación académica focalizada en aspectos técnicos-productivos

Escasos abordajes de aspectos sociales

Causas próximas

Falta de valorización del conocimiento local

Despliegue del componente

Las tecnologías no se generan desde la visión compleja del territorio

Heterogeneidad socio-ambiental y productiva del territorio

Síntomas

Escasa apropiación de la tecnología

Consecuencias

Uso ineficiente de los recursos del Estado

COMPONENTE POLÍTICAS PÚBLICAS

Causas básicas

Falta una visión compartida del futuro territorial

Falta de participación en el diseño de Políticas Públicas

Causas próximas

Diferentes estrategias entre las políticas nacionales (INTA), provinciales y municipales

Las políticas públicas que promueven la organización para el empoderamiento de los actores no son adecuadas a la realidad de los territorios

Despliegue del componente

Desarticulación de políticas públicas en el territorio

Síntomas

Los actores del territorio no trabajan de forma articulada en la construcción de políticas públicas integradoras

Falta participación activa en espacios de discusión y construcción de políticas públicas

Los decisores no están presentes en los espacios de discusión

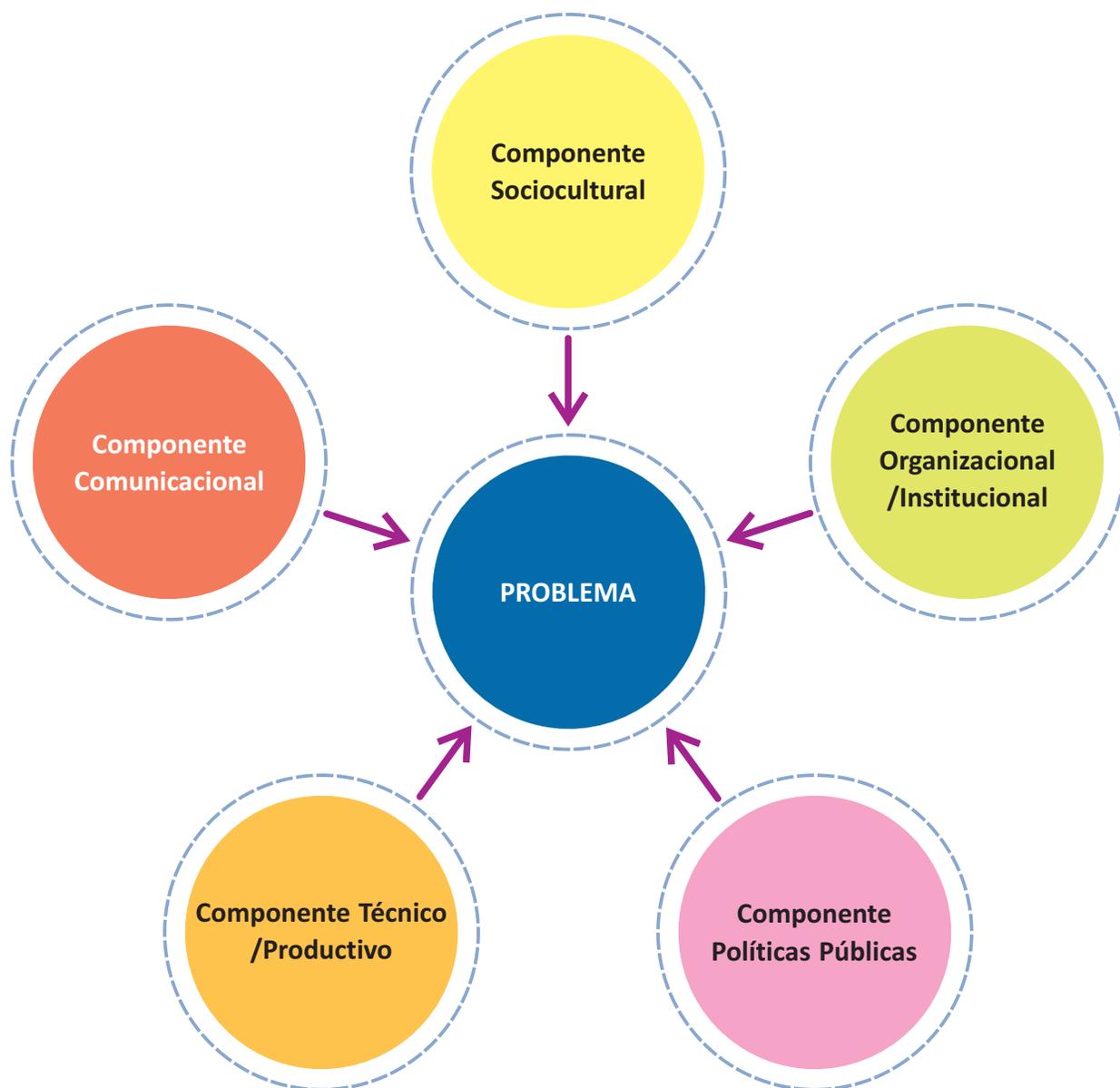
Debilidad en los procesos organizacionales

Consecuencias

Débil impacto de las políticas públicas

Presencia de organizaciones en el territorio con poca capacidad para gestionar y participar en el diseño y ejecución de Políticas Públicas

**ESCASA ARTICULACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA
ENTRE LOS ACTORES DEL TERRITORIO PARA APORTAR AL DESARROLLO**



JERARQUIZACIÓN DE ACTORES

COMPONENTE SOCIOCULTURAL	
ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL	
CAUSAS BÁSICAS	<p>Dirección Nacional del INTA Consejo Directivo del INTA Ministerio de Educación Iglesia y otras instituciones sociales Gobierno de la provincia Consejo Directivo del INTA Ministerio de Educación y otros Ministerios</p>
CAUSAS PRÓXIMAS	<p>Dirección INTA Catamarca Coordinaciones de Investigación y de proyectos territoriales del INTA Catamarca Delegación SAF Municipio Centros Vecinales Asociaciones Gobierno de la provincia</p>
SÍNTOMAS	<p>Investigadores del INTA Catamarca Extensionistas del INTA Catamarca Jefes de Agencia Técnicos de otras instituciones Municipios Productores Coordinadores, Asistentes de Área y Equipos de Gestión</p>
CONSECUENCIAS	<p>Personal de las instituciones que trabajan en el territorio Productores</p>



JERARQUIZACIÓN DE ACTORES

COMPONENTE INSTITUCIONAL / ORGANIZACIONAL	
ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL	
CAUSAS BÁSICAS	Dirección Nacional del INTA Consejo Directivo del INTA Coordinaciones Nacionales
CAUSAS PRÓXIMAS	Dirección del INTA Catamarca Coordinadores de Área de Investigación y proyectos territoriales del INTA Catamarca Personal de la Institución
SÍNTOMAS	Investigadores del INTA Catamarca Extensionistas del INTA Catamarca Jefes de Agencia Personal de Recursos Humanos / Administración
CONSECUENCIAS	Personal de la Institución Administración Coordinadores Dirección de la Institución



JERARQUIZACIÓN DE ACTORES

COMPONENTE COMUNICACIONAL	
ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL	
CAUSAS BÁSICAS	Dirección Nacional del INTA Consejo Directivo del INTA Coordinaciones Nacionales
CAUSAS PRÓXIMAS	Dirección del INTA Catamarca Coordinadores del Área de Investigación y de proyectos territoriales y locales
SÍNTOMAS	Coordinadores de proyectos regionales y locales Investigadores del INTA Catamarca Extensionistas del INTA Catamarca Jefes de Agencia Administración
CONSECUENCIAS	Productores Público en general: jóvenes y adultos Personal de la Institución Comunicadores (Equipo TICS+D)



JERARQUIZACIÓN DE ACTORES

COMPONENTE TÉCNICO - PRODUCTIVO	
ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL	
CAUSAS BÁSICAS	Ministerio de Educación Universidades
CAUSAS PRÓXIMAS	Coordinadores de las Área de Investigación del INTA Catamarca Coordinadores de proyectos territoriales y locales Consejo Local Asesor (CLA) Escuelas Comunicadores
SÍNTOMAS	Coordinadores de proyectos territoriales y locales Investigadores del INTA Catamarca Extensionistas del INTA Catamarca Jefes de Agencia
CONSECUENCIAS	Productores Público en general



JERARQUIZACIÓN DE ACTORES

COMPONENTE POLÍTICAS PÚBLICAS	
ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL	
CAUSAS BÁSICAS	Ministerio de Agroindustria Dirección Nacional del INTA Legislatura Nacional
CAUSAS PRÓXIMAS	Coordinadores de las Áreas de Investigación del INTA Catamarca Coordinadores de proyectos territoriales y locales Consejo Local Asesor (CLA) Legislatura provincial Instituciones en el territorio
SÍNTOMAS	Coordinadores de proyectos territoriales y locales Investigadores del INTA Catamarca Extensionistas del INTA Catamarca Jefes de Agencia Agentes de otras instituciones Legisladores
CONSECUENCIAS	Productores Público en general Agentes del INTA y otras instituciones



LAS MATRICES AGRUPADAS EN LÓGICAS DE FUNCIONAMIENTO

A partir de la problemática definida en la *Versión Técnica Comunicacional*: “Escasa articulación y visión estratégica entre los actores del territorio para aportar al desarrollo”, las *Matrices Socioculturales* se definen en función del agrupamiento de los actores; teniendo en cuenta su modalidad de vínculo, su lógica de funcionamiento y sus trayectorias colectivas en torno a la problemática mencionada.

Para caracterizar las matrices se tomó la información producida en los talleres de comunicación estratégica, el taller de evaluación de avance del PRET, del monitoreo del PRET, reunión de equipo de gestión ampliada y de

evaluación externa realizada en el 2009. Se trata de una construcción generada por la mirada de diferentes actores con respecto a cada matriz.

Por lo expuesto, los actores se agrupan en:

- ▣ *Los que deciden*
- ▣ *Los que investigan*
- ▣ *Los que llevan a cabo acciones de extensión*
- ▣ *Los que producen*
- ▣ *Los que educan*
- ▣ *Los que acompañan*
- ▣ *Los que administran y gestionan*
- ▣ *Los que comunican*



> **Los que deciden:** Involucra a los consejeros del CR, municipios, directores de los Ministerios de la provincia, Subsecretaría de Agricultura Familiar, SENASA, Directores del INTA, Sociedad Rural, Federación Agraria, CREA, Universidad Nacional de Catamarca. En esta matriz la modalidad del vínculo con la problemática está centrada en una *dimensión ideológica* donde predominan los intereses y las relaciones de poder. El territorio es visto como un espacio de poder que obstaculiza la construcción conjunta y la visión estratégica.

Por otra parte, agrupa a los actores que tienen poder de decisión y a su vez, se caracterizan por estar ligados con una visión unidimensional de la comunicación. Es decir, para ellos la comunicación se asocia con productos cuantificables y con la cantidad de información publicada en los medios de comunicación. Por este motivo, las actividades de comunicación se centran en la dimensión informativa de la comunicación a las que subyace una tradición institucional difusionista. Se reconoce la predominancia de esta dimensión y se considera importante potenciar la visibilidad institucional y el orden de jerarquía (*protagonismo*) en los medios de comunicación. Además, de reforzar los canales de comunicación existentes en cada organismo. Los medios de comunicación que más se consumen son: NOA Productivo (suplemento agro-productivo del Diario El Ancasti), Radios de mayor alcance provincial: Valle Viejo, Ancasti, Unión, radios de menor frecuencia con alcance departamental. Diarios digitales: Catamarca Actual, Catamarca Rural, El Esquíú digital, El Ancasti y la Unión digital. En cuanto a la televisión, programas como: Tierra Campo TV.

Los espacios de encuentro son reuniones periódicas, talleres institucionales y comunicación interpersonal. La modalidad del vínculo con la dimensión informativa es alta en detrimento de las demás dimensiones de la comunicación. Por lo tanto, la comunicación como proceso aparece desvinculada de las acciones de comunicación.

> **Los que investigan:** Abarca a los investigadores del INTA, INTI, UNCA, CONICET. La producción de conocimiento a través de la investigación es a veces fragmentada (son parte de un proceso de investigación más complejo) si se considera el objetivo de investigación. Como consecuencia lo producido es apropiado pero no siempre es apropiable ya que depende del tipo de investigación.

La comunicación entre ellos se realiza por medio de e-mails, contacto interpersonal, reuniones, talleres, redes sociales. Exponen sus trabajos en congresos, seminarios,

revistas científicas y publicaciones institucionales (Ediciones INTA: folletos, cartillas, informes técnicos, revistas). Los medios de comunicación más consumidos son: diarios impresos y digitales, programas de televisión locales (Tierra Campo TV) y programas radiales, bibliotecas digitales. Hay pocas investigaciones conjuntas entre los agentes de las instituciones.

La modalidad del vínculo con la problemática (Escasa articulación y visión estratégica entre los actores del territorio para aportar al desarrollo) tiene incidencia en la necesidad de realizar publicaciones ante requerimientos institucionales, destinados en mayor medida a la comunidad científica, es decir pares. Se observa déficit de publicaciones para el territorio (lenguaje acorde a la audiencia y con las necesidades demandadas). Comunicación personal con Consejo regional Catamarca-La Rioja, septiembre 2016.

> **Los que realizan tareas de extensión:** Iglesia, Atención Primaria de la Salud, Agrónomos de Zona, Servicio Penitenciario de la Provincia, Extensionistas, municipios. Agrupa a profesionales y técnicos que trabajan en el asesoramiento técnico-productivo y el apoyo a los productores del territorio. La llegada al él se realiza a través de los requerimientos y demandas a las distintas instituciones. Los medios de comunicación más utilizados son los contactos interpersonales, la web, televisión, radios y medios gráficos. Los espacios más frecuentes para los encuentros son talleres, reuniones en campos de productores, reuniones con otras instituciones (mesas, redes de trabajo) y eventos (ferias, exposiciones, demostraciones a campo). Algunas de las actividades comunicacionales quedan desvinculadas de la realidad productiva y de la del propio productor. Por ello, la modalidad del vínculo con la problemática radica en una desarticulación con los procesos de comunicación y en la falta de trabajo articulado que conlleva a la superposición de actividades.

En decir que en esta matriz el trabajo en el territorio se realiza con metodologías diferentes y con intereses diferentes generando que la falta de puntos de encuentro compartidos obstaculice el trabajo conjunto/integrado en el territorio. Se observa una falta sistematización (recuperación de saberes) de experiencias para evaluar lo existente en el territorio, medir el impacto de intervención en los procesos para generar acciones futuras a seguir en función de lo producido previamente. La consecuencia de la falta de sistematización es la duplicación de trabajos y recursos destinados a la intervención en un mismo tema (existen trabajos, no los conocemos).

Otra cuestión necesaria es la generación de indicadores para conocer los efectos en el corto plazo y los impactos en el mediano y en el largo plazo.

> Los que educan: Escuelas de nivel, Escuela Agropecuarias (escuelas agrotécnicas y Centros Educativos Agrícolas) y Extensionistas. Forman capacidades, acompañan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de una formación más dirigida, más lineal, tradicional en el sentido de transmisión de conocimientos. La modalidad de vínculo se relaciona más con la transferencia de conocimientos que con la construcción conjunta de aprendizajes; en la que se consideren los saberes previos de los diferentes actores del territorio, hay un reconocimiento escaso del bagaje previo de aquel con que se interactúa. Con este panorama, no se tiene en cuenta el contexto. El interés del que educa está reducido al cumplimiento de formalidades institucionales.

La comunicación se da de manera lineal. La interacción es de manera diferencial y distanciada, asimétrica, ya que el conocimiento lo detenta aquel que educa y forma. Los medios que se consumen son FM locales, Radio Valle Viejo, Diario El Ancasti, La Unión y las páginas Web son visitadas en menor medida (problemas de conectividad).

> Los que acompañan: Federación Agraria, Centros Vecinales, CLA, Sede de Participación Vecinal, Asociación de Productores, Mesas técnicas, INTA. Se constituyen como espacios de acompañamiento, de generación de estrategias y acciones surgidas del análisis de la realidad local. Son más informativo, hay interacción, pero carecen de continuidad en las acciones. La dificultad está en sostener ese espacio en el tiempo. Se generan acciones esporádicas lo que lleva a rupturas en la interacción. En reiteradas ocasiones la información no circula, por lo que las discusiones generadas en estos espacios no llegan directamente a todos los actores involucrados. Se desconocen acciones institucionales, existen superposición de actividades.

La comunicación de esta matriz es ideológica por la primacía de intereses y la detención de poder en las decisiones a tomar. Se atribuye una responsabilidad sobredimensionada al INTA para fomentar, convocar y darle continuidad a estos espacios. Falta claridad en el rol de acompañamiento de las instituciones, las cuáles quedan ancladas como promotoras e iniciadoras de estos espacios. Falta el empoderamiento de estos espacios por parte de los actores del territorio.

> Los que administran y gestionan: Administraciones Institucionales, Coordinadores de proyectos, Programas Nacionales (PRODERI, PROSAP), Equipos de Gestión. Hace referencia a los que administran, planifican y gestionan recursos financieros-económicos y humanos, pero existe una escasa articulación y planificación entre ellos. Además, son los que supervisan y evalúan la ejecución de fondos. Sin embargo, se distinguen dos concepciones sobre la ejecución: para los coordinadores la ejecución consiste en liquidar fondos, mientras que para la administración la ejecución se basa en el uso eficaz y eficiente del recurso, en un procedimiento administrativo aprobado de acuerdo al reglamento vigente.

La comunicación entre ellos es interpersonal, vía e-mail y telefónica. La problemática los afecta porque los canales frecuentemente utilizados para informar sobre cuestiones administrativas, a veces, generan malentendidos y disgustos. La terminología administrativa es inherente al área y esta dificulta su comprensión. Los procesos administrativos tienen tiempos diferentes a los requeridos por las acciones en el territorio. Se bien se pueden reprogramar algunas actividades, éstas en algunos casos dependen de ciclos biológicos-fenológicos que no se pueden abordar fuera de esos tiempos. Por ello, se recurre a la priorización de actividades y la criticidad se establece en función de estos ciclos.

Los encuentros entre los miembros del sector se realizan a partir de reuniones mensuales para dar a conocer avances de las actividades efectuadas dentro del INTA, por ejemplo. La modalidad del vínculo con la problemática se asocia con un desfasaje de los tiempos administrativos con los tiempos programáticos. Los flujos de la asignación de los fondos condicionan las acciones.

> Los que comunican: Medios de comunicación, periodistas, comunicadores institucionales y actores del territorio. Los medios de comunicación son formadores de opiniones, responden a intereses corporativos y por ello son ideológicos. Los comunicadores responden a los intereses de las instituciones que forman parte, generalmente demandas de visibilidad institucional en los medios de comunicación. Y también asociados con una ideología institucional.

Existe una tendencia a sobredimensionar la figura del comunicador, por la especialidad de su formación, sin reconocer que cada uno desde su accionar comunica. Es decir, falta reconocer que todos somos comunicadores y realizamos acciones de comunicación desde nuestra

expertise. Falta claridad en criterios comunicacionales (a quien, para que, como y en qué contexto).

Los espacios de encuentro de los comunicadores son talleres, reuniones, capacitaciones e interacción cara a cara. Para comunicar, se utilizan medios como e-mails, sitio web, boletín electrónico y se tiene una relación activa con los periodistas de medios de comunicación tales como: diarios (impreso y digital), radios y en menor medida la televisión. La modalidad del vínculo involucra aspectos relacionados más con la dimensión informativa, interaccional y no tanto con aspectos socioculturales.

> **Los que producen:** Agrupa a los productores que tienen relación directa o indirecta con las instituciones del territorio. Se comunican a través de contactos interpersonales, e-mail, radio, televisión, diarios, revistas, bibliografía específica. Los medios de comunicación consumidos son: NOA Productivo (suplemento agro productivo del Diario El Ancasti), Radios de mayor alcance provincial: Valle Viejo y FM locales. Diarios digitales: Catamarca Actual, Catamarca Rural. Programa de TV: Última Página (canal 10 TV Cable), Tierra Campo TV.

Los espacios de encuentro son en campo de productores, eventos y exposiciones, charlas y demostraciones a campo. La modalidad del vínculo se asocia con que la información producida algunas veces es inaccesible para el productor por ser demasiada técnica o por no responder a las necesidades por ellos sentidas. Además de que se registra una escasa apropiación de la tecnología disponible. Por esta razón, la problemática se asocia con procesos comunicacionales escindidos de la realidad productiva.

ÁRBOL DE SOLUCIONES

El *Árbol de Soluciones* es una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la *Versión Técnica Comunicacional*. La construcción del árbol de soluciones requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las *Matrices Socioculturales* y planificar las acciones necesarias para desplegarlos (Massoni, 2011). ☑

FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

ASPECTOS DEL PROBLEMA

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

COMPONENTE	ACTORES / MATRICES	INTERESES Y NECESIDADES	PROCESO COMUNICACIONAL	ACCIONES A DESARROLLAR
<p>SOCIOCULTURAL</p> <p>CAUSAS BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Conciencia colectiva fragmentada. > Identidad en el territorio. > Diversidad sociocultural. > Diversidad de valores y creencias. > Esquema de trabajo institucional que genera norma social/resistencia al cambio. Prejuicios > Distintos marcos conceptuales para la construcción de la realidad. <p>CAUSAS PRÓXIMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Diversidad de intencionalidades. > Distintas motivaciones. > Escaso reconocimiento de las personas con las que interactuamos (alteridad). <p>DESPLIEGUE DEL COMPONENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fragmentación e individualismo. > Inadecuación y resistencia al cambio de paradigmas. <p>SÍNTOMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Poca predisposición al trabajo interdisciplinario. > Débil integración entre las actividades. > Soluciones parciales y unidireccionales. > Desacuerdos entre propuestas técnicas. <p>CONSECUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Predominancia de un trabajo disciplinar. > Desorganización de los actores territoriales. > Falta de visiones compartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Los que deciden. > Los que investigan. > Los que llevan a cabo acciones de extensión. > Los que producen. > Los que educan. > Los que acompañan. > Los que administran y gestionan. > Los que comunican. 	<ul style="list-style-type: none"> > Intereses centrados en la visibilidad en los medios de comunicación. > Realizar productos comunicativos y cuantificables. > Necesidad de una mayor interacción intra e interinstitucional. > Necesidad de reforzar la comunicación para llegar mejor al productor. 	<ul style="list-style-type: none"> > Sensibilización > Información > Participación 	<ul style="list-style-type: none"> > Capacitación en nociones de comunicación estratégica para comprender la comunicación como proceso. > Elaborar la estrategia de comunicación. > Socializar la estrategia en los distintos espacios territoriales (CLA, Mesas, redes, foros). > Socializar la estrategia con otras instituciones y participantes extra INTA del PRET. > Implementar la estrategia de comunicación. > Sistematización de talleres de comunicación. > Generar espacios de integración y esparcimiento.

FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

ASPECTOS DEL PROBLEMA

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

COMPONENTE	ACTORES / MATRICES	INTERESES Y NECESIDADES	PROCESO COMUNICACIONAL	ACCIONES A DESARROLLAR
<p>INSTITUCIONAL /ORGANIZACIONAL</p> <p>CAUSAS BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Estructura verticalista en la institución. > Hegemonía del modelo difusionista. <p>CAUSAS PRÓXIMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Escasa internalización del nuevo enfoque territorial. > Distintos intereses. > Ausencia de los estamentos gerenciales en los procesos de construcción conjunta (E. de C.). <p>DESPLIEGUE DEL COMPONENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Despliegue del componente. > Inadecuación de los roles y funciones al nuevo modelo de enfoque territorial. > Desconocimiento por parte de los agentes de la institución de sus roles y funciones. <p>> Falta fortalecer la articulación con los demás actores del territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Desconocimiento sobre el significado de "PARTICIPAR". > Falta una mirada integradora de las actividades del PRET. <p>SÍNTOMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Poca predisposición al trabajo interdisciplinario. > Débil integración entre las actividades. > Soluciones parciales y unidireccionales. > Desacuerdos entre propuestas técnicas. <p>CONSECUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Falta de actividades planificadas. > Superposición de prioridades (competencia de tiempos). > Sobrecarga de actividades. > Trabajo mediocre. > Falta de organización presupuestaria. > Débil acompañamiento de la gerencia en los procesos de construcción conjunta. > Inviabilidad del modelo. > Las líneas de trabajo del PRET reflejan una débil articulación entre I+D. 	<ul style="list-style-type: none"> > Los que deciden. > Los que investigan. > Los que llevan a cabo acciones de extensión. > Los que administran y gestionan. > Los que comunican. 	<ul style="list-style-type: none"> > Intereses centrados en la visibilidad en los medios de comunicación. > Realizar productos comunicativos y cuantificables. > Necesidad de contar con una mayor interacción dentro y fuera de la institución. > Necesidad de reforzar la comunicación para llegar mejor al productor. 	<ul style="list-style-type: none"> > Participación 	<ul style="list-style-type: none"> > Realizar talleres sobre trabajo en equipo y participación. > Generación de trabajos conjuntos. > Reactivar espacios de participación interinstitucional (mesa, foros, CLA). > Reforzar y profundizar las instancias de toma de decisión participativas. > Fortalecer roles y funciones. > Formalizar la articulación a través de la firma de convenios. > Conocer e implementar el modelo de intervención institucional.

FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

ASPECTOS DEL PROBLEMA

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

COMPONENTE	ACTORES / MATRICES	INTERESES Y NECESIDADES	PROCESO COMUNICACIONAL	ACCIONES A DESARROLLAR
<p>COMUNICACIONAL</p> <p>CAUSAS BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Convivencia de paradigmas comunicacionales. > Tradición difusionista de la institución. <p>CAUSAS PRÓXIMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Priorización de los intereses personales/institucionales. > Egoísmos, celos, individualismo. > Falta de espacios de debates sobre la comunicación. <p>DESPLIEGUE DEL COMPONENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Inadecuación del lenguaje según los diferentes interlocutores. > Subdimensionamiento de las actividades incluidas en los PRETs. > Presencia de distintos modelos de comunicación en el territorio. > La tecnología generada no llega al productor. <p>SÍNTOMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Circulación de la información sesgada. > Falta de acompañamiento en la formulación de proyectos. > Falta de generación de espacios de socialización. > Escasos espacios de sociabilización de actividades y avances en los trabajos (comunicación interna). > Desconocimiento de las actividades de los PRETs y entre ellos. <p>CONSECUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Poca participación/desinterés. > Superposición de actividades. > Productos comunicativos que son lineales. > Pérdida de espacios de socialización de actividades. > Débil comunicación interna. > Elaboración de productos demasiados técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Los que deciden. > Los que investigan. > Los que llevan a cabo acciones de extensión. > Los que producen. > Los que educan. > Los que acompañan. > Los que administran y gestionan. > Los que comunican. > Los que deciden. > Los que investigan. > Los que llevan a cabo acciones de extensión. 	<ul style="list-style-type: none"> > Intereses centrados en la dimensión informativa de la comunicación. > Necesidad de contar con una mayor interacción en el territorio. > Necesidad de comunicar mejor al productor. > Necesidad de un abordaje complejo de la comunicación. > Promover la participación integral (formar parte y ser parte). 	<ul style="list-style-type: none"> > Encuentro sociocultural. 	<ul style="list-style-type: none"> > Jornada - Taller sobre criterios comunicacionales en la redacción de trabajos. > Reflexionar sobre el objetivo comunicacional. > Realizar publicaciones acordadas a las necesidades del territorio (lenguaje adecuado). > Potenciar la publicación de información institucional en los medios de comunicación. > Refuerzo de los canales de comunicación existentes. > Intercambio de experiencias comunicacionales para promover el trabajo transdisciplinar (comunicación, popular, comunicación para el desarrollo, experiencia de Chilecito). > Taller de sistematización de experiencias para formar equipos sistematizadores en las AERs (interinstitucional). > Sistematizar experiencias seleccionadas del territorio. > Publicar experiencias sistematizadas. > Publicar sistematización de talleres y estrategia de comunicación.

FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

ASPECTOS DEL PROBLEMA

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

COMPONENTE	ACTORES / MATRICES	INTERESES Y NECESIDADES	PROCESO COMUNICACIONAL	ACCIONES A DESARROLLAR
<p>TÉCNICO - PRODUCTIVO</p> <p>CAUSAS BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > La formación académica focalizada en aspectos técnicos-productivos. > Escasos abordajes de aspectos sociales. <p>CAUSAS PRÓXIMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Diferentes estrategias entre las políticas nacionales (INTA), provinciales y municipales. > Las políticas públicas que promueven la organización para el empoderamiento de los actores no son adecuadas a la realidad de los territorios. <p>DESPLIEGUE DEL COMPONENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> > Las tecnologías no se generan desde la visión compleja del territorio. > Heterogeneidad socio-ambiental y productiva del territorio. <p>SÍNTOMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Escasa apropiación de la tecnología. <p>CONSECUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Uso ineficiente de los recursos del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> > Los que deciden. > Los que investigan. > Los que realizan acciones de extensión. > Los que producen. > Los que educan. > Los que acompañan. > Los que comunican. 	<ul style="list-style-type: none"> > Generar tecnologías adecuadas a las características del territorio. > Necesidad de contar con una mayor interacción dentro y fuera de la institución. > Necesidad de reforzar la comunicación para llegar mejor al productor. 	<ul style="list-style-type: none"> > Sensibilización > Información > Participación 	<ul style="list-style-type: none"> > Espacios de reflexión en cada AERs, reunión de los CLAs y otros espacios de interacción. > En función de las necesidades demandadas por el territorio convocar a especialistas. > Realizar una planificación estratégica. > Promocionar espacios de comercialización de productos para fomentar la producción en los jóvenes. > Charlas en escuelas. > Generar espacio de intercambio entre los técnicos del territorio.

FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

ASPECTOS DEL PROBLEMA

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

COMPONENTE	ACTORES / MATRICES	INTERESES Y NECESIDADES	PROCESO COMUNICACIONAL	ACCIONES A DESARROLLAR
<p>POLÍTICAS PÚBLICAS</p> <p>CAUSAS BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Falta una visión compartida del futuro territorial. > Falta de participación en el diseño de políticas públicas. <p>CAUSAS PRÓXIMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Diferentes estrategias entre las políticas nacionales (INTA), provinciales y municipales. > Las políticas públicas que promueven la organización para el empoderamiento de los actores no son adecuadas a la realidad de los territorios. <p>SÍNTOMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Los actores del territorio no trabajan de forma articulada en la construcción de políticas públicas integradoras. > Falta participación activa en espacios de discusión y construcción de políticas públicas. > Los decisores no están presentes en los espacios de discusión. > Debilidad en los procesos organizacionales. <p>CONSECUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Débil impacto de las políticas públicas. > Presencia de organizaciones en el territorio con poca capacidad para gestionar y participar en el diseño y ejecución de políticas públicas. 		<ul style="list-style-type: none"> > Intereses centrados en la visibilidad en los medios de comunicación. > Necesidad de reforzar la comunicación para llegar con estas políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Participación 	<ul style="list-style-type: none"> > Realizar conjuntamente propuestas y acercar demandas para la generación de políticas públicas. > Analizar conjuntamente las políticas existentes para evaluar el impacto en el territorio y proponer modificaciones, otras acciones, etc.

Los procesos que se detallan en el cuadro de acciones y desde los cuales se buscan promover un cambio en el abordaje de las actividades de comunicación, involucran a todos los actores reconocidos en cada uno de los aspectos del problema.

La **Sensibilización** que en primera instancia aporta a la dimensión ideológica, se dirige al “darse cuenta”. Es decir, se pretende que las matrices promuevan el cambio y la transformación mediante la apertura hacia la comunicación estratégica. Por ello, es importante problematizar sobre el concepto de comunicación imperante y reflexionar sobre las actividades comunicacionales que se desarrollan en la práctica cotidiana.

La **Información** es un proceso relevante desde la mirada de las diferentes matrices. Razón por la cual, no se busca desplazarlo de la estrategia, sino más bien incorporar acciones comunicacionales que no sólo sean comunicativas. Es decir, no sólo limitarnos a informar sin tener en cuenta el qué, el cómo y el para quién.

La **Participación** que promueve la interacción y el empoderamiento, busca potenciar la comprensión, el respeto y el reconocimiento de los participantes, construir la posibilidad de acciones conjuntas, lugares comunes institucionalizados, para comprometerse en

decisiones y acuerdos participativos que tendrán lugar tanto en las prácticas materiales, como en la formulación de proyectos institucionales asociados con acciones de comunicación. La estrategia será la construcción de nuevas plataformas de acción centradas en la comunicación estratégica y que consideren: un lenguaje sustentado por conversaciones, la capacidad de preguntarse acerca de variedad de opciones disponibles, de reflexionar, de formular interrogantes significativos y de aprender a aprender para que se vuelvan medios activos de superación de las simplificaciones contenidas por los viejos paradigmas.

El **Encuentro sociocultural** conlleva a acciones y sentidos compartidos a través de motorizar transformaciones en torno a problemas situados. Por ello, a través de los encuentros se busca promover el trabajo transdisciplinar para:

- Reflexionar sobre la fragmentación disciplinar y áreas de trabajo.
 - Reforzar los vínculos de grupos de trabajo.
 - Trascender la individualidad a partir del trabajo en equipo.
 - Promover transformaciones en el territorio.
-

BIBLIOGRAFÍA

- **ANGEL, F. (2011).** Territorio, guadua e identidad. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/vivaguadua2011/2-felipe-angel>
- -----(2011a). Apuntaciones Hegelianas (Hegel en el Pensamiento Ambiental) Disponible en:
http://issuu.com/marcosgasparutti/docs/apuntaciones_hegelianas
- **BARBERO, M. (1988).** Itinerario de la razón dualista. En: Procesos de comunicación y matrices de cultura. Editorial Gustavo Gilli. México.
- **CAMUS, J. C. (2009).** Tienes cinco segundos: Sobre cómo escribir y desarrollar contenidos para sitios web y espacios digitales. Chile. Disponible en:
<http://tienes5segundos.cl/pdfs/libro-tienes5segundos-final.pdf>
- **ETKIN, J. (2007).** Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires.
- **FLORES, F. (1994).** Creando organizaciones. Disponible en:
<http://www.inf.utfsm.cl/~ric/sia/textos/creando%20org.pdf>
- **LANDER, E. (2000).** Ciencias sociales: saberes coloniales y eurocéntrico. En: La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas Latinoamericanas. CLACSO. Disponible en:
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/lander/lane_r1.rtf
- **MASSONI, S. (2001).** Estrategias de comunicación. Tiempo de investigarnos vivos. En: Revista Comunicación y Sociedad, Nº 37. Universidad de Guadalajara. México.
- -----(2002). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En: Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina. Enciclopedia latinoamericana de sociocultura y comunicación. Guillermo Orozco Gómez (coord.) Grupo Editorial Norma. Buenos Aires/Venezuela.
- -----(2003). Tesis Doctoral. Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. UBA.
- -----(2007). Tres movimientos y siete pasos. En: Estrategias. Los nuevos desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- -----(2007). Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. En: Estrategias. Los nuevos desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- -----(2011). Comunicación Estratégica. Comunicación para la innovación. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- -----(2011a). Crónica de la comunicación en un mundo fluido. Disponible en:
http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisecestrn16pp69_85.pdf
- -----(2012). Elogio de la comunicación estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y de otra profesión. CICE, Universidad de Puebla, México.
- -----(2013). Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- **PEREZ, R. (2009).** Hacia una teoría general de la estrategia. Editorial Ariel. Barcelona. España.
- **MATURANA, H. y F. VARELA (1990).** El árbol del conocimiento: las bases biológicas del conocimiento humano. Debate. Madrid.
- **MORIN, E. (2001).** Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona.
- -----(2005). Epistemología de la complejidad. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós. Buenos Aires.
- **NAJMANOVICH, Denise. (2012).** Configurazoom. Los enfoques de la complejidad. Disponible en:
http://denisenajmanovich.com.ar/htmls/0800_travesias/textocompleto.php?id=281
- -----(2008). Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo. Colección SIN FRONTERAS. Editorial Biblos. Buenos Aires.
- **PEARCE, B. (2005).** Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós. Buenos Aires.
- **PRIGOGINE, I. (2005).** De los relojes a las nubes. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós. Buenos Aires.
- **STENGERS, I. (1991).** Entre el tiempo y la eternidad. Alianza. Buenos Aires.
- **SCHNITMAN, D. (2005).** Ciencia, cultura y subjetividad. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y

subjetividad. Paidós. Buenos Aires.

□ -----(2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas. Granica. Buenos Aires.

□ **SOTOLONGO, P. (2006 a)**. Teoría Social y vida cotidiana: La sociedad como sistema dinámico complejo. Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela. La Habana, Cuba.

□ **DELGADO DÍAZ, C. J. (2006 b)**. La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo. CLACSO libros. Buenos Aires, Argentina.

□ -----(2009). Si “la complejidad” del mundo siempre “ha estado ahí”: ¿porqué nos había -o la habíamos- eludido? Exposición presentada en el marco del 1° Simposio internacional del pensamiento complejo. Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú. Disponible en:

<http://www.reddolac.org/group/pensamientocomplejo/forum/topics/si-la-complejidad-siempre-ha>

□ -----(2010). El pensamiento y las ciencias de “la complejidad” y la comunicación. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica Redalyc. Quorum Académico, vol. 7, Nº 1, pp. 119-140. Universidad del Zulia. Venezuela. Disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCv=199014952007>

□ **URANGA, W. (2008)**. Prospectiva estratégica desde la comunicación. Disponible en:

http://comunidades.campusvirtualunr.edu.ar/file.php/545/Prospectiva-estrategica-uranga_2009.pdf

□ -----(2007). Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Disponible en:

http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/mirar_desde_la_comunicacion_uranga.pdf

□ **VARELA, F. (1990)**. Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales. Gedisa. Barcelona.

□ **VILLAMAYOR, C. (2006)**. La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas. PSA Formosa. UNI revista, Vol. 1, Nº 3 (ISSN 1809-4651).

□ **VILLASANTE, T. (2010)**. La socio-praxis: un acoplamiento de metodologías implicativas. Disponible en: http://www.construyendocritica.uchile.cl/HTML/Textos/biblioteca/La_socio_praxis_un_acoplamiento_de_metodolog%EDas_implicativas.pdf

□ **VIZER, E. (2003)**. La trama (in) visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad. Editorial La Crujía. Buenos Aires.

□ **VON FOESTER, H. (2005)**. Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós. Buenos Aires.

□ **VON GLASERSFELD, E. (2005)**. La construcción del conocimiento. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós. Buenos Aires.

□ **WALLERSTEIN, I. (2006)**. Abrir las ciencias sociales. Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Siglo XXI editores, S.A. Buenos Aires. Novena edición en español.

□ **WIGLEY, M. (2005)**. La deconstrucción del espacio. En: SCHNITMAN, D. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós. Buenos Aires.

Otras fuentes consultadas

□ Boletín Oficial de la Presidencia de la Nación (1956). Creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Año LXIV. Nº 18.292.

□ Evaluación Externa. Resumen Ejecutivo (2008). Centro Regional Catamarca-La Rioja.

□ Informe de Auditoría Nº 059/08(2008) Unidad de Auditoría Interna.

□ INTA. (2007). El Enfoque Territorial. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documentos de trabajo Nº 1. Buenos Aires. Ediciones INTA. ISBN Nº 978-987-521268-8.

□ Plan Estratégico Institucional 2005-2015 (2004). Disponible en:

www.inta.gob.ar/.../plan-estrategico-institucional-2005-2015

□ Proyecto Regional: Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca (2013).

□ Talleres de planificación estratégica. Informe final (2008). ✓

A partir de la planificación de actividades propuestas por el proyecto regional con enfoque territorial (PRET) "Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca" y como actividad de la línea "Comunicación estratégica", se realizaron talleres con la finalidad de reflexionar sobre las acciones institucionales de comunicación en el territorio que abarca el proyecto. Además, con el objetivo de construir la estrategia de comunicación, los talleres formaron parte de un proceso que demandó varias instancias de reflexión entre los participantes del PRET. El primero se llevó a cabo en noviembre del 2013, luego dos durante el 2014 y otro en el 2016. Para la construcción de la estrategia presentamos esta sistematización en dos etapas. La primera referida a lo trabajado en los talleres como instancia de interacción de conocimientos y la segunda como socialización de lo trabajado hasta ese momento.

ISBN 978-987-521-764-5



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación