

2013

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Políticas
y Relaciones Internacionales

Título:

Comunicación estratégica como dispositivo de cambio organizacional. De la comunicación informativa, privilegiada en el INTA Catamarca, hacia la emergencia de un enfoque multidimensional de la comunicación

Trabajo Final para optar por el título de
Magister en Comunicación Estratégica

Directora: *Dra. Sandra Massoni*

Maestranda: *Daniela Beatríz Iriarte*



Maestría en
Comunicación
Estratégica

Agradecimientos

A mi mamá, Ñusta, mi primer ejemplo de perseverancia, constancia y materialización del esfuerzo hecho carne, hecho mujer, hecho docente; cuya persona, amor y sacrificio internalizaron en mí la búsqueda constante de conocimiento y superación.

A mis hermanos y amigos que siempre están a mi lado, me contienen y me levantan ante mis quiebres y caídas.

A mi directora, Dra. Sandra Massoni, que me ha guiado con esmero y predisposición en esta etapa, en este recorrer, que hoy gracias a su aporte, logro en mi vida.

Al Ing. Agr. Walter Cassin que me acompañó y me motivó desde el inicio en esta nueva búsqueda y para quien la comunicación estratégica se presenta como una gran oportunidad de trabajo lo que involucra, asimismo, una apuesta hacia el futuro. Por ello, para mí, representa a un gran comunicador que día a día nos guía para emerger conjuntamente ante los desafíos que la tarea cotidiana nos demanda.

Pero, un especial agradecimiento a Fanny nuestra secretaria de la Maestría, y a los *maestros hados*, mis compañeros de la Brigada Estratégica (de ahora en más ETEC -Encuentro Transdisciplinar de Estudios Comunicacionales-) con quienes transité el camino de un mundo encantando, escindido, por la modernidad y junto a quienes emergimos en el pensamiento de la complejidad; abriéndonos a la incertidumbre, al caos, a la totalidad del universo y a las múltiples perspectivas que de él se derivan para situarnos en ahora en más en la teoría de la comunicación estratégica.

A todos ellos, gracias por estar, por ser parte de mi vida y de esta etapa; la que más allá de aportar nuevas perspectivas para una nueva mirada del mundo, significó para mí una nueva mirada de la vida, la de mi propia vida, que implicó conocerme y reconocermé en aquello de lo cual formo parte y lo cual me constituye, me atraviesa, y que -desde mi lugar, por más pequeño que sea- contribuyo a la construcción de una nueva realidad.

Cuando me amé de verdad

Cuando me amé de verdad, comprendí que en cualquier circunstancia, yo estaba en el lugar correcto y en el momento preciso. Y, entonces, pude relajarme...

Hoy sé que eso tiene nombre... autoestima.

Cuando me amé de verdad, pude percibir que mi angustia y mi sufrimiento emocional, no son sino señales de que voy contra mis propias verdades. Hoy sé que eso es... autenticidad.

Cuando me amé de verdad, dejé de desear que mi vida fuera diferente, y comencé a ver que todo lo que acontece contribuye a mi crecimiento.

Hoy sé que eso se llama... madurez.

Cuando me amé de verdad, comencé a comprender por qué es ofensivo tratar de forzar una situación o a una persona, solo para alcanzar aquello que deseo, aun sabiendo que no es el momento o que la persona (tal vez yo mismo) no está preparada.

Hoy sé que el nombre de eso es... respeto.

Cuando me amé de verdad, comencé a librarme de todo lo que no fuese saludable: personas y situaciones, todo y cualquier cosa que me empujara hacia abajo. Al principio, mi razón llamó egoísmo a esa actitud.

Hoy sé que se llama... amor hacia uno mismo.

Cuando me amé de verdad, dejé de preocuparme por no tener tiempo libre y desistí de hacer grandes planes, abandoné los mega-proyectos de futuro. Hoy hago lo que encuentro correcto, lo que me gusta, cuando quiero y a mi propio ritmo.

Hoy sé, que eso es... simplicidad.

Cuando me amé de verdad, desistí de querer tener siempre la razón y, con eso, erré muchas menos veces. Así descubrí la... humildad.

Cuando me amé de verdad, desistí de quedar reviviendo el pasado y de preocuparme por el futuro. Ahora, me mantengo en el presente, que es donde la vida acontece.

Hoy vivo un día a la vez. Y eso se llama... plenitud.

Cuando me amé de verdad, comprendí que mi mente puede atormentarme y decepcionarme. Pero cuando yo la coloco al servicio de mi corazón, es una valiosa aliada.

Y esto es... saber vivir!

No debemos tener miedo de cuestionarnos... Hasta los planetas chocan y del caos nacen las estrellas.

Charles Chaplin

Índice

1. Título.....	4
2. Fundamentación.....	4
3. Presentación del problema comunicacional.....	7
3.1 La comunicación en el INTA Catamarca.....	7
3.1.1 Lo organizacional.....	15
3.2 Miradas desde los nuevos paradigmas.....	28
3.3 La comunicación como construcción colectiva.....	51
3.4 La comunicación y el Pensamiento Ambiental.....	60
3.5 Hacia la comunicación estratégica: Divergencias paradigmáticas y epistemológicas.....	65
3.6 Mirada reduccionista de la comunicación- Marcas de racionalidad.....	81
3.6.1 Marcas de racionalidad comunicacional.....	83
4. Metodología de investigación enactiva en comunicación estratégica.....	90
5- Diseño de la estrategia comunicacional.....	90
5.1 Definición de la versión técnica comunicacional.....	91
5.2 Problema.....	92
5.3 Aspectos del problema.....	93
5.4 Determinación de los niveles de problemas.....	93
5.5 Reconocimiento y jerarquización de los actores y definición de las matrices socioculturales.....	96
6. Árbol de soluciones.....	103
7. Consideraciones finales.....	109
8. Bibliografía.....	113

1. Título: Comunicación estratégica como dispositivo de cambio organizacional. De la comunicación informativa, privilegiada en el INTA Catamarca, hacia la emergencia de un enfoque multidimensional de la comunicación.

2. Fundamentación:

La problemática que aborda mi proyecto de trabajo final se relaciona con una visión reduccionista de la comunicación en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de la provincia de Catamarca, Argentina. A raíz de reconocer el predominio y la centralidad de la dimensión informativa¹ en las acciones institucionales, (ver apartado 4), pretendo diseñar una estrategia de comunicación organizacional más proactiva a los objetivos del INTA. La finalidad consiste en reconfigurar los vínculos intersubjetivos para propiciar situaciones de comunicación desde la dimensión comunicacional.

A partir de detectar esta problemática, reconozco una clausura de lo comunicacional circunscripta a:

- *Linealidad de la comunicación en los directivos,*
- *Desconexión o desarticulación entre Áreas,*
- *Primacía de la disciplinarietàad,*
- *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 otras acciones comunicacionales.*

Teniendo en cuenta lo mencionado, desde la tarea cotidiana se busca fortalecer y mejorar los espacios de comunicación; sin embargo, como en todo proceso dinámico van surgiendo cuestiones que requieren de otras estrategias o dispositivos de abordaje. No obstante, esta visión instrumental y productivista de la comunicación, paradójicamente, motorizan una oportunidad de cambio y transformación para trascender la dimensión informativa hacia la perspectiva estratégica de la comunicación. O sea, generar desplazamientos que rebasen el modelo imperante en la comunicación

¹ Massoni, S. (2007) Cómo abordar las múltiples dimensiones de lo real: diagnóstico y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. En: Estrategias. Los nuevos desafíos de la comunicación en un mundo fluido.

organizacional centrado exclusivamente en la transferencia que hacen evidentes los efectos negativos del abordaje reduccionista de la comunicación actualmente dominante en la institución.

Por esta razón, considero que desde la comunicación estratégica -metaperspectiva en la cual se inscribe la *Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario*²-, y desde mi rol de comunicador en la institución, se podrá encausar en la dinámica organizacional la comunicación como *proceso abierto y permanente de sentido*³. Además, a partir del cambio social conversacional (referencia inherente a esta Escuela), se pretende propiciar desbordes para desplegar la complejidad y reconstruir el dispositivo desde lo comunicacional.

Por otro lado, cabe remarcar que la realización del proyecto generó movimientos -tanto en mis categorías de conocimientos como en mi manera de concebir la comunicación- puesto que la cultura en la que estoy inmersa *moldeó* una manera de entender y concebir la realidad. En primer lugar, ser periodista -mi formación de grado- fue uno de los *límites limitantes* internalizados para concebir el mundo, situándome fuera para observarlo, entenderlo y dar a conocer, bajo la pretensión de objetividad, la realidad y los hechos; despojándome así de mi historia, mis vínculos y mis afectos.

Pese a ello, estos límites habilitaron desbordes cuando en mi lugar de trabajo (INTA Catamarca) las interacciones cotidianas emergieron en nuevos requerimientos y necesidades que excedieron mi quehacer profesional. Por lo tanto, comencé la Maestría en Comunicación Estratégica ante la búsqueda de nuevas herramientas para

²La *Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario* es un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. La teoría nodal que inicia esta escuela es la tesis doctoral de Sandra Massoni presentada en la Universidad de Buenos Aires en el año 2003, la cual se propone como una nueva teoría de la comunicación estratégica que plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos.

³*Sentido* al que apunta la comunicación estratégica, la cual “en tanto modalidad de acción respetuosa de la diversidad sociocultural y en una concepción holística, articuladora, interdependiente busca promover procesos abiertos y permanentes de sentido y acción social” (Massoni, 2011a). Por otra parte, Washington Uranga (2007) concibe la comunicación como práctica social de sentido, dado que se constituye en un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que allí se deriva. Sostiene que “la comunicación se define por la acción” ya que “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción” (Uranga, 2007:03).

comprender la comunicación en el devenir institucional. Es así que dese la Dirección del INTA Catamarca se apoyó la iniciativa de abordar la comunicación desde otro enfoque y con dispositivos que promoviesen la enacción⁴ en el complejo institucional.

Más allá de estos límites que pusieron de manifiesto en los actores una concepción lineal de la comunicación, de alguna manera, dieron lugar a otras habilitaciones. Hablo de otras habilitaciones que provocan desbordes⁵, los cuales no pueden ya ser contenidos por los marcos modernos de la mirada comunicacional difusionista. De esta forma, se permeabilizan nuevos sentidos que producen y generan diferentes maneras de relacionarse e involucrase.

Por este motivo, propongo hablar de *límites habilitantes*, puesto que se van generando algunos corrimientos en el quehacer institucional. El primero se produjo en mi propia persona y en mi concepción del mundo anteriormente circunscrito a un lugar adiestrado por la profesión. Pese a ello, empecé a despojarme de los filtros modernos y a emerger junto a las diversas miradas que impugnaron lo aprendido e incorporado.

Además, intento ver y sentir lo que irrumpe a partir de la interacción con los actores; lo que para mí antes era indivisible por estar focalizada en la visibilidad moderna de la comunicación. Esta situación también se asocia con la lógica que nos atraviesa, lo que conduce ser funcional a ella y de alguna manera comienza a cuestionar estos postulados.

Se trata de un despliegue de lo que uno trae y hacia dónde un quiere ir, relacionado con registros de lo individual y de lo institucional. Esto involucra el despojamiento de nuestras estructuras para habilitar nuevos caminos que sean transformadores del sendero rectilíneo forjado por nuestra manera de conocer el mundo. De esta forma, se apela a instalar una nueva manera de aprender a mirar, no sólo con los ojos sino con los sentidos, con el cuerpo y desde lo que acontece.

⁴“Enacción” 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 de bring forth (hacer emerger) (Varela, 1990: 89-90).

⁵“Desbordes” término referenciado por Sandra Massoni en la conferencia “Elogio de la comunicación estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y de otra profesión.”. CICE 2012.

3. Presentación del problema comunicacional

Para abordar la problemática planteada haré una revisión de la trayectoria comunicacional -enmarcada en un paradigma organizacional verticalista dentro el cual se inscribe la institución- para dar cuenta de la predominancia de la dimensión informativa de la comunicación.

Luego desplegaré conceptos inherentes a los Nuevos Paradigmas de la Comunicación y a las Ciencias de la Complejidad, a partir de los cuáles se nos invita a pensar y repensar la comunicación desarrollada en un mundo fluido y complejo que cambia constantemente para devenir en transformación. También, recuperaré categorías propias del pensamiento ambiental, las cuáles se constituyen en antecedentes de la Comunicación Estratégica y que buscan superar una mirada reduccionista de la comunicación situada en una lógica formal y moderna. Más adelante, abordaré 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.

3.1 La comunicación en el INTA Catamarca

El INTA es un organismo de vanguardia en el desarrollo agro tecnológico mundial, que trabaja junto al productor y sus necesidades asistiendo a los sectores sociales que merecen atención. De este modo, proyecta sus acciones para alcanzar competitividad, sostenibilidad social y económica con sentido nacional, priorizando la sustentabilidad ambiental de los territorios. El INTA fue creado el 4 de diciembre de 1956 por medio del Decreto Ley 21.680/56. El organismo nació con la finalidad de "impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar, con los beneficios de estas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural" (Boletín Oficial, 1956).

El INTA dispone de un modelo de desarrollo tecnológico que integra los procesos de diagnóstico de la necesidades tecnológicas, formulación de proyectos y gestión de recursos, planificación operativa en el corto y mediano plazo, desarrollo de investigación y desarrollo tecnológico, prestación de servicios y productos y mercadeo. Aporta a la economía nacional, facilitando condiciones que permitan el aumento cons-

tante de la productividad por medio de recomendaciones, productos y servicios tecnológicos que provocan incrementos en la productividad y mejora la calidad, y procura un mayor valor agregado por acabados finales de los productos agropecuarios, diferenciación de productos, reintroducción de nuevos productos, que permitan la participación del comercio exportador y del desarrollo rural; como elementos básicos de generación de empleo.

De acuerdo con su misión, contribuye con el sector disponiendo de opciones, servicios y productos tecnológicos consecuencia de su gestión en investigación, innovación y transferencia de tecnología, con el fin de desarrollar el sector agropecuario de acuerdo con la demanda. Socializa la tecnología que genera, por medio de diversos **mecanismos de transferencia y la implementación de sistemas de información** para favorecer **la apropiación** de ésta por parte del usuario (Plan Estratégico Institucional 2005 – 2015, 2004).

Se propone que para lograr una verdadera utilidad, la información y los conocimientos deben ser eficazmente comunicados a los diferentes usuarios. Para ello, se establecieron mecanismos de difusión y transferencia de tecnología, tales como publicaciones, revistas, boletines técnicos, folletos, entre otros. También se promueve la participación presencial de los usuarios en días de campo, talleres, cursos, intercambios, foros, parcelas demostrativas y otros.

Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación.

Durante la década del sesenta y parte de la del setenta, el INTA cumplió un rol muy importante en la generación y difusión de tecnología. En esos años el organismo contribuyó eficazmente con el cambio que se produjo en el sector agropecuario argentino y fue casi el único actor con la misión de acelerar la tecnificación para el mejoramiento de la empresa y de la vida rural. Por ello, alcanzó un sólido reconocimiento de los productores, situación que se mantiene hasta el presente desde mediados de los años 80 se observó una desaceleración relativa de la productividad agrícola, en el marco de transformaciones significativas en los mercados de los productos primarios como resultado de grandes cambios estructurales que definieron un nuevo contexto

para este sector. Por ello, se efectuó un profundo rediseño de la organización, con énfasis en la descentralización, la participación y la integración.

La descentralización se concretó principalmente en la constitución de los 15 Consejos de Centros Regionales y 3 Consejos de Centros de Investigación, a los cuales se les confirió la responsabilidad de determinar prioridades y distribuir los fondos en cada una de sus jurisdicciones. Estos Consejos se conformaron con representantes de distintas asociaciones de productores, de los gobiernos provinciales, de la comunidad científica y de las universidades.

Por último, la integración se obtuvo con formas de acción conjunta con la actividad privada, destacándose la figura de convenios de vinculación tecnológica, especialmente útiles para la culminación y puesta en uso de desarrollos propios y compartidos. Por su parte, la integración con el sector público permitió la implementación del Programa Federal de Reconversión Productiva (Cambio Rural) con la SAGPyA, destinado a productores pequeños y medianos, y el Programa Pro-Huerta para la producción de alimentos por parte de poblaciones carenciadas.

Durante este período también se elaboró el Plan de Tecnología Agropecuaria Nacional (PLANTA), precursor del actual Plan Estratégico Institucional (PEI), preparándose al mismo tiempo en cada Centro Regional un Plan de Tecnología Agropecuaria Regional (PLANTAR).

A principios del 2000, la Ley 25.641 restituyó al INTA las atribuciones conferidas por la Ley de creación del organismo.

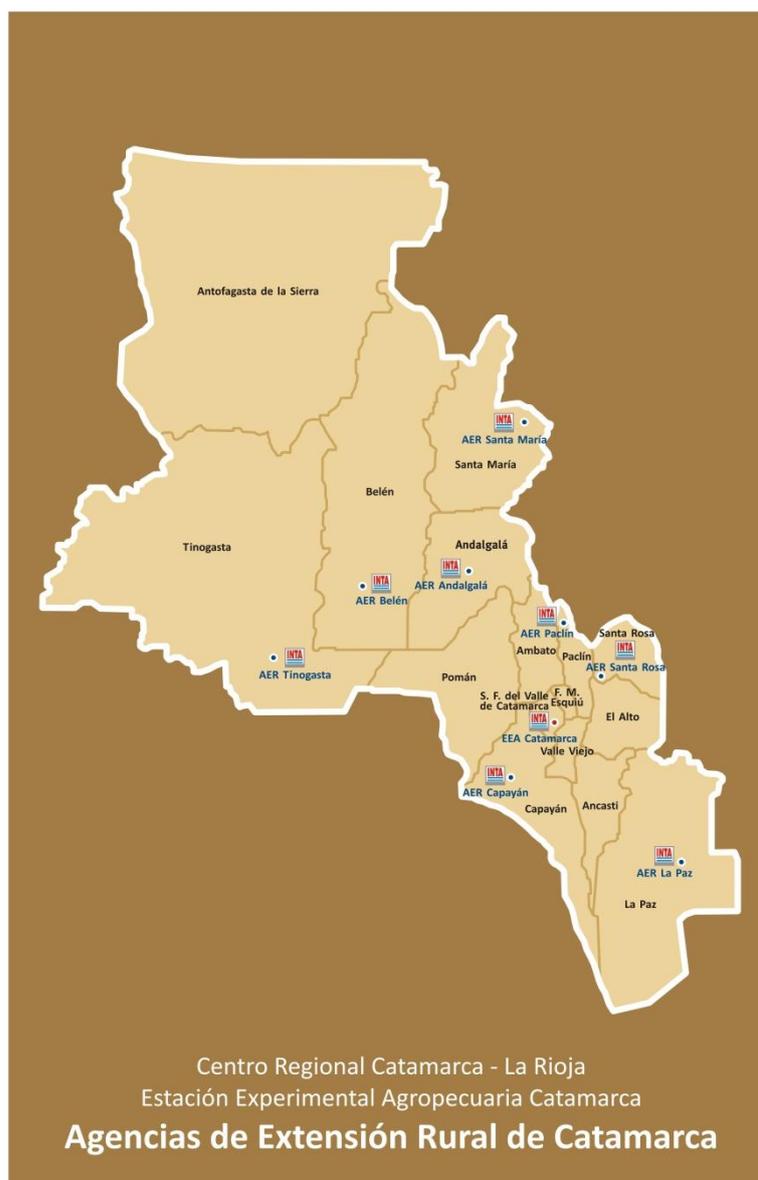
En la actualidad, el INTA representa un aporte clave al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. La investigación y el desarrollo son los pilares de trabajo que toman cuerpo en el Plan Estratégico Institucional (PEI) donde se despliega una visión de largo plazo para responder a las demandas de todas las regiones del país. Los convenios nacionales e internacionales que el INTA suscribe con los más diversos organismos y entidades del sector público y privado permiten crecer y aumentar la intervención en las cadenas de valor, a fin de mejorar el desarrollo rural sustentable en todo el territorio nacional.

En la actualidad, la institución tiene presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende: una sede central, 15 centros regionales, 5 centros de investiga-

ción, 50 estaciones experimentales, 16 institutos, más de 300 Unidades de Extensión (ver mapa institucional de Catamarca). Por su parte, dos entidades privadas creadas por la Institución en 1993, Intea S.A. y Fundación ArgenINTA, se suman para conformar el Grupo INTA.

El resultado del trabajo del INTA le permite al país alcanzar mayor potencialidad y oportunidades para acceder a los mercados regionales e internacionales con productos y servicios de alto valor agregado (<http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/que-es-el-inta>).

La Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Catamarca, se inauguró el 28 febrero de 1958, sobre la base del Vivero Olivarero Nacional, con sede en Sumalao, Departamento Valle Viejo. Desde sus inicios el organismo tiene la finalidad de impulsar el desarrollo llevando a la práctica planes de experimentación científica, promoviendo el sector agrario mediante el acompañamiento técnico educativo al productor y el desarrollo de una importante acción de extensión. Uno de los princi-



pales objetivos reside en el mejoramiento de la competitividad de las cadenas y sistemas de producción, en un marco de equidad social y salud ambiental priorizando la conservación de los recursos naturales (Boletín Oficial, 1958).

El INTA Catamarca cuenta con un extenso campo experimental sobre la ruta provincial N° 33, donde posee instalaciones y laboratorios para desarrollar tareas de investigación en frutales y hortalizas, riego, agroindustria, disciplinas priorizadas en apoyo al desarrollo rural, estudios socioeconómicos y comunicaciones. Igualmente, posee un campo anexo en la localidad de Santa Cruz, dedicado principalmente a las actividades con rumiantes menores y con citricultura. También se destaca el trabajo logrado a través de la cobertura de las Agencias de Extensión Rural (AER) distribuidas en el interior provincial: Tinogasta, Belén, Andalgalá, Santa María, Santa Rosa, Paclín/Ambato, Capayán, Pomán y La Paz.

Con respecto a la comunicación, como adelanté en párrafos anteriores, la mayoría de las actividades se relacionan con la dimensión informativa. Esto se observa a través de documentos que datan desde 1985 sobre la información enviada a los medios de comunicación –por ejemplo partes de prensa- que fueron archivados en el centro de documentación institucional. En ellos, los datos están focalizados hacia una determinada situación comunicativa (jornada, capacitación, etc.) reducida a: fecha de realización, lugar, tratamiento de temas, hora y organizadores. Entonces, se pierde información relevante asociada con el contexto y la problemática a tratar. (Marcas de racionalidad que se retomarán en pág. 81)

De esta manera, la información elaborada para dar a conocer las actividades del INTA Catamarca pone énfasis en “la vasta acción de fomento y difusión”⁶ de contenidos en los planes de trabajos. Respondiendo a estos criterios, se observa que la producción de mensajes es acorde a la estructura verticalista que prima en la institución relacionada con un sistema de transferencia de tecnología plasmándose en publicaciones, revistas, boletines técnicos, folletos, entre otros.

Con lo expuesto, se pone en evidencia la trayectoria difusionista de la comunicación institucional enmarcada en un paradigma del conocimiento científico-moderno. Sin embargo, debo hacer un paréntesis en este análisis porque el diseño de la estrate-

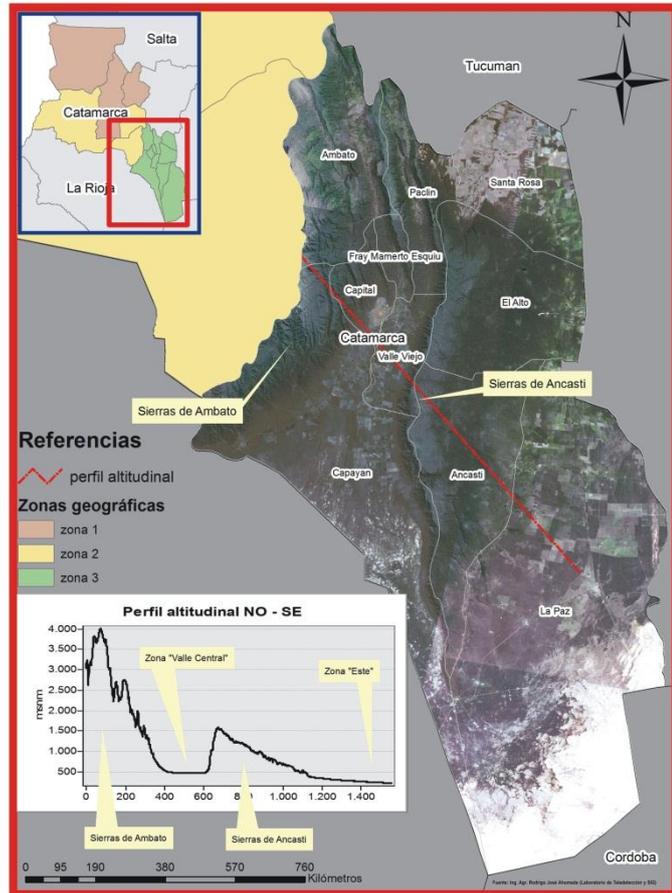
⁶Comunicado de prensa emitido por el 29° aniversario del INTA Catamarca- Información que resume las actividades realizadas por la Institución en los años '80.

gia de comunicación organizacional, si bien específicamente se realizará en el INTA Catamarca, será también insumo y sustento para la nueva cartera de proyectos regionales institucionales, los cuales viraron hacia un anclaje en sistemas complejos con enfoque territorial (PReT).

El proyecto al que se apoyará desde la comunicación estratégica se titula “Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca” siendo uno de su ejes principales la gestión y articulación. En él se apunta a potenciar las articulaciones existentes dentro del territorio al igual que fomentar la constitución de mesas o redes de trabajo territoriales en aquellos lugares donde las redes o articulaciones sean más débiles o inexistentes. Esto implica proporcionar un marco formal a las actividades de gestión y articulación

que se vienen desarrollando en el territorio para evitar la superposición de actividades e institucionalizar los compromisos que se asumen a propósito de ello.

Es así que la metodología de la comunicación estratégica se presenta como un dispositivo adecuado para fortalecer los equipos de trabajo institucionales que participan en esos espacios de trabajo territorial y en el desarrollo de actividades intrainsitucionales; con miras a superar la predominancia de la disciplinariedad y la fragmentación en los grupos dentro de la institución.



ÁREA GEOGRÁFICA DEL VALLE CENTRAL Y ESTE DE LA PROVINCIA DE CATAMARCA

INTA Centro Regional Catamarca - La Rioja
Estación Experimental Agropecuaria Catamarca

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Presidencia de la Nación

La estrategia de intervención del proyecto 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 que se propone, impone nuevos desafíos en las prácticas de investigación, extensión y transferencia. Para 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. Es decir, con miras al desarrollo de nuevas estrategias para la persistencia y renovación del sector rural generando verdaderos cambios en la calidad de vida de sus pobladores.

A partir de lo expuesto, se observa un proceso de cambio en el enfoque de abordaje de los territorios desde la institución, dado que en los últimos años, los proyectos de asistencia técnica estuvieron basados principalmente en enfoques lineales y verticalistas. En la justificación de este proyecto regional -que rige desde mediados del 2013- se fundamenta en que las intervenciones estaban definidas por las problemáticas sectoriales (agricultura, planeamiento y gestión de los recursos naturales, conservación de suelo y agua, entre otros) y dirigidas parcialmente a las limitaciones y potencialidades de los territorios donde se llevaron a cabo.

Desde el nuevo proyecto se considera que los territorios, al ser sistemas abiertos, se encuentran constantemente afectados y a su vez influyen sobre las presiones externas. De hecho, los procesos globales sociales, ambientales, económicos y políticos, los cambios regionales y los ajustes nacionales en conjunto influyen sobre las dinámicas y el funcionamiento de las áreas rurales, incluyendo las más remotas.

La no consideración de la heterogeneidad que caracteriza a las sociedades rurales con la consiguiente demanda de políticas diferenciadas; el desconocimiento del carácter multidimensional de la pobreza rural y la complejidad del fenómeno, sus causas y sus manifestaciones; la centralización en la actividad agrícola, no incorporando el carácter multiactivo de las unidades familiares rurales y la falta de capacidad para adecuar propuestas estratégicas a las potencialidades y restricciones específicas de cada localidad, son algunas de las falencias de los viejos enfoques.

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 destaca la reciprocidad de las dimensiones ambiental, económica, social y político institucional.

Implica también, reconocer 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.

Es así que se abrirá 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. En esto, reside la importancia de los encadenamientos de las cadenas de valor agregado 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 (Proyecto Regional: Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca, 2013).

A su vez, desde el proyecto se afirma que el INTA requiere una profundización de este enfoque. Hoy se encuentra asociado casi exclusivamente a la extensión lo que hace persistir una insuficiente interacción entre investigación y extensión para la generación de innovaciones. Existe una insuficiente apropiación y aplicación de herramientas conceptuales y metodológicas en la definición del problema a abordar por los proyectos de desarrollo, que se complejiza para abarcar la multidimensionalidad del abordaje del desarrollo territorial (de ahora en más DT).

Algunas de las reflexiones a las que se arriban en la justificación del nuevo enfoque del proyecto regional versan sobre:

No existen diagnósticos sistémicos sobre los problemas que afectan a los territorios y sus pobladores y la posible conflictividad interna. También falta incorporar herramientas de evaluación de procesos y monitoreo de impacto. Hay limitadas iniciativas que contemplen un abordaje integral de los requerimientos en organización, comunicación, capacitación, tecnología y producción, comercialización y financiamiento de los distintos actores. Por otra parte, aún es escasa la sistematización y el análisis de la diversidad de situaciones de intervención para el desarrollo, útil para el proceso de aprendizaje institucional. (INTA 2007)

Esto sin lugar a duda nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de generar e implementar proyectos regionales con enfoque territorial (PReT) a los fines de optimizar el modo de intervención de la institución con la finalidad de desarrollar nuevas estrategias para la persistencia y renovación del sector rural generando verdaderos cambios en la calidad de vida de sus pobladores (Proyecto Regional: Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca, 2013).

En síntesis, este proyecto regional coincide, en varios aspectos, con la necesidad de cambio que analizaré a lo largo del presente trabajo, que si bien, como he aclarado anteriormente, se trata de una estrategia de comunicación organizacional para el INTA Catamarca, también pretendo -desde la comunicación estratégica- contribuir con un abordaje multidimensional de la comunicación. Primero comenzar en mi lugar de trabajo para que luego se promuevan y se potencien los vínculos intra e interinstitucionales en el territorio.

3.1.1 Lo organizacional

3.1.1.1 La gestión social en la organización

Con lo descripto anteriormente, avanzaré sobre algunas nociones sobre la relevancia de concebir una organización virtuosa (basada en la gestión social) y sustentable en sus relaciones con un entorno complejo. Desde la gestión social se valoriza a la organización, mejorando su calidad y sus aportes a la comunidad.

Jorge Etkin, en su libro “Capital social y valores en la organización sustentable”, destaca la necesidad de superar una gestión mecanicista apoyada en decisiones con una visión pragmática (sin valores), que impusieron el criterio de la eficiencia (costo-resultado) para objetivar e impersonalizar las relaciones (Etkin, 2007).

En este aspecto, el autor considera que “el racionalismo en la gestión tiene versiones más o menos duras. Pero siempre termina erosionando y degradando a la organización en su dimensión humana”. Para él, se trata de un enfoque contradictorio porque le resta a las empresas voluntad creativa en un entorno que requiere capacidad de cambio. Pero no en el vacío, aclara, sino en un entorno de complejidad –es decir- en condiciones, de diversidad, incertidumbre y adversidad, dado que el desarrollo sostenible de la organización, en beneficio de los integrantes y la comunidad, requiere una gestión basada en visiones y razones compartidas. (Etkin, 2007)

A propósito del detrimento de la complejidad que conlleva un enfoque racional, el INTA Catamarca se ha caracterizado por privilegiar la linealidad de la comunicación, respondiendo a una estructura verticalista de gestión y enfatizando la visibilidad institucional sobre los contenidos a comunicar⁷. Es así que en ocasiones se dejan de lado aspectos que constituyen la complejidad organizacional, como los socioculturales⁸. Por esta razón, es necesario retomar la complejidad para referir a una realidad donde coexisten armonías y disonancias, pero sobre todo para superar dualidades existentes desde la dimensión de lo comunicacional.

Etkin propone entender que las organizaciones operan en un entorno complejo, con incertidumbre ambiental, diversidad de criterios internos y relaciones de poder que movilizan las conductas y también derivan en conflictos. Por ello, una mirada más amplia que lo económico (eficacia), y además profunda, por considerar los motivos subyacentes de orden simbólico, plantea la necesidad de renovar los acuerdos de base y las pautas culturales de la organización.

En el apartado “De la dualidad a la integridad”, el autor destaca que en una organización sustentable los valores están siempre presentes, no son relativos a una situación o cambiantes según la coyuntura, son capital social. Condiciones constantes que guían los comportamientos, que no operan en función de intereses individuales o

⁷ El énfasis puesto en la visibilidad institucional sobre los contenidos a comunicar será trabajado en el apartado 3.6.1 Marcas de racionalidad comunicacional.

⁸ Tal como se ha planteado en numerosas tesis y trabajos de investigación que dan cuenta del recorte socioeconómico y no comunicacional de la cuestión. Massoni, S. (2003). Tesis doctoral UBA, Piola, M. (2012) Tesis Doctoral UNR, entre otras.

situaciones particulares. Valores y creencias que permiten lazos duraderos, que no dependen de la subjetividad individual sino que se construyen en el marco de una red de relaciones humanas en la organización.

Este es el camino que transita la comunicación definida por *la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario*, concebida como una teoría de la intersubjetividad no dualista que entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido (Massoni, 1990 y 2003). Por este motivo, busca reconocer a los actores desde sus propios intereses, motivaciones y deseos para enactuar conjuntamente hacia la transformación deseada sin dejar de tener en cuenta sus propias singularidades (Massoni, 2011a).

En este reconocimiento cobra relevancia lo fluido, que no dista de la movilidad planteada por Etkin; a partir del cual se considera el tiempo como temporalidad y se asume el cambio continuo producido a nuestro alrededor sin pretender analizar ni detener el mundo social (volveré sobre lo fluido en el apartado “Miradas desde los nuevos paradigmas”).

Según Etkin, distinto a lo sustentable es una organización pragmática que actúa considerando solamente la eficiencia y los resultados que satisfacen intereses de grupos dominantes, aun cuando ello perjudique a otros integrantes y actores sociales. Contrariamente, apunta hacia una filosofía de gestión pero no como una estrategia de conducción o una expresión de poder, sino que representa la voluntad de hallar un modo de entender y un hacer compartido, no impuesto.

La filosofía de gestión es un cuerpo de ideas que busca articular las diferentes miradas e intereses que coexisten en la organización. La diversidad (de necesidades, ideas y capacidades) no se considera en la visión filosófica un obstáculo o limitación, sino una realidad propia de toda organización social. “Para entender esta realidad se requiere, como explica E. Morin (1994), un “pensamiento de la complejidad”. Lo complejo es admitir la coexistencia de orden y desorden, de obligación y libertad, sin ver en ello un drama”. (Etkin, 2007: 34)

En esta dirección, la comunicación estratégica propicia un estudio de las dinámicas socioculturales como articulación de los debates de la ciencia y la cultura. Se trata de explorar las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negando las diferencias. Se trata de volver a confiar en la experiencia sensorial

aprendiendo a convivir en la contradicción y en la diversidad (Massoni, 2011a) (La noción de comunicación estratégica será trabajada más profundamente en el apartado “Hacia la comunicación estratégica: Divergencias paradigmáticas y epistemológicas”).

Opuesto a considerar las diferencias, para Etkin, el enfoque racional explica las organizaciones a través de actividades finalistas que sirven a la sociedad, generan recursos para retribuir a sus integrantes y permiten satisfacer las necesidades que llevaron a su creación. Desde este punto de vista, la organización es presentada como un instrumento que permite alcanzar ciertos propósitos, dado que los comportamientos en la organización tienen una explicación basada en la relación entre medios eficientes y fines deseados. Ello implica una actitud racional que consiste en buscar la estabilización de los procesos y hacerlos previsible en un entorno cambiante. De este enfoque toma distancia la perspectiva estratégica, porque no concibe al objeto de estudio como algo estático, sino por el contrario reconoce que todo cambia y se mueve, pero lo hace siempre dentro de un orden y un devenir que no puede desentenderse de las trayectorias individuales (Massoni, 2011a).

En este sentido, Etkin afirma también que los comportamientos no siempre responden a un proceso decisorio previo (lo racional), ni tienen relación directa con lo proyectado desde la gestión porque lo emergente y lo impensado son parte de la realidad social de las organizaciones. Afirma que la complejidad de factores que intervienen en el crecimiento de una organización debe analizarse no sólo en su aspecto técnico, sino también en sus implicancias sociales para que la complejidad en las decisiones sea tratada desde una filosofía de gestión y no se convierta en una fuente de discriminación o desigualdades injustas.

Por lo tanto, el enfoque de la complejidad trata cuestiones concretas en la organización que no tienen salidas cuando se las analiza solamente desde un plano técnico, la eficacia o los rendimientos.

El pensamiento de la complejidad propone articular (no disociar) los factores que componen los problemas de conducción y las necesidades de los integrantes. Propone integrar la dimensión social y cultural con las razones derivadas de la política y de la economía. Ofrece una propuesta de interacción razonable entre esas dimensiones, en-

frentando las contradicciones que plantean las relaciones de poder entre los diversos grupos de opinión en un entorno incierto y cambiante. (Etkin, 2007: 72)

Asimismo, destaca que tratar con la complejidad no es una cuestión de orden formal o técnico. No se trata de buscar la solución matemática a un complicado problema de ecuaciones múltiples, sino de una evaluación de las políticas y sus consecuencias desde una prioridad social. Para él, implica una visión de la subjetividad de la organización, de la potencialidad social y de las necesidades humanas.

Entonces, asume que una de las claves del crecimiento sostenido de las organizaciones es su disposición y capacidad para promover y realizar transformaciones en su rumbo y en su funcionamiento. A esa capacidad la identifica como “fuerzas vitales” de la organización puesto que permiten la superación de los propios esquemas mentales, de las oposiciones y tensiones internas, la generación de proyectos innovadores y la puesta en práctica de nuevas ideas y creencias que llevan a renovar la organización (Etkin, 2007).

De manera similar, la comunicación estratégica apunta hacia la transformación deseada para emerger enactivamente en un conocimiento transdisciplinar, lo que en Etkin serían las fuerzas vitales. En función de la problemática planteada, destaco lo transdisciplinar para superar la disciplinarietà característica del INTA Catamarca. Es así que la especificidad de la comunicación estratégica no se traduce en un nuevo recorte disciplinario, sino en una metaperspectiva (Massoni, 2011a).

En ambos autores, se valoran los estudios sobre la autoorganización, efectuados por Maturana y Varela, quienes explicaron cómo los organismos se caracterizan por producir en forma recursiva aquello que los mantiene tal como son. La vitalidad del organismo refiere al desarrollo de nuevas formas y procesos en un entorno cambiante. La vitalidad nos habla de la complejidad del sistema y no de su determinación o programación externa.

Trasladando estas ideas a la organización, Etkin afirma que la vitalidad se explica en un ambiente determinado, en el cual se valoran los resultados. En la medida que existen a través del intercambio con su medio ambiente, las organizaciones deben ajustar sus relaciones y sus capacidades a las novedades del contexto. De manera que la organización determina (hacia adentro y hacia afuera), pero también es determinada por poderes que la exceden y por factores no manejables y previsibles desde la

conducción (el riesgo, la incertidumbre). Es por ello que la vitalidad es un concepto que adquiere sentido en el marco de la singularidad puesto que no existe una mejor forma de organización ya que cada una se caracteriza por esa singularidad que la constituye. Para Massoni, en cambio, la comunicación no tiene funciones de vinculación con un medio ambiente, sino que es en la comunicación misma que el ambiente constituye la innovación deseable y posible en cada momento en particular.

Se plantea, además, que el modelo de organización debe reconocer la complejidad de las relaciones, la posible coexistencia del orden y del desorden como factor movilizador y creativo. En cuanto a las formas de gestión, un ambiente innovador requiere tomar distancia del pensamiento único y las posiciones hegemónicas, incorporando dispositivos que permitan la representación y participación de los diferentes grupos existentes dentro de la organización.

Con la estrategia de comunicación organizacional para el INTA Catamarca busco generar dispositivos de reconocimiento y a la vez de interpelación de la heterogeneidad sociocultural para propiciar transformaciones en la concepción de la comunicación asociada con la transferencia. Por este motivo, subrayo la necesidad de favorecer la incorporación de nuevos espacios que permitan la participación e interacción de los diferentes grupos de trabajo para motorizar transformaciones deseadas desde el cambio social conversacional (Massoni, 2007).

El autor pone énfasis en el desafío de actuar en situaciones concretas de la realidad de una organización, en la cual aparecen procesos duales, tanto en lo interno como en lo externo. "En lo interno por la necesidad de concretar los proyectos bajo la presión de una racionalidad y productividad crecientes (...) y en lo externo, porque la diversidad de fines y demandas de los grupos participantes son diferencias legítimas que llevan a tensiones y necesidades postergadas en la organización" (Etkin, 2007: 136). Relacionado con la Institución en la que sitúo la problemática, muchos de los productos comunicacionales elaborados responden más a una necesidad de cumplir cuestiones administrativas que a generar aportes para el desarrollo tecnológico y productivo. Es decir, a la hora de elaborar productos consecuentes de las líneas

de trabajo se va perdiendo de vista el objetivo comunicacional y por ende se constituyen en productos comunicativos que no son comunicacionales⁹.

Etkin insiste en la necesidad de promover una organización sustentable, la que - sostenida por principios compartidos- apunta hacia un crecimiento conjunto. La idea de sustentabilidad implica el refuerzo progresivo de los procesos creativos como consecuencia de los acuerdos entre los integrantes de los términos de la relación, y ello se expresa en la propia voluntad de mejorar sus ambientes de trabajo. Una organización es sustentable también porque la sociedad considera que cumple con su misión, que está resolviendo legítimas demandas y necesidades de la población. En este tenor, la tesis de Massoni (2003), se constituye en un modelo teórico y metodológico de la comunicación caracterizado como “encuentro”, “cambio social conversacional” y que, además, brinda un aporte al desarrollo sostenible.

A su vez, Etkin, reconoce que en la complejidad organizacional conviven el diseño (de estructuras y procesos formales), las actividades emergentes y la divergencia de ideas. El autor al hablar de convivencia, se refiere a la coexistencia cotidiana de razones y emociones, situaciones previstas e imprevistas, factores racionales e irracionales, procesos establecidos y emergentes.

Respecto de la complejidad en las organizaciones, se trata de una realidad en la cual influye el contexto incierto y cambiante, de difícil predicción, pero en la que también juegan los factores internos que se encuentran en tensión.

Una tensión que no siempre es des-estructurante, porque puede derivar en una mejora para el sistema al poner en evidencia sus errores y ofrecer formas de superarlos. Esta idea está en la base del concepto de desorden creativo. Además, en un ambiente de cambio, los propios objetivos están en movimiento, de manera que la organización suele vivir en procesos de transición caracterizados por la coexistencia de elementos del orden viejo junto a otros que pertenecen a nuevos proyectos (Etkin, 2007: 358).

⁹ Lo comunicativo y lo comunicacional corresponde a Massoni, S. (2011a) Crónicas de la comunicación en un mundo fluido.

3.1.1.2 Conversar y escuchar: valores claves de la organización

Desde otra mirada, retomo la idea del esfuerzo colaborativo planteada por Etkin, para traer a colación la propuesta de Fernando Flores, quien sostiene que lo que constituye a la empresa son redes de conversaciones consolidadas en redes de compromisos lingüísticos, redes de actos de habla que funcionan bajo una estructura que puede revelarse por la taxonomía de los actos de habla. En igual medida, cobra relevancia el escuchar, el que junto a las redes de conversaciones conforman “piezas claves para entender al ser humano y su trabajo en el siglo que viene” (Flores, 1994).

Asevera que al someternos a las ideas del pensamiento racionalista “asfixiamos el espíritu creador y producimos burócratas”. Entonces, movilizar es también cultivar estilos, ampliar el repertorio de una organización para lidiar con situaciones cambiantes; es hacer crecer algo de valor que se encuentra oculto en una persona o en la manera de ser de una empresa, de modo que si uno lo pone en una perspectiva adecuada florece y da un poder que antes no estaba.

Con el estilo, no se refiere a una imagen visual y estética, aunque eso sea parte de él. Hace hincapié en el foco al que se retorna para darle sentido a nuestro ser en nuestro quehacer, como individuos o como empresas, a aquello con lo cual necesitamos alinearnos para darle vitalidad poética y poder a las empresas en un sentido amplio.

Cuando se habla se habla de movilización, se refiere a redes humanas concretas, de precariedad, de premura ante amenazas competitivas, o de la necesidad de cambiar ciertas prácticas o ciertas tecnologías masivamente. Es decir que se trata de una profunda transformación individual que, a su vez, es un cambio de estilo social. Hacia esta dirección apunta la categoría de *Matrices Socioculturales*¹⁰ que implica el reconocimiento de los distintos actores a partir de sus modos de vinculación con la problemática (La categoría matrices socioculturales será desarrollada en el apartado 3.2 “Miradas desde los nuevos paradigmas”).

Afirma que las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos. Se entiende por “político” a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente. La política es la discusión mediante la cual se determina nuestro ser social. “En política nos preguntamos qué clase de interacciones

¹⁰ Massoni, S. (2003) Tesis Doctoral. UBA

debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares en donde es posible tener este tipo de discusiones” (Flores, 1994: 14).

Para el autor, la teoría organizacional no se ha iniciado tradicionalmente con esta orientación, dado que usamos por obvias ciertas respuestas a la pregunta que debe plantearse en todo pensamiento que quiere ser original, acerca del diseño de la vida organizacional. Bajo este entendimiento dominante se concibe a las organizaciones como grupos de individuos; en las que cada individuo está motivado en sus acciones por un conjunto de deseos. La organización, en especial la organización política — aunque no exclusivamente— es un dispositivo construido para la eficiente búsqueda de los deseos individuales. Este es el concepto de organización política que se encuentra más generalizado en el pensamiento político occidental, pero lo más importante es la comprensión práctica que se halla más usualmente en aquellos que viven en organizaciones.

De este modo, nos vemos forzados a pensar que las organizaciones son conjuntos de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos. Lo que es más trágico respecto de esta comprensión usual es que pierde la oportunidad de repensar y rediseñar lo que iniciamos aquí. La tragedia es que aceptamos esa comprensión como un hecho. Nos aceptamos a nosotros mismos como conjuntos de deseos. Aceptamos las organizaciones como simples herramientas que nos proporcionan lo que queremos como individuos. Lo que falta es la oportunidad de reformular la pregunta de quiénes somos y así volver a abrir la oportunidad de determinar quiénes somos (Flores, 1994:14).

Desde la óptica del autor se toma a la organización como un fenómeno producido en el lenguaje, en “declaraciones” que son parte de nuestra propia historia. En otras palabras, se afirma que las organizaciones son el producto de conversaciones; no conversaciones acerca de realizar determinadas acciones o acerca de la posibilidad de realizar determinadas acciones. Las organizaciones son producto de nuestras conversaciones sobre cómo tendremos conversaciones acerca del contexto social — instituciones, oficinas, reglamentos, etcétera— dentro del cual sostendremos conversaciones.

Sin embargo, se tiende a comprenderlas como grupos de individuos con deseos y creencias independientes, reunidos en orden jerárquico para beneficio mutuo, porque la mayoría se encuentra participando en conversaciones cuyas organizaciones han sido de ese modo. Este es el sentido –según Flores- en el que estamos “lanzados” a ese entendimiento. Radica en un trasfondo típicamente inadvertido de nuestras conversaciones, que son llamadas a la acción mediante las conversaciones que conciernen a nuestros cargos y carreras, nuestras relaciones sociales y nuestros compromisos personales y profesionales.

El entendimiento al cual estamos “lanzados” es un lenguaje dentro del cual estamos “lanzados”. No se trata de creencias adquiridas a través de la experiencia o la reflexión teórica; se trata del lenguaje que hablamos. El “lenguaje” implica “escuchar”, porque es en el escuchar de las organizaciones lo que se pretende cambiar. “Y debemos hacerlo trabajando desde el entendimiento “lanzado”, o de sentido común hacia un nuevo entendimiento” (Flores, 1994: 24-25).

Ser humano significa ser lingüístico, participar en conversaciones en las que se intercambian peticiones y promesas, vale decir, en las que se generan socialmente los compromisos. Los seres humanos están constituidos por los compromisos lingüísticos que producen. Las creencias y deseos del entendimiento del sentido común (“lanzado”) emergen solamente en los compromisos en los cuales estamos inmersos o aquellos que adquirimos nosotros mismos. En cualquier caso las creencias y deseos no son elementos primitivos; son generados en conversaciones sociales que hemos heredado o bien que emprendemos personalmente.

En cada caso, en cada discusión estamos reabriendo una zona de nuestra comprensión del sentido común de las organizaciones. Estar inmersos en el sentido común nos permite tener una discusión de las organizaciones en primer lugar, aunque dicha inmersión también oculta siempre algo: oculta las posibilidades. Aquello en cuya comprensión estamos inmersos, no lo podemos comprender de una forma original. En nuestras discusiones aquí estamos reabriendo aquello que la inmersión en el sentido común había cubierto: los fenómenos que originan a las organizaciones. Al hacerlo, abrimos posibilidades para transformar las organizaciones tal como nos han sido traspasadas. Al redescubrir los fenómenos políticos que constituyen las organizaciones, se torna posible una conciencia de las declaraciones políticas que hemos hereda-

do y practicado. Al mismo tiempo, nuevas determinaciones políticas de la organización se abren, por primera vez, como posibilidades (Flores, 1994).

Igualmente, Flores destaca que una organización debe estar construida sobre la comunicación, la que es entendida como “decir algo a alguien”. Lo que se comunica es información: información sobre el mundo, sobre las personas, sobre los deseos, las creencias y acciones de las personas. Para él, la comunicación “tal como nos vemos “lanzados” a entenderla es un intercambio de datos. No obstante, los datos no logran nada por sí mismos” (Flores, 1994).

Nuestra comprensión de la comunicación va al corazón de nuestra comprensión de las organizaciones. La comunicación es la generación de compromisos sociales. Es escuchar las declaraciones políticas que posibilitan la existencia de una organización. Es escuchar las peticiones y promesas específicas que constituyen el funcionamiento diario de la organización. La comunicación, el acto de escuchar, es la constitución de la organización y no una herramienta del individuo para el intercambio de ideas y datos. Nuestro entendimiento de sentido común sobre la comunicación encaja perfectamente con nuestra comprensión de sentido común de las organizaciones en tanto grupos de individuos esencialmente independientes, en una acción coordinada para su mutuo beneficio (definido en términos de los deseos de los individuos). Solamente si comprendemos la comunicación como el escuchar los compromisos sociales, podrá existir alguna vez algo semejante a una organización, con su propia identidad y sus propios compromisos escuchados por todos los individuos que participan en ella (Flores, 1994: 28).

De modo que, se hace hincapié sobre las habilitaciones de la escucha como posibilidad. Por este motivo, la efectividad de una declaración de posibilidades y de compromisos que identifican a una organización no consiste tanto en las acciones inmediatas que pueda abrir, sino en el destino que es capaz de proveer a futuro para la organización —en el escuchar que continuamente se está dando en el trasfondo y que la propia organización está escuchando como su identidad (Flores, 1994).

No existe algo que sea un “espacio de posibilidades” y que no se esté viendo afectado por los estados de ánimo, las emociones y los juicios de las personas. Y si bien es posible identificar ciertos rasgos estructurales básicos respecto de emociones y juicios determinados, no todo el mundo percibirá las emociones y las evaluaciones

de la misma manera. Las posibilidades son fenómenos del escuchar, no de una realidad objetiva de las cosas y todas las dinámicas relacionadas con las posibilidades son dinámicas del escuchar.

El proceso de cambio para una cultura corporativa, como para cualquier cultura, es una evolución en que la gente gradualmente desarrolla nuevos hábitos. Este esfuerzo se encuentra a menudo con una fuerte resistencia. Una razón de esto es que la gente con frecuencia se queda estancada en una interpretación del mundo, y necesita que se le revele una nueva posibilidad antes de que pueda imaginar algo diferente. El proceso también requiere de un gran esfuerzo para desprenderse de viejos hábitos. Sólo así será posible desplazar la forma en que la gente entiende su trabajo y las posibilidades dentro de tal.

Por otra parte, se destaca como segundo principio del escuchar a la articulación. El que escucha está en el ánimo de la articulación y ve el futuro en términos de las ofertas que se crean en el mercado. En el caso de una empresa, el punto central es ver al cliente en la intersección dos puntos: cómo ve el cliente la situación presente en relación a las nuevas ofertas planteadas, y la nueva perspectiva y pasión que el que escucha puede traer para inventar una nueva perspectiva. A partir de esta nueva interpretación, los clientes pueden hacer sus propias ofertas, desplazando para ellos y otros el entorno en el mercado. Planteamos que la interpretación es importante porque una situación nunca es concreta. Es siempre una perspectiva o racionalización que la gente tiene sobre hechos y acciones que suceden alrededor de ellos. La gente inventa estas racionalizaciones basadas en lo que pueden ver desde sus propias experiencias pasadas.

Y como las experiencias de la gente varían, no existe una articulación correcta de una situación que sea superior a otra, ni siquiera la del cliente. Una persona no considerará algunos aspectos de la situación que serán totalmente obvios para otra persona que tiene una experiencia diferente.

El tercer principio del escuchar —la reinención— implica una asociación aún más íntima. El que escucha en el ánimo de reinención ve el futuro como un espacio en que la gente está constantemente abriendo nuevas posibilidades para construir identidades. En la reinención, se crea un nuevo espacio poderoso en el cual se puede construir.

Además, se pone relieve en el aprendizaje de algo común y permanente, dado que las personas que constituyen la organización se comprometerán a estar en el proceso continuo de reentrenamiento. La educación estará basada en el aprendizaje pragmático para desarrollar nuevas competencias para la acción. Los estrategas identificarán las nuevas oportunidades que surjan para construir un capital pragmático cognitivo y las incluirán en la organización en forma permanente. La educación interna estará orientada al desarrollo de nuevas habilidades y prácticas para producir grandes cantidades de practicantes competentes y expertos.

Los líderes claves, virtuosos en las habilidades fundamentales y estratégicas de la compañía, servirán como mentores para ayudar a desarrollar en otros las competencias que tienen. Uno de los resultados de este esfuerzo será la innovación y el mejoramiento continuo. La adquisición constante de nuevas competencias tendrá como resultado la apertura natural de diseños nuevos y el desarrollo. La práctica de una educación permanente permitirá a los empleados llegar a ser competentes en nuevas prácticas y ofertas tan pronto como se vayan desarrollando (Flores, 1994:66).

A partir de lo expuesto y resaltando que uno de los objetivos de la estrategia para el INTA Catamarca busca la transformación desde del cambio social conversacional, traigo a colación la propuesta de Flores como idea disparadora para repensar los vínculos intersubjetivos dentro de la institución.

Por consiguiente, pongo énfasis en la importancia de “escuchar” ante todo para comenzar a “movilizar” situaciones cambiantes asociadas con las trayectorias personales. Estos movimientos implican, a su vez, “una profunda transformación individual” que conlleva a “un cambio de estilo social” (Flores, 1994). En consecuencia, la comunicación como perspectiva centrada en el cambio, interesada en las vinculaciones, las articulaciones entre distintas escalas o dimensiones, es un fenómeno individual y a la vez colectivo.

Metafóricamente, Massoni (2011a) habla de la comunicación estratégica “en sintonía acuífera”, porque ella es agua que al comunicar hace cauce que va transformando a uno mismo y a los demás como ramificación de lo que emerge de una conversación macrosocial. Por esta razón, se analizan las *Matrices Socioculturales* en términos de un reconocimiento de las trayectorias de los actores. En la acción de reco-

nocer las trayectorias, se consideran sus modalidades de vinculación con las problemáticas sin pretensiones de completitud, tampoco de dogma y siempre abiertos a la heterogeneidad del mundo (Massoni, 2011a).

Al aseverar Flores que las instituciones son productos de nuestras conversaciones, es allí el lugar donde me sitúo para propiciar cambios, para involucrarnos en el contexto organizacional y generar de manera compartida la transformación deseada. Pero esta transformación será lograda a partir del “escuchar” como principio básico de los vínculos intersubjetivos que sustentan la institución, pero debemos hacerlo trabajando desde el entendimiento “lanzado”, o de sentido común hacia un nuevo entendimiento (Flores, 1994).

La comunicación estratégica tiene como premisa el respeto a la diversidad porque de ésta emergerá una propuesta de trabajo situada en la problemática a abordar. Es así que las creencias y deseos no son elementos primitivos; sino que son generados en conversaciones sociales que hemos heredado o bien que emprendemos personalmente (Flores, 1994).

Flores destaca que una organización debe estar construida sobre la comunicación, porque a través de las articulaciones, como segundo principio, se logran los intercambios, mientras que desde la perspectiva estratégica lo que se trata es de potenciar los vínculos intersubjetivos en un recorte comunicacional.

Por lo que sigue, deviene la transformación, o reinención para Flores, la que a partir del encuentro irá abriendo nuevas posibilidades para propiciar un espacio en el cual se pueda construir para alcanzar el cambio o, en otras palabras, enactuar para emerger.

3.2 Miradas desde los nuevos paradigmas

Los autores cuyos pensamientos rescato en este apartado se constituyen en antecedentes científicos de la metaperspectiva de la comunicación estratégica a la que apunta la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario y desde los cuales recupero los conceptos que sustentan a la mencionada metaperspectiva.

3.2.1 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 Morín “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).

Para reforzar la idea de constitución del sujeto como producto de aquello que produce, considero interesante el análisis de Edgardo Lander sobre la necesidad de “romper con un conjunto de escisiones, en particular las que se han construido entre los *factores materiales y factores culturales*”. Para explicar esta escisión retoma la perspectiva holística planteada por Fernando Coronil sobre la producción y la que debe incluir dichos órdenes en un mismo campo analítico. Se concibe el proceso productivo simultáneamente como de creación de sujetos y mercancías. En palabras de Coronil:

Una perspectiva holística en torno a la producción abarca tanto a la producción de mercancías, como a la formación de los agentes sociales implicados en este proceso, y por lo tanto, unifica dentro de un mismo campo analítico los órdenes materiales y culturales dentro del cual los seres humanos se forman a sí mismos mientras hacen su mundo. (...) Esta visión unificadora busca comprender la constitución histórica de los sujetos en un mundo de relaciones sociales y significaciones hechas por humanos. Como estos sujetos están constituidos históricamente, a la vez que son protagonistas de la historia, esta perspectiva ve la actividad que hace a la historia como parte de la historia que la forma e informa su actividad (Lander, 2000: 12).

Por otra parte, prosiguiendo con Morin, 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 desor-

den 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.

Como adelanté en la introducción de este trabajo, 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 observo que la tarea primera implica el fortalecimiento de los vínculos “hacia dentro”. Es entonces que, siguiendo a Morin, reitero la importancia de propiciar situaciones en las que las interacciones produzcan 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, incomoda. Pero, a partir de esta incomodidad sostengo la necesidad de 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.

Otro enfoque que también hace referencia a la necesidad de convivir con la incertidumbre, y que considero aporta a lo que Morín viene planteando hasta ahora, es el trabajo de Mark Wigley titulado “La deconstrucción del espacio”. En él, el autor pone énfasis en la deconstrucción del espacio como eliminación de garantías, o expresado con más cuidado, como “cuestionamiento de la estructura de esa garantía y de la posibilidad de desplazarla” (Wigley, 2005: 241).

Para Wigley la deconstrucción implica repensar lo cotidiano descubriendo en esa familiaridad ciertas cualidades cruciales que parecen absolutamente inesperadas e imprevisibles y que, de alguna manera, desvían o comprometen la escena misma en que se encuentran. Este sentido de lo no familiar implica que dentro del espacio de lo familiar emerge algo perturbador; pero este elemento extraño se convierte no simplemente en la experiencia de lo otro, de lo desconocido, sino en la percepción de que eso desconocido es absolutamente necesario para el mantenimiento de la estructura como tal, es estructural.

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, resalto la mirada de Wigley como punta pie inicial para reflexionar 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 cimiente 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 emerja 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.

En esta dirección, Immanuel Wallerstein afirma que no existe certeza sobre el futuro ni puede haberla, sin embargo, las imágenes del futuro influyen en el modo en que los seres humanos actúan en el presente.

(...) los conceptos de utopías están relacionados con ideas de progresos posibles, pero su realización no depende simplemente del avance de las ciencias naturales como muchos pensaban, sino más bien del aumento de la creatividad humana y de la expresión del ser en este mundo complejo.

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

ble, que corresponde hoy a un movimiento transdisciplinario que adquiere cada vez mayor vigor (Wallerstein, 2006:85).

A partir de este reconocimiento se destaca lo vivo como representación de lo dinámico, de lo diverso y en el cual la falta de equilibrio absoluto permitirá contar con un atractor extraño que conlleve al desequilibrio y en este sentido, “la vida”. Es así que, Morin enfatiza el desorden como “la respuesta inevitable, necesaria e incluso, a menudo, fecunda, al carácter esclerotizante, esquemático, abstracto y simplificador del orden”. (Morin, 2011: 130)

Prosiguiendo con la idea de comprender la complejidad, Dora Fried Schnitman nos propone entender los desarrollos de la cultura contemporánea como procesos generativos inmersos en una historia sociocultural y una subjetividad transversal a las que, a su vez, ellas configuran, además de reconocer los procesos emergentes, de la multiplicidad y de la diversidad.

En este marco, la cultura, la ciencia y la subjetividad pueden ser vistas desde una óptica multidimensional, transformativa, para la cual las respuestas genéricas han demostrados ser insuficientes. Si se utiliza una óptica de diferencia, de descentramiento, de alternativas, de fluctuaciones, aparecen junto a los aspectos constructivos y procesos auto-organizativos, el cambio y la incertidumbre (Schnitman, 2005: 15-17).

Desde la “subjetividad transversal” planteada por Schitman, pretendo propiciar la comunicación en el devenir institucional para potenciar un proceso de construcción colectiva que pueda distanciarse de una fragmentación disciplinaria y emerger en un conocimiento transdisciplinar como resultado del encuentro y producto del cambio social conversacional.

Retomando a la autora, se busca superar el dualismo que primaba en las ciencias entre orden y desorden. Pero la reevaluación en las ciencias sobre la oposición de estas instancias llevó a considerar que el caos puede conducir al orden, ya que fueron conceptualizados como información compleja, más que como ausencia de orden. Nuevos estados de la materia emergen en estados alejados del equilibrio; estos estados, y también el desorden, pueden tener estructuras de orden profundo encodificadas dentro de sí. Desde esta perspectiva, el desorden no interfiere en los procesos de auto-organización, sino que los estimula (Schnitman, 2005: 20-22).

De esta manera, evalúa la cultura contemporánea como una trama plural, con múltiples ejes problemáticos, en la cual surge una conciencia creciente de la discontinuidad, de la no linealidad, de la diferencia y la necesidad de diálogo como dimensiones operativas de la construcción de realidades en que vivimos. Para ella:

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 irreducible. (...) 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 que 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 contraprosos 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).

En el artículo “Epistemología de la complejidad”, Morin asevera que nuestro universo es el fruto de lo que denomina “dialógica del orden y del desorden”. Dialógica en el sentido de que se trata de dos nociones totalmente heterogéneas –que se rechazan mutuamente-, pero en la cual el desorden desempeña un papel productor en el Universo, porque es esa dialógica de orden y desorden lo que produce todas las organizaciones existentes en el Universo (Morin, 2005: 426).

Esta afirmación se plasma en la tolerancia de las sociedades humanas frente al desorden y un aspecto de ese desorden es lo que él llama libertad.

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 estable-

cido. He aquí cómo es necesario pensar la complejidad de base de toda realidad viviente (Morin, 2005: 430).

3.2.2 Conocimiento

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.

Esto se diferenciaría de un pensamiento simple que cree alcanzar lo verdadero, que piensa que el conocimiento es reflejo, que no considera necesario conocerse a sí para conocer al objeto, mientras que el conocimiento complejo necesita la vuelta autoobservable del observador-conceptor sobre sí mismo (Morin, 2005: 431- 433).

El conocimiento también es organizador, sostiene Morin, porque supone una relación de apertura y clausura entre el conocedor y el conocido, supone una separación cierta y una cierta separación con el mundo exterior y también una separación de sí mismo. En este plano, lo desconocido no es solamente el mundo exterior, es sobre todo, nosotros mismos. Así es que, vemos cómo el conocimiento supone la separación entre el conocedor y lo conocido, y supone la separación interna con nosotros mismos.

Es por eso que 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).

Tratando de comprender la manera en que se construye el conocimiento y aclarando lo que se viene planteando, Schnitman realiza una interpretación de la búsqueda de conocimiento dentro de los paradigmas de complejidad, retomando a Morin.

Sostiene que no se trata de buscar el conocimiento general ni la teoría unitaria, sino de encontrar un método que destaque las ligazones, las articulaciones.

Esto involucra un principio organizador del conocimiento que asocie la descripción del objeto con la descripción de la descripción y la descripción del descriptor, que otorgue tanta fuerza a la articulación y la integración como a la distinción y a la oposición.

Para esta autora, la pérdida de certeza que atraviesa la cultura contemporánea lleva a una nueva conciencia de la ignorancia, de la incertidumbre, en la cual el poder preguntarse, el dudar sobre la duda introduce una reflexión de la reflexividad, un proceso de segundo orden. Entonces, las dudas con las cuales el sujeto se interroga sobre la emergencia y la existencia de su propio pensamiento constituyen un pensamiento potencialmente relativista, relacionante y autocognoscitivo. Así, la formulación de interrogantes deviene un medio para resistir la simplificación y construir la complejidad (Schnitman, 2005: 24).

Prosiguiendo con la construcción del *conocimiento*, la comunicación es también considerada como fenómeno de segundo orden que se inscribe como teoría de la intersubjetividad no dualista, tomando el conocer como punto de partida para este despliegue. Por ello, la comunicación estratégica se sustenta en los nuevos paradigmas a partir de un abordaje multiparadigmático que responde a la búsqueda de un conocimiento que no se desentienda de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. En función de ello, se trata de entender que trabajamos con objetos que en realidad son procesos y lo que implica una reconsideración del conocer como actividad central del ser humano y como generador de un saber científico (Massoni, 2002). Desde la metaperspectiva estratégica – al igual que lo plantea Morin, Schnitman y Varela, 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 la 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).

Desde otro lugar, Pedro Sotolongo llama la atención sobre el paso necesario del conocimiento de la objetividad “pura” y la búsqueda de la verdad por correspondencia al reconocimiento de la omniobjetividad y la aceptación de la verdad contextualizada. Con ello, explica que el saber verdadero, a partir de la modernidad, era un saber “por correspondencia” con “lo investigado”. Y, en consecuencia, su noción de verdad era la de una “verdad por correspondencia”. Esto era consecuencia de la fidelidad que se pretendía lograr con las representaciones de los objetos a conocer porque se la consideraba, consecuentemente, la obtención de una objetividad “pura”, es decir, “algo que correspondía exactamente a la cualidad inherente a los objetos representados, sin “contaminación” alguna proveniente de la subjetividad del investigador.

Sin embargo, asevera, la comprensión contemporánea de la verdad no puede permanecer siendo la de la modernidad, porque ya no aspiramos a aquella “verdad por correspondencia” con el objeto tal cual es, sino a una verdad construida por consenso intersubjetivo acerca de una u otra inter-objetividad investigada, a partir del contexto de praxis cognitiva en que están inmersos los que la construyen. En otras palabras, “como una ‘verdad contextual’ dimanante de la ‘omniobjetividad’ de nuestros contextos de praxis, es decir, de esa índole generadora siempre de intersubjetividades e inter-objetividad” (Sotolongo, 2006 b: 54-56).

Para el autor, esta necesidad de cambio implica comprender el mundo en términos de sistemas dinámicos, donde las interacciones entre los constituyentes de los sistemas y su entorno resultan tan importantes como el análisis de los componentes mismos. El mundo ha dejado de ser un componente de objetos para presentarse a la mente y al conocimiento como realidad de interacciones de redes complejas, emergencia y devenir.

Lo complejo se manifiesta en que los sistemas no están dados de antemano, sino que devienen en el transcurso mismo de la interacción, las propiedades del mundo y sus objetos son emergentes. No están ahí esperando a ser investigados, emergen en el trascurso de las interacciones en que los sistemas se encuentran, involucrados y la cognición es una de esas interacciones a considerar (Sotolongo, 2006 b).

Lo que emerge en el transcurso de una interacción, involucra para la investigación en comunicación estratégica abordar la cuestión situacional. O sea, considerar como lugar de morada aquello de lo que la comunicación nunca es un fenómeno escindido sino por el contrario, es a la vez con raíces y momento de enacción de las tensiones presentes en ese escenario, por lo cual resulta imprescindible la consideración de la situación como punto de partida de toda comunicación (Massoni, 2011a).

La mirada estratégica en la dimensión comunicacional habilitaría un espacio de articulación y convergencia a partir de convocar diversos saberes disciplinares en el abordaje de la problemática bajo análisis. Por ello, el énfasis en las estrategias de comunicación está puesto en la capacidad operatoria como espacio de superación de oposiciones múltiples que han demostrado la necesidad de superar sus limitaciones a partir de un reconocimiento de una relación de imbricación de la teoría y la realidad (Massoni, 2002); o, como diría Sotolongo, “como una ‘verdad contextual’ dimanante de la ‘omniobjetividad’ de nuestros contextos de praxis” (Sotolongo, 2006 b: 54-56).

Al hablar del conocimiento desde la complejidad, Ernst von Glasersfeld expresa que nos encontramos atrapados en una paradoja al intentar describir el conocimiento como una imagen verdadera del exterior producida por nuestro sistema sensorial y conceptual. Es decir, creemos que somos capaces de conocer algo sobre el mundo externo, pero jamás podemos decir si dicho conocimiento es o no verdadero, ya que para establecer esa verdad deberíamos hacer una comparación que simplemente no podemos hacer. No tenemos manera de llegar al mundo externo sino es a través de nuestra experiencia de él.

Especifica esta afirmación trayendo a colación unas palabras de Vico, quien sostiene que los seres humanos sólo pueden conocer lo que ellos mismos han creado. Significa que todo lo que llamamos conocimiento se crea o construye a partir de un material que ya le es accesible al sujeto que conoce (Glasersfeld, 2005: 118-119).

En relación con esta construcción del conocimiento el autor concluye que la perspectiva constructivista no nos dice cómo es el mundo, sólo nos sugiere una manera de pensarlo y nos suministra un análisis de las operaciones que generan una realidad a partir de la experiencia. Para él, el conocimiento tiene que ser viable, adecuarse a nuestros propósitos. Tiene que cumplir una función. “Por ejemplo, tiene que encajar en el mundo tal como lo vemos, y no en el mundo tal como debería ser” (Glaserfeld, 2005: 128).

Reflexionando sobre el conocimiento como traducción y reconstrucción del mundo exterior, Heinz von Foester plantea que el lenguaje y la realidad están íntimamente conectados. En este punto suele sostenerse que el lenguaje es la representación del mundo; sin embargo sugiere lo contrario, para él el mundo es una imagen del lenguaje. El lenguaje viene primero, el mundo es una consecuencia de él.

Aclara esta afirmación al sostener que “si uno inventa algo, entonces es el lenguaje el que crea el mundo; si en cambio uno piensa que ha *descubierto* algo, el lenguaje no es más que una imagen, una representación del mundo” (Foester, 2005: 102).

Esta representación, a raíz del aspecto denotativo del lenguaje, para el autor nos seduce y nos hace buscar las propiedades de la realidad “afuera” en lugar de buscarlas dentro de nosotros. Es por eso que a partir de estudios psicolingüísticos se comprendió que el lenguaje es esencialmente connotativo ya que evoca nociones recíprocamente compartidas respecto de un referente particular (Foester, 2005: 112).

En este sentido, Humberto Maturana y Francisco Varela, contribuyendo a la comprensión de la construcción del conocimiento, sostienen que la razón por la que no se pudo dar una descripción precisa de nuestros procesos de aprendizaje, está en que el dar una descripción científica u “objetiva” de un fenómeno en que el propio investigador está involucrado o no lo está, es una “flagrante contradicción conceptual, y como tal nos imposibilita tal conocimiento en tanto operar universal de la naturaleza humana” (Maturana y Varela, 1990: 74).

No puede el entendimiento entrar con paso seguro al recinto de las ciencias sociales si pretende hacerlo bajo la concepción que el conocer es un conocer ‘objetivamente’ el mundo, y por lo tanto, independiente de aquel (aquellos) que hace la descripción de tal actividad. 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.

Esta perspectiva se posiciona como un nuevo espacio intelectual y espiritual, tanto de debates como de renovación personal y social, en el cual se deberá llevar "hasta el límite de lo posible" toda discusión sobre el tema, pues la creación de consenso del operar sobre nuestros procesos de aprendizaje social, se visualiza como una alternativa válida racional para disminuir las tensiones sociales y revertir el proceso de desintegración de las sociedades modernas, llevando a una construcción social de colaboración mutua (Maturana y Varela, 1990: 77).

Apuntando hacia esta dirección, Sotolongo asevera que entre la transdisciplina y las disciplinas implica un dialogo entre sus respectivos saberes. Dialogo que por parcial y localizado sea al inicio, se va ampliando y profundizando después, a medida que sea 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).

Volviendo a Maturana y Varela, la generación de consenso posibilitará el entendimiento entre nuestras sociedades complejas y para alcanzarlo se proponen dos recursos. Uno basado en nuestro altruismo biológico natural y la necesidad que tenemos como individuos de formar parte de grupos humanos y de operar en consenso con ellos que consiste en una fuerza biológica común a todos los seres sociales a través de la cual se coopera con nuestros semejantes.

El otro reside en nuestra capacidad de poder de transformación del propio mundo a través de la reflexión consciente que ha sido utilizada, por ignorancia, como arma defensiva de los propios intereses imposibilitándonos así para usar el poder de la reflexión no sólo en la transformación del mundo sino también en nosotros mismos y en nuestras relaciones sociales. Si con el otro nos relacionamos desde la divergencia nunca lograremos una convivencia creativa y “estaremos generando el rencor que se convierte en un agresivo control o bien en una sumisión hipócrita”.

Para conocer autoconscientemente, es decir, conocer “objetivamente” el fenómeno del propio conocer humano como proceso basado en interacciones entre el mundo-objeto y el sujeto (observador) que conoce, los autores sostienen que al triángulo clásico de observador-organismo-ambiente se lo modifica entendiendo que lo que existe es un círculo con el observador adentro. En éste el observar es sólo un modo de vivir el campo experiencial que se desea explicar, entonces, el observador, el ambiente y el organismo observado forman “un solo e idéntico proceso operacional-experiencial-perceptual en el ser del observador” (Maturana y Varela, 1990: 79-83).

El problema del conocimiento se plantea desde la perspectiva del operar biológico completo del ser vivo, correlacionando la percepción y el conocimiento con el operar del sistema nervioso y la organización del ser vivo a lo que se denominó “organización autopoietica”. En esta unidad operacional la percepción, el operar del sistema nervioso, la organización del ser vivo y el conocimiento autoconsciente conforman un todo indisoluble y son operacionalmente indiferenciables.

Se pretende demostrar que la condición última de nuestra naturaleza es precisamente el “ser humano” que se hace continuamente a sí mismo, en un operar recursivo, tanto de procesos autopoieticos como sociales (el lenguaje), con los cuales se

genera continuamente la autodescripción de lo que hacemos. “No es posible conocer sino lo que se hace”. Nuestro ser humano es una continua creación humana.

Se reflexiona, así, sobre la condición humana como una naturaleza cuya evolución y realización está en el encuentro del ser individual con su naturaleza última que es el ser social. Por lo tanto, si el desarrollo individual depende de la interacción social, la propia formación, el propio mundo de significados en que existe, es función de vivir con los demás. Entonces, a partir de esto, la aceptación del otro es el fundamento para que el observador o auto-consciente pueda aceptarse plenamente a sí mismo, puesto que “al reconocer en los demás la legitimidad de su existencia” (Maturana y Varela, 1990: 91) se encontrará el individuo libre también para aceptar legítimamente en sí mismo todas las dimensiones que puedan darse en su ser y que tienen su origen en el todo social.

En relación con lo planteado hasta aquí sobre la construcción del conocimiento, añado una distinción que realiza Barnett Pearce con respecto al nuevo paradigma de la comunicación. Él expresa que en este mundo social, los seres humanos somos participantes y no meros espectadores, lo que implica interrogarnos acerca de qué clase de conocimiento es el adecuado para los participantes. Para aclarar esta idea asevera que “en lugar de aspirar a la *episteme* (el conocimiento de las cosas verdaderas) tenemos que aspirar a la *fronesis*, que significa, aproximadamente, una sabiduría acerca de cómo funcionan las cosas en el mundo”. Esto implica una inteligencia reflexiva que “sabe cuándo hay que hacer algo de manera más elaborada y cuándo no, cuándo hay que emplear una técnica y cuándo otra” (Pearce, 2005: 279). Con esto, concluye que además de cuestionarnos lo que sabemos, también deberíamos cuestionar cuál debería ser la forma de nuestro conocimiento y por lo que se debe aspirar a la *fronesis* y a la *praxis*.

Desde la comunicación estratégica, la investigación en comunicación social se reposiciona a partir de proponerse como objetivo interpelar la complejidad en movimiento. Con lo cual su pertinencia “se aleja de la *episteme* (un saber qué) en dirección a la *fronesis* (un saber cómo funciona en diversas situaciones específicas)” (Massoni, 2002: 137). Por ende, si se acepta que las percepciones dependen de alguna manera de la acción, se debería empezar a abordar las acciones como forma de conocimiento (Massoni, 2007).

3.2.3 Tiempo como temporalidad

En otro orden de cosas, un aspecto a considerar -como uno de los ejes de antecedentes científicos de la Escuela de Comunicación estratégica de Rosario- dentro de los nuevos paradigmas es la concepción del *tiempo* como *temporalidad* y para una interpretación de esta mirada recupero los aportes Ilya Prigogine e Isabelle Stengers del libro “Entre el tiempo y la eternidad”. En primera instancia, se cuestiona un concepto sobre el tiempo considerado como afirmación de un mundo dominable y transparente al conocimiento humano.

De esta manera, se ha logrado negar el tiempo, darse objetos que permiten afirmar un tiempo repetitivo y reducir el devenir a la producción de lo mismo por lo mismo. Incluso muchos saberes místicos han negado la realidad de este mundo cambiante e incierto en el cual la idea de un tiempo circular (que vuelve periódicamente a sus orígenes) está marcada por la flecha del tiempo, como el ritmo de las estaciones o el de las generaciones humanas. Pero ningún saber ha afirmado la equivalencia entre lo que se hace y lo que se deshace y la misma ciencia se identifica con esta negación radical del tiempo.

Esta forma de concebir el tiempo fue denominada por Leibniz como el principio de razón suficiente que enuncia la equivalencia entre la causa plena y el efecto total. Este principio no describe solamente un mundo en que los efectos siguen a las causas, ni siquiera un mundo en el que el encadenamiento de las causas es rigurosamente determinista. Sin embargo, un gran número de procesos causales y deterministas contradijeron este principio de la equivalencia entre causa y efecto afirmada por el principio de razón suficiente que implica la reversibilidad de las relaciones entre lo que se pierde y lo que se crea.

Contrariamente, 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).

Por consiguiente, concebir el tiempo como irreversible permite entrever la posibilidad de una coherencia nueva articulada en un devenir que se consideraba como

obstáculo. Por esta razón, resurge la posibilidad de un eterno volver a empezar de una sucesión infinita de universos que revela “la eternidad incondicionada de esta flecha del tiempo que confiere a la ciencia nueva coherencia” (Prigogine y Stenger, 1991: 29-35).

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.

A partir de esta diferenciación, afirma la necesidad de rechazar la tentación de lo eterno (la flecha temporal planteaba como un proyecto a seguir relacionado al funcionamiento de un reloj) porque el tiempo y la realidad están ligados irreductiblemente. “Negar el tiempo puede ser un consuelo o parecer un triunfo de la razón humana, pero siempre es una negación de la realidad” (Prigogine, 2005: 409).

Considero que 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; interpeándonos de esta manera a convivir con la incertidumbre y dando lugar al azar y al devenir de lo nuevo.

Por este motivo, el tiempo como temporalidad concebido desde la comunicación estratégica reside en recuperar lo procesual en la dimensión comunicativa porque “estamos siendo” (Massoni, 2002) y esto se debe a los desplazamientos producidos hacia el interior de la ciencia misma que nos muestran cómo emergen metapuntos de vista desde los cuales abordar los objetos de estudio. Entonces, el estudio de la comunicación como fenómeno complejo intenta trabajar en un movimiento que se constituye como metaperspectiva para el abordaje de lo comunicacional desde un enfoque multiparadigmático.

La pertinencia de un abordaje multiparadigmático para dar cuenta de la comunicación como fenómeno complejo se correlaciona con el reconocimiento de las multideterminantes que lo constituyen. De esta manera, se propone avanzar en un abor-

daje múltiple, a partir de la constatación de las relaciones entre las relaciones, integrando en el análisis lo material, lo simbólico y lo afectivo (Massoni, 2007).

Desde el paradigma de lo fluido, la comunicación en el INTA Catamarca más que como un proceso de transmisión debe entenderse como un proceso de construcción de una relación. Es decir, más que un proceso exógeno, algo que se recibe o se transmite, la comunicación debe ser encausada como un proceso endógeno (Massoni, 2007) que involucre a cada uno de los grupos que conforman la institución; puesto que la comunicación no es una instancia simplemente instrumental, sino un proceso dinámico, tendiente a la construcción de múltiples relaciones, “con momentos que se equiparan a los procesos cognoscitivos de cada grupo o sector en el que se trabaja” (Massoni, 2007: 37).

3.2.4 Contexto

Otra cuestión importante a tener en cuenta, en el reconocimiento de la temporalidad, es el conocimiento del *contexto*. Para arribar a esta implicancia me centraré en la perspectiva propuesta por Pearce denominada constructivismo social. Desde ella el autor se propone entender la comunicación relacionándola con los nuevos paradigmas entendidos 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, ni tampoco una señal indicadora del mundo externo” (Pearce, 2005: 271-272).

A su vez, se piensa a la comunicación en un primer plano lo que consecuentemente genera dos posturas sobre la índole comunicativa, una centrada en el lenguaje y la otra en las actividades como medio constructivo. Esta posición sostiene que vivimos en actividades sociales en las cuales el lenguaje está en nuestros mundos como parte de esas actividades, pero esa parte impregna a la totalidad; no es la totalidad.

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. Utiliza esta caracterización puesto que las actividades se estructuran según ciertas reglas de obligatoriedad acerca de lo que debemos o no debemos hacer y cómo seres sociales que somos nuestra tarea es averiguar cómo actuar, cómo proseguir, qué esperar de los demás.

Desde un punto de vista similar, 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. 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. “Es un esfuerzo constante por instalar una conversación en un espacio determinado que se reconoce fluido” (Massoni, 2002: 37)

Retomando a Pearce, se afirma que las conversaciones se desenvuelven de manera serpentina: “nos movemos en ida y vuelta entre los relatos que contamos; es decir como nosotros entendemos los aspectos mentales, cognitivos o verbales de nuestras vidas y los relatos que vivimos” (Pearce, 2005: 275).

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 em-

bargo, cuando actuamos contrariando esa prefiguración a veces modificamos el contexto.

A partir de estas acciones que operan de diferente manera en el contexto, Pearce propone hablar de “fuerza contextual” (prefigurada por el contexto) y “fuerza implicativa” (lo que la acción implica para el contexto). “Y es dable imaginar una situación en la cual una acción tenga suficiente fuerza implicativa como para cambiar el contexto en que sucede” (Pearce, 2005: 279).

En consecuencia, considero que en el devenir de lo complejo y fluido la fuerza implicativa del contexto cobra protagonismo porque lleva a los actores a formar parte y estar atravesados por la realidad en la que están inmersos, posibilitándoles una oportunidad de cambio o transformación de aquello que los constituye. La comunicación como fenómeno, se convierte así, en un espacio de encuentro cognitivo macrosocial centrado en el “producir” y en el “hacer” que convoca al otro desde sus necesidades y sus posibles aportes. 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.

En este encuentro que convoca al otro, cobra relevancia la categoría de “Matriz Sociocultural”, entendida como el esquema básico que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social. Una Matriz Sociocultural programa en cada grupo su sistema de percepción-acción. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados). Este concepto nos permite introducir la problemática del placer en el marco de las determinaciones socioculturales: si alguien hace algo es porque hay una ganancia de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego (Massoni, 2007).

Con este concepto, se busca pensar lo social como un espacio topológico. Es decir, una manera de trabajar las relaciones que conservan cierta estabilidad en los sectores o grupos socioculturales como formas que dan cuenta de una trayectoria, una genealogía en la historicidad de los vínculos (Massoni, 2007).

En el caso de análisis de este trabajo, apelo al encuentro como transformación. Pero una transformación que contenga en su interior nuestro ser y no ser, nuestras dudas, inquietudes, cercanías y lejanías con aquello que nos constituye y que cargamos en interacción con un “otro” para emerger enactivamente a partir de la problemática que nos convoca. En otras palabras, con la comunicación estratégica busco un

cambio en la concepción de la comunicación en el INTA Catamarca y apelo a que este cambio se dé “no importa dónde no importa cuándo”, pero siempre teniendo en cuenta que “lo que varía sólo puede hacerlo sobre algo dado que ya es. O sea sobre aquello que va a variar. Eso es un proceso: algo que se mueve sobre sí mismo, algo que cambia y que a la vez permanece. Incluso, aún más, es algo que cambia con el objeto de parecerse a sí mismo” (Massoni, 2011a).

3.2.5 Enacción

Reanudando el desarrollo de este trabajo, cabe destacar otro concepto relevante que vine trayendo a colación desde el apartado Introducción, el de la *enacción*. 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).

A propósito de esto, el enfoque enactivo pone énfasis en la codeterminación a partir del cual el sujeto y el objeto se definen mutuamente y son correlativos. Por ejemplo, cuando un sistema ha escogido un subconjunto de acontecimientos (los que consisten en dos perturbaciones sucesivas) como algo significativo, pues sólo ante ese encuentro cambia su configuración de modo regular, debido a que la existencia del sistema mismo las hizo emerger desde un indefinido trasfondo de posibilidades.

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.

Relacionando este enfoque con la comunicación, esta no puede ser entendida como la transferencia de información del emisor al receptor. “La comunicación se convierte en una modelación mutua de un mundo común a través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo”. (Varela, 1990: 112)

3.3 La comunicación como construcción colectiva

Entender la comunicación como proceso, lo que considero un gran desafío en mi ámbito de trabajo, 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.

A propósito de la construcción participativa, Washington Uranga rescata la importancia de contribuir a la construcción de un futuro delineado de acuerdo a los deseos y los imaginarios de los actores sociales “partiendo de la base de que esta tarea es parte de la labor que todos los sujetos sociales debemos encarar, comprometiendo esfuerzo y voluntad. Se recurre al futuro como parte de un proceso de construcción desde el presente” (Uranga, 2008:10).

Según Uranga los aportes individuales, las acciones y estrategias adquieren validez en la medida en que encuentran consensos sociales que le brinden legitimidad y los que se desarrollan en “el espacio de lo público entendido como un escenario complejo, multisectorial y multiactoral, donde se visibilizan los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores”.

Lo público se configura comunicacionalmente en las relaciones entre los actores. La mirada desde la comunicación comprende esas prácticas como enunciaciones de los actores. De la misma manera las imágenes de futuro son entendidas como procesos de producción simbólica de los actores que ponen de manifiesto sueños, deseos y utopías (Uranga, 2008:11).

En el texto “Mirar desde la comunicación”, Uranga pone énfasis en las prácticas sociales, las que entendidas como manifestaciones de la interacción histórica de los individuos, son desde lo comunicacional, “prácticas de enunciación” (Uranga,

2007:01) que se van construyendo a través de las narraciones y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad.

Con relación a la comunicación como práctica social de sentido, para este autor, la comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que allí se deriva.

De esta manera podemos decir que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción” (Uranga, 2007:03).

Abordar la comunicación desde esta mirada, implica trascender el aspecto meramente técnico y el desarrollo de habilidades tanto de elementos discursivos como de los medios, para ubicarlo sobre todo en el espacio de relaciones entre sujetos enmarcado en el contexto social y cultural. Es decir, refiriéndonos al ámbito del INTA Catamarca, propiciar espacios de interacción para que los productos elaborados al igual que las acciones que se emprendan sean resultado de una construcción de trama de sentidos que involucre a todos los actores en un proceso de participación y en el cual se configuren modos de relacionarse, de entender y de entenderse.

En este sentido, Uranga cita a Elina Dabas quien propone hablar de “estrategias para fortalecer la trama social” como denominación para superar la acción intervencionista en el escenario de las prácticas. Para la autora, las estrategias pertenecen a todos los actores preocupados en resolver un problema y no sólo forman parte de un bagaje tecnocrático, sino que “se relacionan con las experiencias vitales de las personas”.

Por consiguiente, los responsables de las estrategias que tienden a fortalecer la trama social son todos los actores involucrados en un espacio en cuestión, quienes al participar ponen en juego estrategias de comunicación.

Entonces, fortalecer la trama social habla de “la existencia de un capital social y cultural que tiene que consolidarse y, en todo caso, modificarse en un sentido nego-

ciado, consensuado, que da lugar al conflicto y a la lucha de poder, pero que apunta siempre hacia una imagen de futuro deseado e imaginado” (Uranga, 2007:20).

Claudia Villamayor, en su texto “La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas. PSA Formosa”, hace referencia a la necesidad de desterrar de las organizaciones e instituciones estatales o de la sociedad civil la idea de la comunicación como instrumento; es decir “en términos pura y exclusivamente de medios que sirven para difundir, convencer o clarificar mensajes y contenidos”.

Sino por el contrario, la comunicación es para ella “relación social y cultural” puesto que “sus protagonistas, sujetos significantes y significadores interactúan en prácticas socioculturales concretas y que es allí, en esas prácticas donde hay que intervenir para desatar procesos de comunicación” (Villamayor, 2006: 1).

Para esta autora, el sentido se expresa debido a que siempre se actúa comunicando y lo que encontramos en las prácticas sociales es la comprensión de la comunicación como dimensión de la experiencia humana y social que implica contradicciones y no linealidades. Por ello, “pensar así nos aleja de lo aleatorio, del sensorium más próximo de grupos sociales concretos, de la sensibilidad y de otra producción de sentido cultural nacida más del corazón que de la cabeza”.

Tomás Villasante realiza un análisis sobre metodologías implicativas y recomienda pensar en lo que se hace argumentando el porqué, para qué y para quién se hace.

Es decir, ir rectificando el hacer a partir de las lógicas de las que se reclama (...) No basta la buena voluntad solidaria con las personas o las redes, en estos procesos, hay que conocer lo mejor posible los beneficios y las trampas de cada elemento que se pone en juego (Villasante, 2010:14).

Según el autor, es importante aportar a los “estilos de creatividad social”, generando para los sujetos nuevas posibilidades a partir de la construcción conjunta de diversas estrategias que se podrían adoptar en cada caso. Esta metodología incorpora un principio de ética abierta y dialógica que respeta sus puntos de partida y trata de que cada cual tenga muy en cuenta las aportaciones de los otros implicados, “para hacer más creativo el proceso y aprender todas las dinámicas puestas en marcha.

Creatividad social significa de esta manera que ha sido creada colectivamente, y con objetivos para el cambio más allá del propio sujeto o grupo que se está moviendo”.

A su vez, destaca la capacidad de aprender unos de otros, ya que no nos encontramos en “relaciones de sujetos con objetos, sino de sujetos con sujetos, donde todos han de aprender de todos y construir juntos, desde diferentes posiciones, lo que ha de ser un diagnóstico y una acción comunes” (Villasante, 2010:15).

Para ello, será preciso “saber escuchar para poder contar lo que dicen las prácticas, saber sentir para poder expresar lo que ellas comunican por sí mismas y volverlas nociones, métodos y herramientas con identidad cultural e histórica y desde allí no romper con la cadena que permita coordinar y gestionar procesos sociales que tengan a la comunicación como perspectiva y como dimensión, pero también como recurso estratégico para el diálogo ciudadano” (Villamayor, 2006: 10).

Por otra parte, la iniciativa de potenciar la participación y la construcción colectiva implica, a su vez, reconocer en la complejidad la pluralidad. Denise Najmanovich en su artículo “Configurazoom-Los enfoques de la complejidad” nos muestra cómo la complejidad desde su nominación abarca un mundo múltiple, diverso y en red.

La concepción de la complejidad engloba múltiples enfoques, incluye en su seno una infinita variedad de narraciones, dispositivos y estilos de indagación cuyo rasgo común es la aceptación de que todo conocimiento humano es necesariamente implicado. Los seres humanos no constituimos una excepción a la naturaleza, somos parte inextricable de ella (Najmanovich, 2012).

En el caso del INTA Catamarca, la disciplinariedad que predomina en varias de las acciones que se llevan a cabo, implicaría un cambio de actitud dado que partimos de una experiencia del conocimiento como encuentro en un universo común, a la vez único e infinitamente diverso. O sea, un cambio de actitud de aquella que presupone la distancia y la independencia de aquello que hemos de conocer (la mirada trascendente) hacia otra que toma como punto de partida la interacción (la mirada inmanente e implicada) (Najmanovich, 2012).

La autora sostiene esta afirmación al explicitar que existen líneas de investigación que nos muestran que todo conocimiento humano, desde la percepción más elemental a la teoría más sofisticada, requiere de nuestra interacción multidimensional con el mundo y que este proceso es el resultado de una forma de ver-entender-actuar

que el ser vivo adquiere al interactuar con su ambiente. Sin embargo, reconoce la decadencia tanto de la noción de sujeto puramente racional como de la reducción de la razón, aunque todavía tienen un enorme poder en el imaginario social (Najmanovich, 2012), como es el caso de la problemática que aborda este trabajo.

Pese a ello, “los nuevos abordajes van haciendo lugar a una subjetividad compleja: racional y afectiva, intuitiva y activa, singular y entramada”(Najmanovich, 2012: 8), es decir, -en el caso de la comunicación estratégica concebida por la Escuela de Rosario- 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 disociado de concebir la relación de conocimiento, y separan las diferentes dimensiones de la experiencia en compartimientos disciplinarios estancos.

Entonces, como asevera Najmanovich, al abrir nuestro pensamiento a la complejidad de la experiencia, el saber humano se nos presenta con múltiples rostros, pero “todos ellos son el fruto del encuentro, del intercambio que configura simultáneamente al sujeto y su mundo” (Najmanovich, 2012: 8) y que deriva en un conocimiento transdisciplinar.

Siguiendo con la problemática de la reducción de la comunicación en el ámbito institucional, el hecho de generar productos comunicativos no comunicacionales se asocia con una concepción representacionista-objetivista que no sólo restringe la subjetividad a una razón desencarnada sino que cristaliza el objeto. Además de congelar los procesos, invisibiliza el contexto y hace impensables las mediaciones e intercambios (Najmanovich, 2012).

Haciendo hincapié en el intercambio y para profundizar en la comunicación como construcción colectiva, traigo a colación lo que Najmanovich cita de Spinoza. A propósito de ese autor, explica que el núcleo central de la concepción de Spinoza nos muestra toda la naturaleza como una compleja trama que se produce a sí misma (autopoietica). En este universo nada puede ser completamente independiente, ni existir aisladamente.

No hay en él una partícula elemental cerrada en sí misma, ni lugar para una materia inerte. Todo lo que existe emerge merced a las interacciones que no son ‘choques elásticos’ sino afecciones mediante las cuales los participantes se transforman mutuamente. (...) Todo lo que existe se forma, conforma y transforma en la dinámica vincular.

Tanto para Morin como para Espinoza el universo es una infinita red de intercambios en la que no hay compartimentos estancos, ni partículas elementales, ni sistemas cerrados, sino una red fluida de procesos en perpetuo devenir (Najmanovich, 2012: 10).

La comunicación entendida como proceso, dentro del INTA Catamarca, 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).

De esta manera, para la autora, el conocimiento humano es siempre un proceso interactivo en que una persona compleja (corpórea, afectiva, racional, imaginativa, situada en un ambiente y en una cultura) interactúa con un mundo dinámico de muy diversos modos y con una gran variedad de tecnologías. Por ello, se trata de una persona multifacética situada en el tiempo partícipe de una cultura que lo ha moldeado y a la que contribuye con sus aportes. Es decir que “se trata de ampliar nuestro campo perceptivo, de complejizar nuestro modo de conocer para poder percibir, aceptar y comprender las maravillas de un universo diverso” (Najmanovich, 2012: 13).

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).

Por esta razón, asevera que desde el pensamiento complejo se busca no sólo comprender las limitaciones del pensamiento disociado de la modernidad sino en avanzar hacia la gestación de ética-estética multidimensional, no-dualista, capaz de acoger la inmensa diversidad de la experiencia humana. En función de ello, 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). Igualmente, la definición de comunicación como encuentro sociocultural (Massoni, 2003) va en esta misma dirección poniendo énfasis en lo relacional del fenómeno de la comunicación.

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. Entonces, la razón toma forma en el vivir y se forma y transforma a través de “los intercambios mediados por el cuerpo, el lenguaje, las tecnologías, los estilos de pensamiento y las prácticas sociales de aprendizaje” (Najmanovich, 2012: 18). Esto se logrará al dejar de focalizarnos en el “producto” y comenzar a considerar la “actividad”, para que de este modo podamos generar una concepción dinámica, encarnada y entramada del conocimiento humano, entendido como una actividad en permanente flujo y cambio. En el INTA Catamarca, la actividad de la que habla la autora es la que se busca propiciar a partir del involucramiento de los actores en un proceso de participación y en el cual se configuren modos de relacionarse cuyo resultado se verá plasmado en una construcción de trama de sentidos.

La actividad, apunta Najmanovich genera “configuraciones dinámicas” (Najmanovich, 2012) que no son recortes de una realidad previa, sino producciones interactivas. No son tampoco creaciones individuales, pues ninguna persona ha aprendido aisladamente sino que su capacidad cognitiva se ha ido desarrollando en la trama colectiva moldeada por el lenguaje, el ambiente y las formas de saber-hacer de su cultura.

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 (...)

Si queremos honrar la complejidad del saber humano no podemos reducirlo a un solo modo de conocimiento, tenemos que ser capaces de acoger y reconocer la legitimidad de las múltiples configuraciones que el saber puede adoptar. Es por eso que el con-

figurazoom intenta dar cuenta simultáneamente de la multiplicidad, la diversidad y el fluir de nuestro saber (Najmanovich, 2012: 19).

Por ello, la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario plantea que a través del encuentro sociocultural y por medio del cambio social conversacional se busca emerger enactivamente desde un conocimiento transdisciplinar, dado que no conocemos un mundo independiente sino que configuramos un mundo al integrar nuestras percepciones y modos multidimensionales de producir sentido (mediadas por muy diversas tecnologías: corporales, sociales, duras, blandas, mecánicas, electrónicas, etc.) (Najmanovich, 2012).

En el libro “Mirar con nuevos ojos” la autora rescata el enfoque de la complejidad por el valor que aporta con respecto a la habilitación de otros interrogantes y a la gestación de otra mirada sobre el mundo, incluidos nosotros en él. Una mirada implicada y responsable, sensible y afectiva a la par que inteligente. Es así que existen nuevas configuraciones y producciones de sentido, pero en una dinámica donde paradójicamente la tradición no es antagónica de la transformación sino su condición de posibilidad. Es decir que se constituye en un límite que habilita otras posibilidades, como en el análisis de este trabajo, abordar la comunicación desde un enfoque multidimensional. Por ello, según Najmanovich, para comprender la dinámica vincular autoorganizadora y la creación de formas desde una concepción no estática, es preciso repensar el concepto de límite.

Desde la mirada dicotómica el separar un exterior y un interior, no hay comunicación entre una entidad y el medio que la circunda. A estos límites los llama “límites limitantes”, pero no son éstos los únicos límites que somos capaces de concebir y vivir. Es decir que ya no se habla de barreras insuperables sino de la conformación de “unidades heterogéneas” como una célula, el organismo, el lenguaje, las comunidades, que son “sistemas complejos evolutivos”, productores y productos simultáneamente de la dinámica autoorganizadora que va formando límites, a lo que la autora llama “límites fundantes”. Estos límites no son fijos ni rígidos, no pertenecen al universo de lo claro y lo distinto, son interfaces mediadoras, sistemas de intercambio y en intercambio, se caracterizan por una permeabilidad diferencial que establece una alta interconexión entre un adentro y un afuera que surge y se mantiene –o transforma- en la dinámica vincular (Najmanovich, 2008).

La dinámica vincular es la fuente de donde manan tanto los elementos como las relaciones; es a través de ella como emergen los sistemas complejos que son siempre unidades heterogéneas en intercambio permanente con un contexto activo. Ni los elementos, ni las relaciones, ni la unidad, ni el ambiente, existen antes o independientemente de la dinámica que los ha parido. No hay un 'a priori', un 'modelo ideal', un 'arquetipo' o una 'estructura', sino tampoco tales 'por sí mismas', ni en 'sí mismas', sino que se forman a partir de nuestra interacción, de nuestra forma de relacionarnos con el mundo y de producir sentido (Najmanovich, 2008: 26).

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" (Najmanovich, 2008: 21). Por ello, "la complejidad nos da la oportunidad de insuflar sentido en nuestras prácticas sociales, en nuestro modo de conocer, de legitimar y compartir el saber, es decir, de enriquecer nuestros territorios existenciales en múltiples dimensiones" (Najmanovich, 2008: 21).

Con la finalidad de generar transformaciones en el ámbito institucional a partir de la reconfiguración de los vínculos intersubjetivos, destaco lo que la autora sostiene a propósito del tránsito hacia un pensamiento complejo, el cual no involucra sólo un cambio de paradigma, sino una transformación global de nuestra forma de experimentar el mundo, de "co-construirlo en las interacciones, de concebir y vivir nuestra participación en él, de producir, compartir y validar el conocimiento" y a su vez, "implica una transformación de los valores y de las actitudes, de la estética cognitiva, de las emociones y de los modos relacionales"(Najmanovich, 2008: 29).

La co-construcción a la que apunta la autora y a la que se busca promover en el INTA Catamarca conlleva a gestar respuestas muy diferentes al "yo pienso" cartesiano y comenzar a pensar el sujeto del pensamiento como un "nosotros".

"No se trata simplemente de un pensamiento pluralista con relación a sus producciones sino de un pensamiento plural desde los modos de producción: pensamos en, con, junto, contra, el colectivo con el cual convivimos. Es el colectivo en que nos permite pensar y legitimar el conocimiento. Un colectivo que no incluye sólo a los seres humanos sino también a las tecnologías, espacios activos, que le dan forma, lo conforman y lo transforman (Najmanovich, 2008: 32).

Desde estas afirmaciones se potenciarían las actividades de comunicación, teniendo en cuenta que en el ámbito institucional la linealidad, canalizada en productos comunicativos, manifiesta una reacción sintomática de la dimensión informativa que restringe las acciones en “buenas intenciones” y las deja finalmente, diluidas en la inoperancia de lo discursivo. De esta manera, se priva la capacidad de acción que habilitaría la comunicación estratégica a partir de un “nosotros” implicado para emerger enactivamente en un conocimiento transdisciplinar.

3. 4 La comunicación y el Pensamiento Ambiental

Desde el Pensamiento Ambiental –antecedente de la comunicación estratégica– hago propio la implicancia de dirigirse a hacia uno mismo. De retornar al sentir, como una nueva forma del mundo, un *extrañamiento*¹¹(Ángel, 2011a), como parte integral del yo. Es decir, reconocer mi movimiento interior para vivir y asumir la realidad en la que estoy inmersa, analizando la comunicación desde la perspectiva sistémica focalizada en el ámbito institucional.

Para propiciar cambios o al menos pensar en la comunicación como algo más abarcativo, considero que este proceso involucra un acto de extrañamiento, una toma de conciencia colectiva por los miembros de la misma institución de la problemática planteada.

¹¹El concepto de *extrañamiento* es tomado a partir de lo trabajado por el filósofo Felipe Ángel en el texto “Apuntaciones Hegelianas (Hegel en el Pensamiento Ambiental)”, para quien a través de este concepto podremos encausar lo sistémico de la individualidad. Según Ángel, el análisis del extrañamiento comienza en la Fenomenología del Espíritu con una disquisición sobre cómo se inserta la individualidad dentro de lo sistémico. Propone la hipótesis de que nuestros días presentan un nuevo extrañamiento de época, uno más a los ya señalados por Hegel, se debe a que la consecuencialidad de los mismos salta a golpe de vista. El extrañamiento, aun siendo un acto individual, se suscita por el encuentro con realidades objetivas. Si son objetivas, son comunes a los diversos individuos. El extrañamiento es un eje referencial en el pensamiento hegeliano. Implica, por un lado, el microscopio mediante el cual podemos precisar el sentido que Hegel le confiere al espíritu y, por ende, a la autoconciencia; por otro lado, se establece como las gafas que mejoran la miopía que impide ver la diferenciación específica entre lo animal y lo humano; en otro aspecto, es el telescopio que muestra el espejo de tensión y fortaleza sistémicos con el cual anda lo humano. Extrañamiento es validar para uno mismo una forma de entender el mundo, de vivirlo, de asumirlo, distinta a la de uno. Trae consigo andar con un “extraño”, que es uno mismo, que mira el mundo, que lo asume, que lo entiende, de forma diferente. Entonces, el Sol deja de girar y la Tierra empieza a moverse, para el caso del Siglo XVII; entonces, el mar no termina en una gran cascada, para el caso de la época de Enrique El Navegante y de Colón; entonces, el ser humano proviene del Pitecanthropus, en la de Darwin; entonces, tal o cual generación desestimó este o aquel, mínimo o básico, saber de sus mayores.

El extrañamiento afecta todas las vertientes de lo humano. De ella podría hablarse en la desnudez del David de Miguel Ángel. Uno de los mayores extrañamientos de la historia es el arte del Renacimiento. Otros ha habido y en distintos ámbitos, ya no en la ciencia o en el arte. En síntesis, es una lucha de época. Una lucha de multitudes pero no múltiple (Ángel, 2011a).

En otras palabras, concebirla como un espacio común a todos y comprender que forma parte del ámbito institucional. Al hablar de extrañamiento supongo el hecho de reflexionar sobre la comunicación en “sentidos otros” y cuya misión implique generar choques, ruidos y excesos contra la concepción imperante de la difusión.

Importa comprender lo sistémico, el devenir de la institución, como una construcción permanente en la cual el rol de la comunicación motorizará el cauce de los procesos que se inicien, o en todo caso re-significará los ya establecidos. Más allá de los productos que se generen, desde una primacía de una mirada reduccionista de la comunicación, existe una concepción que privilegia las categorías propias de un pensamiento moderno, como inmediatez, actualidad, visibilidad y velocidad. Razones que giran hacia un individualismo que se contrapone a un devenir sistémico, en el cual deben prevalecer las relaciones para generar un orden.

Para el Pensamiento Ambiental, sólo lo sistémico constituye un saber más allá de la opinión individual. Además, se sostiene que a través del concepto de extrañamiento se podrá encausar lo sistémico de la individualidad.

Al pensar en el extrañamiento comprendo las contradicciones que surgen en la tarea cotidiana en la búsqueda de interrelacionarme con el otro, en acompañar el camino de generar tecnologías adecuadas a la realidad de los productores de la provincia de Catamarca.

Concebir la comunicación desde un punto de vista reduccionista significa atomizarla, tomar solo una parte del sistema y dejarla fuera de la historia real. Entonces, apelar al extrañamiento, a los “ruidos” con los que nos enfrentamos en la cotidianidad, es comenzar a pensar en una construcción permanente dentro de la cual todo cambia, se mueve y por ende nos atraviesa; no se trata de concebirla como algo exógeno a nuestro devenir sino de vivirla desde un enfoque sistémico. Del mismo modo, la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario se dirige hacia una vinculación con las categorías de *Matriz Sociocultural* y *Mediaciones* constituidas como autodispositivos colectivos.

El desafío de repensar la comunicación como parte del ámbito institucional, implica recuperar aquellos espacios que se constituyeron en *Zonas de la Nada* (Ángel, 2011) puesto que quedaron desprovistos de prácticas sociales y de procesos de sentido. Es decir, retornar a la función primaria de la comunicación como momento rela-

cionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2001) para intentar encausar un destino sistémico.

Las *Zonas de la Nada* configuran el espacio donde actúan aquellos elementos que no están presentes, o no lo están como solían, perdiéndose no sólo como costumbre sino como posibilidad.

Como propone Felipe Ángel, si algo sale de las *Zonas de la Nada* entra a lo inexistente en un momento y un lugar dados. Lo que intento es sentir a la comunicación en el sistema institucional, asumiendo un horizonte a ser abarcado, o incorporado, a las *Zonas de la Complejidad* en las que cabe una “ahistoricidad” manifiesta, una validación del desconcierto al ver la inmediatez como totalidad y a lo humano como fenómeno que se autogenera (Ángel, 2011).

Propiciar que la comunicación, como parte de un sistema, se ubique en las *Zonas de la Nada* lleva a situarla como una tendencia, una inclinación, algo maleable, en fin, un proceso que pueda dirigirse hacia la *Zona de la Complejidad* (Ángel, 2011) para distanciarse de la Nada. Esta actitud, llevaría a reflejar en las *Zonas de la Complejidad* las consecuencias ya benéficas y mejoradas de la comunicación como relación de lo humano con el ámbito organizacional.

De esta manera, la complejidad ambiental alimentará los enfrentamientos con ciertas estructuras cognitivas sobre la concepción de la comunicación para dar un bucle evolutivo al devenir institucional y a las interrelaciones personales.

Estos enfrentamientos implican, a su vez, romper con ciertas cosmovisiones imperantes dentro del ámbito institucional. Por ello, enfatizo lo que Enrique Leff sostiene, en su libro “Discursos sustentables” sobre la necesidad de reconocer primeramente al ser humano como un ser diferenciado por la cultura, un humano diferente que involucre la apertura del reconocimiento del otro como un absolutamente otro para “abrir un nuevo espacio y fertilizar este nuevo campo con una ética de la otredad y una política de la diversidad y de la diferencia” (Leff, 2008: 86). En este sentido, la comunicación estratégica también se inscribe en el reconocimiento del otro, porque es a partir de la diversidad y de la diferencia que se apuesta a la acción conjunta en un espacio de transformación social. Es así que centrada en el encuentro incluye la dimensión de la alteridad y el respeto por la diversidad en el diseño de estrategias para resolver un problema a partir de ese reconocimiento (Massoni, 2007).

El reconocimiento de la alteridad, volviendo a Leff, involucra la reivindicación de los saberes locales y la propuesta de un diálogo, los que emergen de la crisis ambiental entendida como una crisis civilizatoria; una crisis de racionalidad de la modernidad y del proceso de racionalización del proceso de modernización.

“La valorización de los saberes locales desplaza la supremacía del conocimiento científico, de la relación objetiva del conocimiento y su pretensión de universalidad, hacia los saberes arraigados en las condiciones ecológicas del desarrollo de las culturas, en las formas culturales de habitar un territorio y en el sentido existencial del ser cultural (...) El diálogo de saberes sale al paso de los esfuerzos epistemológicos y metodológicos de las ciencias por unificar el conocimiento a través de las teorías de sistemas, los métodos interdisciplinarios y un pensamiento complejo fundado en principios de una ecología generalizada y de la cibernética. El diálogo de saberes combate ese último esfuerzo del racionalismo crítico, por rescatar la unidad del saber y dirimir las diferencias de juicios y calores a través de una racionalidad comunicativa basada en la argumentación racional de sus juicios” (Leff, 2008:88).

Para Leff, el encuentro nos ofrece una oportunidad para dialogar desde nuevas vertientes del pensamiento, lo que, desde la problemática planteada y desde la comunicación estratégica, se presenta como la llave para habilitar otro abordaje de la comunicación en el ámbito institucional. Esto se asocia, parafraseando al autor, con un cambio en el entendimiento del mundo, con un cambio de paradigma y con una crisis que tiene como origen y raíz el conocimiento (Leff: 2008)

Prosiguiendo con lo mencionado, el autor afirma que en esta sociedad del conocimiento en la que estamos inscritos según el discurso oficial, enfrentamos un problema fundamental, que es “el desconocimiento” de los mecanismos instaurados que determinan nuestras condiciones de existencia, la ignorancia de aquello que nos ha traído a este punto de la crisis civilizatoria, de las sombras que ha arrojado el conocimiento positivo, las lógicas del pensamiento, de estas formas de construcción del mundo que no son naturales, sino culturales, y que “a través de estrategias de poder se han ido codificando, instaurando e instituyendo formas

de comprensión del mundo que han venido constriñendo al pensamiento mismo” (Leff, 2008: 89).

Esta constricción, sostiene, se debe a la formación en un método científico que aspiraba a la objetividad del conocimiento gracias a la abstracción del sujeto, del conocimiento de una realidad fáctica, verificable a través de la experimentación científica. En esta línea de pensamiento se pueden reconocer linajes de un proceso civilizatorio que llevó a una cosificación y a una objetivación del mundo. De esta manera nos hemos construido una lógica y una epistemología que nos llevan a pensar un mundo constituido por objetos, por cosas; que nos lleva a comprender el mundo como una relación de la palabra a la cosa, a conocerlo a través de la representación de lo real por la teoría.

Por su parte, la comunicación estratégica también se distancia de esta fragmentación y cosificación del mundo dado que para ella, nos centramos en procesos y no en objetos, porque en realidad “estamos siendo” (Massoni, 2007), estamos imbricados en la realidad que nos circunda y por ello no podemos concebirla como algo externo a nosotros. Porque de esta manera, se expresa un error en nuestra comprensión y en nuestra construcción del mundo “el forzamiento lineal, del pensamiento único, dominante y hegemónico que nos ha llevado a desvalorizar la diversidad y a desconocer la diferencia y a no enfrentar la otredad” (Leff, 2008: 92).

Así pues, para Leff, el problema que enfrentamos no es solamente el de vencer los obstáculos epistemológicos que dificultan la articulación de las distintas ciencias porque las ciencias construyen estructuras del conocimiento de una rigidez tal, que resultan muy difíciles de amalgamar, de hacer de ellas un metal dúctil y maleable para reunificar por la vía interdisciplinaria la fragmentación del mundo. El problema del conocimiento ante la sustentabilidad no solamente tiene que ver con la dificultad de articulación de las ciencias, sino de la objetivación del mundo que han generado las ciencias; de que “la construcción de la sustentabilidad no depende exclusivamente de las ciencias, sino de otras formas de simbolización y valorización de la naturaleza” (Leff, 2008:93)

De esta manera, Leff rescata el concepto de otredad, propuesto por Emmanuel Levinas, para quien la otredad no sólo busca desasirse del egocentrismo que

es común a todo el pensamiento filosófico posmoderno, sino que plantea que hoy en día la cuestión fundamental de la convivencia humana y de la sustentabilidad de la vida, pasa más por un principio ético, más que por un principio de conocimiento. Abre una indagatoria, no sobre el ser sino sobre “otro modo que ser”; habla de “la epifanía del rostro, del encuentro cara-a-cara, donde uno descubre la otredad irredimible del otro, el encuentro de semblantes donde irradia una diferencia, una otredad absoluta que no se disuelve en la diferencia de sus semblanzas (...)” (Leff, 2008: 97).

Según el autor, la cuestión del diálogo de saberes abre la sustentabilidad a una construcción social desde la diversidad y la diferencia; lo que para la comunicación estratégica -desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario- se rescata a partir del encuentro con el otro para emerger enactivamente en un conocimiento transdisciplinar.

3.5 Hacia la comunicación estratégica: Divergencias paradigmáticas y epistemológicas

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.

Como punto de partida me parece interesante destacar los aportes de Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni (2009) en el libro “Hacia una teoría general de la Estrategia” sobre una nueva concepción de estrategia, lo que implica un concepto sustancial para ampliar luego lo concerniente a la comunicación. En él, los autores proponen entender que los cambios implicados en la nueva teoría estratégica establecen “una fuerte diferencia” con la teoría convencional y para ello distinguen dos cuestiones previas: asunciones y terminología.

Las asunciones y premisas de la Nueva Teoría asumen que “el hombre y la trama de relaciones en que se despliega y que lo despliegan constituye la llave para entender la estrategia como fenómeno y como disciplina...”. La segunda asunción son “las diferencias humanas”. Para ellos, “las estrategias humanas están inexorablemente

vinculadas a que todos somos distintos, como causa y como efecto” (Pérez, Massoni: 2009: 108).

Como causa se refieren a la capacidad que nos diferencia de los animales de elegir lo que consideramos más conveniente. Además, poder diferenciarnos de otros hombres, que al ser polisémicos “cada uno sigue su propio camino (estrategia) y se monta su propia película”. Al hacer estas estrategias vamos definiendo nuestra ruta vital y tejiendo nuestro lugar en las redes sociales en que participamos.

Como efecto, “utilizamos estrategias para resolver los conflictos que surgen de las diferencias con los otros humanos y para aprovechar las oportunidades del vivir. Sobre esta premisa la nueva teoría se plantea la construcción del consenso a partir del disenso sociocultural. Es decir que las estrategias tienen la finalidad de articular las diferencias” (Pérez, Massoni: 2009: 109).

La tercera asunción considera a la estrategia como capacidad humana antes que una teoría, dado que “en los procesos humanos de concepción de alternativas y elección de cursos de acción estratégicos representan el aspecto inmanente del fenómeno y correlacionan las estrategias concretas producto de esos procesos” (Pérez, Massoni: 2009: 109).

En la cuarta se asevera que “aquellas teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas, tales como el Conocimiento, la Racionalidad, la Lógica, la Ética, la Decisión, la Prospectiva, la Creatividad, la Inteligencia y la Estrategia, serán tanto más perfectas cuanto mejor ‘comprendan’ y asimilen la ‘naturaleza última’ de dicha capacidad y de los procesos humanos que involucra” (Pérez, Massoni: 2009: 109).

A partir de estas explicitaciones, los autores hacen hincapié en los cambios propuestos por la Nueva Teoría Estratégica diferenciándose de los paradigmas tradicionales. El primer cambio radica en pasar de la fragmentación a la complejidad, puesto que uno de los logros más importantes de la ciencia del SXX ha sido superar la fragmentación y la simplificación heredada del paradigma cartesiano-newtoniano que trajo aparejada la fragmentación metodológica y académica. La primera implicó el estudio ordenado y por separado de las partes tanto de un objeto como de un ser vivo. Esto generaba implícitamente la simplificación, la cosificación y el estatismo. Mientras que la ciencia nueva aporta la visión de un mundo complejo donde “la vida fluye por sus interacciones (...) justo allí donde el viejo paradigma miraba para otra

parte". Es por ello que se focaliza en las dinámicas, en las interacciones sociales y organizacionales, y en las redes de flujos que tejen la trama social.

La segunda es la que produjo un estudio separado y aislado de cada fenómeno lo que propició la supremacía de una dimensión de la realidad sobre otra. "Dado que hoy se entiende que la realidad es multidimensional y compleja, esta fragmentación y monovisión de estudio nos genera pesados sesgos y nos dificulta entender la realidad sobre la que pretendemos operar". "Una fragmentación que nos estaba haciendo perder de vista toda la riqueza que se esconde en las interconexiones" (Pérez, Massoni: 2009: 110).

La Nueva Teoría Estratégica cambia esa visión de la Estrategia dominada por una visión económica por otra transdisciplinar. Y no nos hemos limitado a un ensamblaje de disciplinas, sino que partiendo de un objeto, el estrategar, estamos tratando de hacer converger el conocimiento de una veintena larga de disciplinas (...) y todo ello desde un pensamiento complejo que es precisamente, el que permite esa transdisciplinariedad y nos da acceso a otra manera más multidimensional de entender las cosas (Pérez, Massoni: 2009: 112).

Para los autores, esta consideración de la Teoría General de la Estrategia le permite ser aplicable a todos los campos de la actividad humana, puesto que el giro epistemológico hacia la complejidad, el paso de las metáforas mecanicistas al pensamiento complejo (que toma en cuenta las interacciones dinámicas y las transformaciones) hace posible vislumbrar una "realidad entramada, con órdenes disímiles, multidimensional y siempre dinámica de la que formamos parte todos los seres humanos" (Pérez, Massoni: 2009: 112).

A su vez, Massoni en su libro "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido" hace hincapié en la pertinencia de un abordaje multiparadigmático para dar cuenta de la comunicación como fenómeno complejo. Es por ello que se correlaciona con el reconocimiento de los multideterminantes que lo constituyen. Entonces, "sin desconocer –ni minimizar– los aportes de la mirada mecanicista sobre lo social, nos proponemos avanzar en un abordaje múltiple, a partir de la constatación de las relaciones, integrando en el análisis, lo material, lo simbólico y lo afectivo" (Massoni, 2007: 27).

Apuntando hacia esta dirección, Sotolongo afirma que entre la transdisciplina y las disciplinas implica un dialogo entre sus respectivos saberes. Dialogo que por parcial y localizado sea al inicio, se va ampliando y profundizando después, a medida que sea 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: 10).

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)

Otro cambio se produce en el sujeto que pasa de ser concebido como actor racional a sujeto relacional. Mediante procesos de fragmentación/reduccionismo, propios del paradigma cartesiano, las diversas disciplinas han ido sustituyendo al hombre por sus componentes. Por su parte, la Nueva Teoría sostiene que el ser humano como sujeto relacional es la pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos “aterricen”, se encarne y cobren otra forma más útil.

“El mero hecho de reconocer que las estrategias son tomadas por auténticos seres humanos con sus razones y sus emociones, pero sobre todo con sus incoherencias, contradicciones, estados de ánimos (...) y que también son seres humanos los que pueden beneficiarse de ellas o sufrirlas” modifica la concepción de estrategia con la que se estaba trabajando al cambiar uno de los elementos básicos: el sujeto.

En este sentido, sostienen que la ciencia tradicional, caracterizada por la exclusión del sujeto, deberá dar paso a un nuevo pensamiento científico y estratégico desde el cual el hombre se constituye como el núcleo articulador de nuevas modalidades de generación de conocimiento (Massoni, 2005).

El paso de una organización como unidad productiva a red de innovación y de significación implica cambios para el abordaje desde esta teoría. Se concibe inadecuado pensar en organizaciones como estructuras de gobierno jerárquicas en las cuáles se adoptan decisiones centralizadas siguiendo secuencias pre-establecidas. En cambio, se insiste pensar en un conjunto de flujos y elementos que se autoproducen y se reconfiguran, que “co-evolucionan” junto con la sociedad siguiendo procesos no siempre lineales para lograr su sostenibilidad y competencia. Por eso es que “desde esta nueva visión” se podrán diseñar estrategias innovadoras y transformadoras.

En relación con el objeto y el enfoque, el cambio se produce de lo contingente a lo inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. El “estrategar” se refiere al cambio en el objeto de estudio y desde este lugar la Nueva Teoría propugna identificar y dar una explicación del fenómeno estratégico, parte de reconocer que las estrategias humanas son el resultado de un proceso interior mediante el cual los seres humanos gestionan sus conflictos/oportunidades con los otros seres humanos y con su entorno.

A propósito del enfoque estratégico, se pasa de la ciencia del conflicto a ciencia de la articulación, dado que la idea del conflicto como duelo y del mercado como campo de batalla está “hondamente” arraigada en nuestro lenguaje y en nuestra cultura. El conflicto pasó a ser percibido como el componente “dinamizador” de la vida social. Sin embargo, se puede observar que la dinámica del conflicto puede ser aprovechada de modo positivo para generar nuevas técnicas de consenso, de encuentro y de comprensión, puesto que el enfoque combativo para comprender los conflictos excluía otras situaciones de la realidad en las que la gente elige estratégicamente sus acciones, sin que por ello sus relaciones con los demás sean necesariamente conflicto puro.

Por esta razón, se puede decir que el nuevo enfoque remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con “escuchar y armonizar” y sobre todo reconducir a un cauce común posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. Lo que aleja la confrontación abierta y lleva a modelos estratégicos basados “fuertemente” en la comunicación y el diálogo (Pérez, Massoni: 2009: 116-118).

En suma, se afirma que las estrategias deberían encaminarse a reconfigurar esa trama de la forma más acorde a nuestras metas individuales y organizacionales, “arti-

culando las percepciones plurales que existen sobre la misma situación de modo que no entorpezcan el logro de dichas metas”.

El quinto cambio tiene lugar en la matriz de estudio pasando de la economía a la comunicación. Se considera que la Estrategia debe ser reformulada desde la comunicación porque aporta la matriz para el estudio interdisciplinar de la estrategia. En otras palabras, la comunicación está constituida por todos los procesos a través de los cuales las personas se relacionan e influyen recíprocamente y por ello son percibidos significativamente. “Es en este proceso reconstructivo-hermenéutico el que le permite a la persona predecir sucesos y actuar estratégicamente para afrontarlos con cierto éxito”.

La nueva matriz de estudio posibilita una visión holística¹², reconoce las contradicciones y las discontinuidades, trabaja con variables cualitativas y cuantitativas. Lejos de negar o anular las diferencias hace de ellas un objeto de estudio, para así poder trabajar con y desde esas diferencias. Y para encontrarlas se fija en las percepciones distintas que de una misma realidad tienen los distintos sujetos. Es por ello que la comunicación ofrece una matriz unitaria desde la cual estudiar las relaciones humanas y se destaca como el nuevo locus desde el que repensar y reformular una Teoría General de la Estrategia (Pérez, Massoni: 2009: 120).

El cambio en el método que incluye nuevas herramientas implica trasladar el cambio de mirada a nuestras maneras de hacer, dado que la mayoría de métodos e

¹²Asociada con el holismo. Es la idea de que todas las propiedades de un sistema dado (por ejemplo, biológico, físico, químico, social, económico, político, mental, o lingüístico), no pueden ser completamente determinadas o explicadas por las partes que los componen por sí solas, o sea consideradas aisladamente y por separado. Es el sistema como un *todo* integrado y global el que en definitiva determina exactamente cómo se comportan las partes. De esta forma, el holismo resalta la importancia del todo como algo que trasciende a la suma de las partes, destacando la importancia de la interdependencia de éstas. Cabe mencionar que el *holos* (un término griego que significa “todo” o “entero”) alude a contextos y complejidades que entran en relación, ya que es dinámico.

Para la comprensión holística, el todo y cada una de las partes se encuentran ligadas con interacciones constantes. Por eso cada acontecer está relacionado con otros acontecimientos, que producen entre sí nuevas relaciones y eventos en un proceso que compromete el todo.

La comprensión de los procesos y las situaciones debe tener lugar desde el propio *holos*, ya que en su dinamismo, surge una nueva sinergia, ocurren nuevas relaciones y se generan nuevos acontecimientos. Por lo tanto, el todo es lo **determinante**, aun cuando este reconocimiento no impide que se analice cada caso en particular.

La perspectiva holística implica una superación de los paradigmas para propiciar la figura del **sintagma**, entendida como una integración de paradigmas. Una actitud sintagmática supone la convergencia de diversas perspectivas, lo que sólo puede lograrse con criterios holísticos.

Disponible en:

Definición de holística - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/holistica/#ixzz2I3ZgGSsF>

instrumentos que se utilizan en el diseño de estrategias fueron concebidos en una época en la que se pensaba que la mejor manera de conocer la realidad era fragmentándola y que el futuro era planificable y domesticable. Contrariamente, la Nueva Teoría considera las nuevas realidades como procesos complejos, dinámicos, no necesariamente lineales y en red, y busca en ellas los rumbos de las soluciones.

De igual manera, Sotolongo -en el artículo “El Pensamiento y las Ciencias de la Complejidad y la Comunicación”- sostiene que la comunicación social no es entonces- como pudiera parecer a algunos y/o en ocasiones- un proceso inmediato (sin mediaciones), analítico, (es decir, desmembrable), lineal (o sea, con consecuencias siempre proporcionales a sus causas), ni transparente (con intenciones siempre evidentes). Por el contrario, constituye un proceso que se genera a través de un enfoque relacional, holístico, no lineal que incluye no solamente al objeto de la comunicación, sino también al sujeto de la comunicación, como el que aportan el Pensamiento –y las Ciencias- de “la Complejidad”.

La comunicación social, por todo lo expuesto, para Sotolongo constituye uno de esos procesos sistémicos con una manera de cambiar y transformarse –con una dinámica- que se denomina “compleja”, dinámica emergente, mediada y mediadora en redes, holística, no lineal y abierta al entorno. El carácter mediado y mediador de los procesos de la comunicación social viene plasmado, entre otras circunstancias, por su tramado en redes socio-técnicas en las que se articulan tanto las informaciones vehiculadas, como los sentidos identitarios que las mismas adquieren según sus diversos destinatarios.

El carácter holístico de cada proceso de comunicación viene dado por su índole no desmembrable en partes independientes entre sí, sin que con ello perdamos lo que caracteriza precisamente a la comunicación social misma. La no linealidad de la comunicación está condicionada porque con frecuencia pequeños cambios, ya en su contenido, ya en su forma de presentarse, suelen producir grandes diferencias en los resultados comunicativos.

Según Pérez y Massoni, un mundo complejo “necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales, esas relaciones en red” (Pérez, Massoni: 2009: 121).

También se considera un cambio en la metodología pensada desde un nuevo esquema epistemológico y desde un nuevo paradigma basado en nuevos mapas que dibujan nuevas rutas y nuevas formas de hacer.

En este marco, la contextualización ha de ser parte del modelo porque en lo contingente está el cambio y en lo inmanente lo teorizable. Es en el cambio donde se perfilan constantemente las fronteras que dan cuenta de uno de los nudos conceptuales más radicales del paradigma de lo fluido. “No son normas las que necesitamos sino modalidades del cambio en tanto dispositivos capaces de atender y recuperar estratégicamente las trayectorias de los actores” (Pérez, Massoni: 2009: 122).

Desde esta perspectiva, existe un mayor acercamiento a la comprensión de la multidimensionalidad del fenómeno estratégico. Y al valerse de la comunicación como matriz de ensamblaje, permite una visión unificada pero encarnada en lo relacional (Massoni, 2007).

Cabe aclarar que lo planteado hasta aquí está relacionado con una reconceptualización de las nociones básicas de la actividad estratégica y por lo tanto los autores proponen superar ciertas categorías asociadas a un modelo militar, matemático y económico; las cuales siguen iluminando la mirada de muchos actores de la realidad social. Es decir que en la actualidad existen supuestos propios del viejo paradigma organizacional como “la racionalidad económica y del trabajo, la propia organización entendida como una estructura de gobierno, jerárquica y centralizada, el pragmatismo funcionalistas, etc. (Pérez, Massoni: 2009: 115).

Por esta razón, el planteamiento de la Nueva Teoría Estratégica resulta útil para recorrer el desplazamiento efectuado desde la economía hacia la comunicación. Este corrimiento -que contiene las fragmentaciones descritas anteriormente- permite observar la manera en que la comunicación cobra relevancia desde una perspectiva multiparadigmática, dado que se encuentra en la conformación de un campo de estudio complejo, nuevo y contemporáneo. Razón por la cual se diferencia del estudio fragmentado y ordenado de las partes por separado que fue el método seguido por las ciencias desde Descartes hasta nuestros días.

En este sentido, 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.

Haciendo referencia a estos cuestionamientos, para Sotolongo (2009) algunas investigaciones de la ciencia tradicional por construir modelos, en particular modelos de los procesos sociales, no fueron capaces de aprehender adecuadamente- ni a prever- los comportamientos y procesos reales –ni individuales, ni colectivos- incluyendo los de la comunicación social. Para él, esto estuvo condicionado por no ser adecuados esos modelos para captar los procesos del emerger, del mutar y del diseminarse los fenómenos estudiados, dado que los modelos tradicionales gravitaron hacia el enfoque estructural, con su concomitante fijeza y estática. Además, no fueron proclives a evidenciar lo que se denomina complejidad del mundo –ni de la naturaleza, ni de la sociedad (comunicación social incluida), ni de la subjetividad de los seres humanos.

Es por ello que señala como limitantes de los modelos tradicionales la tendencia a las “racionalizaciones”, “optimizaciones” y “maximizaciones” en los procesos, situaciones, conductas y/o circunstancias tratadas. Otra hacia la “homogenización”, la “promediación” de situaciones, agentes representativos y la excesiva primacía ya bien de la totalidad con relación a las partes (las “malas holísticas”), ya bien de las partes con relación a la totalidad (los reduccionismos).

De la primacía del reduccionismo se desprenden dos cuestiones derivadas: la primera es la reducción del conocimiento del “todo” al conocimiento aditivo de sus “elementos” y la segunda es la tendencia a limitar lo cognoscible a lo que es mensurable. Sin embargo, hoy sabemos que el todo no es igual a la suma de las partes, e incluso que es “imposible conocer las partes sin conocer sin conocer el todo”, como antici-

pó Pascal (Pérez, Massoni: 2009). Es por ello que las respuestas genéricas de la ciencia social tradicional fueron insuficientes para explicar los fenómenos complejos dado que, en realidad, los objetos son procesos. Consecuentemente, el conocimiento resulta de las interacciones entre los sujetos y los objetos y remite, por lo tanto, a ambas fuerzas simultáneamente (Massoni, 2002).

Cuando se plantea una investigación que descarta la pretensión positivista de objetividad, Sandra Massoni sostiene que “la preocupación se desplaza hacia la 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, 128).

Hacia este rumbo, se trata de indagar los fenómenos de comunicación como emergentes, como productos/producidos del debate de la ciencia y la cultura para “dar cuenta de un darnos cuenta también en la investigación y hacernos cargo de las transformaciones generativas de nuevas realidades en el mundo como hilo conductor de nuestro trabajo científico” (Massoni: 2002, 129-131).

Teniendo en cuenta los desplazamientos mencionados anteriormente, la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario se nutre y aborda la Teoría de la comunicación estratégica, la cual -rebasando la noción de comunicación propuesta por la Nueva Teoría Estratégica- reconoce a la comunicación como el espacio generativo de la transformación sociocultural. Este modo de relación plantea el problema de que lo comunicacional no es meramente un espacio emergente de esa tensión, sino que es a la vez un espacio de crisis de esa tensión. No un objeto en términos de eficacia sino un espacio emergente de esa crisis.

Consecuentemente, se enuncia a la comunicación como el momento relacionante de la diversidad sociocultural, que considera:

Apostar a organizar una intervención en la dinámica sociocultural es recuperar a la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido. No es una cuestión de mensajes mejores o peores, planificación previa, medios adecuados, mejor o peor caracterización de públicos, puente entre dos partes que no comparten la misma información, y aquí es donde se hace evidente la productividad de la categoría de mediación como posibilidad de captar la tensión/pulsión emergente en una situación de comunicación y de matrices socioculturales como espacio donde esas trayectorias se es-

pecifican en el marco de una especie de conversación social con modos y formas observables etnográficamente (Massoni: 2002, 132).

Otra diferencia que distancia a la comunicación estratégica -en tanto metaperspectiva transdisciplinaria- de las disciplinas tradicionales radica en que las segundas pusieron énfasis en la dimensión del tiempo como medida y aportó cronologías de lo comunicativo desde los supuestos epistemológicos de las disciplinas (sociología, psicología, semiótica) que abordaron su análisis.

A su vez, la vertiente de la ciencia que se centró en las especialidades contribuyó con múltiples inventarios de las formas que los seres humanos hemos sido capaces de desplegar en torno a la comunicación como fenómeno social, conjunto que posee una dinámica propia, la cual ha estimulado la creación de un “poderoso” y cada vez “más elaborado” sistema de procedimientos y formas comunicativas. “Las preguntas a las que este tipo de ciencia aporta refieren a un mundo que puede ser inventariado. Es decir, son descripciones de un mundo dado” (Massoni, 2011: 30).

Cabe remarcar que la importancia de la transdisciplina radica en la construcción de un cuerpo de saber nuevo a partir de nociones, conceptos, enfoques, métodos, etc. Provenientes de las más diversas disciplinas –a menudo muy alejadas entre sí- integrándolos a dicho cuerpo de saber y transformándolos en transdisciplinares, 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: 7).

De esta forma, 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. No es diseño dirigido hacia tareas específicas, sino un proyecto de comprensión de la alteridad que aporte a emerger sentidos nuevos a partir de un cambio social conversacional (Massoni: 2002, 137).

Desde los nuevos paradigmas se plantea que la formulación de la comunicación en general debe hacerse desde la perspectiva de un abordaje multiparadigmático porque nos encontramos en la conformación de un campo de estudio complejo (Massoni: 2002, 128).

Por eso se propone este enfoque a partir de reconocer en los paradigmas capacidades para abordar diferentes dimensiones de lo real, a la vez que supone que sus aportes específicos en la genealogía de esas mismas realidades y recuperando esta operación de construcción/reconstrucción para enfatizar la acción transformadora de la ciencia.

Los nuevos modelos y metáforas comunicacionales buscan incorporar a la teoría una forma de interpelar situaciones de comunicación a partir de reconocer su racionalidad, su forma de operar. También se asume que 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.

Cuando se plantea una investigación que descarta la pretensión positivista de objetividad, la autora sostiene que “la preocupación se desplaza hacia la 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.

En este sentido, se trata de indagar los fenómenos de comunicación como emergentes, como productos/producidos del debate de la ciencia y la cultura para “dar cuenta de un darnos cuenta también en la investigación y hacernos cargo de las trans-

formaciones generativas de nuevas realidades en el mundo como hilo conductor de nuestro trabajo científico” (Massoni: 2002, 129-131).

Por lo expuesto, cobra relevancia 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 de una trama ontológica 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 organizada a partir de una racionalidad dominante (Massoni, 2007:30).

Por esta razón, el énfasis se pone en capturar la direccionalidad en 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. Por ello, las prácticas puestas, como puestas en los actos de los habitus, no sólo son prácticas de interpretación, sino de acción. Esto es, el habitus acota el universo de lo posible de pensar/hacer para cada grupo y sector en cada momento y en relación a cada problemática. Entonces, se produce una transformación respondiendo a una determinada lógica que identifica a ese grupo social y lo incluye en una Matriz Sociocultural observable etnográficamente.

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. Las diferencias no existen en sí mismas, sino que se especifican” (Massoni 2007:31).

La *Mediación* es un autodispositivo colectivo que opera en el espacio comunicacional. La *Mediación* enactúa. No es previamente simbólica o material sino acción encarnada y, por lo tanto, encarnación de la tensión que lo simbólico y lo material pre-

sentan en la situación que se está analizando. Así, trabajar en detectar mediaciones desde una mirada comunicacional permite indagar el lugar de la intervención posible recuperando/integrando su capacidad de obstaculizar o favorecer la transformación del espacio sociocultural en una cierta dirección.

En este ámbito, el comunicador es un indagador de estos dispositivos, de esas tensiones del devenir, cuya especificidad es pensada como una capacidad de interpelar la dinámica social para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. Es decir, que el comunicador no es un mero ejecutor de productos comunicacionales sino alguien capaz también de usar los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas en su trabajo profesional.

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. La comunicación es un espacio de transformación en el cual se pone en juego de manera abierta y permanente el sentido y la acción social. Este aspecto fluido –porque nunca deja de cambiar- habilita y produce un desplazamiento y a partir del cual la investigación en comunicación social se propone como objetivo interpelar esta complejidad en movimiento.

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 comunicación no es simplemente una instancia instrumental, sino un proceso dinámico, tendiente a la construcción de múltiples relaciones, con momentos que se equiparan a los procesos cognoscitivos de cada grupo o sector con el que se trabaja (...)

La idea central se apoya en el reconocimiento del espacio sociocultural como una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses/ necesidades y niveles de compromisos, a veces complementarios, que por eso mismo pueden coordinarse en torno a un problema.

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. Más que en un énfasis en la planificación, es necesario dotar al sistema de un grado de flexibilidad y de control que permita la generación de nuevas propuestas a la crisis (Massoni 2007:37).

Por consiguiente, más que modelos teórico epistemológicos excluyentes, lo que se propone es trabajar con estrategias de comunicación como una nueva matriz de estilo científico y académico que busca 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).

En otras palabras, la comunicación es “el momento relacionante de la diversidad sociocultural, y en consecuencia el espacio del cambio, de la transformación. Por ese motivo, se sostiene que el “encuentro” es un núcleo de la mirada específicamente comunicacional, y las estrategias, dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la construcción de un cambio social conversacional” (Massoni, 2007:46).

Para Massoni, la autorreferencia y la reflexividad como consecuencias del aporte constructivo del lenguaje y del conocimiento son componentes fundamentales de esta propuesta. Con este recorte, se pretende el alejamiento de una idea de comunicación como simetría, dado que no existe una pretensión de completitud en el poner en común que es el comunicar, sino sólo resonancias parciales como momentos relacionantes de la heterogeneidad sociocultural, acuerdos entre lo distinto y lo diverso colectivo. No hay tampoco acciones y reacciones, o disociación entre lo simbólico y lo material, sino un proceso continuo, permanente y conjunto de sentidos y acciones compartidas por los actores participantes.

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. No es diseño orientado hacia tareas específicas, sino un proyecto de comprensión de la alteridad que aporte a emerger sentidos nuevos a partir de un cambio social conversacional (Massoni: 2002).

En esta dirección, Sotolongo enfatiza la necesidad de propiciar situaciones para fijar en el adyacente posible la comunicación –en el INTA Catamarca- como práctica social de sentido y como construcción colectiva del saber en un espacio común a compartir por diferentes personas que resuelven de conjunto problemas comunes. Es por ello que se busca trascender una concepción de la comunicación lineal hacia una mirada holística, dado que pequeños cambios pueden transformar esa concepción y dotar de sentido lo que se dice para lo que se requiere de un saber transdisciplinar.

Teniendo en cuenta las características mencionadas, destaco las palabras de Sotolongo sobre la necesidad de saber propiciar el emerger de la alternativa deseada, la que exige asimilar - cada vez más, entre otros ámbitos- la comunicación como dinámica compleja. “Se impone pues la necesidad de desarrollar entre todos un Pensamiento Complejo, que sepa tener en cuenta todo lo que tiene que ser tenido en cuenta”, orientado a la acción, pertinente, contextual, histórico, que “piense global” y actúe “local” en cada lugar, con una visión integral- nacional e internacional de país” (Sotolongo 2010).

Finalmente, volviendo a Massoni, se propone a la comunicación estratégica como “una matriz de estilo científico y académico que busca aportar a un desplazamiento doble: por un lado frente a la tradición de investigación en comunicación guiada, por ejemplo, por prácticas comerciales (en un esquema de operación). Es una estrategia de comunicación el conocimiento es reflexión/acción que integra a la vez esquemas de representación y esquemas de operación. Al hacerlo busca no desentenderse

de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y de los sujetos para aportar a una ciencia social que potencie su identidad. (Massoni: 2007).

3. 6 Mirada reduccionista de la comunicación- Marcas de racionalidad

Las investigaciones clásicas en comunicación, basadas en la direccionalidad del mensaje y en el rol pasivo del receptor, no tienen cabida en nuestro acontecer dado que la complejidad nos sitúa en constantes movimientos que motorizan tanto las transformaciones individuales como sociales. Es por ello que, la comunicación desde los nuevos paradigmas plantea el retorno del hombre como núcleo articulador y generador de nuevas habilidades para promover modalidades de saber-hacer irreductibles a los estudios puramente discursivos.

Es decir, superar la visión reduccionista de las estrategias de comunicación asociada a soluciones normativas, curativas, recetas o fórmulas pre-hechas para ser aplicadas en diferentes escenarios. Reconocer la comunicación como un proceso fluido requiere considerar la complejidad en el momento de diseñar estrategias, puesto que los paradigmas clásicos tuvieron y tienen efectos reduccionistas que se comprueban en la realidad. Entonces, concebirla desde la complejidad implica la comprensión de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad de los sujetos (Massoni, 2011).

Además, se considera relevante -para trabajar en procesos comunicacionales- considerar al otro como un interlocutor. Es decir, reconocer sus “marcos de referencia”: las relaciones directas de la población, las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias compartidas, puesto que “si vamos a producir materiales comunicacionales necesitamos trabajar una etapa de pre alimentación de los mismos para que los interlocutores se reconozcan en ellos”. (Uranga, 2007:08)

Pensar en los procesos implica “romper con la seguridad que proporcionaba la reducción de la problemática de comunicación a la de tecnologías. Supone, en cambio, el permanente reconocimiento en las prácticas sociales de productores-receptores que intercambian mensajes en ámbitos específicos para hacerse sentido común, es decir, manifestación de cultura, mediante procesos de negociación y de generación de consensos”. (Uranga, 2008:05)

En el texto “Mirar desde la comunicación” (2008), Uranga pone énfasis en las prácticas sociales, las que entendidas como manifestaciones de la interacción histórica de los individuos, son desde lo comunicacional, “prácticas de enunciación” que se van construyendo a través de las narraciones y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad (Uranga, 2007:01).

Abordar la comunicación desde esta mirada, implica trascender el aspecto meramente técnico y el desarrollo de habilidades tanto de elementos discursivos como de los medios, para ubicarlo sobre todo en el espacio de relaciones entre sujetos enmarcado en el contexto social y cultural. Es decir, refiriéndonos al ámbito del INTA Catamarca, propiciar espacios de interacción para que los productos elaborados al igual que las acciones que se emprendan sean resultado de una construcción de trama de sentidos que involucre a todos los actores en un proceso de participación y en el cual se configuren modos de relacionarse, de entender y de entenderse.

Por su parte, Eduardo Vizer denomina “modelos de apropiación social” a las ideas, creencias y prácticas legitimadas por sectores dominantes para asegurar la producción y reproducción de las estructuras organizativas de las diferentes instituciones. De esta manera, los actores en el marco de una institución, instituyen prácticas dentro de lo instituido. Para Vizer, el espacio público no es solamente un resultado de una representación social colectiva como escenario, sino también es el espacio de acciones, del “hacer” y de la interacción social y política que genera “espacios instituyentes e instituidos”.

Metafóricamente, lo instituido (permanencia) sería como el libreto para una representación, o bien podría pensarse como la “información ya inscripta en las mismas estructuras de una organización, como reglas de estructuración que regulan la reproducción del sistema”. (...) Los actores “representarían” las acciones sociales y la “producción de hechos instituyentes, dentro de múltiples escenarios, concebidos como espacios instituidos de la cultura (Vizer, 2003: 131).

Este autor afirma, que son las mismas instituciones las que materializan las creencias, ritos, dogmas, valores y nociones que constituyen las “ideologías institucionales” (los recursos simbólicos), reclutando a los individuos para reproducir las

estructuras organizativas (recursos humanos y materiales). En el caso de análisis, la política institucional (en ocasiones) mide la efectividad del trabajo en función de lo que se publica, de lo que es visible para el resto, lo que –como se viene observando– resta importancia al destinatario de lo que se produce y a los procesos que se llevan a cabo. Es por ello que, la reproducción sistemática de las instituciones por medio del “registro” de formas culturales genera la evidencia “real, simbólica e imaginaria” de la permanencia, la percepción de lo “universal” y de leyes “inmutables” (Vizer, 2003: 138). Los actores, en este marco, aprenden a “leer” y a actuar en las situaciones que la cultura instituye como lo real. Se constituyen como parte integrante de la sociedad “a través de su interpretación personal de lo que entienden deben ser sus acciones más apropiadas, sujetas a la *observación ajena* (de otros individuos, de instituciones o aun de dispositivos tecnológicos sofisticados) (Vizer, 2003: 151).

3.6.1 Marcas de Racionalidad Comunicacional

Reconocer *Marcas de Racionalidad* en la situación de comunicación es una operación que examina y capta a la vez el aporte constructivista de la teoría como reductor de lo de la complejidad de lo real, y como génesis de esa misma realidad en la que opera. Interroga al discurso científico en el entorno de una retórica de la ciencia¹³ y para hacerlo incorpora a la teoría como llave; una forma de interpelar situaciones de comunicación a partir de reconocer su forma específica de operar¹⁴ el encuentro en la situación bajo análisis. Indaga entonces a las retóricas de la comunicación como sistemas procesales que tienden a lograr una forma determinada, la cual configura índices en situaciones concretas y que son las marcas de racionalidad de su proyecto (Massoni, 2007).

En el INTA Catamarca, la *Marca de Racionalidad* hegemónica se circunscribe a la **dimensión informativa** de la comunicación, porque la comunicación institucional corresponde:

¹³La retórica de la ciencia consiste en un intento por mostrar las relaciones de poder dentro de la misma ciencia no como desvío de la razón, sino como el entramado mismo de que la razón se nutre y a la cual la ciencia contribuye a reforzar (Massoni, 2007: 48)

¹⁴Según Piaget (1969): “Operar es acción, en cuanto permite construir y deconstruir relaciones. Comprender cómo juegan los conceptos en forma recíproca dentro de un discurso científico entendido como sistema y captar las relaciones esenciales que se dan en la realidad. Este esfuerzo requiere poner en práctica procesos de análisis, asociación, generalización, explicación, etc.” (Massoni, 2007:48)

- 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 (Massoni, 2007).

Desde esta dimensión se detecta:

***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 (para formular los proyectos de intervención de la institución) que tuvieron como objetivo identificar la percepción respecto a los aportes del INTA en la Región Catamarca – La Rioja y proyectar nuevas propuestas de actuación desde la mirada de los actores presentes en el territorio. (Cartera de proyectos 2009-2012)

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”.

Las recomendaciones que en el resumen ejecutivo realizó esta evaluación, se sintetizan en:

*Si bien desde la Dirección se ha establecido la planificación integrada investigación-extensión, estas tareas no deberían verse como actividades profesionales independientes, sino todo lo contrario, dependientes una de otra, porque de esa manera la circulación entre teoría y práctica adquiere suficiente permanencia, rigurosidad y relevancia como para aportar favorablemente a los procesos de Desarrollo. Se debería conformar un equipo interdisciplinario que respalde la tarea de los extensionistas, tanto para las tareas de transferencia tecnológica como las vinculadas al Desarrollo Rural.

*Es recomendable que se establezcan como prioritarias las actividades de comunicación, asignando recursos humanos y presupuestarios para ejecutar estratégicamente un plan comunicacional que permita poner a disposición de las distintas audiencias, los resultados de los trabajos realizados por las distintas Unidades, como así también brindar sistemáticamente todo tipo de información institucional al medio, reforzando de esta manera las tareas que los técnicos realizan en el propio terreno.

* Asimismo, en algunos cultivos se hacen sugerencias desde un aspecto comunicativo:

Nogal: Se aprecia un fuerte compromiso de parte del equipo de trabajo, extensionistas e investigadores, con los productores en el desarrollo y transferencia de soluciones. Sin embargo, se requiere fortalecer el área de investigación; la disponibilidad y riqueza de información respecto al comportamiento de las variedades y la amplia gama de material genético disponible, requieren un análisis sistemático y de rigurosidad científica. Aun cuando el proyecto cuenta con una participación importante de otras instituciones, organizaciones de productores, instituciones públicas, universidades requiere fortalecer los lazos para una articulación y coordinación efectiva.

Caprinos y ovinos: La comunicación y la coordinación entre todos los niveles de recursos humanos del INTA, así como el conocimiento de lo que ocurre en todo el territorio y la distribución de sus extensionistas, debe ser la base para la mejora en la eficiencia de utilización de los recursos y la calidad de los productos tecnológicos ofrecidos.

Riego y Aguas: Con la publicación de trabajos científicos en congresos y revistas (con referato), elaboración de material de divulgación destinado a extensionistas, técnicos y profesionales de programas nacionales y regionales, elaboración de material didáctico para los productores agropecuario, incluyendo audiovisuales, se podrá lograr una mejor articulación entre el conocimiento y la transferencia tecnológica.

Esta información despertó la necesidad y preocupación de “mejorar” la comunicación del INTA, detectada por actores externos, en términos de eficiencia y visibilidad reduciendo la comunicación a información medible y cuantificable. Estos informes, reflejan una primacía de la comunicación en términos de eficiencia, no como un espacio de crisis de las tensiones presentes en una situación dada, y en la cual los esfuerzos tienden a “mostrar” en lugar de dar cuenta de los procesos que se llevan a cabo. La preocupante situación (de la cual antes no se atestiguaba) llevó a los directivos a contratar un profesional para que se ocupe de posicionar y mostrar las actividades del organismo en la provincia de Catamarca con el fin de asegurar una “buena comunicación” para difundir las actividades institucionales. En consecuencia, el análisis efectuado por actores externos, quiénes tienen una visión reduccionista de la comunicación, trasladó hacia los directivos una mirada difusional, cuyas preocupaciones –en el aspecto comunicacional- se encuentran en la órbita la visibilización.

***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. Cabe resaltar que el Área de Desarrollo desapareció como área a partir de la formulación de los nuevos proyectos territoriales. Desde ella, se realizaban reuniones periódicas como espacio de discusión para tratar temas inherentes a las actividades desarrolladas. Por otro lado, el Área de Investigación realiza reuniones periódicas para tratar problemáticas propias del área, pero generalmente se destaca que más allá de generar un espacio de reflexión sobre la propia tarea se convierte en

un espacio de catarsis sobre disconformidades individuales. Lo que no quita que sea un lugar para exponer ciertas cuestiones, pero se va perdiendo el espíritu de la convocatoria como lugar de reflexión. Más allá de los esfuerzos realizados para generar productos de trabajo consensuados se sigue transitando de manera desarticulada y fragmentada la totalidad organizacional.

***Primacía de la disciplinarietà:** 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 disciplinarietà 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. Esta situación no repercute de la misma manera en el Área de Desarrollo, dado que se puede observar una interacción más fluida sin que primen tanto las individualidades sobre el grupo.

***Proyectos de intervención centrados en publicaciones cuantificables:** Varios proyectos formulados como líneas de trabajo a implementar en la región Catamarca-La Rioja (cuya vigencia de los proyectos es de tres años), 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. Al primar los aspectos técnicos del lenguaje, los actores son con-

cebidos como simples receptores, estandarizados y permanentes, no se los reconoce desde una perspectiva de la complejidad.

***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*)

Por otro lado y a modo de ejemplo, los técnicos de Extensión -que buscan generar una estrategia de intervención para promover el desarrollo de la comunidad en la que se trabaja- publican productos que fueron pensados en función de necesidades técnicas priorizadas por ellos, las cuáles sin desmerecer el trabajo que realizan, a veces no tienen incidencia en las prácticas de los productores. Esto se evidencia en el simple hecho de no emplear las tecnologías propuestas. Entonces considero que antes de publicar sobre una determinada información (ejemplo: el uso de una enfardadora manual modificada), se debe tener en claro el objetivo comunicacional y que la necesidad sea el fruto de una interacción para no volver a caer en la mera transferencia.

***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 está disponible 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 implica la inexistencia de información, dado que se puede acceder a ella a través del profesional que la produce. Cabe aclarar, que existe la pro-

ducción intelectual de los técnicos, llamadas metas bibliográficas, que se realiza trimestralmente, a partir de la cual se registra todo lo elaborado por los profesionales de la institución (resúmenes de congresos, folletos, cartillas, informes técnicos, artículos científicos, etc). No obstante, esta información circula de manera interna.

Por su parte, el profesional puede brindar información sobre lo investigado, pero su función principal es realizar experimentación y no atender la demanda del público.

****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. En otras palabras, pasando por alto las modalidades de ejecución, el desenvolvimiento y realización y la interacción misma de los actores.

Desde la tarea de comunicador, se receptan constantemente demandas sobre la difusión en de partes de prensa de actividades generadas desde la institución y desde participación conjunta con otras instituciones. 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.

Asimismo, coexiste una visión de los canales de la comunicación considerados como “una especie de trasvase de información de un recipiente a otro”(Massoni, 2007). Lo que no implica que la distribución de los mensajes a los destinatarios asegure la comunicación de éstos, dado que es necesario pensar en los contextos en los que ellos circulan.

4. Metodología de investigación en comunicación estratégica

La investigación en comunicación estratégica¹⁵ se trata de una construcción comunicativa y a la vez comunicacional del orden temporal adopta diferentes configuraciones que el análisis puede captar con metodologías específicas (marcas de racionalidad comunicacional, mediaciones, etc.) en las diferentes racionalidades del encuentro existentes en una situación de comunicación. La investigación en comunicación estratégica habilita, inquiere, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional.

La idea matriz del movimiento enactivo que desarrolla entre otros autores Francisco Varela (Varela 1974 y 1990) es que el conocimiento es acción y no representación del mundo. Eso mismo es lo que hace emerger “mundos” con la investigación, en una espiral sin límites precisables mientras el sistema permanezca “vivo” o “activo”.

5. Diseño de la estrategia comunicacional

El diseño de la estrategia comunicacional se sustenta en el modelo de la comunicación estratégica, basado en una metodología de investigación-acción que se plantea como un proyecto de comprensión en dos etapas. La primera consiste en las miradas disciplinares que son pertinentes en la problemática que se aborda en la investigación; la segunda es la de los actores sociales que son relevantes en la resolución de esa problemática. El énfasis se desplaza desde la descripción –que es el objetivo dominante en muchas investigaciones en comunicación- hacia el “poner en común” con relación a un objetivo de transformación que se define a partir de lo situacional y en el marco de lo fluido (Massoni, 2002).

Asimismo, metodológicamente la comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque contextual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recolección de datos y el método de lo contingente en su interpretación. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción local y lável de la realidad social para reflexionar (describir) y operar (actuar) sobre ella. El objetivo

¹⁵ Investigación en comunicación. Disertante invitada en el CICE 2012 Congreso Internacional de Comunicación Estratégica para la Mesa temática: Paradigmas de la Comunicación estratégica en el mundo, organizado por la Benemérita Universidad de Puebla. Puebla México 11, 12 y 13 de septiembre de 2012.

es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operatividad en situaciones concretas (Massoni, 2001).

El modelo busca la comprensión del mundo presente desde la lógica del tercero incluido y se interesa en la dinámica que se engendra por la acción simultánea de varios niveles de realidad en el marco de un proyecto de desarrollo. En este recorrido, las estrategias trabajan con un abordaje transdisciplinario y multiparadigmático para interpelar crítica y valorativamente las distintas dimensiones de la comunicación en la situación problema. (Massoni, 2007).

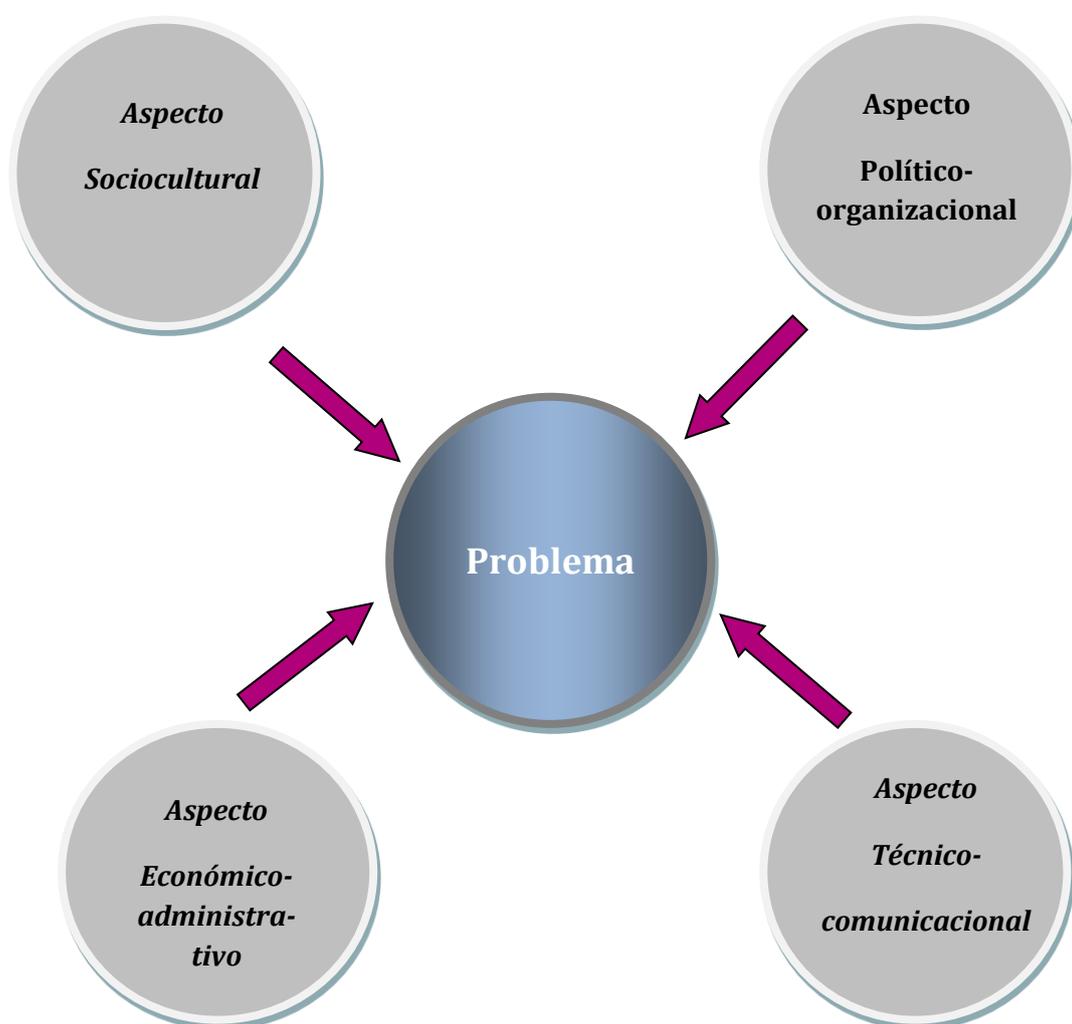
5.1 Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC):

La *Versión Técnica Comunicacional* se trata de una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que cual se diseña la estrategia. Se refiere al documento construido por el equipo transdisciplinario participante en el diseño de la estrategia. Corresponde a la versión técnica científica de la problemática- aquello que la ciencia sabe y establece vinculado a la innovación en el momento de la realización del Diagnóstico Comunicacional estratégico-. La VTC pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr (Massoni 2007).

A partir de esta *Versión*, la definición del problema estuvo concertada entre el Director de la Unidad, la Coordinadora de Investigación, el Coordinador de Desarrollo Rural, la Responsable de Administración, la Responsable de Recursos Humanos y la Comunicadora de la Institución.

5.2 Problema:

Predominancia de la dimensión informativa de la comunicación en la planificación de acciones comunicacionales en el INTA Catamarca



5.3 Aspectos del problema:

5.3.1 Aspectos socioculturales

- Comunicación reducida a la difusión y transferencia.
- Primacía de la individualidad.
- Débil comunicación interna.

5.3.2 Aspectos político-institucionales

- Verticalidad en la gestión de la comunicación desde la Dirección Nacional hacia abajo.
- Ausencia de un abordaje integral de la problemática.
- Publicaciones cuantificables para dar cumplimiento a sistemas de evaluación, promoción y ascenso.

5.3.3 Aspectos económico-administrativos

- Falta de recursos económicos específicos para la realización de actividades comunicacionales.

5.3.4 Aspectos técnico- comunicacionales

- Falta una planificación estratégica de la comunicación.
- Superposición de actividades comunicacionales entre área y agencias
- Comunicación asociada con una visibilidad institucional en los medios masivos de comunicación.
- Reducción de la comunicación a productos comunicativos e información medible y cuantificable.

5.4 Determinación de los niveles de problemas:

5.4.1- Aspectos socioculturales

Causas básicas:

-Estructura verticalista de la institución relacionada con un paradigma difusionista de la comunicación de la ciencia y la tecnología.

Causas próximas:

- Actividades asociadas con un modelo verticalista de gestión
- Desarticulación entre el área de investigación y las agencias de extensión.

Síntomas:

- Productos comunicativos técnicos, lineales y estandarizados.
- Escasa producción de actividades integradas porque predomina la disciplinariedad de los profesionales.
- Precaria e informal articulación entre investigadores y extensionistas, no se dispone de espacios institucionalizados para el análisis de las estrategias de intervención.

Consecuencias:

- Desencuentros y productos comunicativos no comunicacionales.
- Superposición de actividades.
- Insuficiente circulación de la información interna (entre el personal de la institución).

5.4.2- Aspectos político-institucionales

Causas básicas:

- Estructura verticalista de la institución relacionada con un paradigma difusionista de la comunicación.

Causas próximas:

- Política comunicacional basada en un modelo transferencista.
- Atención a requerimientos institucionales coyunturales en comunicación.

Síntomas:

- Aporte fragmentado/ no sinérgico de la comunicación
- Algunos aspectos del sistema de evaluación se reducen al número de productos publicados desde un punto de vista difusionista.

Consecuencias:

- La comunicación no se considera como eje transversal en la estructura organizacional.
- El aporte de lo comunicacional se reduce a la dimensión informativa.

5.4.3-Aspectos económico-administrativos

Causa básica:

-Estructura verticalista de la Institución relacionada con un paradigma difusionista de la comunicación.

Causa próxima:

-En la planificación de las actividades de cada proyecto de intervención institucional, la comunicación no se encuentra presupuestada.

Síntomas:

-Fondos destinados a publicaciones sin tener en cuenta al destinatario ni el proceso comunicacional.

-Se gasta en publicaciones por exigencias administrativas de gastar la partida.

-Algunas actividades se cancelan por depender de los fondos de proyectos.

Consecuencias:

-La falta de planificación presupuestaria impide la realización de actividades comunicacionales.

-No se puede planificar porque no existe previsibilidad presupuestaria.

5.4.4-Aspectos técnicos-comunicacionales

Causa básica:

-Trayectoria institucional difusionista

Causa próxima:

-No existe una política comunicacional estratégica

-Visión de la comunicación asociada sólo con la difusión en los medios de comunicación.

Síntomas:

-Desarticulación entre área y agencias.

-Atención de demandas provenientes desde necesidades técnicas de los profesionales.

-No se puede atender la demanda de todos los proyectos locales.

-Elaboración de partes de prensa enfatizados en el qué sin tener en cuenta el cómo.

-Publicaciones que no contemplan objetivos comunicacionales (qué, para quien)

-Canales de la comunicación considerados como “una especie de trasvase de información de un recipiente a otro”.

Consecuencias:

- Debilidad en la comunicación
- Saturación de demandas a los profesionales de la comunicación/ demandas aisladas.

Consecuencias:

- Falta de impacto de las acciones comunicacionales porque no aportan a los objetivos propuestos en la planificación de proyectos locales.
- Actores concebidos como simples receptores, estandarizados y permanentes.
- Elaboración de productos comunicativos desde necesidades técnicas

5.5 Reconocimiento y jerarquización de los actores y definición de las Matrices Socioculturales

5.5.1 Jerarquización de actores

- *Aspectos socioculturales*

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

<i>Causas básicas</i>	-Dirección Nacional del INTA -Consejo Directivo del INTA -Coordinaciones Nacionales de las Áreas de Investigación y Extensión
<i>Causas próximas</i>	-Director del INTA Catamarca-Coordinadores de Áreas de Investigación y proyectos territoriales del INTA Catamarca
<i>Síntomas</i>	-Investigadores del INTA Catamarca -Extensionistas del INTA Catamarca -Jefes de Agencia
<i>Consecuencias</i>	-Personal de la Institución -Productores -Público en general: jóvenes y adulto



- **Aspectos político-institucionales**

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

Causas básicas	-Dirección Nacional del INTA -Consejo Directivo del INTA -Coordinaciones Nacionales de las Áreas de Investigación y Extensión
Causas próximas	-Director del INTA Catamarca-Coordinadores de Área de Investigación y proyectos territoriales del INTA Catamarca
Síntomas	-Investigadores del INTA Catamarca -Extensionistas del INTA Catamarca -Jefes de Agencia
Consecuencias	-Personal de la Institución -Productores -Público en general: jóvenes y adultos



- **Aspectos económico-administrativos**

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

Causas básicas	-Dirección Nacional del INTA -Consejo Directivo del INTA -Coordinaciones Nacionales de las -Áreas de Investigación y Extensión -Gerencia Nacional de Administración
Causas próximas	-Director del INTA Catamarca -Coordinadores de las -Áreas de Investigación del INTA Catamarca -Coordinadores de proyectos territoriales y locales -Administración
Síntomas	-Coordinadores de proyectos regionales y locales -Investigadores del INTA Catamarca -Extensionistas del INTA Catamarca -Jefes de Agencia
Consecuencias	-Productores -Público en general: jóvenes y adultos -Personal de la Institución



• **Aspectos técnico-comunicacionales**

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN CADA NIVEL

Causas básicas	-Consejo Directivo del INTA -Dirección Nacional del INTA -Coordinaciones Nacionales de las Áreas de Investigación y Extensión -Gerencia de Comunicación
Causas próximas	-Director del INTA Catamarca -Coordinadores de las -Área de Investigación del INTA Catamarca- Coordinadores de proyectos territoriales y locales -Consejo Local Asesor (CLA)
Síntomas	-Coordinadores de proyectos territoriales y locales -Investigadores del INTA Catamarca -Extensionistas del INTA Catamarca -Jefes de Agencia -Comunicador
Consecuencias	-Productores -Público en general: jóvenes y adultos -Personal de la Institución -Medios de comunicación



5.5.2-Las matrices agrupadas en lógicas de funcionamiento:

A partir de la problemática definida en la *Versión Técnica Comunicacional*: “Pre-dominancia de la dimensión informativa de la comunicación en la planificación de acciones comunicacionales en el INTA Catamarca”, 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. Por lo expuesto, los actores se agrupan en:

- *Los que deciden*
- *Los que administran*
- *Los que investigan*
- *Los que llevan a cabo acciones de extensión*
- *Los que producen*
- *Los que comunican*



La *Matriz Sociocultural "los que deciden"* agrupa a los actores que tienen poder de decisión en de la institución 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 institucional 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. Si bien reconocen la predominancia de esta dimensión, se considera importante potenciar la visibilidad institucional en los medios de comunicación y reforzar los canales de comunicación existentes en la institución y los cuáles se utilizan cotidianamente como boletín electrónico, e-mail, espacio virtual colaborativo, sitio web, mural (lugar disponible para difusión de información del personal). 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 Esquiú digital, El Ancasti y la Unión digital. En cuanto a la televisión, programas como: Última Página (canal 10 TV Cable), 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 administran" agrupa al personal del sector de administración quienes se dedican a las tareas de patrimonio, personal, compras y cómputos. 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 en el resto del personal de la institución y entre el mismo sector. No se trata de calificar el trabajo realizado por el personal de la administración, sino poder vislumbrar que a partir de la utilización sólo de algunos canales para comunicar se debilita la comunicación interna. Los encuentros entre los miembros del sector se realizan a partir de reuniones mensuales para dar a conocer avances de las actividades efectuadas. La modalidad del vínculo

con la problemática se asocia con la falta de circulación de información entre el mismo personal.

“Los que investigan” involucra al personal que realiza actividades de investigación en torno a las líneas estratégicas de trabajo de la institución, tales como: olivo, nogal, vid, higuera, almendro, comino, anís, pimiento para pimentón, pasturas exóticas, cultivos andinos, calidad institucional y agroalimentaria, socioeconomía, producción animal (bovinos, caprinos, ovinos y camélidos). La comunicación entre ellos se realiza por medio de e-mails, contacto interpersonal, reuniones, talleres, redes sociales. Además, 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, Última página) y programas radiales.

La modalidad del vínculo con la problemática tiene incidencia en la necesidad de realizar publicaciones ante requerimientos institucionales sin contemplar el qué, cómo, para qué y para quién se produce la información.

“Los que realizan acciones de extensión” agrupa a profesionales y técnicos que trabajan en el asesoramiento técnico-productivo y el apoyo a los productores que tienen vinculación con la institución. La llegada al terreno se realiza a través de los requerimientos y demandas a las Agencias y por medio del trabajo articulado con otras instituciones del medio, tales como: Subsecretaría de Agricultura familiar, Agronomías de Zona, municipios, escuelas, etc. 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.

“Los que producen” agrupa a los productores que tienen relación directa o indirecta con la institución. Se comunican a través de contactos interpersonales, e-mail, radio, televisión, diarios, revistas, bibliografía específica. Los medios de comunicación

consumidos son: NOA Productivo (suplemento gro 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 desde la institución algunas veces es inaccesible para el productor desde un punto de vista técnico. 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.

“*Los que comunican*” agrupa al comunicador –directamente- y a los medios de comunicación- de manera indirecta- a través de los cuales se informa al público en general sobre las actividades institucionales. Los espacios de encuentro del comunicador son talleres, reuniones, capacitaciones y encuentros cara a cara. Para comunicar, se utilizan medios como e-mails, sitio web, boletín electrónico y se tiene una relación activa con los 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.

6. 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).

6.1 Formulación de acciones estratégicas

Aspectos del problema:				
Componente	Actores /matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
<p>Sociocultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicación reducida a la difusión y transferencia. •Primacía de la individualidad. •Débil comunicación interna. <p>Político-institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ausencia de un abordaje integral de la problemática. •Publicaciones cuantificables para dar cumplimiento a sistemas de evaluación, promoción y ascenso 	<p><i>“los que deciden”</i></p> <p><i>“los que investigan”</i></p> <p><i>“los que realizan acciones de extensión”</i></p> <p><i>“los que comunican”</i></p> <p><i>“los que administran”</i></p>	<p>Intereses centrados en la visibilidad en los medios de comunicación y en realizar productos comunicativos y cuantificables.</p> <p>Necesidad de contar con una mayor interacción dentro y fuera de la institución. Necesidad de reforzar la comunicación para llegar mejor al productor.</p>	<p>Sensibilización (aporta a la dimensión ideológica. Promueve la motivación. “Darse cuenta”)</p> <p>Dimensión Ideológica</p>	<p>*Capacitación en nociones de comunicación estratégica para promover la comprensión de la comunicación como proceso.</p> <p>*Jornada-Taller sobre criterios comunicacionales en la redacción en trabajos elaborados y por publicar. Reflexionar sobre el objetivo comunicacional en la elaboración de productos comunicacionales.</p>
<p>Aspectos técnico-comunicacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falta una planificación estratégica de la comunicación. •Superposición de actividades comunicacionales entre área y agencias •Comunicación asociada con una visibilidad institucional en los me- 	<p><i>“los que investigan”</i></p> <p><i>“los que realizan acciones de extensión”</i></p> <p><i>“los que comunican”</i></p> <p><i>“los que producen”</i></p>		<p>Información (proceso comunicacional elaborado en el registro de cómo opera el dato)</p> <p>Dimensión Informativa</p>	<p>*Elaboración de artículos periódicos, e información a publicar considerando criterios comunicacionales.</p> <p>*Potenciar la publicación de información institucional en los medios de comunicación locales.</p>

<p>dios masivos de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reducción de la comunicación a productos comunicativos e información medible y cuantificable. <p>Económico-administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falta de recursos económicos específicos para la realización de actividades comunicacionales 				<p>*Refuerzo de los canales de comunicación existentes desde un abordaje integral:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Boletín institucional (periodicidad mensual) •Correo electrónico (información diaria) •Espacio colaborativo •Sitio web <p>*Apertura de otros canales (infotecnologías)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Grupo Facebook •Blog
	<p><i>los que deciden”</i> <i>“los que investigan”</i> <i>“los que realizan acciones de extensión”</i> <i>“los que comunican”</i> <i>“los que administran</i></p>		<p>Participación (aporta a la interacción con otros, a la apropiación y al empoderamiento)</p> <p>Dimensión Interaccional</p>	<p>*Encuentro de intercambio de experiencias comunicacionales en la trayectoria institucional para promover el trabajo transdisciplinar.</p> <p>*Encuentro para evaluar en el presupuesto de los proyectos la financiación de actividades de comunicación.</p>

	<p><i>“los que deciden”</i></p> <p><i>“los que investigan”</i></p> <p><i>“los que realizan acciones de extensión”</i></p> <p><i>“los que comunican”</i></p> <p><i>“los que administran”</i></p>		<p>Encuentro socio-cultural (pone en marcha transformaciones en torno a problemas situados. Incluye a la sensibilización, a la información, a la participación y a otros procesos comunicacionales.)</p> <p>Dimensión comunicacional</p>	<p>*Taller de planificación de las actividades comunicacionales desde una visión estratégica, cuyo producto sea la realización de una planificación de las actividades comunicacionales.</p>
--	---	--	--	--

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 “los que deciden”, “los que investigan”, “los que realizan acciones de extensión”, “los que comunican”, los que administran”) promuevan el cambio y la transformación mediante la apertura hacia la comunicación estratégica. Por ello, es importante problematizar sobre el concepto de comunicación imperante en la institución 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, sino contemplar los mecanismos para que un determinado artículo periodístico sea comunicable. De esta manera, se podrá dar cuenta de los procesos que se llevan a cabo y promover formas de redacción con objetivos comunicacionales.

También, desde los medios disponibles (correo electrónico, boletín electrónico, sitio web, diario mural (sociales)) se interiorizará al personal sobre los objetivos pro-

puestos para interactuar sobre posibles observaciones, sugerencias y aportes al respecto.

Por otra parte y considerando el desarrollo de las infotecnologías, destaco que los medios digitales –como propone Juan Camus- poseen determinadas características en relación con los medios tradicionales; tales como la interactividad, la actualización o la permanente incorporación de elementos multimedia. Por este motivo, para generar contenidos orientados a los espacios de los que dispone la institución, es necesario realizar esfuerzos diferentes respecto de lo que se hace para otros medios.

La realización de un blog, página y grupo en Facebook permitirá generar espacios interactivos en los cuales puedan darse a conocer investigaciones pertinentes a las áreas de trabajo de la institución puesto que muchas de ellas no trascienden el mero ámbito local, además de generar una retroalimentación con el usuario de éstas redes.

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. A partir de lo analizado en el apartado “Marcas de racionalidad” la base que sostenga 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.

Además, como resultado de estos encuentros, uno de los objetivos principales reside en la elaboración de una planificación estratégica que contemple en el presupuesto de cada proyecto las actividades de comunicación. Dado que no se cuenta con un área de comunicación que posea presupuesto propio, la estrategia será realizar una planificación presupuestaria. De esta manera, las actividades y productos comunicacionales no se efectuarán sólo como requerimientos contingentes de gastos de partidas presupuestarias, sino que se elaboraran en función de lo planificado y que reflejen un proceso comunicacional. Para ello, se necesita consensuar entre los responsables de proyectos junto al director, los coordinadores de área y la administración, la ejecución de cada una de las actividades que se acuerden incorporar a la planificación.

7. Consideraciones finales

El filósofo Felipe Ángel dice: “todo es un gran mover. Para moverse todo debe moverse desde lo que ya es, y porque se mueve ya no es lo que antes era. Sin embargo, sigue siendo lo mismo”. En este sentido se pregunta: “¿Lo mismo es lo otro? Sí y no a la vez”.

Desde la afirmación del filósofo, me posiciono para repensar el cambio en la concepción imperante de la comunicación en el INTA Catamarca que se caracteriza por la predominancia de la dimensión informativa. Es decir, al considerar la variación de algo que ya es, no pretendo desterrar la difusión como una de las actividades principales de comunicación de la institución, sino encausarla para emerger en otros procesos que, a su vez, contengan esa dimensión. En otras palabras, la transformación a partir del encuentro no implicará la desaparición y suplantación de una dimensión de la comunicación por otra, sino por el contrario, se constituirán en una y otra al mismo tiempo en el entorno del diseño de la estrategia comunicacional propuesta como un dispositivo de relacionamiento innovador.

La necesidad de motorizar un cambio en la concepción de la comunicación se debe a que las actividades de comunicación en el INTA Catamarca siguen pensándose desde una clausura lineal dejando de lado, por ejemplo, aspectos socioculturales.

Por este motivo, a partir del análisis de las *Marcas de Racionalidad* pudimos dar cuenta de las actividades comunicacionales reducidas a la dimensión informativa de la comunicación centralizadas mayormente en la transferencia. Con la elaboración de la *Versión técnica Comunicacional*, concertada entre el Director del organismo, los Coordinadores, la Administradora, la Responsable de Recursos Humanos y desde mi lugar como comunicadora, coincidimos colectivamente en reconocer la problemática comunicacional que analicé a lo largo de la presente investigación. Desde ella, se desplegaron los distintos aspectos del problema, causas, síntomas y consecuencias. Es por ello que el *Árbol de Soluciones* se presenta como una propuesta innovadora que no sólo contiene acciones puntuales asociadas con la dimensión informativa dado que las *Matrices* reconocen la importancia de ésta en la comunicación institucional; sino que propongo incorporar en ella acciones comunicacionales que involucren otros aspectos asociados con un abordaje multidimensional de la comunicación.

Cabe destacar que más allá de realizar una crítica a la situación descrita y a nuestras prácticas cotidianas, la implicancia de esta realidad se asocia con una tradición verticalista de gestión institucional, tal como lo he descrito en el apartado de *Marcas de Racionalidad Comunicacional*. O sea, la mirada de la comunicación se relaciona con una manera de ver el mundo que manifiesta la necesidad de despojarnos de un pensamiento moderno reducido a la instrumentalidad y en el cual prima aun la individualidad como categoría moderna.

Si bien existe apertura hacia otros aportes y disciplinas afines al INTA, la perspectiva unidimensional que prevalece no permite captar el enriquecimiento que produce y que aún puede potenciarse con el despliegue de lo comunicacional. La comunicación estratégica como metaperspectiva, despeja las generalidades que no logran acercar las disciplinas y otros aportes de saberes, al situarse en una problemática, la que plantean los actores desde sus perspectivas epistémicas diversas. Asimismo, abre el juego al diálogo con otros saberes que contribuyen a la comprensión de la problemática dinámica y compleja en el contexto que está emergiendo (interpela, conecta los componentes dimensionales en la fluidez de su transcurso).

Por esta razón, sin quitar relevancia al papel de los medios masivos y la importancia que reviste para el mismo personal, la comunicación institucional no debe limitarse sólo a la presencia en ellos, sino reconocer que involucra “una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde media e intervienen otros elementos, factores, contenidos, instituciones, etc. que concurren en diversas formas y manifestaciones de comunicación”. (Uranga, 2007:04-05)

Siguiendo con la propuesta de la *Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario*, la situación afrontada en este trabajo lleva a todos los actores a “salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación. No alcanza con contabilizar mensajes, identificar los circuitos de su circulación o analizarlos discursivamente, porque la interpretación (entendida como una lectura crítica que nos permita demostrar los artificios de la enunciación), no agota el hecho comunicacional” (Massoni, 2007: 179).

La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes, porque en él se usan los textos y los objetos socio-

culturales; el uso –en el sentido de aquello no previsto inicialmente- es lo que permite el cambio y la transformación dado que permite la diferenciación (Massoni, 2007).

Por este motivo y en función de la realidad compleja que nos interpela; destaco la importancia de abordar la comunicación – en nuevas investigaciones y acciones institucionales a desarrollar- desde un enfoque multidimensional para propiciar espacios en los cuales no prime sólo la linealidad de la comunicación sino que se contemplen otras características como:

- Dar cuenta de la comunicación como articulación.
- Fenómeno social de encuentro.
- De puesta en común de los actores sociales/colectivos,
- De la comunicación como momento relacionante de la diversidad socio-cultural.
- De corresponder al campo de lo fluido.
- De abordar la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social, la cotidianeidad de la producción de sentido.
- De dar cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes.
- De abordar la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro (Massoni, 2003 y 2007).

Considerando estas particularidades, la mirada estratégica en la dimensión comunicacional se posiciona como la habilitadora de un espacio de articulación y convergencia de miradas múltiples desde la convocatoria a diversos saberes disciplinares para facilitar el abordaje de la problemática a tratar. Este espacio involucra pasar de entender la participación como prescripción –receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/saber- a entenderla como forma que considera al otro como otro y no como instrumento para. Se trata de recuperar los saberes, intereses y expectativas de los grupos involucrados para organizar en la estrategia acciones capaces de asumir las lógicas de juego (Massoni, 2007).

Por ello, la comunicación estratégica será la llave que abrirá la ventana euclidiana de la mirada institucional de la comunicación para hacer permeable la construcción de una intervención en la dinámica organizacional. Entonces, desde este

lugar, se posibilitará recuperar la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido (Massoni, 2007) para reconfigurar los vínculos intersubjetivos.

Es así que la comunicación, al fin de cuentas, se constituye como “el bien humano mejor distribuido, y se basa precisamente en construir relaciones humanas y en la posibilidad de interpretar y recrear nuestros universos de sentido” (Vizer, 2003: 157). Como dice Mario Benedetti, “llega un momento en que cualquier realidad se acaba” y afortunadamente siempre habrá sujetos capaces de reinventarla. Esto sólo podrá lograrse a través de la convicción de que “el futuro está abierto” y que es allí, en ese horizonte y en su exploración donde pueden encontrarse nuevas configuraciones para la transformación del presente.

8. 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](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/laner1.rtf>

MASSONI, S. (2001) Estrategias de comunicación. Tiempo de investigarnos vivos. En: *Revista Comunicación y Sociedad*, N° 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.

_____ I. STENGERS (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.

_____ C. J. DELGADO DÍAZ (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, núm. 1, pp. 119-140. Universidad del Zulia. Venezuela. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=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](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, n° 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](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.

8.1 Otras fuentes consultadas

Boletín Oficial de la Presidencia de la Nación (1956). Creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Año LXIV. N° 18.292.

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

Informe de Auditoría N° 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 N° 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).