

## **Medición De Procesos Comunicacionales En Organizaciones Y Proyectos: La Dimensión Informativa Desde La Comunicación Estratégica**

### **Measuring Communication Processes in Organizations And Projects: The Information Dimension From The Strategic Communication**

**Sandra Massoni**

**sandra.massoni@gmail.com**

**Universidad Nacional de Rosario**

**Mariana Mascotti**

**mmascotti@gmail.com**

**Universidad Nacional de Rosario**

**Luciana Margherit**

**lmargherit@gmail.com**

**Universidad Nacional de Rosario**

#### **Resumen**

El proyecto de investigación y desarrollo Comunicación Estratégica: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples (PID 172 UNR) se propone la construcción de indicadores en cuatro dimensiones de la comunicación: la informativa, la interaccional, la ideológica y la del encuentro sociocultural. Contempla el desarrollo de una plataforma on-line de registro –en algoritmos fluidos– de los procesos comunicacionales bajo análisis. El abordaje se realiza desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario, que ofrece metodologías específicas de indagación considerando la fluidez y complejidad del fenómeno comunicacional. En este informe se presenta una síntesis del proyecto, avances y resultados parciales que arroja la carga de la dimensión informativa en

dos casos (proyecto nacional lechero y proyecto nacional apícola, ambos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina). Se trata de un desarrollo metodológico disponible para los involucrados en el diseño, planificación y seguimiento de procesos comunicacionales en las organizaciones.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica - metodología – dimensión informativa de la comunicación - indicadores comunicacionales

### Abstract

Communicational Indicators in Multiple Dimensions (PID) investigation and development project proposes the construction of indicators in four dimensions of communication: informative, interactional, ideological and sociocultural encounter. It involves the development of an on-line platform for the record –in fluid algorithms– of the communicational processes under analysis. This approach is taken from strategic communication's meta-perspective of the Escuela de comunicación estratégica de Rosario, offering specific indagation methodologies which takes into account communicational phenomenon's fluidity and complexity. This report presents a summary of the project, its achievements and partial results, shown by the “informative dimation” on two cases: proyecto nacional lechero and proyecto nacional apícola, both from INTA (National Institute of Agricultural Technology, Argentina). The project is a methodological development available for those involved in designing, planning and monitoring organizations' communicational processes.

**Keywords:** Strategic communication, methodology, informative dimension of communication, communicational indicators.

## 1. Introducción

El PID Comunicación estratégica: indicadores de comunicación en dimensiones múltiples (IPOL 172 – 2011-2014) está radicado como proyecto de investigación en el área de posgrado en la Facultad de Ciencia Política y RRII de la Universidad Nacional de Rosario y forma parte de la línea de acción investigación en la Maestría en Comunicación Estratégica.

Investiga la dimensión comunicacional en organizaciones de distintos ámbitos en la Argentina desde la metaperspectiva teórica y metodológica de la Comunicación Estratégica (Massoni, 2003) como un aporte al diseño e implementación de acciones comunicacionales integradas como procesos de cambio social conversacional.

La propuesta consiste en la generación de instrumentos metodológicos que permitan valorar analíticamente el estado, los avances y el desarrollo de estos procesos considerando la fluidez y la complejidad del fenómeno comunicacional en su multidimensionalidad.

Se parte de reconocer que los indicadores son instrumentos analíticos que proporcionan medidas –cuantitativas y cualitativas– factibles de transformarse en escalas comunes, con la finalidad de facilitar su agregación y comparación. Cumplen con la función de dar a conocer en forma sintética el estado de las situaciones que intencionalmente hemos decidido observar. Los indicadores comunicacionales miden y valoran las transformaciones operadas en las situaciones bajo análisis, entendiéndose en este proyecto como algoritmos fluidos, capaces de dar cuenta del despliegue de lo comunicacional en diferentes dimensiones: informativa, interaccional, ideológica y sociocultural, a través de las múltiples modalidades del encuentro, en situación.

Mediante el desarrollo de una plataforma digital on-line, el PID permite disponer de un mapa dinámico de las reconfiguraciones que se van operando en la situación para guiar el desarrollo de las estrategias de comunicación como dispositivos de cambio conversacional en el marco de la investigación enactiva.<sup>2</sup>

Desde el proyecto se generan herramientas para la construcción, selección, relevamiento y registro de indicadores en distintas dimensiones comunicacionales que permitan un monitoreo continuo del desarrollo de las actividades, procesos y productos de estrategias de comunicación en ámbitos diversos: programas, proyectos, organizaciones, empresas.

En este informe nos proponemos dar cuenta del modo de funcionamiento y algunos resultados de la implementación de la propuesta metodológica en la dimensión informativa.

## 2. Objetivos

El objetivo de este proyecto es definir un modelo de observación comunicacional a través de indicadores estructurados sobre la base de cuatro de las dimensiones de la Comunicación Estratégica –informativa, ideológica, interaccional y del encuentro sociocultural– (Massoni, 2003) que puedan articularse y ser validados para actividades, procesos y productos comunicacionales en proyectos y áreas institucionales.

Sus objetivos específicos se concentran en:

- ✓ Articular una tipología de indicadores de comunicación que permita dar cuenta de la multidimensionalidad comunicacional considerando los procesos típicos en la formulación de proyectos y su vinculación con los resultados alcanzados;

- ✓ la variedad y dispersión de los productos, acciones y eventos de comunicación que se realizan en cada ámbito organizacional;
- ✓ los impactos o resultados obtenidos en la articulación sociocultural, valorando los vínculos intersubjetivos entre los distintos actores interinstitucionales involucrados en los procesos comunicacionales.
- ✓ Disponer de un mapa dinámico de las transformaciones a través del desarrollo de una plataforma digital on-line.
- ✓ Potenciar la labor comunicacional visibilizando su aporte específico a través de un dispositivo de medición/planificación/acción.

### **Justificación y fundamentos del proyecto**

Es habitual en las organizaciones que el abordaje de la comunicación sea reducido a una dimensión instrumental y por tanto se registren las siguientes situaciones:

- ✓ Relevamiento de productos aislados.
- ✓ Criterios no consensuados y por lo tanto ineficaces para dar cuenta de las actividades, procesos y productos de comunicación de manera integrada.
- ✓ Registros que no correlacionan procesos y productos.
- ✓ Evaluaciones institucionales que adjudican a la falta de comunicación la existencia de otros problemas.
- ✓ Interés en lograr una selección de indicadores para el seguimiento y monitoreo de procesos comunicacionales dinámicos pero carencia de espacios de exploración, rutinas y procedimientos que permitan operativizarlos.
- ✓ Convivencia de modelos reduccionistas y complejos en el abordaje comunicacional.
- ✓ Rutinas comunicacionales inconducentes en relación a los procesos que se buscan promover.

### **Marco teórico metodológico**

El modelo de Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario<sup>3</sup> propone abordar a la comunicación como eje conductor de la innovación por tratarse del momento específico en el que la diversidad sociocultural se vincula, dando lugar a la producción del sentido. Esta producción, siempre situada y en movimiento, es la que buscamos promover y monitorear en

el marco de cada estrategia de comunicación desde la investigación enactiva<sup>4</sup>. Un abordaje transdisciplinar que despliega lo comunicacional –rebasando lo comunicativo– mediante una serie de herramientas y técnicas precisas que incluyen:

1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional de la situación abordada (VTC)<sup>5</sup> 2. Análisis y prescripción mediante el reconocimiento de Marcas de racionalidad comunicacional

3. Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional.

4. Caracterización de Matrices socioculturales en torno al problema.

5. Árbol de soluciones.<sup>6</sup>

6. Investigación de campo.<sup>7</sup>

7 Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional (Massoni, 2013).

El fortalecimiento de los procesos de comunicación como un aporte al diseño y la implementación de las acciones de una organización, requiere un enfoque capaz de abordar su complejidad sin descartar su dinámica. La Comunicación Estratégica incorpora a la teoría de la comunicación como llave, como una forma de interpelación de problemáticas reconociendo sus racionalidades comunicacionales, esto es, sus formas de operar el encuentro sociocultural (Massoni, 2007).

El sistema de instrumentos metodológicos se orienta a los objetivos específicos de relevamiento para cada una de las dimensiones de la comunicación en procesos micro/macrosociales en el entorno de las estrategias de comunicación.

Se trata de investigar y definir indicadores de comunicación para cada una de las dimensiones bajo análisis, sus posibles desagregaciones y convergencias, las fuentes de datos y su acceso, así como la continuidad de su referenciación que surge de la posibilidad de carga y consulta on-line del sistema.

Tabla 1 - Las dimensiones de la comunicación y los procesos comunicacionales que implican. (Massoni, S. 2013)

---

<b>Proceso comunicacional centrado en el registro de</b>	<b>DIMENSIÓN INFORMATIVA</b>
--	------------------------------

---

---

cómo opera el dato. Aporta a la transferencia.	<b>Información</b>
Proceso comunicacional de interacción con otros.	<b>DIMENSIÓN INTERACCIONAL</b>
Aporta al empoderamiento.	<b>Participación</b>
Proceso comunicacional que aporta a la motivación.	<b>DIMENSIÓN IDEOLÓGICA</b>
“Darse cuenta”.	<b>Sensibilización</b>
Acciones y sentidos compartidos con otros. Pone en	<b>DIMENSION SOCIOCULTURAL</b>
marcha transformaciones en torno a problema s situados. Incluye a la sensi lización, a la información, a la participación y a otros procesos compartidos con otros.	<b>Encuentro sociocultural</b>

---

## 5. Implementación y desarrollo

El Proyecto tiene una duración prevista de cinco años. Dadas sus características, se plantean distintas fases para cada dimensión de la comunicación bajo análisis: informativa, interaccional, ideológica y del encuentro sociocultural. Cada fase abarca y es superadora de la anterior, aporta productos específicos que no son considerados como finales en tanto no se completen todos los pasos previstos en la investigación. Las etapas son las siguientes:

1. Definición de indicadores de comunicación.
2. Determinación de la pertinencia, utilidad y relevancia de cada indicador. Definición de tipos de informes para cada dimensión de la comunicación.
3. Construcción de la maqueta técnica de la matriz de datos: instrumentación de los indicadores seleccionados con los recursos digitales disponibles en cada organización bajo estudio.
4. Elaboración de manuales conceptuales y de uso de la plataforma digital: guía de uso de la aplicación y definiciones conceptuales de los indicadores comunicacionales priorizados.

5. Realización de pruebas piloto: operacionalización de indicadores comunicacionales en los distintos proyectos caso. Análisis de resultados y validación de los indicadores seleccionados.

### **5.1 Articulación de indicadores en el sistema.**

En el caso de la dimensión informativa, que es la que presentamos en este artículo, todas las etapas de desarrollo previstas en el proyecto se han cumplido. Las demás dimensiones se encuentran en diferentes estados de avance, llegando hasta la etapa 3 en la dimensión interaccional, a la definición de la tipología de indicadores en el caso de la dimensión ideológica y sin desarrollar aún la dimensión del encuentro sociocultural.

La definición de las funcionalidades y resoluciones tecnológicas de la construcción de la plataforma digital (ver Figura 1), como herramienta principal para la recolección y registro de los datos constituye un núcleo operativo de este proyecto de investigación. El diseño y desarrollo de esta plataforma digital on-line es clave para lograr el trabajo en red que requiere el despliegue de una estrategia comunicacional y el registro continuo de sus indicadores.

Figura 1 - Captura de una pantalla de la interfaz de carga de la plataforma on-line de indicadores, para la dimensión informativa en el proyecto nacional de lechería.

Modificar datos iniciales Salir

Medios Gráfica e impresos Audiovisual Revistas y Libros Digital Otros

Material periodístico enviado a la prensa Material periodístico publicado en la prensa Solicitud de ampliación de contenidos

Material periodístico enviado a la prensa

Gacetillas Artículos periodísticos Anuncios publicitarios

Listado de Gacetillas Ayuda general

Componente VT: Componente organizacional

Aspecto: Seleccione

Título:

Autor/es:

Temática:

Propósito de conocimiento:  Información  Participación  Otro   
 Sensibilización  Encuentro

Fecha:

Guardar Limpiar formulario

## Resultados

Dos proyectos nacionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (cartera 2010-2012) operaron con la plataforma on-line como casos de estudio en la carga de indicadores de la dimensión informativa: Comunicación Estratégica en Lechería y Red de Comunicación Estratégica para la Apicultura Argentina.

Ambos, trabajando desde la metodología de la Comunicación Estratégica, realizaron el despliegue de la VTC a la que se vinculan todos los indicadores comunicacionales cargados<sup>8</sup>.

Los proyectos fueron espacios de desarrollo, ajuste y validación de los indicadores de esta dimensión y de la plataforma, realización de pruebas piloto de la implementación metodológica y generación de información de seguimiento comunicacional en el mismo proceso.

Los proyectos tienen alcance nacional, así los productos y acciones son cargados al sistema por participantes desde distintos puntos de Argentina. Cada responsable registra directamente en la plataforma los productos disponibles en su unidad de trabajo. Con esos datos, se realizan regularmente informes que se distribuyen entre participantes y



colaboradores con el fin de visualizar diferentes aspectos del proceso que se está desarrollando a nivel país.

Tabla 2 - Mapa de Carga para cada Proyecto por Centro Regional y Estaciones Experimentales Agropecuarias de INTA.

PAN LECHEs		PROAPI	
Centro Regional	EEA	Centro Regional	EEA
Buenos Aires Norte	Castelar	Santa Fe	Reconquista
Buenos Aires Norte	Villegas	Corrientes	Corrientes
Córdoba	Marcos Juárez	Patagonia Norte	Bariloche
Santa Fe	Rafaela	Entre Ríos	Concepción del Uruguay
Misiones	Cerro Azul (AER Oberá)	CRBAS (Buenos Aires Sur)	Balcarce
		Patagonia Sur	Esquel
		San Luis – La Pampa	San Luis

En los casos bajo estudio y en la dimensión informativa, el dispositivo implementado mantiene coherencia con los objetivos de este proyecto de investigación enactiva para contribuir a una medición compleja y dinámica, realizar análisis participativos en movimiento y lograr fluidez en la visualización de los avances y resultados del estudio.

### 6.1 Tipología de indicadores de la Dimensión Informativa

En base al análisis de piezas de comunicación, la valoración de uso en distintas unidades de INTA y la articulación con los dos proyectos implicados en esta primera carga, se elaboró un listado de indicadores de la dimensión informativa, “que comprende el campo de los procesos fácticos y la descripción de datos homogéneos y correspondencias cuantitativas centrándose en los mensajes y su distribución. Esta dimensión da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada” (Massoni, S 2003).

Los indicadores fueron agrupados en 6 categorías de productos:

Tabla 3 - Categorías de productos relevados en la dimensión informativa.

<p><b>Producciones relativas a la relación con los medios masivos de comunicación, tanto los productos generados institucionalmente para establecer contactos y vinculaciones con dichos medios, como también lo difundido (sobre un tema específico o sobre la organización) que se haya registrado en el proceso de seguimiento del material publicado/emitado por el medio.</b></p>	<b>1. Seguimiento de medios</b>
<p><b>Materiales audiovisuales realizados, combinando imágenes, textos y sonidos. Producciones de audio y participaciones de integrantes de los proyectos involucrados en espacios mediáticos.</b></p>	<b>2. Producción audiovisual</b>
<p><b>Documentos e impresos en soporte papel, cuyo contenido incorpora textos e imágenes de cualquier tipo: figuras, ilustraciones o fotografías. El material puede haber sido producido por la institución o encargado su producción a terceros, pero a partir de los objetivos comunicacionales fijados por los integrantes del proyecto correspondiente. Los productos gráficos pueden tener distintos formatos: folletos, afiches, carteles, entre otros.</b></p>	<b>3. Materiales gráficos e impresos</b>
<p><b>Publicación de revistas y otras publicaciones editadas a intervalos regulares y libros de producción propia.</b></p>	<b>4. Revistas y libros editados</b>
<p><b>Productos que utilizan contenidos interactivos incorporando en forma conjunta y simultáneamente varios recursos, tales como textos, animaciones, hipertextos, videos,</b></p>	<b>5. Materiales multimedia y digitales</b>

sonidos e imágenes fijas.

**Productos específicos del proyecto y producciones 6. Otras producciones que no se han podido incluir en otras categorías (o porque no se ajustaban a los datos solicitados).**

Cada una de estas categorías contiene productos priorizados en los proyectos para dar cuenta de la producción vinculada a la dimensión informativa. Así, se diseñó en la plataforma on-line una interfaz con varios campos y subcampos asociados a las secciones, orientados a describir y aportar datos acerca de cada pieza comunicacional y sus instancias de producción.

Figura 2 - Vista general de las categorías y las ventanas desplegadas de una de ellas.

PID UNR Comunicación Estratégica: indicadores de comunicación en dimensiones múltiples  
IPOL 172 - 2011-2014

Modificar datos iniciales Salir

Medios Gráfica e impresos Audiovisual Revistas y Libros Digital Otros

Folleto Cartelería Fichas técnicas Hojas informativas Boletines Poster Otros

Listado de Fichas Técnicas Ayuda general

Componente VT: Seleccione

Aspecto: Seleccionar

Título:

Autor/es:

Temática:

Propósito de conocimiento:  Información  Participación  Otro   
 Sensibilización  Encuentro

Destinatarios:

Frecuencia: Seleccione

Cantidad impresa:

Número de serie:

Nombre de serie:

Cobertura: Seleccione

Formato: Seleccione

Medidas:

## 6.2 Tipos de informes

Se elaboraron informes mensuales, con el objetivo de interrelacionar los resultados obtenidos a partir de la carga de datos por parte de los responsables del proyecto en distintas regiones de Argentina para los dos proyectos - caso bajo análisis.

Se realizaron 4 modelos de informes para dar cuenta de las siguientes especificidades:

- **Informe N° 1: Disponibilidad de productos de comunicación por regiones, vinculados a los componentes de la Versión Técnica Comunicacional priorizados en la Estrategia Comunicacional.**

Da cuenta de los componentes y aspectos de la VTC que aparecen priorizados en los productos de comunicación disponibles en cada región/zona. Además, permite mostrar cantidades comparativas de productos disponibles en períodos de tiempo determinados en función de lo cargado.

- **Informe N° 2: Procesos de comunicación promovidos**

Muestra a qué proceso de comunicación aportan (información, interacción, sensibilización, encuentro sociocultural) los productos de comunicación disponibles. Indica también cuáles y cuántos productos se hicieron para cada propósito comunicacional buscado.

- **Informe N° 3: Tipos de productos de comunicación**

Este informe muestra a qué tipo de productos y soportes de comunicación se orientan los esfuerzos de producción comunicacional.

- **Informe N° 4: Vinculación entre componentes de la VTC, títulos y tipos de productos** Este informe muestra los productos que atienden a los mismos componentes de la VTC. Arroja información además sobre las áreas de vacancia de los distintos componentes de la VTC y por lo tanto es indicativo de aspectos y temas a reforzar en la Estrategia comunicacional.

A continuación se presentan resultados de relevamiento de los 4 modelos de informes realizados con productos de comunicación de los proyectos bajo análisis:

**Informe N° 1: Disponibilidad de productos de comunicación por centro regional vinculados al componente de la Versión Técnica de la Estrategia Comunicacional priorizado.**

Gráfico 1. Prevalencia de los componentes de la Versión Técnica por Centros regionales en el Proyecto Apícola

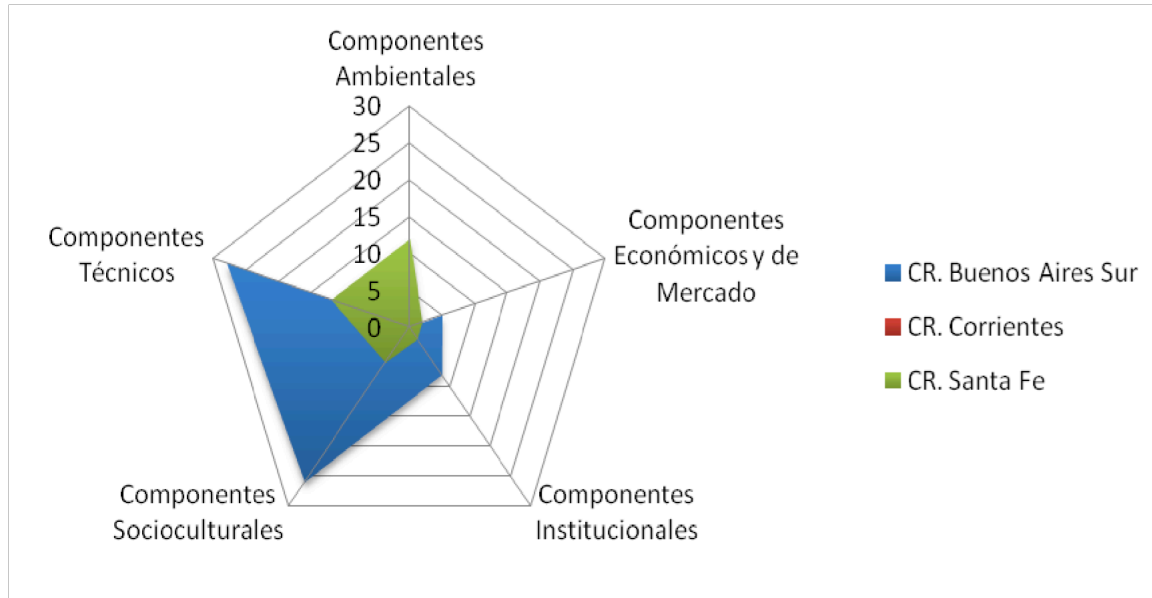


Tabla 4. Productos por años según tipos de soportes en el Proyecto Leches

Total	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Tipo Producto
78	3	54	2	8	7	4	CR. Santa Fe
43	3	40					Audiovisual
35		14	2	8	7	4	Gráfica e Impresos
<b>78</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
100%	3,8%	69,2%	2,6%	10,3%	9%	5,1%	%

## Informe N° 2: Informe de Procesos de comunicación promovidos

Tabla 5. Cantidad de productos por tipos de procesos de comunicación promovidos en el Proyecto Apícola.

Cantidad de Productos	Procesos de comunicación
1	Encuentro sociocultural
23	información
35	info sensibilización
2	info sensibilización encuentro
2	Info sensibilización participación
9	sensibilización
8	(otros)
80	<b>Total general</b>

Gráfico 2. Procesos de comunicación priorizados en el total de productos (en %) en el Proyecto Leches

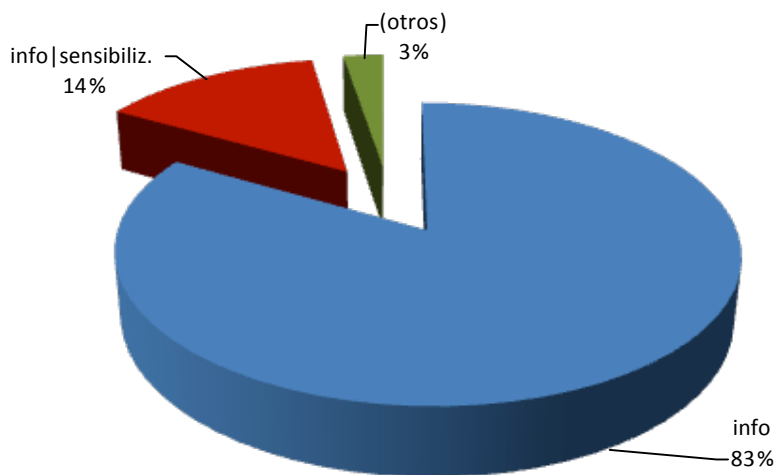
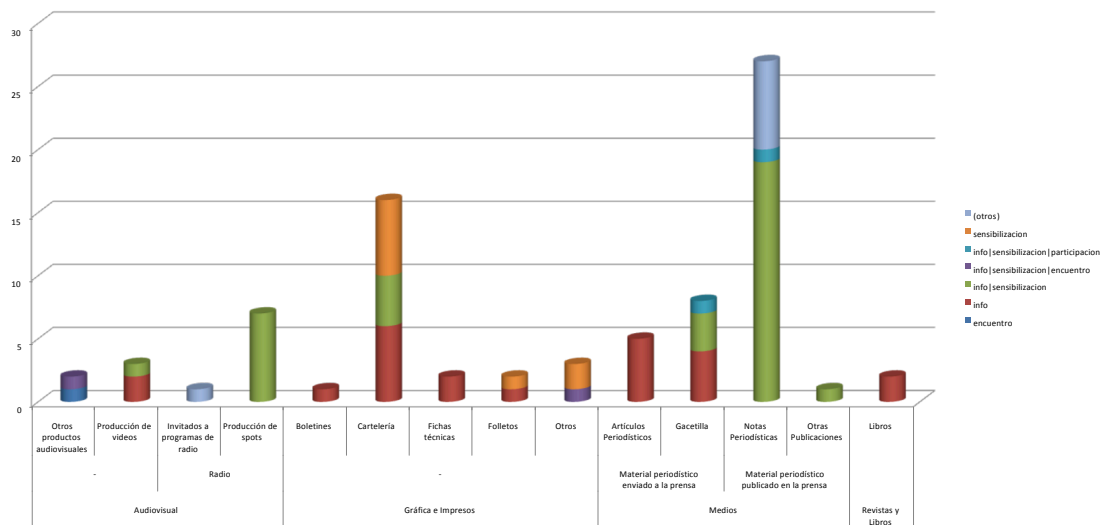


Gráfico 3. Procesos de comunicación promovidos en los distintos tipos de productos del PROAPI.



### Informe N° 3: Tipos de productos de comunicación

Gráfico 4. Soportes de comunicación en los últimos cinco años para el PROAPI



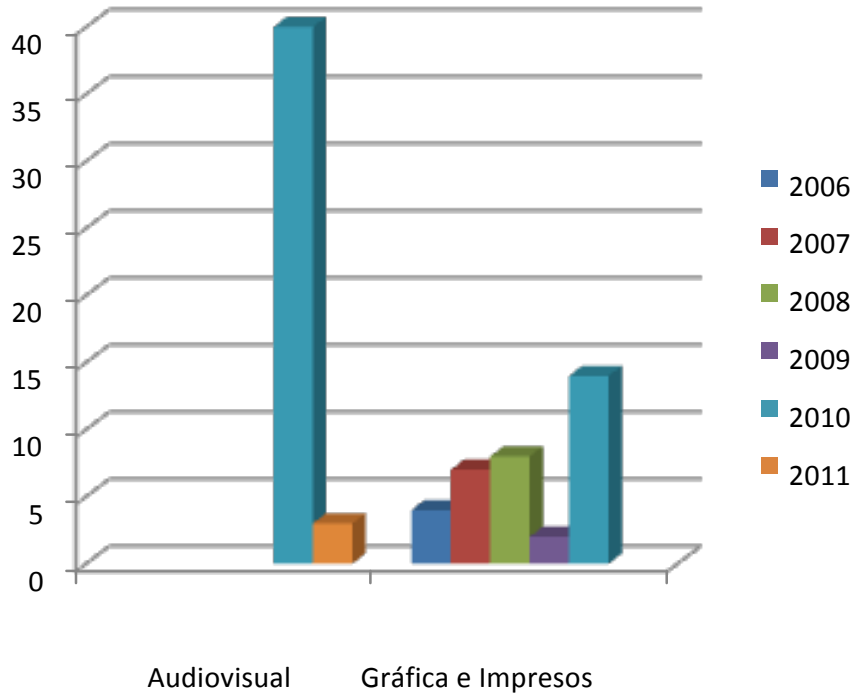
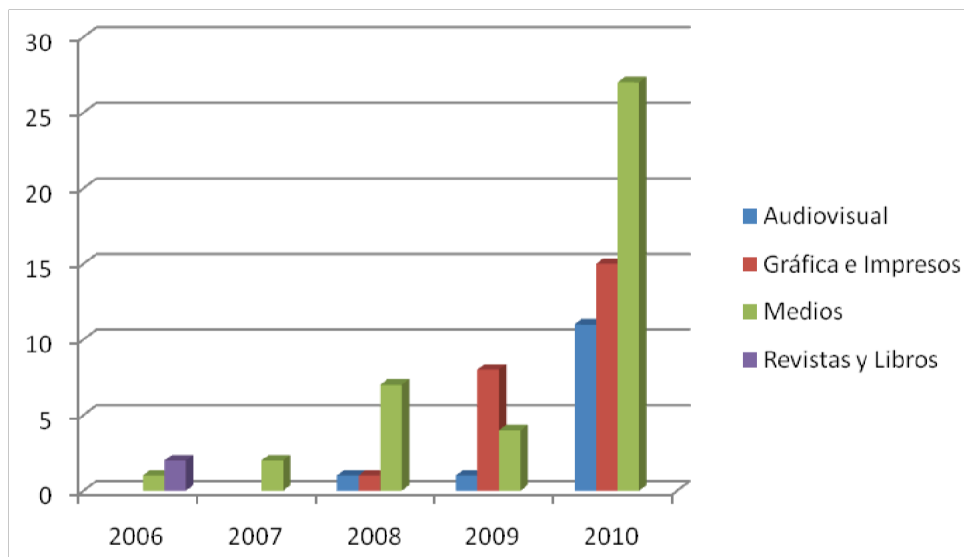


Gráfico 5. Comparación anual de la producción de materiales de comunicación del PROAPI según los distintos soportes



**Informe N° 4 Vinculación entre componentes de la Versión Técnica de la estrategia comunicacional, títulos y tipos de productos.**

Tabla 6. Títulos de los productos que abordan los distintos componentes y formatos utilizados en el PROAPI (fragmento).

Total	Revista	Medi	Gráfic	Audiovisu	
oros	presos				
10		4	1	5	<b>Componentes Ambientales</b>
4				4	Aplicación de agroquímicos en cultivos sin respetar normas establecidas
1				1	Polinización 1
1		1			Desconocimiento de algunas áreas apícolas extrapampeanas
1		1			Apicultura, una Alternativa para Ambientes Marginales
1		1			Disminución de la flora apícola
1		1			Efecto de los Insectos Polinizadores en el Rendimiento del Girasol
5		2	3		Falta de diversificación y valor agregado
1			1		¡Nuestros productos apícolas son excelentes...!
8		2	5	1	<b>Componentes Institucionales</b>
1			1		Dificultad de los productores para asociarse
1			1		Súmate al cambio
3			3		Desvalorización de la actividad apícola por ser una actividad secundaria
7		4	3		Aspectos Técnicos: Escasa diversificación y agregado de valor
1			1		Miel monofloral de Aliso
5	1		1	3	Problemas Sanitarios: control de Varroa
1	1				Estrategia para el control de Varroa

## 7. Conclusiones

El PID Comunicación estratégica: indicadores de comunicación en dimensiones múltiples (IPOL 172 – 2011-2014) busca establecer algoritmos fluidos para acompañar el despliegue de lo comunicacional en organizaciones y proyectos. El desarrollo de la plataforma digital on-line y su aplicación en los proyectos-caso constituye un avance en la construcción de un sistema de registro de lo comunicacional con vistas a disponer de un mapa dinámico de las reconfiguraciones en torno a una situación para acompañar el despliegue de estrategias de comunicación como proyectos de investigación enactiva.

En los proyectos – caso, los indicadores relevados en cada VTC, así como los tipos de informes y las modalidades de carga de datos a través de la plataforma digital on-line, facilitan la visualización de la dimensión comunicacional bajo análisis en esta etapa -la informativa- y la toma de decisiones en la planificación de nuevas acciones comunicacionales en el entorno de la Estrategia comunicacional como dispositivo de cambio social conversacional.

## 8. Nota final

El Equipo de investigadores de proyecto, está integrado por Santa Massoni (Directora), Mariana Piola (Co-directora), Mariana Mascotti, Luciana Margherit, Javier Spagnolo, Bruno Menarvino y Evelyn Gerson. Más información y contacto en <http://indicadoresdecomunicacion.blogspot.com.ar/>.

### Referencias bibliográficas

- CECCHINI, S. Indicadores sociales en América Latina y el Caribe. Serie Estudios Estadísticos y prospectivos N° 34. Cepal. Santiago de Chile. 2005.
- CISNEROS, J. El problema metodológico en la elaboración de indicadores en ciencias sociales. Flacso. Buenos Aires. 2009.

DELEUZE, G.. "¿Qué es un dispositivo?", en: Michel Foucault, filósofo; Gedisa; Barcelona, 1990.

IBÁÑEZ, J. Nuevos avances en la investigación social, Vol I y Vol II. Proyecto A Ediciones. Barcelona. 1988.

IBÁÑEZ, J. "La investigación social de segundo orden. Las paradojas de la investigación.", en Suplemento Anthropos N° 22. 1990.

MANDELBROT, B. Los objetos fractales. Forma, azar y dimensión. Tusquets Editores, Barcelona, 1984.

MASSONI, S. "Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos". Revista científica Comunicación y Sociedad N° 37. Universidad de Guadalajara, México, 2001.

MASSONI, S. "Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional". Resumen de Tesis doctoral en Revista científica Temas y Debates Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina, 2003.

MASSONI, S. "Multi-dimensionality of reality and the communication approach for sustainable development" en libro Communication for social change anthology: historical and contemporary readings, Alfonso Gumucio-Dagron and Thomas Tufte (Eds.). Published by Communication for Social Change Consortium, New Jersey, EE.UU, 2006.

MASSONI, S. Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

MASSONI, S. Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2011.

MASSONI, S. “Metodologías de la Comunicación Estratégica”. Cuaderno de cátedra/guías del Seminario Maestría en Comunicación Estratégica UNR, 2012.

MASSONI, S. Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2013.

MATURANA, H. y VARELA, F. El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Santiago de Chile. 1998.

MORIN, E. El Método. Tomo I, Cap II. Editorial Cátedra. 2006.

OROZCO GOMEZ, G. La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa. IMDEC, México, 1997.

PÉREZ, R y MASSONI, S. La nueva teoría estratégica. Del conflicto a la articulación. Otra forma de entender y de responder a los problemas y oportunidades del Siglo XXI. Ariel Ediciones. Madrid, España. 2009.

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

<sup>1</sup> La Dra Sandra Massoni es catedrática de comunicación estratégica –categoría I–, investigadora y docente de posgrado en su país -Argentina- y en el extranjero. Ha publicado 16 libros y 27 capítulos de libros. Fundadora de [www.escueladecomunicacionestrategica.org](http://www.escueladecomunicacionestrategica.org). Dirige la Maestría en Comunicación Estratégica/Especialización en Comunicación Ambiental en la Universidad Nacional de Rosario, Argentina [www.sandramassoni.com.ar](http://www.sandramassoni.com.ar) Dirige el equipo de Investigación PID IPOL 172. Contacto: [sandra.massoni@gmail.com](mailto:sandra.massoni@gmail.com)

Mariana Mascotti es investigadora, docente de grado y posgrado y profesional en Comunicación Estratégica. Trabaja en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina donde ha coordinado un proyecto nacional de comunicación estratégica en lechería. Es miembro fundador de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. Integra el equipo del PID IPOL 172. Contacto: [mmascotti@gmail.com](mailto:mmascotti@gmail.com)

Luciana Margherit es investigadora y profesional de la Comunicación Estratégica. Trabaja en el grupo de comunicación de la Estación Experimental Agropecuaria Reconquista y en el Programa Nacional Apícola de INTA. Fue coordinadora (2010-2012) del Proyecto Específico Red de Comunicación Estratégica para la Apicultura Argentina, del PNAPI, INTA. Integra el equipo de investigación del PID IPOL172. Contacto: [lmargherit@gmail.com](mailto:lmargherit@gmail.com)

<sup>2</sup> Las estrategias comunicacionales son dispositivos de investigación enactiva (Massoni, 2011) “Un conjunto de artificios cuya configuración habilita la visibilidad de algo que no pre existe, sino que emerge con el dispositivo mismo”. (Deleuze, 1990). Estos proyectos de investigación comunicacional, lejos de pretender instaurar la verdad en términos de un objetivismo obtuso, pretenden hacer cuerpo con el mundo. 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 sólo 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”. Trabajamos con estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad y a la vez de interpelación de lo real en dimensiones múltiples (Massoni, en Gumucio y Tufte, 2006).

<sup>3</sup> La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario ([www.escueladecomunicacionestrategica.org](http://www.escueladecomunicacionestrategica.org)) es un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. Considera que el aporte de los comunicadores se diferencia de los aportes de otros científicos sociales y de los de otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional. El núcleo que inicia esta escuela es una tesis doctoral de Massoni, S., presentada en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de

Filosofía y Letras, en marzo de 2003 “Estrategias de comunicación, un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional”. La misma propone 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. Define a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales. La tesis considera que la comunicación estratégica como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales es una nueva matriz de estilo académico y científico, que habilita otro registro de la cuestión comunicacional al re-ubicar su objeto de estudio desde el paradigma de lo fluido. Al hacerlo nos emplaza en una dimensión del tiempo como experiencia, nos instala en la complejidad de la construcción ínter subjetiva de la temporalidad en y a través de los signos y de las emociones como un autodispositivo colectivo. Así, la comunicación estratégica se propone como una teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de lo comunicacional. Se trata de explorar las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas, pero considerando su fractalidad (Mandelbrot, 1984). Se trata de volver a confiar en la experiencia sensorial aprendiendo a convivir en la contradicción y en la diversidad. La teoría trabaja desde las raíces latinoamericanas del pensamiento comunicacional con los nuevos paradigmas de la ciencia y es subsidiaria de las teorías de la complejidad, los estudios culturales y las semióticas de la presencia. Esta construcción comunicativa y a la vez comunicacional del orden temporal adopta diferentes configuraciones que el análisis puede captar con metodologías específicamente comunicacionales indagando e interpelando las diferentes racionalidades del encuentro a través del análisis y prescripción de las marcas de racionalidad comunicacional 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.

<sup>4</sup> Tomamos el concepto de enacción propuesto por Francisco Varela - que se inspira en el uso corriente del inglés *to enact* -, para hacer referencia al conocimiento no como representación de un mundo dado sino como una emergencia. Según Varela este término se usa “en el sentido de traer a la mano o hacer emerger” en el acto de conocer.

<sup>5</sup> La Versión Técnica Comunicacional (VTC), es una herramienta que se utiliza como punto de partida del diagnóstico y el primer producto de la Estrategia Comunicacional. Con ella se obtiene la definición concertada del Problema de Comunicación que abordará la Estrategia. Su modalidad consiste en convocar en gabinete o en talleres a especialistas de diferentes áreas para concertar el problema a abordar y desplegar sus diferentes aspectos, sub- aspectos (por ejemplo ambientales, socioculturales, económicos, técnicos, etc según el tema que se aborda y niveles de cada uno de ellos (causas próximas, causas básicas, síntomas y consecuencias) del problema comunicacional definido como aquello que obstaculiza en la actualidad la transformación deseada desde la perspectiva de la organización demandante. El despliegue de la VTC se confronta en el trabajo de campo de la investigación con las versiones de las matrices socioculturales definidas y vinculadas a la problemática que aborda la estrategia. Es un producto dinámico que se va ajustando y actualizando permanentemente (Massoni, S. 2013)

En este paso se identifican los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema. Se enlistan y sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia. (Massoni, S. 2013)

En esta etapa se diseña una matriz de datos para caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional en tanto modalidad del vínculo propia de cada una de las matrices socioculturales que son relevantes en la solución del problema y registrar la percepción de los actores en relación a la Versión Técnica Comunicacional. (Massoni, S. 2013)

<sup>8</sup> Ver Anexo.