

## Hacia la multidimensionalidad de la comunicación. Talleres de comunicación para la construcción de una estrategia comunicacional

Daniela Iriarte y Walter Luis Cassin

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA – CATAMARCA

[iriarte.daniela@inta.gob.ar](mailto:iriarte.daniela@inta.gob.ar) / [cassin.walter@inta.gob.ar](mailto:cassin.walter@inta.gob.ar)

### Resumen

En función de la planificación de actividades propuestas por el proyecto regional con enfoque territorial (PRET) “Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca” del INTA; y como parte de la línea “Comunicación estratégica”, se realizaron talleres con la finalidad de reflexionar sobre las acciones de comunicación en el territorio que aborda el proyecto. Además, para la construcción de la estrategia de comunicación, los talleres formaron parte de un proceso que demandó varias instancias de reflexión y de cambio de mirada sobre el alcance de la comunicación. El primero se efectuó en noviembre del 2013, luego en el 2014 y otro en el 2016. La sistematización de los talleres se planteó en dos etapas. La inicial referida a lo trabajado como instancia de interacción de conocimientos y, seguidamente, la socialización de lo trabajado hasta ese momento.

*Palabras clave:* comunicación estratégica, sistematización, construcción colectiva

### Resumo

A partir do planejamento de atividades propostas pelo projeto regional com abordagem territorial (PRET) “Contribuição para o desenvolvimento sustentável das áreas geográficas de Valle Central e Leste do Estado de Catamarca” do INTA, e como atividade da linha “Comunicação estratégica”, se realizaram cursos com a finalidade de reflexionar sobre as ações da comunicação no território aonde se executa o projeto. Além disso, para a elaboração da estratégia da comunicação, os cursos formaram parte de um processo que exigiu varias etapas de reflexão e mudança de visõesobre o âmbito da comunicação. O primeiro curso se realizou em novembro de 2013, o segundo em 2014 e o último em 2016. Os cursos foram realizados em duas etapas. A primeira foi orientada a interação de conhecimentos e a segunda como socialização sobre o que se alcançou até esse momento.

*Palavras chaves:* comunicação estratégica, sistematização, construção coletiva

Tras la iniciativa de generar e implementar proyectos regionales con enfoque territorial (PRET) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en la provincia de Catamarca se formularon tres proyectos con la finalidad de optimizar el modo de intervención de la institución y desarrollar nuevas estrategias para la renovación del sector rural<sup>1</sup>. Uno de ellos - en el cual se implementó la metodología de la comunicación estratégica- fue el proyecto: “Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca”. Éste se propuso como objetivo optimizar el modo de intervención de la institución mediante la adopción de estrategias de enfoque territorial y de sistemas complejos que contribuyan al desarrollo sustentable del Valle Central y este de la provincia de Catamarca. Para dar cumplimiento a este objetivo, se plantea como estrategia abordar cuatro ejes básicos de trabajo: Articulación y gestión, Recursos naturales y gestión ambiental, Seguridad alimentaria y agregado de valor, Generación, evaluación y gestión participativa de tecnologías apropiadas.

El área geográfica de intervención del proyecto comprendió los departamentos: Capital, Valle Viejo, Fray Mamerto Esquiú, Ambato, Paclín, Ancasti, Capayán, Santa Rosa, El Alto y La Paz.

La estrategia de intervención de los proyectos se centró 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 propone, nuevos desafíos en las prácticas de investigación, extensión y transferencia y ello requirió constituir equipos interdisciplinarios para comprender e intervenir sobre la compleja realidad del territorio, e incluir la participación de los actores claves para avanzar en la innovación; donde la comunicación estratégica se vuelve un factor traccionador en su desarrollo.

Teniendo en cuenta este contexto, en la planificación de actividades propuestas por el PRET, dentro de la línea de trabajo “Comunicación Estratégica”<sup>2</sup>, se realizaron talleres con la

1 Esta cartera de proyectos finalizó en el año 2018. El trabajo realizado refleja el proceso de construcción y la intervención como procesos complejos y una mirada multidimensional.

2 Se trata de una metodología de la comunicación que promueve la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario que consiste en un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. Consideramos que el aporte de los comunicadores se diferencia de los 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 presentada en la Universidad de Buenos Aires en el año

finalidad de reflexionar sobre las acciones institucionales de comunicación en el territorio que abarca el proyecto.

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

En este trabajo agrupamos los talleres que se realizaron para la construcción de la estrategia en dos etapas. La primera referida a lo trabajado en los talleres como instancia de interacción de conocimientos y la segunda como socialización de lo trabajado hasta ese momento.

### **Primera parte: difusión vs. comunicación estratégica**

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

---

2003[1], 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. 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 y que enriquecen los análisis desarrollados con metodologías aportadas desde otras disciplinas. <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>

Este primer encuentro se caracterizó por acercar nociones que se constituyen en antecedentes científicos de la comunicación estratégica tales como complejidad, tiempo como temporalidad, contexto, transdisciplina, conocimiento y en acción. A partir de ellos, pretendimos aproximarnos a la metaperspectiva de la comunicación estratégica con el fin de desplegar conceptos inherentes a ella. En este sentido, desde la línea de trabajo del PRET se tomó la metodología de la comunicación estratégica como una innovadora propuesta comunicacional para el fortalecimiento de los grupos de trabajo.

El primer momento del taller se caracterizó por la dinámica “descalabro”, la que tuvo como objetivo principal el desestructurar a los participantes para iniciar el taller, interpelándolos desde acciones tales como bailar, cantar, silbar, saltar, etc. Lo interesante de la dinámica fue poder movernos sin consigna previa más que realizar la acción. Algunos lo hicieron conjuntamente, otros solos, otros en grupos y así fueron emergiendo diferentes movimientos e interacciones de manera espontánea. Con esta actividad, se buscó trascender el reduccionismo que predomina en las actividades de comunicación a raíz de reconocer en ellas la hegemonía de la dimensión informativa.

Para el desarrollo del taller recurrimos a diversas dinámicas que construimos conjuntamente con los participantes de la línea con el fin de dinamizar y traccionar la propuesta metodológica.

### **Marcas de racionalidad comunicacional<sup>3</sup>**

En el segundo taller, efectuado en el 2014 (49 personas), realizamos uno de los primeros pasos de esta metodología que consistió en reconocer la dimensión predominante de las actividades de comunicación en el INTA, teniendo en cuenta las características de cada dimensión. En función de ello, los participantes manifestaron su visión respecto a la comunicación en la institución. Algunas de las expresiones fueron que “el INTA se caracteriza por una fuerte presencia de la dimensión informativa. Más que comunicar sería difundir. Puede haber muchas razones de que sea así, pero el INTA se caracteriza tradicionalmente por utilizar

---

3 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 re-ductor 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 ciencia y para hacerlo incorpora a la teoría como llave; una forma de interpelar situaciones de comunicación a partir de reconocer su forma específica de operar 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).

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

“Para nosotros la dimensión que más peso tiene es la dimensión ideológica, en un momento pensamos que la informativa. Porque hay una bajada de línea que responde a una ideología determinada, en cuanto a lo institucional”. “Desde donde se mire puede ser cualquiera. Cuando uno escucha cada punto de vista, todos tienen su razón. No vemos que una predomine sobre las otras. Si bien podemos decir que siempre hubo una tendencia hacia la informativa pero como nos encontramos en un proceso de cambio, vemos características de las tres. Lo que si acordamos es que necesitamos abordar una dimensión sociocultural”. “El INTA en una institución que tiene como característica principal la articulación, tiene consejos locales, consejos regionales donde se articulan actores, son espacios de comunicación de encuentro, que nos pasa que a esa característica no la reconocemos”. “Creemos que existen marcas de cada una de las dimensiones con una predominancia a nivel institucional de la informativa, a nivel de trabajo en grupo hay una predominancia de la interaccional y también veíamos que en la parte de Extensión hay características de la sociocultural, a nivel jerárquico predomina lo ideológico. Lo cual no creíamos que este mal, sino que en cada lugar es necesario que haya una predominancia. Ahora que vayamos hacia una dimensión sociocultural es un desafío muy grande, de pasar de lo informativo a lo sociocultural, creemos que hay algo ya en lo de extensión”.

Observamos que la mayoría de los participantes distingue la presencia de todas las dimensiones de la comunicación a diferentes niveles o escalas de actividades, puesto que “hay espacios donde está presente la dimensión interaccional como en los consejos locales donde hay articulación y puesta en común de lo que hacen los actores”. Pero, se reconoce que la lógica de funcionamiento de esos espacios es informativa en tanto no se ha logrado que trascienda de la mera transmisión de mensajes. Es decir, “los consejeros vienen a escuchar que el INTA tiene para informar, no vienen a aportar, a intercambiar, o a generar propuestas, es un gran problema en estos espacios. Se puede ver que son muy pocos los Consejos donde se observa un trabajo articulado”. Para otros participantes, en las reuniones del Área de

Investigación no predomina lo informativo porque buscan promover acuerdos y consideran que lo que predomina es la dimensión interaccional.

Más allá de estas opiniones, en las cuales surgen las divisiones por área, por agencias o por grupos, se puede observar la presencia de las distintas dimensiones de la comunicación de manera fragmentada. Es por ello que para abordar la comunicación desde la complejidad es necesario potenciar la dimensión sociocultural a nivel institucional, o al menos lo que pretendió este PRET, y no visualizarla de una manera sectorizada. Asimismo, esta fragmentación nos va dando muestra de la complejidad de la comunicación y vamos viendo distintos aspectos desde donde mirar la institución.

Además, la situación problemática en cuanto a las actividades de comunicación se caracterizó por detectar: Linealidad de la comunicación, Desconexión o desarticulación entre Áreas o grupos de trabajo, 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 de otras acciones de comunicación. No obstante, esta visión instrumental y productivista de la comunicación, paradójicamente, motorizó una oportunidad de cambio y transformación para trascender la dimensión informativa hacia la perspectiva estratégica de la comunicación. Es decir, encausar en la dinámica organizacional la comunicación como proceso abierto y permanente de sentido.

Cabe aclarar que la predominancia informativa de la comunicación se asocia con una tradición institucional focalizada en la visibilidad institucional que subyace a una manera de intervenir en los territorios. Es así que desde el Proyecto Regional se buscó reflexionar y repensar nuestro rol en la cotidianeidad para promover tensiones desde una actividad tan primaria y transversal como es la comunicación.

Esto también demandó correnos de un posicionamiento fáctico de los procesos, dado que restringen 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.

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, en la cotidianeidad institucional surgieron demandas para “comunicar mejor”, pero siempre entendiendo potenciar “el hacia afuera”, cuando en el organismo observamos que la tarea primera implica el fortalecimiento de los vínculos “hacia dentro”.

Si bien no explicitaremos el desarrollo completo de la metodología, nos pareció relevante traer a colación estos comentarios porque visualizan la concepción imperante de comunicación en la institución, la que se caracteriza por un reduccionismo en cuanto a su concepción. Ello devino en la consideración de la comunicación estratégica para fortalecer los vínculos intersubjetivos.

### **Segunda parte: construcción de la estrategia de comunicación**

En el tercer taller, realizado en 2016 con la participación de 54 personas, las actividades se centraron en construir el problema comunicacional al igual que detectar las dimensiones que lo componen. Es decir, la construcción de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)<sup>4</sup>. De este encuentro el problema reconocido para el PRET fue: “Escasa articulación y visión estratégica entre los actores del territorio para aportar al desarrollo”.

Luego, continuamos desarrollando los pasos de la metodología hasta la construcción del árbol de soluciones. Estas actividades fueron el agrupamiento de las matrices teniendo en cuenta su modalidad de vínculo, su lógica de funcionamiento y sus trayectorias colectivas en torno a la problemática mencionada. Para caracterizarlas se tomó la información producida en los talleres de comunicación estratégica, el taller de evaluación de avance del PRET, del monitoreo del PRET, reunión de equipo de gestión ampliada y de evaluación externa realizada en el 2009. Se trató de una construcción generada por la mirada de diferentes actores con respecto a cada matriz. (los que deciden, los que investigan, los que realizan tareas de extensión, los que administran y gestionan, los que comunican, los que educan, los que acompañan, los que producen)<sup>5</sup>.

---

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

5 El trabajo completo con el desarrollo de la VTC se puede descargar del siguiente link: <https://inta.gob.ar/documentos/del-predominio-informativo-hacia-la-multidimensionalidad-de-la-comunicacion>

*Los que deciden:* Involucra a los consejeros del CR, municipios, directores de los Ministerios de la provincia, Subsecretaría de Agricultura Familiar, SENASA, Directores del INTA, Sociedad Rural, Federación Agraria, CREA, Universidad Nacional de Catamarca.

En esta matriz la modalidad del vínculo con la problemática está centrada en una dimensión ideológica donde predominan los intereses y las relaciones de poder. El territorio es visto como un espacio de poder que obstaculiza la construcción conjunta y la visión estratégica. Por otra parte, agrupa a los actores que tienen poder de decisión y a su vez, se caracterizan por estar ligados con una visión unidimensional de la comunicación. Para este grupo de actores, la comunicación se asocia con productos cuantificables y con la cantidad de información publicada en los medios de comunicación. Por este motivo, las actividades de comunicación se centran en la dimensión informativa de la comunicación, en las que subyace una tradición institucional difusionista. Las personas que forman parte de esta matriz, reconocen la predominancia de esta dimensión y se considera importante potenciar la visibilidad institucional y el orden de jerarquía (protagonismo) en los medios de comunicación. Además, de reforzar los canales de comunicación existentes en cada organismo. Los medios de comunicación que más se consumen son: NOA Productivo (suplemento agro- productivo del Diario El Ancasti), Radios de mayor alcance provincial: Valle Viejo, Ancasti, Unión, radios de menor frecuencia con alcance departamental. Diarios digitales: Catamarca Actual, Catamarca Rural, El Esquiú digital, El Ancasti y la Unión digital. En cuanto a la televisión, programas como: Tierra Campo TV. Los espacios de encuentro son reuniones periódicas, talleres institucionales y comunicación interpersonal. La modalidad del vínculo con la dimensión informativa es alta en detrimento de las demás dimensiones de la comunicación. Por lo tanto, la comunicación como proceso aparece desvinculada de las acciones de comunicación.

*Los que investigan:* Abarca a los investigadores del INTA, INTI, UNCA, CONICET. La producción de conocimiento a través de la investigación es fragmentada si se considera el objetivo de investigación. Como consecuencia lo producido es apropiado, pero no siempre es apropiable ya que depende del tipo de investigación. La comunicación entre ellos se realiza por medio de emails, contacto interpersonal, reuniones, talleres, redes sociales. Exponen sus trabajos en congresos, seminarios, revistas científicas y publicaciones institucionales (Ediciones INTA: folletos, cartillas, informes técnicos, revistas). Los medios de comunicación más consumidos son: diarios impresos y digitales, programas de televisión locales (Tierra

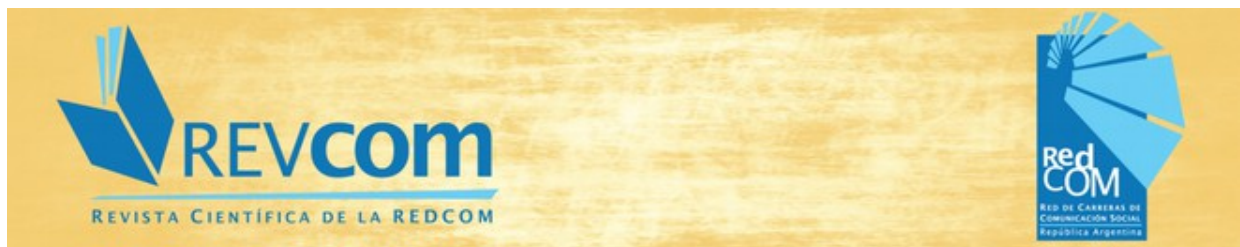


Campo TV) y programas radiales, bibliotecas digitales. Hay pocas investigaciones conjuntas entre los agentes de las instituciones. La modalidad del vínculo con la problemática (Escasa articulación y visión estratégica entre los actores del territorio para aportar al desarrollo) tiene incidencia en la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

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

Se observa una falta de sistematización (recuperación de saberes) de experiencias para evaluar lo existente en el territorio, medir el impacto de intervención en los procesos para generar acciones futuras a seguir en función de lo producido previamente. La consecuencia de la falta de sistematización es la duplicación de trabajos y recursos destinados a la intervención en un mismo tema..

*Los que educan:* Escuelas de nivel, Escuela Agropecuarias (escuelas agrotécnicas y Centros Educativos Agrícolas) y Extensionistas. Forman capacidades, acompañan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de una formación más dirigida, más lineal, tradicional en el sentido de transmisión de conocimientos. La modalidad de vínculo se relaciona más con la transferencia de conocimientos que con la construcción conjunta de aprendizajes;



en la que se consideren los saberes previos de los diferentes actores del territorio, hay un reconocimiento escaso del bagaje previo de aquel con que se interactúa. Con este panorama, no se tiene en cuenta el contexto. El interés del que educa está reducido al cumplimiento de formalidades institucionales.

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

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

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

*Los que administran y gestionan:* Administraciones Institucionales, Coordinadores de proyectos, Programas Nacionales (PRODERI, PROSAP), Equipos de Gestión. Hace referencia a los que administran, planifican y gestionan recursos financieros-económicos y humanos, pero existe una escasa articulación y planificación entre ellos. Además, son los que supervisan y evalúan la ejecución de fondos.

En este grupo, se distinguen dos concepciones sobre la ejecución: para los coordinadores la ejecución consiste en liquidar fondos, mientras que para la administración la ejecución se basa en el uso eficaz y eficiente del recurso, en un procedimiento administrativo aprobado de acuerdo al reglamento vigente.

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

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

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

Existe una tendencia a sobredimensionar la figura del comunicador, por la especialidad de su formación, sin reconocer que cada uno desde su accionar comunica. Es decir, falta reconocer que todos son comunicadores y ejercen acciones de comunicación desde su propia expertise. Falta claridad en criterios comunicacionales (a quien, para que, como y en qué contexto).

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

Los que producen: agrupa a los productores que tienen relación directa o indirecta con las instituciones del territorio. Se comunican a través de contactos interpersonales, e-mail, radio, televisión, diarios, revistas, bibliografía específica. Los medios de comunicación



consumidos son: NOA Productivo (suplemento 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 algunas veces es inaccesible para el productor por ser demasiada técnica o por no responder a las necesidades por ellos sentidas. Además de que se registra una escasa apropiación de la tecnología disponible. Por esta razón, la problemática se asocia con procesos comunicacionales escindidos de la realidad productiva.

Una vez diseñada la estrategia, se socializó con los participantes para realizar aportes y tener conocimiento sobre como procederíamos comunicacionalmente desde el PRET. En función de ello, desde el 2016 hasta mediados del 2018 las acciones de comunicación se orientaron en función de lo planteado en la VTC. Si bien no se realizaron la totalidad de ellas, se generaron algunas interesantes que llevaron a promover desplazamientos en el abordaje de la comunicación y de los vínculos intersubjetivos tales como: talleres de comunicación, consolidación del equipo de comunicación (si bien fue promovido desde el PRET sigue funcionando dentro de la Estación Experimental), conformación de una red de trabajo con las Agencias de Extensión Rural a través de la selección de un referente comunicacional, publicaciones, sistematización de experiencias, participación en congresos y otras instancias en la socialización de conocimientos. Asimismo, la VTC se plantea como algo maleable, cambiante y fluido en función del contexto. De ahí que se generaron acciones no previstas pero que surgieron del mismo reconocimiento del personal hacia el equipo de comunicación; lo que implicó organizar talleres con temáticas que la misma gente consideró necesario abordar. Tales como resolución de conflictos, estrés laboral, trabajo en equipo, entre otros, que requirió de personas especialistas en la temática.

En el territorio el trabajo demandó otros tiempos y en el que hacer de los extensionistas fue demostrando como la interacción fue promoviendo y fortaleciendo los vínculos intersubjetivos e interinstitucionales en pos de un objetivo o proyecto común y donde la comunicación fue clave.

## Consideraciones finales

Retomando la cuestión de la interacción, en los talleres fue frecuente el interrogante ¿cómo nos encontramos con el otro? y en una primera instancia lo que pretendimos fue reconocer al otro y a su subjetividad. Para ello, el inicio fue comprender de qué hablamos cuando hablamos de comunicación estratégica y por ello tuvimos que conocer desde dónde se partía: la complejidad para definirla. El objetivo fue tensionar, ponernos a discutir lo que se entendía por comunicación. Por eso, consideramos que los encuentros fueron espacios que motorizaron y habilitaron la participación y la construcción de un conocimiento compartido. Se manifestó, a su vez, el “miedo” a perder la especificidad, pero se trató de un miedo esperable al estar situados –tradicional e institucionalmente- en un paradigma que no da lugar a lo imprevisible. En consecuencia, el camino demandó tiempo, como todo proceso, idas y vueltas, donde el primer paso implicó “un cambio de actitud” para propender hacia una arquitectura comunicacional. Es así que entender la comunicación como proceso, no reducida a la información, implicó la participación y una construcción colectiva. Esto no significó desterrar la difusión como una de las actividades principales de comunicación por otra, sino por el contrario, contenerla en el diseño de la estrategia comunicacional como un dispositivo de relacionamiento innovador. La necesidad del corrimiento de mirada se debió a que las acciones se ejercían desde una clausura lineal dejando de lado, por ejemplo, aspectos socioculturales.

La clausura se vio reflejada en el análisis de *Marcas de Racionalidad* donde las actividades que se reconocieron, estuvieron centralizadas en la transferencia, es decir en la restricción de la comunicación a su dimensión informativa. Por ello, para abordar la comunicación desde la complejidad fue necesario potenciar las otras dimensiones consideradas igualmente importantes y reconocidas por los actores en la construcción de la VTC, lo que nos llevó a mirar la comunicación desde otro lugar y no sólo desde la información.

La fragmentación visualizada en el reconocimiento de las marcas de racionalidad del PRET: Linealidad de la comunicación, Desconexión o Desarticulación entre Áreas o grupos de trabajo, Primacía de la disciplinarietà, 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 de comunicación dan cuenta de la primacía de la información sobre las demás dimensiones. No obstante, esta visión instrumental y productivista de la comunicación, paradójicamente, motorizó una oportunidad de cambio y transformación para trascender la dimensión informativa

hacia la perspectiva estratégica de la comunicación. O sea, encausar en la dinámica organizacional la comunicación como proceso abierto y permanente de sentido.

Cabe aclarar que la predominancia informativa de la comunicación se asocia con una tradición institucional focalizada en la visibilidad institucional que subyace a una manera de intervenir en los territorios; caracterizada por un reduccionismo que llevó a considerar otra metodología de trabajo para fortalecer los vínculos intersubjetivos. Desde el Proyecto Regional se buscó reflexionar y repensar nuestro rol en la cotidianeidad para promover tensiones desde una actividad tan primaria y transversal como es la comunicación.

La construcción de la estrategia, plasmada en la VTC, permitió orientar ciertas acciones en cuanto a la visibilidad institucional y a la construcción colectiva de algunos espacios de comunicación.

Como habíamos mencionado anteriormente, los participantes apuntaron la necesidad de potenciar los canales de comunicación institucionales y extrainstitucionales. De esta manera, se generaron páginas en redes sociales para la socialización de información, todo en sintonía con la identidad visual de la institución (Facebook, Twitter, WhatsApp).

Además, se generó un espacio para la gestión del PRET en el cual se tomaban decisiones con respecto a fondos, definición de actividades y futuras articulaciones. En él la participación fue rotativa, con representantes de las Áreas de Investigación y Extensión que realizaban actividades en la zona de influencia del proyecto regional. Se generaron también espacios más efímeros, en función de eventos planificados interinstitucionalmente sobre temáticas específicas abordadas en el PRET.

De esta manera, podemos dar cuenta de que las acciones de comunicación emprendidas en el marco del proyecto y planteadas en la VTC, promovieron ciertos desplazamientos en el abordaje de la comunicación y en los vínculos intersubjetivos tales como: talleres de comunicación, consolidación del equipo de comunicación (si bien fue promovido desde el PRET sigue funcionando dentro de la Estación Experimental), conformación de una red de trabajo con las Agencias de Extensión Rural a través de la selección de un referente comunicacional, publicaciones, sistematización de experiencias, participación en congresos y otras instancias en la socialización de conocimientos. Asimismo, como la VTC se plantea como algo maleable, cambiante y fluido en función del contexto, se generaron acciones no previstas pero que surgieron del mismo reconocimiento del personal hacia el equipo de comunicación; lo que implicó organizar talleres con temáticas que la misma gente consideró necesario abordar.

Tales como resolución de conflictos, estrés laboral, trabajo en equipo, entre otros, que requirió de personas especialistas en la temática.

En el territorio el trabajo demandó otros tiempos. En el quehacer de los extensionistas se fue demostrando cómo la interacción promueve y fortalece los vínculos intersubjetivos e interinstitucionales en pos de un objetivo o proyecto común.

En síntesis, en la comunicación, es importante visualizar el rol que se quiere asumir y distinguir el rol que asume el otro, qué aporta y qué deja de aportar. Hay que detectar cuáles son los intereses y necesidades del otro y en función de ello promover la participación y comprender qué es lo que lo motiva a participar.

De esta manera, desde el PRET, se valoró el esfuerzo realizado por cada uno de los presentes en transitar este nuevo camino, nada fácil, por cierto, para reconfigurar nuestro modo de comunicarnos y sobre todo para intervenir en la realidad de nuestros territorios.

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

## BIBLIOGRAFÍA

- IRIARTE, D. (2013). *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 título de Magister en Comunicación Estratégica. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
- MASSONI, S. (2014) *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- MASSONI, S. (2011) *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- MASSONI, S. (2007). "Tres movimientos y siete pasos". En: *Estrategias. Los nuevos desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.

- MASSONI, S. (2003). *Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. Tesis Doctoral. UBA.
- MASSONI, S. (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.
- 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. q VON GLASERSFELD, E. (2005). La construcción del conocimiento. En: SCHNITMAN, D. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós. Buenos Aires.
- WALLERSTEIN, I. (2006). *Abrir las ciencias sociales*. Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Siglo XXI editores, S.A. Buenos Aires. Novena edición en español.
- WIGLEY, M. (2005). "La deconstrucción del espacio". En: SCHNITMAN, D. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós. Buenos Aires.

### Otras fuentes consultadas:

- Boletín Oficial de la Presidencia de la Nación (1956). Creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Año LXIV. 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 N° 1. Buenos Aires. Ediciones INTA. ISBN N° 978987-521268-8.
- Plan Estratégico Institucional 2005-2015 (2004). Disponible en: [www.inta.gov.ar/.../plan-estrategico-institucional2005-2015](http://www.inta.gov.ar/.../plan-estrategico-institucional2005-2015) q 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).

Artículo recibido el 27-02-2019 | Aceptado el 02-05-2019 | Publicado 26-05-2019

<http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/revcom/>  
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

