

Comunicación estratégica en el fútbol

“La Comunicación Estratégica como facilitadora del proceso de entrenamiento y competencia”

Alumno: Lic. José Pablo Matelica

Director: Mg. Fernando José Laredo

Noviembre, 2021

Proyecto



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



Maestría en
Comunicación
Estratégica



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



Maestría en
Comunicación
Estratégica

A Janina, por el amor, la paciencia y tolerancia
A mis hijas, María Victoria, Sara y Lucía
A mis padres, de quienes siempre vi esfuerzo y trabajo
A los docentes de la Maestría en Comunicación Estratégica
A Sandra Masoni por su talento que tanto me ha inspirado
A Fernando Laredo por su acompañamiento y su valioso aporte
Al Club Atlético Rosario Central
A Hilario Navarro, mi primer entrenador, quien me enseñó, a través del fútbol,
valores para toda la vida



Índice

Resumen	8
Palabras claves	8
Abreviaturas	9
1. Introducción	10
1.1 El fútbol un juego simbiótico	10
1.2 De lo fragmentado a lo total	13
1.3 La comunicación estratégica y el fútbol	17
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivo específico	19
3. Estado del Arte	19
3.1 Aportes desde la CEE	21
3.2 Aportes desde la pedagogía	23
3.3 Aportes desde la Psicología	24
3.4 Aportes desde el entrenamiento	25
4. Diseño de estrategia comunicacional enactiva	31
4.1 Presentación de la situación comunicacional	31
5. Aspecto metodológico	32
5.1 Versión Técnica Comunicacional (VTC)	37
5.2 Marcas de Racionalidad Comunicacional	44
5.3 Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	75
5.4 Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)	87
5.5 Árbol de Soluciones (AS)	99
5.6 Matriz de Datos IEC (MD IEC)	107
5.7 Test de Video Análisis	114
5.8 Plan Operativa (PO)	118
6. Reflexiones sobre lo vivido	119
6.1 Aplicación del algoritmo fluido IEC	120
6.2 El fútbol y la CEE	124
6.3 Aprendizaje enactivo	125
Bibliografía	132

Índice de tablas

Tabla N° 1	
Frase núcleo del problema	38
Tabla N° 2	
Componentes del problema	38
Tabla N° 3	
Componentes y aspectos del problema	39
Tabla N° 4	
Niveles del problema por componente de la VTC	40
Tabla N° 5	
Niveles del problema por componente de la VTC	41
Tabla N° 6	
Niveles del problema por componente de la VTC	42
Tabla N° 7	
Niveles del problema por componente de la VTC	43
Tabla N° 8	
Análisis de MRC. Espacios de comunicación habituales	49
Tabla N° 9	
Análisis de MRC. Piezas de comunicación habituales	49
Tabla N° 10	
Análisis de MRC. Análisis de espacio comunicacional	50
Tabla N° 11	
Análisis de MRC. Análisis del sistema de MRC.	61
Tabla N° 12	
Análisis de MRC. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional	64
Tabla N° 13	
Análisis de MRC. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional	70



Tabla N° 14	
Análisis de MRC. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional	72
Tabla N° 15	
Análisis de MRC. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional	74
Tabla N° 16	
MCA. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Pedagógico	77
Tabla N° 17	
MCA. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Deportivo	80
Tabla N° 18	
MCA. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Emocional	82
Tabla N° 19	
MCA. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Comunicacional	85
Tabla N° 20	
Reconocimiento de MS	88
Tabla N° 21	
Caracterización de MS	89
Tabla N° 22	
Caracterización de MS	90
Tabla N° 23	
Caracterización de MS	91
Tabla N° 24	
Caracterización de MS	92
Tabla N° 25	
Caracterización de MS	93
Tabla N° 26	
Caracterización de MS	94
Tabla N° 27	
MS. Emociones por componente/aspecto de la VTC	95
Tabla N° 28	
MS. Emociones por componente/aspecto de la VTC	96
Tabla N° 29	
MS. Emociones por componente/aspecto de la VTC	97



Tabla N° 30 MS. Emociones por componente/aspecto de la VTC	98
Tabla N° 31 Árbol de Soluciones del Proyecto IEC	100
Tabla N° 32 Árbol de Soluciones del Proyecto IEC	102
Tabla N° 33 Árbol de Soluciones del Proyecto IEC	104
Tabla N° 34 Árbol de Soluciones del Proyecto IEC	106
Tabla N° 35 MD-IEC. Determinación de las muestras	109
Tabla N° 36 Definición de la MD	110
Tabla N° 37 MD-IEC. Variables de relevamiento	111
Tabla N° 38 MD-IEC. Selección de técnicas e instrumentos por MS	112
Tabla N° 39 MD-IEC. Aplicación de técnicas, instrumentos y herramientas en el trabajo de campo	114
Tabla N° 40 Ficha de proyecto IEC	118
Tabla N° 41 Diseño del PO inicial	119

Índice de imágenes

Imagen N° 1 Entrenamiento	52
Imagen N° 2 Entrenamiento (Intervención inicial)	53
Imagen N° 3 Entrenamiento (Interacción en juego)	54
Imagen N° 4 Entrenamiento (Intervención en movimiento)	55
Imagen N° 5 Entrenamiento (Intervención en pausa)	56
Imagen N° 6 Entrenamiento (vuelta a la calma)	57
Imagen N° 7 Charla técnica	58
Imagen N° 8 Charla entretiempo	59
Imagen N° 9 Competencia	60

Índice de figuras

Figura N° 1 Operaciones de algoritmo fluido de una IEC	33
Figura N° 2 Ciclo de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)	36
Figura N° 3 Dimensiones de la comunicación, procesos comunicacionales y competencias del comunicador	45
Figura N° 4 Marcas de racionalidad comunicacional	46
Figura N° 5 MCA - Jerarquización de actores por componente del problema comunicacional	79
Figura N° 6 MCA - MCA - Jerarquización de actores por componente del problema comunicacional	81
Figura N° 7 MCA - MCA - Jerarquización de actores por componente del problema comunicacional	84
Figura N° 8 MCA - MCA - Jerarquización de actores por componente del problema comunicacional	87
Figura N° 9 Problema comunicacional	123



Resumen

El presente trabajo propone una intervención comunicacional en el ámbito del fútbol desde la Teoría de la CEE (Massoni 1990, 2003, 2013) a través de su correlato metodológico: la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

De esta metodología se han aplicado diversas operaciones cognitivas con sus técnicas y herramientas para abordar un territorio movedizo, fluido, impredecible, intrincado, indescifrable, amigable, esquivo, comunicable, es decir, complejo, como el que plantea este deporte en un espacio específico como la sesión de entrenamiento y la competencia.

La multiplicidad de componentes que el fútbol pone en acción no sólo se limita al juego en sí mismo sino que activa muchas otras dimensiones que hacen posible su práctica. En tal sentido, en este documento se expone un abordaje comunicacional que busca dar cuenta de la aplicación de una IEC a través de una estrategia de comunicación para propiciar un nuevo tipo de encuentro en la diversidad en múltiples dimensiones tanto respecto del proceso de formación del futbolista como en instancias competitivas.

Palabras claves

- Comunicación Estratégica Enactiva
- Fútbol
- Entrenamiento
- Investigación
- Aprendizaje
- Enacción



Abreviaturas

Con el objeto de facilitar la lectura del documento se presentan los criterios utilizados en siglas y abreviaturas.

- CEE: Comunicación Estratégica Enactiva.
- IEC: Investigación Enactiva en Comunicación.
- VTC: Versión Técnica Comunicacional.
- MRC: Marcas de Racionalidad Comunicacional.
- MCA: Mapeo Comunicacional de Actores.
- MS: Matrices Socioculturales.
- AS: Árbol de Soluciones.
- MD: Matriz de Datos.
- PO: Plan Operativo.



Primera parte

1. Introducción

1.1 El fútbol un juego simbiótico

El juego del fútbol tiene, entre tantas particularidades, la posibilidad de ser practicado de innumerables maneras, sólo requiere que se mantengan algunas representaciones de su esencia para que quienes experimenten esa práctica sientan que lo están jugando. De manera tal que no tiene relevancia el número de jugadores, el tamaño de la pelota ni el material con que está confeccionada, la superficie del campo de juego ni las delimitaciones del mismo, la uniformidad de la indumentaria de quienes integran los equipos ni el tipo de calzado, etc. Sólo es necesario definir dos equipos y dos arcos, uno en que hay que convertir goles y otro en el que hay que impedirlos.

Así pues, una calle de cualquier barrio, una plaza o un terreno baldío se convierte en el espacio propicio para el aprendizaje del fútbol del modo más genuinamente experiencial. Ese es un ámbito donde el cuerpo comienza a experimentar lo que las emociones dictan, exaltación, al ver la pelota cruzar la línea de gol imaginaria entre dos remeras que ofician de arco, desazón, que se siente en las piernas, por no llegar a la disputa de la pelota antes que el oponente, tranquilidad, que da despejar el peligro de gol con un cabezazo certero, satisfacción, de dar un buen pase al compañero mejor ubicado, de manera que se va conformando una modo de sentir y conocer el fútbol tal como lo expresa Najmanovich (2001):

“el cuerpo no existe independientemente de nuestras vivencias, creencias, experiencias, no flota inmaculado en la eternidad, sino que es forjado en la historia humana que transcurre siempre en un ambiente poblado de otros seres y entidades con los que estamos profundamente entramados.”



La práctica del juego del fútbol en el estadio más alejado de condicionamientos reglamentarios, institucionales, aspiracionales y económicos, es quizá, una de las manifestaciones de la cultura popular más genuinamente inclusivas, esencialmente comunicacional y profundamente inspiradora para quienes consideran al deporte como vehículo de transformaciones sociales duraderas. Esta es una instancia lúdica que propicia un gran aprendizaje, donde no existe la intervención de ningún entrenador, como lo señala Francisco Varela (1996):

“El mundo no es algo que nos haya sido entregado: es algo que emerge a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos y comemos. Esto es lo que denomino la cognición como enacción, ya que la acción connota el producir por medio de una manipulación concreta”

Ciertamente es allí donde el fútbol se convierte en un maravilloso lenguaje fuertemente arraigado a la alteridad del territorio como modo de expresión de las barriadas, de aquellos que afirman, con toda su humanidad, que se juega como se vive.

Esta relación simbiótica, fundamentalmente con los sectores populares, abre muchos interrogantes acerca del modo en que se aprende a jugar, de cómo se hace cuerpo el juego y cómo ese jugar se convierte en identidad individual y colectiva.

Es posible pensar en una nueva epistemología del fútbol que rompa con los paradigmas tradicionales de entrenamiento?

Este trabajo se propone una conversación, desde una mirada enactiva, conjugando algunas ideas que nos invitan a reflexionar, más allá del viraje paradigmático en las metodologías de entrenamiento y los procesos de aprendizaje en el fútbol actual, sobre distintas perspectivas para trazar nuevas cartografías en un viejo territorio que puede ser explorado con nuevos ojos en clave comunicacional.

En tal sentido, la CEE nos invita a traspasar la linealidad de la comunicación y sentirla como un entramado que hace posible la vinculación entre entrenadores y jugadores desde múltiples dimensiones comunicacionales (Massoni, 2003) es un



anclaje nodal para entender la complejidad del contexto donde dicho vínculo tiene lugar, la sesión de entrenamiento.

El fútbol es un mundo habitado por subjetividades con historias, deseos, frustraciones, reivindicaciones individuales y colectivas que se expresan a través del juego, a veces, haciendo emerger de la oscuridad aquellas realidades sociales desiguales e inequitativas que son invisibilizadas por lo que De Sousa Santos (2010) denomina líneas abismales de pensamiento.

La “no existencia es la lógica productivista y se asienta en la monocultura de los criterios de productividad capitalista. En los términos de esta lógica, el crecimiento económico es un objetivo racional incuestionable y, como tal, es incuestionable el criterio de productividad que mejor sirve a ese objetivo.” (De Sousa Santos, 2010. p 24)

Desde esta perspectiva el fútbol que las clases populares vivencian se hace visible cada vez que de allí surge algún proyecto de futbolista apto para ser integrado a la circuito de comercialización en los mercados que operan del otro lado de la línea abismal, los grandes clubes globales o los de segundo y tercer nivel de Europa u otras ligas poderosas de Asia.

Creemos necesario un abordaje del fútbol desde una ecología de saberes (De Sousa Santos, 2010) donde no primen los paradigmas tradicionales de las ciencias del deporte como único sustento metodológico de validación científica sino que se incorporen con el mismo estatuto todos aquellos saberes empíricos, sociales y culturales forjados durante décadas por muchos entrenadores que han sido constructores de una tradición futbolística con identidad propia en cada uno de los países del otro lado de la línea del pensamiento abismal, tal como lo afirma De Sousa Santos, “la ecología de saberes persigue proveer una consistencia epistemológica para un pensamiento propositivo y pluralista” (2010).

La dinámica del fútbol ha demostrado que es en vano pretender analizarlo y entrenarlo de manera fragmentada como si sus componentes tuvieran

independencia funcional por lo que resulta de vital importancia comprender el grado de interconectividad de este juego. Dado su carácter de cooperación y oposición, de destreza técnica y disposición táctica, incertidumbre e imprevisibilidad, claramente expresa su carácter dinámico y por tanto demanda que se trate desde una perspectiva sistémica y compleja. Tal como señala Morin (1990), “La complejidad de la relación orden/desorden/organización surge, entonces, cuando se constata empíricamente qué fenómenos desordenados son necesarios en ciertas condiciones, en ciertos casos, para la producción de fenómenos organizados, los cuales contribuyen al incremento del orden.” (p.58)

1.2 De lo fragmentado a lo total

La pregunta sobre el conocimiento respecto de cómo se aprende a jugar al fútbol va acompañada de otra pregunta respecto de cuáles son los métodos más apropiados para su entrenamiento.

Tal como lo hemos bosquejado en los párrafos anteriores, tanto las primeras destrezas individuales como las interacciones con otros corriendo detrás de la pelota se dan en el marco del juego libre con muy pocas o casi ninguna regla que condicione el jugar. Dado que en Argentina, al igual que en otros países del continente, la popularidad del fútbol favorece la práctica en múltiples formatos facilitado por una gran variedad de ámbitos para hacerlo y en el otro extremo, la super profesionalización que alimenta el imaginario respecto de todo lo que se puede alcanzar al llegar a los máximos niveles competitivos, hace que una vez alcanzado aquellos conocimientos básicos se requiera una práctica más intensiva, estructurada y comprometida.

Ese camino hacia el perfeccionamiento, la competencia en altos niveles y la posibilidad de llegar al profesionalismo implica una sistematización del entrenamiento del futbolista en los distintos aspectos que componen la formación integral de un deportista de alto rendimiento.

Tal como lo cuenta Jonathan Wilson (2014):

“El debate fue largo y furioso, pero luego del quinto encuentro en la “Freemson’s Tavern, en la Lincoln Inn Field’s de Londres, el día 8 de diciembre de 1863 a las siete de la tarde, se prohibió llevar la pelota con la mano, y el fútbol y rugby fueron cada uno por su lado” (p.26).

Desde allí en adelante hubo entre sus practicantes una preocupación constante acerca de cómo y qué componentes del juego y qué cualidades de los jugadores se podrían mejorar para ser más eficaces y competitivos. Inicialmente pusieron especial énfasis en los aspectos vinculados al juego, pasar de las corridas individuales a los primeros intentos de juego colectivo y de allí a empezar a descubrir que si los jugadores se distribuían mejor en el campo el equipo se organizaba mejor, era menos vulnerables y más eficiente el juego, lo que luego se denominará disposición táctica.

Ese impulso constante por encontrar la manera de practicar el fútbol con mayor eficacia y destreza ha sido el motor que ha impulsado reformas reglamentarias, desarrollo de las condiciones organizativas de las competencias y fundamentalmente la implementación de nuevos y mejores métodos de entrenamiento.

En tal sentido, el fútbol, como muchas otras disciplinas deportivas, ha sido objeto de experimentaciones metodológicas basadas en múltiples teorías que se sustentaban en los paradigmas que en su tiempo dominaban la práctica profesional en áreas específicas como la educación física, la fisiología y medicina.

En décadas pasadas el entrenamiento del fútbol carecía de especificidad por lo que se utilizaban sistemas de entrenamiento de otros deportes, fundamentalmente del atletismo. La preparación física de un futbolista estaba sustentada en ejercitaciones propias de un maratonista, un velocista o pesista, con algunas adaptaciones mínimas para el fútbol. Los métodos de evaluación física también provenían del atletismo, prueba de ello es el famoso test de Cooper de resistencia aeróbica que se utilizó por mucho tiempo.



Lo que se ha buscado a través de los años es la especificidad en el entrenamiento y se lo ha hecho a partir de la creencia respecto de que la optimización de la preparación del futbolista y del equipo debía realizarse separando los componentes del juego y entrenándolos en forma individualizada. Así se comenzó a trabajar la preparación física, con base en el atletismo, largas sesiones de carreras continuas, sobre pistas o terrenos que nada tenían que ver con el campo de juego. Por otro lado los fundamentos técnicos como el pase, la recepción, el cabeceo, la gambeta y el remate a través de la repetición mecanicista escindida y descontextualizada. Las intervenciones de los entrenadores basadas en el mando directo sustentado en la comunicación lineal en lo que se pondera es el dato cuantitativo es el modelo pedagógico de corte militar lo que moldea el perfil del entrenador.

En los últimos años este modelo ha comenzado a ser cuestionado por nuevas ideas que tienen una mirada sistémica del fútbol y proponen una manera distinta de entrenamiento y aprendizaje.

Concebir al fútbol desde las teorías de la complejidad implica en primer lugar comprender al juego como una totalidad y desde allí pensar en proponer nuevas formas que, lejos de fragmentar, propongan un abordaje holístico del entrenamiento, que abrevie en el juego para volver al juego.

La CEE encuentra un vasto campo de intervención en los nuevos modos de entrenar y aprender el fútbol puesto que propone salir de lo comunicativo, con su registro lineal de la información para pasar a lo comunicacional a partir de habitar otras dimensiones que proponen encuentros, emociones e interacciones en registros inexplorados de los vínculos intersubjetivos. Aporta al entrenador competencias necesarias para diseñar sesiones de entrenamiento que propicien encuentros que favorezcan el aprendizaje, posibilita la construcción de escenarios para que los futbolistas se reconozcan en el juego a partir de sus diferencias y potencien sus fortalezas.

El entrenamiento desde la complejidad no separa en partes al juego, no reduce las posibilidades, no niega la incertidumbre, no propone estructuras rígidas sino que opera sobre lo fluido del juego, invita a la resolución de situaciones de juego a

través del juego, convoca a la participación de todos los futbolistas sin delimitación de funciones sino que concibe al equipo como un sistema abierto que se organiza en función de las situaciones que proponga el contexto.

Frente a un aprendizaje tradicional, basado en la repetición, los automatismos, lo inespecífico y descontextualizado, los nuevos paradigmas proponen un aprendizaje de otra índole en donde lo enactivo de la comunicación tiene mucho para aportar, tal lo como lo plante Francisco Varela (1990):

“En esta perspectiva, la actividad de la comunicación no consiste en la transferencia de información del emisor al receptor. La comunicación se convierte en la modelación mutua de un mundo común a través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo .”

En este sentido, el proceso de aprendizaje del fútbol es producido por el futbolista a partir de la experiencia que emerge de las interacciones en situaciones de juego. Para esto es necesario disponer muchas y variadas situaciones para que las interacciones que generan el aprendizaje se reproduzcan en forma continua de manera que el jugador desarrolle conjuntamente los aspectos condicionales, técnicos y tácticos en contextos emergente e inciertos similares a la competencia real.

Estos contextos en sí mismos son dimensiones comunicacionales que favorecen la participación, el encuentro de lo diverso, la articulación, la organización y la reorganización según lo demande la planificación de los entrenamientos en función de los aspectos del juego y los fundamentos técnicos individuales que se desee practicar en la sesión de entrenamiento.

1.3 La comunicación estratégica y el fútbol

Los nuevos paradigmas a través de los cuales se comienza a pensar el fútbol y en virtud de ello, el proceso de transformación en las metodologías de entrenamiento, están cambiando completamente el proceso no sólo de práctica sino la forma en que se conoce y se aprende el fútbol. En la actualidad hay dos grandes líneas de entrenamiento desde las teorías de la complejidad que son la Periodización Táctica, desarrollada por el portugués Vitor Frade y el Microciclo Estructurado cuya referencia es el español Francisco Seirul-lo, han demostrado sus revolucionarios resultados en grandes clubes como FC Barcelona, Benfica, Real Madrid, Bayer Múnich entre otros.

Este trabajo pretende realizar un acoplamiento epistemológico con esas corrientes de pensamiento acción que se relacionan con el fútbol desde la complejidad, accionado desde la CEE en los procesos de entrenamiento y aprendizaje en el particular contexto de la sesión de entrenamiento como así también en las instancias competitivas.

La metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, propicia el encuentro en la diversidad (Massoni, 2011), aporta la estructura teórico metodológica acorde al tratamiento comunicacional que requiere un deporte complejo como el fútbol. Los múltiples tipos de interacciones que emergen del juego, la recreación de escenarios lúdicos para el entrenamiento, las intervenciones del entrenador, la permanente reorganización colectiva, la emergencia de situaciones inesperadas, la incertidumbre constante y la fluidez del juego son suficiente evidencia de que en esa trama es necesario operar en múltiples dimensiones de la comunicación favoreciendo el vínculo entre los actores y propiciando la conversión del entrenamiento en dispositivos colectivos de aprendizaje enactivo, dice Massoni (2016) al respecto:

“las Matrices Socioculturales se reconocen como un linaje de acciones compartidas, un ritmo colectivo que es propio de ciertos grupos y sectores. En ellas el cambio surge desde dentro, porque - como bien dicen los filósofos- no se puede cambiar sino desde lo que está siendo”. (p. 95)

Es necesario vincular la práctica del fútbol, en sus procesos de entrenamiento, aprendizaje y competencia, con toda la potencia que aportan los actores en dichos procesos pero reconociendo y valorando la diversidad para ir en busca del desarrollo de sus posibilidades. En tal sentido, es necesario romper con las prácticas deportivas tradicionales donde la comunicación tiene un fuerte componente informacional, lineal e imperativo y conductista que se limita a la dimensión del dato, como si el futbolista, genérico receptor de dichos mensajes, accionara en función de las directivas de su entrenador.

Por tal motivo, este trabajo inicial se tiene por objeto comenzar a proponer una forma distinta de accionar la comunicación en la formación del futbolista, no de manera escindida sino siendo parte de dicho proceso desde múltiples dimensiones, favoreciendo las interacciones y el aprendizaje enactivo en contextos fluidos y emergentes, co creando con otros ambientes propicios para el descubrimiento de los saberes que un futbolista necesita para su desarrollo, admitiendo, aceptando y valorando las experiencias y saberes que los actores aportan en la construcción de un conocimiento colectivo propio.



2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Implementar una IEC para optimizar el proceso de entrenamiento, aprendizaje y competencia de futbolistas a partir de la utilización de la comunicación en dimensiones múltiples

2.2 Objetivo específico

- Diseñar una Estrategia Comunicacional desde la CEE que ponga en acción los siete pasos del algoritmo fluido de la diversidad en el territorio bajo estudio.

3. Estado del Arte

El fútbol ha sido objeto de estudio de múltiples disciplinas que han realizado disímiles abordajes con resultados verdaderamente enriquecedores en diversos campos.

Las temáticas sobre las que se realiza este estado del arte están vinculadas a los distintos aspectos que conforman la sesión de entrenamiento y la competencia en el fútbol agudizando la mirada sobre aspectos atinentes a la comunicación en esos ámbitos. El abordaje del tema que se pretende realizar es desde una mirada sistémica con lo cual se concibe a la sesión de entrenamiento y competencia como una parte de la preparación del sistema equipo de modo que los trabajos e investigaciones que se recuperan aquí tienen vinculación en distintos grados y son referencia para posteriores abordajes de índole exploratorio en algunos casos, marcos referenciales en otro, sustento teórico y/u objeto de controversia.

Desde esta mirada sistémica comprenderemos cómo las partes van configurando una totalidad donde ninguno de los componentes que la conforman puede

interpretarse sin relacionarlo con las demás partes. En tal sentido podemos señalar que uno de los factores que ha impulsado y sostiene el constante cambio en el fútbol es su paso del amateurismo al profesionalismo. Atravesar esa frontera ha dado lugar a un salto tan significativo que ha convertido al fútbol en la industria del entretenimiento más importante del planeta.

En ese marco, y sin perder de vista la totalidad, podemos hacer foco en cuestiones vinculadas al modo de entrenamiento del fútbol. El profesionalismo impregnó a este deporte de una racionalidad capitalista en la que la competencia por la obtención de mejores resultados económicos abrió paso a grandes avances en múltiples campos que impactaron en forma directa sobre el modo de practicar este deporte. Uno de los cambios de mayor impacto ha sido el mejoramiento de los campos de juego tanto de los estadios como así también los de entrenamiento. Esto ha tenido enorme injerencia sobre el juego en forma directa e indirecta, puesto que ha favorecido el desarrollo de la técnica individual y por consiguiente en el funcionamiento colectivo de los equipo, en la sustancial mejora del espectáculo puesto que los ejecutantes son cada vez más expertos, en minimizar el riesgo de lesiones causadas por las irregularidades del terreno, en la velocidad de los desplazamientos de los jugadores y de la pelota y su impacto directo sobre las metodologías de entrenamiento.

Por otro lado, y no menos importante, es no perder de vista el componente socio-cultural del fútbol y el fortísimo anclaje que tiene en las clases populares. Por tal motivo no es sencillo su abordaje, reviste una complejidad tal que no sólo las problemáticas giran en torno a la lógica económica sino que se imbrican en relaciones culturales, simbólicas, sociales fuertemente enraizadas en cada uno de los contextos en el que rueda una pelota de fútbol.

Este estado del arte intenta relevar producciones de distintos campos disciplinares que respondan en alguna medida a los siguientes interrogantes:

- Es posible relevar dimensiones de comunicación dominantes en las interacciones deportivas
- Es posible recrear ambientes propicios para que fluyan diversas dimensiones de la comunicación que favorezcan el aprendizaje del futbolista.

- Se puede pensar el fútbol desde la perspectiva de la complejidad?
- ¿Cómo es la intervención del entrenador en los ambientes de aprendizaje del futbolista?
- ¿Cuáles anclajes pedagógicos son los más adecuados para la creación de esos ambientes de aprendizaje?

La tarea se enfoca en la recuperación de conceptos e ideas para aportar en forma complementaria a ese saber construido colectivamente. En tal sentido el aporte que planteamos en la investigación que proponemos es introducir una mirada desde la comunicación estratégica que oficie de alternativa al trabajo que se realiza hasta el momento en el Club Atlético Rosario Central en el fútbol infanto-juvenil.

3.1 Aportes desde la CEE

La obra de la Dra. Sandra Massoni es de gran importancia en relación al abordaje de los encuentros comunicacionales como una nueva cartografía para guiarnos en territorios inexplorados por los viejos paradigmas del esquema emisor-mensaje-receptor. En tal sentido afirma “les propongo explorar y reconocer a la comunicación como algo que se mueve, que cambia, y que lo hace siempre dentro de un orden un devenir” (Massoni, 2016, p. 51).

En esta línea hay un desarrollo que es valioso recuperar en el sentido de diferenciar lo comunicativo de lo comunicacional:

Desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, como núcleo de investigación y desarrollo al que adherimos, consideramos que el aporte de los comunicadores sociales se diferencia del de otros profesionales y científicos sociales, en tanto se ocupa del cambio social conversacional. Los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos se concentran en las significaciones transmitidas y por eso estudian lo comunicativo, esa dimensión del dato de la que hablamos, que puesta en acción, además de técnica encorsetada deviene en productos comunicacionales separados de

los procesos que los conectan socialmente. Su aspiración y su destino es el registro analítico. Los enfoques periodísticos clásicos, por su parte, comparten el objeto, pero lo abordan desde un registro puramente operacional.

Desde nuestra Escuela, buscamos desplegar lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. Hablamos de lo fluido, de un hacer en el mundo no escindido, de un saber viviente, que pica, que duele, que hace reír, y que por lo mismo, no resiste y se resiste a los múltiples confinamientos de la “pura información”. Un saber que pretende y sabe que puede hacerse cargo de la potencia de lo comunicacional. (Massoni, 2016, p. 62-63)

La sesión de entrenamiento si bien está planificada en cuanto a qué tareas se realizarán no es un acontecimiento en el que puede preverse cómo se realizará, qué situación se presentarán y cómo podrán resolverse, todo esto es el componente emergente y de incertidumbre del mismo. En este sentido, considero oportuno recuperar de la comunicación estratégica su propiedad enactiva, situada y fluida:

La primera diferencia es que en el siglo XXI, no hay moraleja posible. hablar de la especificidad de la Nueva Teoría Estratégica implica reconocer lo paradójico de ese planteo, en tanto el aspecto más relevante de esta fábula es su versión del siglo XXI es, justamente, que no hay una lección única, no hay modelos universales, no hay fórmulas aplicables a todos los casos. Y quizá eso es lo que más nos cuesta aprender, aceptar y sobrellevar. Señores, de lo que se trata en nuestro en nuestro tiempo, es de aprender a convivir con la incertidumbre. En el mundo actual la acumulación de información ya no es un valor porque el mundo es fluido, está cambiando todo el tiempo.

La segunda cuestión a la que deberemos atender es que reconocer la importancia de este asunto de lo fluido implica concentrarnos en la situación.

Abordar este componente consiste, para comenzar, en cambiar en la moraleja de la versión anterior *efectivos* por *enactivos*. Quedaría así: “a menos que seamos capaces de trabajar con otros y potenciar recíprocamente las habilidades de cada uno, no seremos completamente enactivos”. (Massoni, 2011, p. 42)

En las sesiones de entrenamientos se ponen en juego no sólo movimientos físicos sino también mucha actividad cerebral, fundamentalmente en lo referente a la toma de decisiones y a procesos cognitivos y reflexivos. Desde esta perspectiva, son muy valiosos y enriquecedores los trabajos de José Antonio Marina (1998) en relación con la comunicación y la pedagogía:

El lenguaje interior se origina por introyección del habla comunicativa, y de ella retiene sus propiedades. Los signos, en su carácter externo, son instrumentos objetivos de la relación con otros. Al volver interiores se convierten en instrumentos internos y subjetivos de la relación con uno mismo. Ya no estoy dialogando con otro, sino conmigo. Y lo hago por medio de una herramienta social, que imprime toda su socialidad a mi actividad mental. [...] (p. 87)

A veces es un mero comentario o una queja o la rumia de una preocupación. En otras ocasiones adopta la estructura dialógica, que me permite manejar de manera más eficaz mis recursos. Me explico, me pregunto, me animo, delibero. (p. 95)

3.2 Aportes desde la pedagogía

Buscamos que en los entrenamientos los jóvenes futbolistas tomen decisiones correctas en las ejecuciones de las acciones para que luego puedan desempeñarse en forma óptima en la competencia. Esto requiere del acondicionamiento de

ambientes propicios para el aprendizaje que otorguen confianza en los jóvenes futbolistas para el ensayo y el error. En este campo, la obra de José Antonio Marina y Carmen Pellicer (2017) “La inteligencia que aprende”, trabajan el desarrollo de las funciones ejecutivas, “la inhibición del impulso, la dirección de la atención, la gestión del motivación y de las emociones, la elección de metas, el mantenimiento del esfuerzo, metacognición, etc.” (p. 13).

3.3 Aportes desde la Psicología

En línea con los desarrollos en el campo pedagógico se incorpora un trabajo vinculado a la comunicación en contextos de entrenamiento y otros temas estructurados a partir de ejes referidos a la competición, entrenamiento e interacciones en donde distintos profesionales de la psicología hacen su aporte y son coordinados por Ps Ruiz María De Oña (2018)

Hay que generar espacios de aprendizaje dentro del entrenamiento donde el jugador pueda hacer el ejercicio de reflexionar sobre sus objetivos, puntos fuertes, áreas de mejora, donde pueda comprender para qué y por qué hacemos las cosas. Son espacios de autocuestionamiento en los que el jugador se mira a sí mismo.

Está claro que todo esto implica la participación del jugador a través del diálogo y el cambio de lugar del entrenador, donde deja de ser el centro de las explicaciones y pasa a ser alguien que ayuda al aprendizaje a través de preguntas, de generar diálogo entre los jugadores. (p. 52)

Hay un trabajo muy interesante y de mucha utilidad para continuar indagando y produciendo en esa dirección referidos al papel del jugador en contextos educativos en los que formula una serie de consideraciones en virtud de las competencias que debe adquirir:

- Que tenga un conocimiento técnico construido desde un pensamiento crítico.
- Que trabaje en la búsqueda de soluciones ante las situaciones que se le presentan.
- Que maneje la incertidumbre y dé respuestas creativas.
- Que tome decisiones y valore las consecuencias de sus acciones.
- Que esté motivado para seguir aprendiendo y desarrollándose personal y profesionalmente (Ruiz De Oña, 2018, p. 92)

3.4 Aportes desde el entrenamiento

Lo fundamental que hay que considerar como referencia para cualquier acción en este trabajo es el reglamento del fútbol puesto que éste impone el ambiente de lo permitido y de las restricciones, por tanto vamos a considerar este aporte por más obvio que parezca. International Football Association Board, (2 de junio de 2020), <https://www.theifab.com/home>

La primera gran referencia a nivel mundial en relación al entrenamiento de los deportes en equipo es el Lic. Francisco Seirul-lo Vargas, actualmente Director de Metodología del Entrenamiento del F.C. Barcelona, quien ha trabajado el entrenamiento desde la perspectiva de la complejidad tomando como eje central al hombre y el movimiento.

El Entrenamiento Estructurado es el eje teórico rector que marcará en gran medida posteriores desarrollos en materia de entrenamiento de los deportes de equipo desde la perspectiva sistémica y del enfoque específico que requiere cada deporte colectivo.

Esta teoría de raíz sistémica propone practicar desatendiendo a sistemáticas propuestas jerárquicas. Por el contrario, requiere aceptar fenómenos y procesos en paralelo y multinivel; prestar atención a lo novedoso, lo único y lo emergente multicausal; actividades prácticas flexibles sin un control rígido que permitan la autoorganización, así como la no linealidad, aceptando la incertidumbre, la inestabilidad y las turbulencias como rasgos diferenciadores del entorno específico de los DIEC (deportes de interacción en espacio compartido). En fin, que el orden y el desorden son transiciones necesarias para comprender la topología del entorno, que en los DIEC es esencialmente variable, incierto e irreplicable. Este es el escenario en el que el HD debe actuar y la teoría del entrenamiento tiene que hacer sus propuestas de práctica para obtener una optimización permanente de los jugadores entrenando en contextos reales, pues la investigación y la práctica del HD -como sistema complejo adaptativo autopoietico que es - no puede realizarse en entornos ajenos a la realidad de complejidad competitiva en la que el HD tiene que actuar. Lo complejo no puede ser aprendido analíticamente, es necesario interactuar en un entorno unificado donde se establezcan interacciones entre todos los aspectos que tienen influencia significativa en la optimización del HD. El paso siguiente es la propuesta de identificar a los HD desde parámetros sistémicos como agentes que, al interactuar con el medio y entre sí, se optimizan adaptándose y aprendiendo del medio en el que viven, modificando su funcionalidad, pero nunca en los mismos términos. (Seirul-lo, 2017, p. 32)

Francisco Seirul-lo hace un importantísimo avance en lo referido a los contextos y la generación de ambientes propicios para la comunicación y el aprendizaje que no puede obviarse en el relevamiento de antecedentes en este sentido:

Si aceptamos la funcionalidad sistemática del HD debemos identificarnos con una práctica de entrenamiento propuesta dentro de los parámetros de

complejidad necesarios para ofrecer al HD situaciones que favorezcan su optimización. Concretamos estos parámetros de la siguiente manera: diseñaremos situaciones de práctica variada en el entorno de una prioridad funcional, pero que a su vez comprometan simultáneamente en sus repeticiones variadas a las demás categorías funcionales próximas a esa preferente, para así ajustarnos a la unidad funcional mostrada por la estructura, propiciando la interacción multisistémica necesaria para optimizar al HD practicante de los DIEC. (Seirul-lo, 2017, p. 38)

Las estructuras en las que se desagrega el Entrenamiento Estructurado son la estructura condicional, coordinativa, cognitiva y socio afectiva. A los efectos de este estado del arte es particularmente apropiado recuperar lo trabajado en esta última estructura:

Todo aspecto socioafectivo de un jugador nace y se optimiza como resultado de procesos de autoevaluación realizados a diferentes niveles de autoconfianza a que se producen antes, durante y después de vivir situaciones de relación interpersonal específicas de las prácticas en los entrenamientos y la competición de la especialidad deportiva practicada en ese equipo. La práctica diaria en la comunidad del equipo es, junto con la competición, la fuente que aporta a cada jugador motivos para su socialización y descubrimiento afectivo. El lugar donde se cumplen o no sus deseos...

Cada ejercicio de entrenamiento y cada participación en una jugada de un partido son inmediatamente autoevaluados desde diferentes dimensiones por el jugador, que debe también aceptar el juicio que los compañeros y su entrenador le aportan. Las conclusiones que se derivan son inmediatas, por lo que afectan a la siguiente participación de manera significativa; por lo tanto, son generadoras de estados afectivos de alta influencia en la

conformación socioafectiva del jugador, especialmente durante los partidos.
(Seirul-lo, 2017, p. 266)

Otro trabajo para consignar en esta dirección pero más específico en lo referente al segmento de fútbol formativo es la tesis doctoral de Gustavo Vegas Haro, presentada en la Universidad de Navarra en 2006 sobre “Metodología enseñanza basada en la implicación cognitiva del jugador de fútbol base” hace una referencia a la comunicación en otras dimensiones como por ejemplo la comunicación motora:

En última instancia, los praxemas representan el indicador más alto y más complejo de la comunicación motriz (Pino, 1999:56). Son acciones motrices que sirven como mensaje previo a la ejecución de una interacción motriz directa. Por ejemplo, un jugador que realiza un desmarque está indicando al compañero poseedor de balón que se pretende poner en condiciones de recibir el balón, bien para asegurar su posesión, bien para acercarse a las condiciones óptimas de finalización o aproximación a la meta rival. Del conocimiento del significado de los movimientos de los compañeros y de los rivales, así como de la capacidad de análisis de la situación de juego, dependerá en gran medida el éxito de la actuación del jugador, por lo cual el conocimiento de estos aspectos se hace indispensable e ineludible dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje del fútbol (Ericsson y Charness, 1995; Gardner, 1995; Alves y Araújo, 1996; Ruiz Pérez y Sánchez Bañuelos, 1997; Garganta, 1997; López Ros, 2000; Izquierdo y Rodríguez, 2001; Stratton, 2001; De La Vega, 2002) (Vega Haro, 2006, p. 111)

Un trabajo realizado por Víctor López Ros de la Càtedra. d'Esport i Educació Física de la Universitat de Girona, aborda la toma de decisiones, el conocimiento procedimental y el pensamiento táctico. Estas temáticas profundizan aspectos de la sesión de entrenamiento en múltiples dimensiones y constituyen un aporte innovador respecto del concepto de pensamiento táctico y su estimulación:

Así, el aprendizaje del pensamiento táctico debe dirigirse a la comprensión e integración de los principios de juego y de los principios de actuación individual en una situación específica dentro de dichos principios jerarquizados. Tal como hemos señalado en otros trabajos (Castejón y López Ros, 2002; López Ros, 2003, 2010), la idea fundamental es que dicho aprendizaje sea lo más significativo posible, es decir que el aprendiz establezca vínculos sustanciales y no arbitrarios entre los conocimientos previos que tiene y los nuevos, de forma que dicho vínculo genere un conocimiento “fuerte” al respecto basado en un proceso de memorización comprensiva, tal como señalara D.A. Ausubel. Para que ello sea posible deben darse diferentes condiciones. Nos interesa destacar: que el contenido esté organizado siguiendo principios lógicos; y que el contenido de aprendizaje esté contextualizado y sea funcional, hechos que permiten que el aprendiz pueda dotar de sentido dicho contenido de aprendizaje.

En esta línea, diferentes trabajos han establecido criterios organizativos de los principios de juego y de los principios básicos del comportamiento táctico (p.e. Contreras, De la Torre y Velázquez, 2001) con vistas a facilitar dicha integración conceptual y procedimental. Ello debe permitir al deportista “entender” el contexto general y el escenario específico en el que se ubica su actuación y, por consiguiente, dotar de sentido la situación inicial y las particularidades de la misma. Ahora bien, y como hemos señalado, no resulta suficiente con conocer los principios básicos que regulan la actuación en un marco determinado. Deben, además establecerse las posibilidades de acción (los medios) y el cálculo acertado de los efectos de dichas posibilidades. (López Ros, 2011, p. 67)

Hay, en este interesante trabajo de López Ros, una direccionalidad que dialoga con los objetivos de esta IEC en tanto que opera en dimensiones múltiples para facilitar el aprendizaje del futbolista, no concibe dicho proceso de manera escindido sino



fuertemente anclado a los conocimientos previos, a la experiencia y por tanto al reconocimiento del otro como un otro para. En este TFI nos interesa trabajar la comunicación en el aprendizaje de los futbolistas y cuáles son las dimensiones dominantes que operan en esos territorios, los del aprendizaje y la competencia, de modo que los desarrollos que provienen de otros campos nos ofrecen la oportunidad de hacer dialogar a CEE con otras disciplinas para encontrar nuevas posibilidades de intervenciones comunicacionales.

Por último, el trabajo del Dr Alejandro Armando Anaya Hernández, respecto de la enseñanza del fútbol por concepto, aporta un vínculo muy cercano a todo los desarrollos sobre el tema relevado para este estado del arte:

Hasta ahora los modelos de formación de jugadores se habían basado en dos elementos: 1) las instrucciones de los entrenadores y 2) las habilidades demostradas por los jugadores. Nos guste o no, la finalidad era cubrir un contenido y hacer jugadores obedientes.

Este modelo alternativo es multidimensional: 1) **se centra** en los conceptos, 2) **se agrupa** en los jugadore y 3) **le deja** una buena dosis de intervención autónoma al jugador relacionando sus habilidades futbolísticas con los conceptos de juego y así alcanzar una comprensión más profunda del contenido y para facilitar la transferencia de conceptos y las distintas situaciones de juego. Pero además también, estos elementos conceptuales van a estar relacionados con la situación de entrenamiento, la intención y la acción táctica, las consignas y la cultura táctica del jugador. Independientemente de las formas de entrenar, el tipo de tarea, las reglas a cumplir, la edad, el nivel, etc. (Anaya, 2018, p 23)



4. Diseño de estrategia comunicacional enactiva

4.1 Presentación de la situación comunicacional

El Club Atlético Rosario Central es una institución centenaria de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina, en el que, además de otros deportes, se practica fútbol como principal actividad, con una rica historia y gran reputación en la formación de futbolistas.

La formación de estos deportistas es un proceso en el que intervienen diversos actores y componentes de distinta índole que facilitan u obstaculizan el aprendizaje y la adquisición de las competencias necesarias para alcanzar un desempeño óptimo en niveles de máxima exigencia.

Este trabajo hace un abordaje específicamente comunicacional poniendo especial atención en las acciones, relaciones y vínculos que se producen en el espacio clásico de trabajo en el fútbol, la sesión de entrenamiento.

La Teoría de la CEE (Massoni 1990, 2003, 2013) define a la comunicación "como un encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que enactúa; una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica y evolutiva, micro-macrosocial, compleja, fluida, fractálica y autoorganizada" (Massoni, 2003). A partir de esta definición es posible una reformulación de las interacciones entre futbolistas y entrenadores observandolas en clave comunicacional y desde allí descubrir múltiples dimensiones en donde se puede intervenir como comunicadores estratégicos en acciones concretas que favorezcan el aprendizaje y práctica futbolística.

La práctica del fútbol, sobre todo en edades tempranas, es esencialmente un proceso de aprendizaje constante que requiere la actualización profesional de los entrenadores así como también la adquisición de competencias que le permitan desempeñarse en un campo laboral cada vez más exigente. Dicha exigencia tiene su origen en la calidad de formación que demanda el fútbol actual y el espacio

donde se dirime esa desafío es la sesión de entrenamiento, espacio físico y simbólico donde se da un tipo particular de encuentro que es esencialmente comunicacional.

El procedimiento que habilita esta propuesta de acción, en virtud de su complejidad, es a través una IEC, la cual se define como: “metodología de investigación acción participativa innovadora, de interés para equipos inter y transdisciplinarios. Trabaja desplegando en los territorios la enacción comunicacional, entendida como un especial proceso cognitivo de reconfiguración intersubjetiva micro-macrosocial en dimensiones múltiples” (Massoni, 2003 y 2016). Encontramos en esta metodología de investigación la posibilidad de realizar un tratamiento del tema desde la complejidad, considerando la diversidad de actores, intereses y expectativas si pretender establecer generalidades ni conclusiones totalizadoras.

5. Aspecto metodológico

Afirma la Dra. Sandra Massoni “trabajamos con estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad y a la vez de interpelación de lo real en dimensiones múltiples” (2016, p. 164).

Ha sido necesario desplegar, comprender, ampliar la mirada, incluir, juntar, aceptar la alteridad para poner en práctica la metodología IEC. En el presente trabajo se han utilizado diversas operaciones cognitivas con sus respectivas técnicas y herramientas, que conforman el correlato metodológico del CEE, las cuales se detallan a continuación:

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

Fuente: Massoni, S. 2020 y 2018.

Figura 1. Massoni, S. (2013)

La sesión de entrenamiento y la competencia son ambientes en los que tradicionalmente se han puesto en práctica metodologías pedagógicas tradicionales de mando directo, el entrenador ordena las ejercitaciones y pautas de realización y los futbolistas ejecutan dichas directivas. Desde hace un tiempo a esta parte se han producido cambios significativos en el modelaje de las sesiones de entrenamiento permitiendo la puesta en práctica de otros enfoques metodológicos que han ido a favor del aprendizaje y del modo de vinculación entrenador-jugador a partir del cual se teje una trama que hace emerger nuevos modos de vinculación intersubjetivos.

Tal como señala Edgar Morin (2009):

Vamos a intentar aquí un discurso multidimensional no totalitario, teórico pero no doctrinario (la doctrina es la teoría cerrada, autosuficiente, por lo tanto insuficiente), abierto a la incertidumbre y a la transcendencia; no ideal/idealista, sabiendo que la cosa no será nunca totalmente encerrada en el concepto, el mundo jamás aprisionado en el discurso. (p. 76-77)

Los trabajos desarrollados desde la Teoría de la CEE (Massoni 1990, 2003, 2013) se realizan a partir de la implementación de su metodología de investigación acción denominada IEC, a la que la Dra. Sandra Massoni (2020) define del siguiente modo:

“La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) es una metodología de investigación acción participativa innovadora, de interés para equipos inter y transdisciplinarios. Trabaja desplegando en los territorios la enacción comunicacional, entendida como un especial proceso cognitivo de reconfiguración intersubjetiva micro-macrosocial en dimensiones múltiples”
(p. 16)

Esta IEC tiene por objeto indagar este proceso desde una mirada asociada a la CEE y salirnos de las tradicionales metodologías que se inscriben en registros binarios y lineales, en tal sentido esta teoría señala:

Con la IEC convocamos a salirnos de lo que llamamos la comunicación en dimensiones únicas, una comunicación que básicamente se piensa y se hace como un decir, un hacer llegar algo a quien, se supone, no lo tiene. Es una visión reduccionista del fenómeno comunicacional, con categorías impertinentes para las modalidades existentes (como emisores y receptores), pobrísima y estática, a la vez que con impactantes consecuencias negativas en nuestras sociedades. Esta nueva metodología que aborda la multidimensionalidad de lo comunicacional, en cambio, aporta a una democratización de la vida cotidiana que contribuye a propiciar una participación auténtica de los actores. En tanto no pretende cambiarlos, sino sumarlos a un proceso de reconfiguración intersubjetiva a partir de los vínculos actuales que los actores mantienen con el problema que se investiga. Permite salirnos del punto de vista y abrazar el punto de encuentro en la diversidad sin desconocer las trayectorias. (Massoni, 2018.p. 87)



Una IEC no es un conjunto de fórmulas que se aplican de manera generalizada sino que se trata de siete operaciones cognitivas que se despliegan en el territorio con sus técnicas, instrumentos y herramientas en virtud de la situación de comunicación bajo tratamiento.

Señala la Dra. Massoni al respecto, “La articulación de técnicas, herramientas e instrumentos IEC constituye un proceso concatenado específicamente para propiciar el cambio social conversacional en los territorios bajo investigación” (Massoni, 2003 y 2019: 240).

En este trabajo hemos comenzado con la operación cognitiva dos, Determinación del tipo de encuentro dominante, y aplicaremos la técnica MRC a través del instrumento, Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación y la herramienta Diseño mediante MRC.

Es en este sentido que se aborda a la sesión de entrenamiento, no como una sucesión de pasos repetitivos para automatizar movimientos sino como la posibilidad de trabajar con la incertidumbre del juego para poder facilitar la aparición de otras dimensiones de la comunicación que rebasen la información lineal que habitualmente ofrece el entrenador al inicio de cada ejercitación y durante su desarrollo.



Figura 2. Massoni, S. (2020 y 2018)

5.1 Versión Técnica Comunicacional (VTC)

- Operación cognitiva 1: Diálogo de saberes:
 - Esta operación cognitiva busca poner a dialogar a todos los latentes que poseen algún tipo de conocimientos en torno del problema. Allí dialogan saberes académicos, técnicos, empíricos, procedimentales, populares, etc sin ningún tipo de jerarquía ni categorización.

- Técnica: Versión Técnica Comunicacional (VTC)
 - Establece el recorte del problema comunicacional, en el territorio de la investigación a partir del examen sistemático y concertado de reconocimientos en torno a la complejidad del tema que se investiga. Registra, desde el punto de vista de los decisores técnico-científicos de la organización demandante de la investigación, componentes (con sus aspectos y subaspectos) y niveles (síntomas, consecuencias, causas próximas y causas básicas) del problema comunicacional en la trama territorial. (Massoni, Bussi. 2021, p.28)
 - Esta técnica se articula en cuatro pasos:
 - Frase núcleo del problema
 - Componentes del problema
 - Niveles del problema
 - VTC sintética

Tabla N° 1 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 8/3/2021
Tema	Comunicación y fútbol.	
Para quién	Club Atlético Rosario Central.	
Frase núcleo de la VTC	Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 2 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol COMPONENTES DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 8/3/2021
Frase núcleo de la VTC: Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.		
Componente 1: Pedagógico		
Componente 2: Deportivo		
Componente 3: Emocional		
Componente 4: Comunicacional		

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 3 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 8/3/2021
Frase núcleo de la VTC: Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.		
Componentes	Aspectos	
Componente 1: Pedagógico	1.1: Escaso conocimiento de recursos pedagógicos y didácticos	
	1.2: Predominio de modos imperativos en la comunicación.	
	1.3: Baja tolerancia al error.	
Componente 2: Deportivo	2.1: Falta de consenso en el perfil de jugador por puestos	
	2.2: Excesiva intervención del entrenador en las ejercitaciones	
	2.3: Impaciencia en la aparición de los comportamientos futbolísticos deseados en los entrenamientos.	
Componente 3: Emocional	3.1: Falta de confianza en los futbolistas para tomar decisiones	
	3.2: Poca iniciativa en el pedido de feedback de los futbolistas a los entrenadores	
	3.3: Desaliento de la autonomía	
Componente 4: Comunicación	4.1: El diálogo con los jugadores durante las sesión de entrenamiento se focaliza preferentemente en las correcciones	
	4.2: Desconocimiento acerca de distintas maneras de comunicación, no sólo es dar órdenes e indicaciones.	
	4.3: Escasa comunicación entre futbolistas durante los ejercicios y competencia.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 4 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/03/2021
NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		
Frase núcleo de la VTC: Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.		
Síntomas	1.1 Entrenamientos repetitivos y desmotivantes 1.2 Poco diálogo entre jugador y entrenador. 1.3 Excesiva intervención del entrenador marcando errores	
Consecuencias	1.1 Poca posibilidad de desarrollo del proceso de aprendizaje. 1.2 Jugadores que no cuestionan, inhibidos para expresar opiniones, sentimientos, ideas, etc. 1.3 Falta de improvisación y creatividad en el juego	
Componente 1 de la VTC: Pedagógico	1.1: Escaso conocimiento acerca de recursos pedagógicos y didácticos 1.2: Predominio de modos imperativos en la comunicación. 1.3: Baja tolerancia al error.	
Causas próximas	1.1 Entrenadores que siguen atados a métodos de entrenamiento que ya han quedado desactualizados 1.2 Jugadores preocupados por complacer al entrenador sin autonomía 1.3 Creencia generalizada errónea acerca de los procesos de aprendizaje	
Causas básicas	1.1 Desconocimiento de los procesos de aprendizaje 1.2 Formación bajo el predominio de modelos autoritarios. 1.3. Bajo nivel de preparación de los entrenadores.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 5 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/03/2021
NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		
Frase núcleo de la VTC: Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.		
Síntomas	2.1 Evaluaciones de desempeño disímiles. 2.2 Entrenamientos muy cortados, sin fluidez 2.3 Poca improvisación en los futbolistas	
Consecuencias	2.1 Se promueven jugadores con menos competencias de las requeridas 2.2 Pocas iniciativas para resolver situaciones de juego de forma autónoma 2.3 Provocación de errores de ejecución que podrían ser evitables	
Componente 2 de la VTC: Deportivo	2.1: Falta de consenso en el perfil de jugador por puestos 2.2: Excesiva intervención del entrenador en las ejercitaciones 2.3: Impaciencia en la aparición de los comportamientos futbolísticos deseados en los entrenamientos.	
Causas próximas	2.1 Falta de planificación 2.2 Necesidad de ascenso profesional 2.3 Demanda de aparición futbolistas destacados para promover	
Causas básicas	2.1 Desorganización 2.2 Modelo de docente tradicional cuyo saber es el único válido 2.3 Desconocimiento de los procesos de aprendizaje	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 6 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/03/2021
Frase núcleo de la VTC: Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.		
Síntomas	3.1 Inseguridad en la ejecución de las acciones 3.2 Falta de diálogo con los futbolistas 3.3 Jugadores mirando al entrenador constantemente buscando aprobación	
Consecuencias	3.1 Jugadores poco arriesgados 3.2 Jugadores que no saben qué se espera de ellos generando incertidumbre en su desarrollo deportivo 3.3 Jugadores dependientes con poca iniciativa	
Componente 3 de la VTC: emocional	3.1: Falta de confianza en los futbolistas para tomar decisiones 3.2: Poca iniciativa en el pedido de feedback de los futbolistas a los entrenadores 3.3: Desaliento de la autonomía	
Causas próximas	3.1 Temor a perder el puesto 3.2 Cultura organizacional verticalista 3.3 Subestimación de la capacidad de los futbolistas	
Causas básicas	3.1 Autoritarismo, inseguridad, comodidad 3.2 Temor, distanciamiento, vergüenza 3.3 Desconfianza	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 7 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/03/2021
NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		
Frase núcleo de la VTC: Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.		
Síntomas	4.1 Sólo la voz del entrenador se oye en el entrenamiento 4.2 Predominio de la comunicación unidireccional 4.3 Desconexión en las acciones de juego	
Consecuencias	4.1 Muy poca interacción comunicacional con los jugadores 4.2 Repetición de los mismos modos, dejan de ser efectivas las intervenciones en el entrenamiento 4.3 Muchas pérdidas de balones y errores defensivos	
Componente 4 de la VTC: Comunicacional	4.1: El diálogo con los jugadores durante las sesión de entrenamiento se focaliza preferentemente en las correcciones 4.2: Desconocimiento acerca de distintas maneras de comunicación, no sólo es dar órdenes e indicaciones. 4.3: Escasa comunicación entre futbolistas durante los ejercicios y competencia.	
Causas próximas	4.1 Predominio del paradigma conductista 4.2 Poco desarrollo de competencias profesionales 4.3 Fuerte influencia de la cultura individualista	
Causas básicas	4.1 Adhesión a viejos paradigmas de entrenamiento 4.2 Autoritarismo, modelo pedagógico verticalista 4.3 Creer que la comunicación no es un aspecto entrenable	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

5.2 Marcas de Racionalidad Comunicacional

Se da comienzo a esta IEC haciendo foco en la detección del encuentro dominante, para posteriormente diseñar productos y espacios que propicien otros modos de vinculación en la diversidad y posibiliten habitar múltiples dimensiones comunicacionales.

- Operación cognitiva 2: Determinación del encuentro dominante
 - Esta operación cognitiva persigue la detección del tipo de encuentro dominante en la situación de comunicación bajo estudio.
- Técnica: Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
 - “Aplica un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales registra y considera una serie de datos de interés comunicacional en el marco de la ciencia de la articulación: establece la dimensión de la comunicación dominante a partir del reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación utilizados en el proyecto, en el territorio de la investigación y en torno al tema que se investiga. (Massoni, Bussi. 2021, p.54). “consiste en atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación a partir de incorporar otros recurso de otras dimensiones de la comunicación y a partir de la caracterización de Matrices socioculturales como autodispositivos colectivos.” (Massoni, 2013. p. 63)

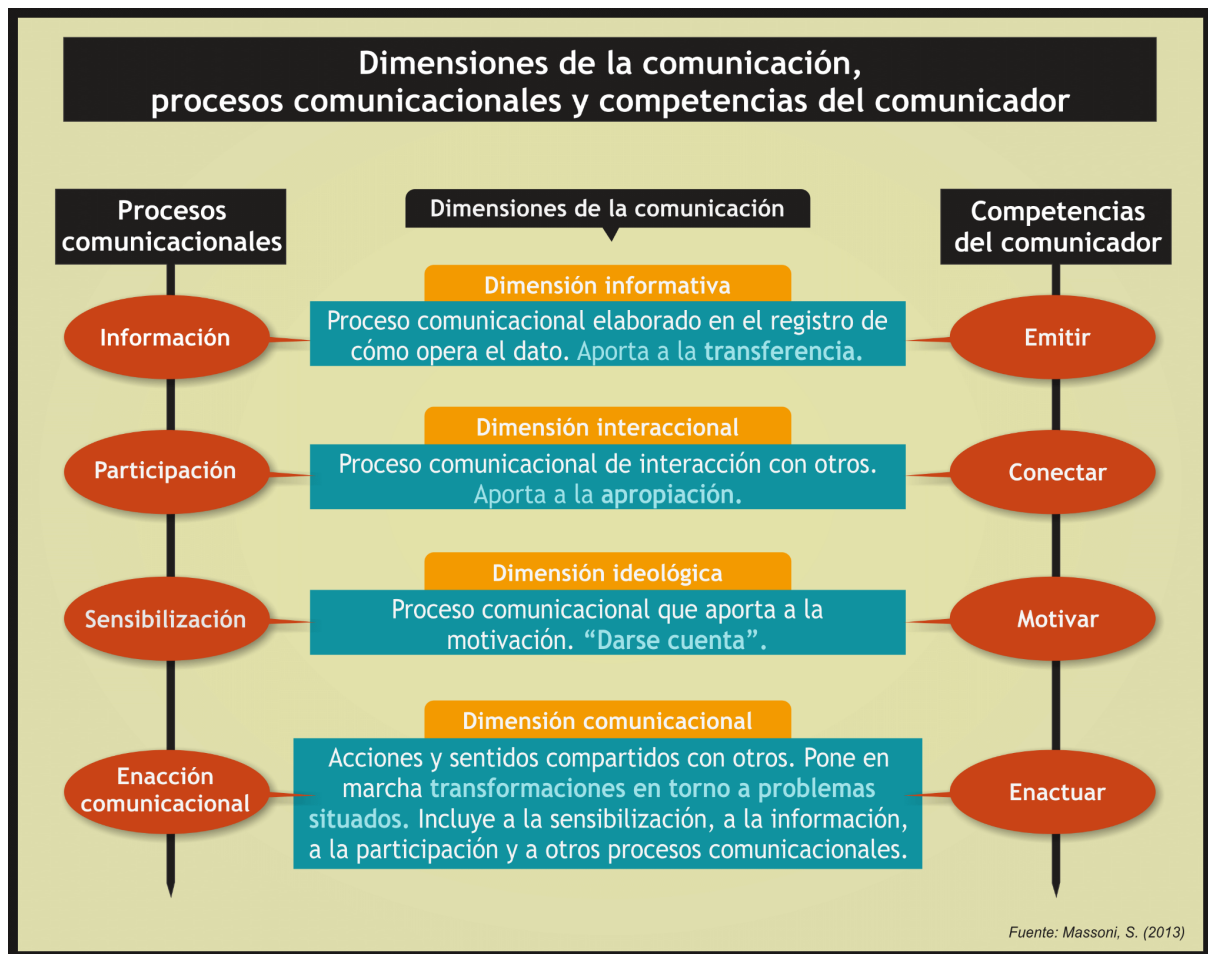


Figura 3. Massoni, S. (2013)

El territorio concreto donde se aplicará el análisis mediante MRC es la sesión de entrenamiento de fútbol con mayor énfasis y la competencia como correlato de la anterior, como ambientes que propicien la comunicación y el aprendizaje enactivos. Estos son espacios de naturaleza interaccional en el que tanto la corporalidad como lo simbólico se manifiestan de múltiples maneras y con distintas intensidades. Es importante señalar que la sesión de entrenamiento y la competencia no son actividades que se despliegan en registros lineales, sino por el contrario, transcurren en espacios tiempos fluctuantes con intensidades fuertemente marcadas por los cambios de ejercicios, las intervenciones del entrenador, los tipos de tareas y las interacciones motrices.

Las marcas de racionalidad más habituales son las siguientes:

VERTICALIDAD	Es una modalidad del encuentro en la cual hay un emisor jerarquizado como fuente.
LINEALIDAD	Es una modalidad del encuentro organizada en torno a un contenido previamente establecido en la comunicación. Implica una semantización representacionista escindida de lo comunicacional.
HORIZONTALIDAD	Es una modalidad del encuentro en la cual todos los integrantes están igualmente habilitados para participar en la comunicación.
SEGMENTACIÓN	Es una modalidad del encuentro en la cual se diferencian emisores, mensajes, productos comunicacionales, receptores.
INTERACCIÓN DE SUJETOS	Es una modalidad del encuentro en la cual los actores protagonistas son individuos.
HETEROGENEIDAD	Es una modalidad del encuentro organizada en base a redes heterárquicas y autoorganizadas.
MULTIPLICIDAD	Es una modalidad del encuentro organizada en registros comunicacionales diversos que rebasan la exploración representacionista de la comunicación. Incluye a las emociones en tanto movimientos hacia.
INTERSUBJETIVIDAD	Es una modalidad del encuentro en la cual los actores protagonistas son Matrices Socioculturales que comparten una modalidad fractálica y autopoietica del cambio.

Fuente: Massoni, 2003 y 2015: 8

Figura 4.

Este sentido las marcas de racionalidad que se pueden señalar están vinculadas a cada uno de los siguientes momentos:

- Inicio del entrenamiento:

Esta es una instancia en la que generalmente se “informa” qué se realizará en la sesión, habitualmente es el entrenador, el preparador físico o algún miembro del staff, con lo cual es claramente destacado el emisor así como su autoridad para dar por cierto dichos mensajes con lo cual la marca dominante de ese momento es la verticalidad y la linealidad. Se pueden observar claramente índices que denotan dichas marcas, éstas van desde la diferente

indumentaria que utiliza el staff respecto de los jugadores que los distingue claramente, la utilización de distintos vestuarios, la utilización del silbato como llamado al orden, la disposición del espacio en el comienzo de la sesión es similar a un aula en la que el staff se ubica frente a los jugadores marcando claramente las jerarquías que se refuerza con el tono y el volumen de la voz y los mensajes son reforzados a través de soportes tales como la pizarra y tablón de anuncios con información de horarios, fechas, listas, etc.

- Desarrollo del entrenamiento:

Dado que no todas las sesiones de entrenamiento son iguales, ni se implementan las mismas metodologías y no es lo mismo que participen jugadores noveles que experimentados, podemos decir que en términos generales se utiliza el mando directo como principio pedagógico con lo cual las marcas son la verticalidad, segmentación y linealidad. Bajo esta modalidad de conducción del entrenamientos las intervenciones del entrenador son constantes y sus aportes lejos de provocar la reflexión del jugador señalan la acciones a seguir por lo cual domina la escena una racionalidad comunicacional fuertemente vinculada a la dimensión informativa.

Justamente es esta información vertida por el entrenador la que opera como única verdad, lo cual denota la centralidad que este modelo pedagógico le otorga a dicho actor. Las intervenciones ya están cargadas con la solución de las situaciones de juego, por tanto no sólo hay ejecución sin posibilidad de creación y mucho menos descubrimiento de nuevas soluciones alternativas.

Cabe destacar que hacia el interior de la acción la horizontalidad es una marca dominante ya que el fútbol por naturaleza es interacción y la comunicación entre los jugadores es dinámica, emergente y fluida. Si bien en esta instancia todos se comunican en un plano de igualdad la calidad en términos conceptuales y de comprensión del juego es pobre como consecuencia del tipo de encuentro comunicacional dominante.

- Final de la sesión de entrenamiento:

El momento de la vuelta a la calma es atravesado nuevamente por la dimensión informativa, dominan el espacio las MRC verticalidad y linealidad y se manifiesta a través de las acciones del staff en relación a la marcación de pautas de horarias, fechas y cuestiones vinculadas al siguiente entrenamiento o citas para la competencia u otra información que atañe a todo el grupo.

- Charla técnica pre-partido:

Es un encuentro entre el entrenador y los futbolistas donde se refuerzan conceptos entrenados y se detalla la información sobre acciones asociadas a los roles de los futbolistas así como también sobre comportamientos del rival a tener en cuenta para no ser sorprendido por sus acciones. Es un espacio atravesado fuertemente por la verticalidad, linealidad donde la dimensión informativa es la que tradicionalmente tiene más peso.

- Charla de entre-tiempo

Espacio abordado preferentemente desde la dimensión informacional con un fuerte impronta vertical y lineal, con poca o escasa interacciones con los futbolistas. En tanto que entre los miembros de staff se da un intercambio donde se pone de manifiesto la horizontalidad en el intercambio de opiniones acerca de lo que cada uno vio en el juego. Es interesante tener en cuenta para su análisis que hay un condicionante significativo que es el tiempo ya que este es un encuentro que dura reglamentariamente quince minutos.

- Intervenciones del entrenador en competencia

La competencia es el espacio de comunicación con el futbolista donde la misma colabora fundamentalmente a la toma de decisiones, resolución de problemas y a descubrir oportunidades en el juego, tiene un componente informacional, interaccional y emocional. No se observan en esta parte del entrenamiento otras MRC que posibiliten la comunicación en otras dimensiones que contribuyan a otro tipo de aprendizaje porque es muy marcado el término de las ejercitaciones y se desvaloriza un valioso momento

de reflexión sobre lo realizado y por consiguiente desaprovechando el aprendizaje que esto genera. Tablas

La IEC es un algoritmo fluido. “Un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional, entendido como encuentro en la diversidad.” (Massoni, 2016)

TABLA N° 8 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 10/09/2020
Tipos de espacios		
1	Sesión de Entrenamiento	
2	Competencia	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 9 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol Piezas de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 10/09/2020
Tipos de piezas		
1	Ejercitaciones	
2	Charlas	
3	Videos / animaciones	
4	Pizarra	
5	Cuaderno de anotaciones	

6	Grupo de Whatsapp
7	Partido

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 10 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol Análisis de espacio comunicacional: Sesión de entrenamiento y competencia		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 10/09/2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Verticalidad	<p>El emisor es autorizado por ser el entrenador o miembro del Staff Técnico. Su indumentaria da cuenta de su rol frente a los alumnos.</p> <p>El lenguaje proxémico está perfectamente establecido a partir de las distancias que se observan en las interacciones denotando la jerarquía entre jugadores y entrenador. El modo de expresarse y el contenido de sus enunciados denotan autoridad, es la voz del jefe.</p>	
Linealidad	<p>Los contenidos que se dictan están diseñados por temas en modo práctico y teórico, es específico no es posible aplicarlo a otro deporte.</p> <p>La repetición de los espacios utilizados para cada una de las ejercitaciones. Repetición de elementos para la realización de las ejercitaciones.</p>	

Horizontalidad	Los jugadores interactúan entre ellos antes y durante las ejercitaciones y la competición. El staff técnico trabaja en forma conjunta interactuando en el campo sin denotar jerarquías
Interacción de sujetos	Los participantes están perfectamente identificados, staff técnico, jugadores, entrenadores de otras divisiones
Segmentación	El emisor puede distinguirse fácilmente. Los productos comunicacionales están representados a través de las ejercitaciones, videos, reuniones. Distintos emisores sobre temáticas específicas.
Intersubjetividad	Las interacciones comunicacionales en la sesión de entrenamiento y competencia se dan entre jugadores y entrenadores, unos son los que aprenden y otros los que enseñan. Hay una dirección de RRHH (Los que coordinan los staff técnicos) que establecen pautas de trabajo específicas en un marco de institucionalidad (los que dirigen el club). Las familias de los jugadores se expresan a través de las expectativas que depositan en ellos, implícita y explícitamente, y éstos en su afán por no fallar en la búsqueda de un futuro como futbolistas profesionales.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Imagen N° 1

Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.

Documentación de espacio: Entrenamiento

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020.



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 2

Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.

Documentación de espacio: Entrenamiento (Intervención inicial).

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 3

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Entrenamiento (Interacción en juego).

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 4

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Entrenamiento (Intervención en movimiento).

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 5

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Entrenamiento (Intervención en pausa)

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen Nº 6

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Entrenamiento (vuelta a la calma)

HERRAMIENTA Nº

1

Fecha

10/09/2020



Figura 8. Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 7

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Charla técnica

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen Nº 8

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Charla entretiempo

HERRAMIENTA Nº

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Imagen N° 9

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto
Comunicación Estratégica en el Fútbol.**

Documentación de espacio: Competencia

HERRAMIENTA N°

1

Fecha

10/09/2020



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº11 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol Análisis del sistema de MRC.		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 10/09/2020
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Inicio del entrenamiento	<p>Información: Se informa al plantel sobre lo que se realizará en la sesión, sobre aspectos organizativos y logísticos. Distribución de tareas a cargo de distintos miembros de staff, kinesiólogos, entrenadores de arqueros, PF, etc. Distribución de espacios de trabajo para cada división.</p>	<p>Informativa</p>
Desarrollo del entrenamiento	<p>Información: Exposición respecto de las ejercitaciones, duración, cantidad de participantes, roles, aspectos del juego sobre los que se trabajará, consignas, etc. Modalidad pedagógica: Por aplicación del mando directo, indicaciones precisas, correcciones específicas, mucha utilización del lenguaje corporal, Participación: diálogos con los jugadores, entre jugadores, entre los miembros del Staff Técnico</p>	<p>Informativa</p>
Final de entrenamiento	<p>Interacción, es un espacio de socialización entre los jugadores y el staff</p> <p>Información referida a próximos entrenamientos, horarios u otros contenidos logísticos o administrativos</p>	<p>Interaccional</p> <p>Informativa</p>

Charla técnica	<p>Información: Contenido referido a acciones del rival sobre las que hay que tomar precauciones, recordatorio de movimientos que el equipo propio debe realizar y posiciones que se deben ocupar en distintas situaciones de juego, ejecución de pelotas paradas, asignación de marcas, etc.</p>	Informativa
Charla de entretiempo	<p>Información: El entrenador proporciona información sobre lo acontecido en el juego, corrige, reordena, asigna funciones, reposiciona jugadores, etc</p> <p>Interacción: Consulta a sus colaboradores acerca de lo que observaron en el primer tiempo. Consulta a los jugadores sobre estado físico, estado de ánimo, posibilidades de ejecución de acciones, etc</p> <p>Sensibilización: El entrenador apela a recursos, orales, gráficos y kinésicos para que que los futbolistas tomen conciencia de lo que acontece en el partido</p>	<p>Informativa</p> <p>Interaccional</p> <p>Ideológica</p>
Competencia	<p>Información: Respecto de posicionamientos, acciones, táctica, juego del rival, tiempo de juego, etc.</p>	Informativa

Luego del Reconocimiento de MRC en productos o espacios de comunicación, la técnica IEC consiste en diseñar productos o espacios comunicacionales que tengan por objeto propiciar otras marcas de racionalidad que posibiliten otro tipo de encuentro en la diversidad y abran la posibilidad de habitar diversas dimensiones de la comunicación.



Este TFI indaga desde la comunicación sobre los procesos de aprendizaje en el fútbol como una modalidad particular del encuentro y desde una perspectiva pedagógica constructivista, por tal motivo, la CEE a través de su metodología IEC análisis y prescripción de MRC, nos otorga la posibilidad de, luego de haber señalado el tipo de dimensión comunicacional dominante en la sesión de entrenamiento, diseñar espacios o productos de comunicación que propicien otro tipo de vínculo que facilite el aprendizaje. En tal sentido, y en relación al anclaje pedagógico al que se adhiere, la MRC Horizontalidad es clave para favorecer la emergencia de un espacio lúdico, pedagógico, diverso y fluido como una nueva y particular modalidad del encuentro en ese territorio específico.

En tal sentido, detallamos dispositivos que serán probados en dos momentos del entrenamiento por parte de distintos grupos de actores con el objeto de propiciar otras MRC distintas a las dominantes para intentar producir un cambio del ambiente emergente en la sesión de entrenamiento que rompa con el modo pedagógico tradicional del mando directo y las intervenciones conductistas del entrenador.

Accionando desde distintos registros se procura implicar a todos los actores de la trama con la finalidad de tejer redes de comunicación que convoque a dialogar en la diversidad.

TABLA Nº 12 Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional: Dispositivos: <ul style="list-style-type: none"> • Jugador/Entrenador, inicio de la sesión de entrenamiento • Nuevo modelo de intervención en la sesión de entrenamiento durante el desarrollo del mismo 		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 10/09/2020
Implementación en la parte inicial del entrenamiento		
Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de productos o espacios		MRC a propiciar
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación temática de un entrenamiento semanal en forma conjunta entre staff técnico y el plantel en función de lo que el éste demande como necesidad de mejora. Diseño de <u>ejercicios</u> con el staff 		Horizontalidad
Implementación en la sesión de entrenamiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar las ejercitaciones y sus variaciones. Explicar los aspectos tácticos y técnicos que se pretende poner en práctica en el mismo. 		Linealidad
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición del espacio de encuentro de modo circular donde todos puedan verse en contraposición a la disposición del auditorio e intercambiar acerca de las tareas a realizar y plantear sugerencias por parte de los jugadores. 		Interacción de sujetos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una modalidad de intervención basada en la tolerancia al error. Desarrollo de un dispositivo oral sustentado en preguntas que interpele a los jugadores sin 		Interacción de sujetos

<p>otorgar soluciones preestablecidas, propiciando el descubrimiento del aprendizaje en la acción.</p>	
--	--

<p>Ficha 1: Dispositivo de inicio de sesión</p>	
<p>Organización:</p>	<p>Club Atlético Rosario Central</p>
<p>Tipo de producto:</p>	<p><u>Dispositivo de interacción: Entrenador / Jugador</u> (co creación de una sesión de entrenamiento)</p> <p>Espacio de interacción entre jugadores y entrenadores que tiene por objeto plantear una particular modalidad del encuentro donde la comunicación fluya horizontalmente conformando un nuevo espacio de aprendizaje.</p> <p>Se pretende conformar un ámbito de co-creación del entrenamiento a partir de convocar al otro (jugadores) reconociendo su alteridad, con sus necesidades, deseos y expectativas y no desde la lógica del entrenador que convoca al otro para informarle lo que ya se ha pensado y decidido habitando una falsa horizontalidad.</p> <p>Este dispositivo sólo tiene sentido si el encuentro propicia, favorece y habilita el diálogo de saberes entre los entrenadores y los jugadores, en un registro que incorpore otras dimensiones de la comunicación. Desde la comunicación se busca impulsar un modo de aprendizaje que tenga en cuenta la mirada, los sentires y los saberes de los actores en el territorio para abandonar el rol de receptores pasivos.</p>
<p>Dimensión trabajada</p>	<p><u>Interaccional /Comunicacional</u></p> <p>Se busca propiciar la marca de racionalidad horizontalidad como un intento de modificar y enriquecer el proceso de aprendizaje</p>

	<p>que actualmente está dominado por una dimensión comunicacional en la que la información es proporcionada de forma vertical y lineal. Esto no permite la participación activa de los jugadores ni admite la posibilidad de integrarlos al proceso desde una perspectiva más enriquecedora. Creemos que incorporar esta dimensión a través de estas interacciones entre entrenadores y jugadores en el diseño de las tareas a partir de indagar en las necesidades y expectativas de estos plantea un modo de vinculación diferente y posibilita el desarrollo de nuevas competencias. En tal sentido, se busca consensuar y no imponer, comprender por sobre obedecer, co-crear en lugar de ejecutar, descubrir en vez de indicar y tolerar a sancionar.</p> <p>Trabajar en esta dimensión irá abriendo el camino hacia otros modos de aprendizaje que posibilite una mayor comprensión del juego, desarrollo del pensamiento táctico y mejora en la toma de decisiones</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Es importante reconocer que no es tan simple recoger indicadores de avances en este tipo de proceso ya que se expresan en dimensiones cuantificables.</p> <p>No obstante dicha particularidad, sí podemos detectar avances desde otras perspectivas que nos permitan reconocer el impacto de la implementación de la estrategia comunicacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Enriquecimiento en el lenguaje conceptual futbolístico ● El desarrollo de un saber declarativo por sobre un saber procedimental ● Desarrollo de la comprensión del juego a través de la toma de decisiones ● Cambio en el vínculo intersubjetivo

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Ficha 2: Dispositivo de desarrollo del entrenamiento	
Organización:	Club Atlético Rosario Central
Tipo de producto:	<p><u>Nuevo modelo de intervención en la sesión de entrenamiento</u> (desarrollo del entrenamiento)</p> <p>Este dispositivo está pensado para ser aplicado en el desarrollo de la sesión de entrenamiento y es complementario del de inicio. En esta estrategia hemos pensado en propiciar otras marcas de racionalidad a través de tres intervenciones del entrenador.</p> <p>La primera, se enfoca en reformular una práctica habitual en los entrenamientos que está vinculada con el inicio donde se informa a los jugadores que es lo que se va a realizar en la sesión y en algunos casos esa instancia es inexistente. De modo que este dispositivo reformula la MRC linealidad, dándole otro espesor y resignificando ese momento del entrenamiento y convertirlo en una instancia de aprendizaje.</p> <p>La segunda, va ligada con la anterior y oficia de soporte espacial para favorecer el intercambio entre todo el grupo de jugadores y entrenadores en la que no hay jerarquía, es una instancia de reflexión colectiva y de aprendizaje.</p> <p>La tercera, es un dispositivo que tiene al entrenador como promotor principal de la MRC horizontalidad puesto que es el quien promueve la habilitación de los espacios y momentos para el intercambio y la guía para el aprendizaje.</p>
Dimensión trabajada	<p>Informativa / Interaccional / Comunicacional</p> <p>En consonancia con nuestro objetivo y luego de determinar la dimensión dominante en este momento del entrenamiento se ha</p>

	<p>pensado en dispositivos de intervención que propicien otras MRC que tiendan a transformar al espacio de práctica en un ambiente propicio para el aprendizaje. De manera que buscamos generar horizontalidad durante algunos momentos del entrenamiento a través del dispositivo “pregunta”, es decir guiar a través de ellas el descubrimiento, no se desconoce la importancia de la dimensión hasta ahora dominante, pero es necesario hacer espacio para que otras aparezcan a favor del objetivo comunicacional planteado.</p> <p>En este TFI se trabaja en un diálogo entre comunicación y aprendizaje, operando desde la primera aplicando la metodología IEC para hacer emerger dimensiones que favorezcan el proceso de aprendizaje desde otros paradigmas pedagógicos. Es por eso que el dispositivo comandado por el entrenador se centra en proponer una modalidad del encuentro que tolere el error, que se enfoque en el proceso reflexivo del jugador para una mejor toma de decisiones, que genere un ambiente de confianza y no se sancione la equivocación. Esto no implica que no se deba trabajar sobre pautas establecidas claramente, con la aplicación de la metodología institucional, sino que lo que se pretende es que el proceso de aprendizaje tenga sentido y se convierta en un aprendizaje significativo.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Es importante reconocer que no es tan simple recoger indicadores de avances en este tipo de proceso ya que se expresan en dimensiones no cuantificables.</p> <p>No obstante, dicha particularidad, sí podemos detectar avances desde otras perspectivas que nos permitan reconocer el impacto de la implementación de la estrategia comunicacional.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad creciente de momentos de horizontalidad en la sesión ● Mayor cantidad de ejercicios donde se dé más autonomía al jugador ● Mejora de las intervenciones en términos del lenguaje ● Mejora de las intervenciones en términos conceptuales ● Mejora en las respuestas de los jugadores ● Mejora en el funcionamiento colectivo del equipo ● Mejora en la toma de decisiones de los jugadores en términos individuales.
--	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Además de la sesión de entrenamiento hay otro territorio en directa relación con ella que denominamos competencia. Ésta no hace referencia solamente al partido sino también a momentos previos y pausa reglamentaria del mismo . En tal sentido, vamos diseñar dispositivos para ser probados en tres momentos que denominamos:

- Charla Técnica (previa a la competencia)
- Charla de entretiempo (en la pausa de la competencia)
- Intervenciones del entrenador (durante la competencia)

Intentaremos propiciar en estos momentos otros tipos de encuentros entre entrenador y jugadores, que tradicionalmente están signados por el componente informativo de orden lineal y verticalista, por otros donde empiece a emerger la participación de los actores con sus voces, sentimientos y razones.

Intentaremos dar comienzo a una reconfiguración del encuentro en la diversidad en estos espacios a través del diseño de dispositivos que tengan relación con los pensados en la sesión de entrenamiento y traigan a estos tres momentos otras MRC que sólo pueden surgir de las alteridades actuando en el territorio.

TABLA Nº 13 Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional: Dispositivos: <ul style="list-style-type: none"> • Jugador/Entrenador, Charla técnica • Nuevo modelo de participación en la charla técnica 		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 10/09/2020
Charla Técnica previa a la competencia		
Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de productos o espacios	MRC a propiciar	
<ul style="list-style-type: none"> • Dejar a los futbolistas la organización de las marcas en los tiros de esquina en contra 	Horizontalidad Linealidad	
Implementación de la intervención		
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de los movimientos, posicionamiento y distribución de responsabilidades de marcaje por partes de el/los jugadores designados. La designación para esta tarea surge del consenso en el seno del equipo 	Horizontalidad Linealidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Se comparte el mismo espacio y los soportes de comunicación tales como pizarra táctica, videos, marcadores, rotafolios, etc con el entrenador y produce un tipo de encuentro distinto al tradicional de comunicación unidireccional. 	Horizontalidad	

Ficha 3: Charla Técnica	
Organización:	Club Atlético Rosario Central
Tipo de producto:	<p>Es un dispositivo de orden cognitivo, que busca mejorar la atención en una jugada de pelota parada, particularmente el tiro de esquina en contra. Se trata de propiciar la participación responsable de los jugadores a partir de la asignación de tareas, zonas de acción y marcajes y la puesta en práctica de los movimientos entrenados según las situaciones que emerjan en el partido.</p> <p>La particularidad que tiene este dispositivo es que es asumida y puesta en práctica por los jugadores en la charla técnica pre partido, asumiendo a través de la palabra el compromiso y la responsabilidad de las acciones.</p>
Dimensión trabajada	Informativa / Interaccional / Comunicacional
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar el juego colectivo ● Disminuir los goles en contra provenientes de tiro de esquina ● Mejorar la comunicación entre los jugadores ● Mayor toma de conciencia respecto del rol de cada jugador en estas jugadas ● Mejorar la concentración en las tareas ● Aprender a responsabilizarse por las consecuencias de las acciones

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA Nº 14 Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional: Dispositivos: <ul style="list-style-type: none"> • Jugador/Entrenador, Charla técnica • Nuevo modelo de participación en la charla técnica 		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 10/09/2020
Charla Técnica entretiempo		
Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de productos o espacios	MRC a propiciar	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación de los futbolistas a partir de la expresión de lo experimentado en el partido 	Horizontalidad Interacción de sujetos	
Implementación de la intervención		
<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar espacio, ya sea físico a través de una pizarra, rotafolios, etc. o conversacional, habilitando un espacio de tiempo, para que los futbolistas manifiesten sus emociones, inquietudes, dudas, preocupaciones, etc. acerca de lo acontecido en el 1º tiempo del partido. 	Horizontalidad Interacción de sujetos	

Ficha 4: Entretiempo	
Organización:	Club Atlético Rosario Central
Tipo de producto:	<p>Dispositivo para propiciar el encuentro conversacional en la diversidad a partir de las emociones.</p> <p>El futbolista es el actor principal en un partido, es quien pone el cuerpo en acción, es el que siente física y emocionalmente las implicancias del juego razón por la cual es de suma importancia habilitar un espacio de expresión. Este dispositivo tiene por objeto también promover un diálogo de saberes entre lo que el entrenador y el staff ven y analizan desde afuera y las reflexiones de los jugadores que están siendo atravesados por lo que acontece en el campo de juego. Es allí donde queremos provocar ese encuentro comunicacional de lo diverso y al mismo tiempo complementario de las dos miradas de un mismo acontecimiento.</p>
Dimensión trabajada	Informativo - Interaccional - Ideológica
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Los jugadores mejoren el análisis del juego ● Aceptación de otra/s mirada/s y la aceptación de la alteridad para trabajar en equipo ● Mayor implicancia en las tareas acordadas para mejorar el juego ● Mayores niveles de confianza entre el Staff y los jugadores

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA Nº 15 Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto Comunicación Estratégica en el Fútbol. Diseño mediante MRC del Producto/Espacio comunicacional: Dispositivos: <ul style="list-style-type: none"> • Jugador/Entrenador, competencia • Intervenciones no conductistas 		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 10/09/2020
Competencia		
Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de productos o espacios		MRC a propiciar
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir las intervenciones conductistas 		Interacción de sujetos
Implementación de la intervención		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo reflexivo en gabinete con el entrenador acerca del modo de intervención durante la competencia, revisión de diversas maneras de aportar a un encuentro con los futbolistas en registros vinculados al aprendizaje que a la corrección imperativa. 		Horizontalidad Interacción de sujetos

Ficha 5: Competencia	
Organización:	Club Atlético Rosario Central
Tipo de producto:	Creación de nuevas formas de intervención durante la competencia trabajando sobre las indicaciones durante la misma con la intención de generar un vínculo comunicacional que aporte a la toma de decisiones del jugador evitando dar soluciones explícitas u ordenando acciones que quitan autonomía al jugador y propiciando un nuevo tipo de encuentro entre entrenador y jugadores respetando la alteridad.
Dimensión trabajada	Informativo - Interaccional - Ideológica
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminución de las indicaciones conductistas ● Aceptación y tolerancia al error ● Autonomía de los futbolistas en las decisiones ● Generación de otro tipo de encuentro con los futbolistas a aceptando la alteridad

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

5.3 Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)

- **Operación cognitiva 3: Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración**
 - Esta operación identifica a los latentes representativos del problema de comunicación y al tema de que trate, pero también aquellos que se conectan a través de las expectativas, intereses, necesidades
 - Mapeo Comunicacional de actores (MCA)

- Registra, desde el punto de vista de los decisores técnico-científicos de la organización demandante de la investigación a los actores vinculados con cada uno de los componentes y niveles del problema comunicacional en la trama territorial que han sido identificados en la operación cognitiva n.º 1. (Massoni, Bussi. 2021, p.86)
- Se realiza a partir de dos pasos articulados
 - Reconocimientos de actores
 - Jerarquización de actores

“En este marco los actores no son nunca estandarizados ni permanentes, ni previos a la definición de la VTC, sino que son agentes reconocidos como relevantes en la reconfiguración del encuentro en la diversidad en torno a cada componente/aspecto del problema. No son receptores, no son beneficiarios, no son destinatarios. (Massoni, Bussi. 2021, p.28)

Tabla N° 16 MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE 1: Pedagógico		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 22/03/2021
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	1.1	Entrenadores y PFs, jugadores, Jefe de los entrenadores, ATFA (Asoc. de Técnicos del Fútbol Argentino), ISEF (Inst. Superior de Educación Física), ARF (Asoc. Rosarina de Fútbol), Organizaciones de capacitación
	1.2	Entrenadores y PFs, Jugadores, Jefe de entrenadores
	1.3	Entrenadores y PFs, Directivos del club, Jugadores, Jefe de entrenadores, Ex entrenadores
Consecuencias	1.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Otros entrenadores de clubes de la ARF, Jugadores de otros equipos, Dirigentes de otros clubes, ARF
	1.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Familias de jugadores, Jugadores de otras instituciones, Amigos de los jugadores
	1.3	Entrenadores y PFs, jefe de entrenadores, hinchas, periodistas, padres, otros compañeros, redes sociales,
Aspectos	1.1	Entrenadores y PFs, Coordinadores deportivos, Dirigentes, Curso ATFA, sindicato ATFA, ARF, ISEF, Universidades que dictan Ciclos de complementación de las lic de EF. AFA, Conmebol, FIFA
	1.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Coordinador deportivos, Dirigentes, Familia de los jugadores, ISEF, Sistema educativo, Amigos de los jugadores
	1.3	Entrenadores y PFs, Dirigentes, Jefe de entrenadores, Hinchas, Periodistas, Programas televisivos y radiales, Familias de los jugadores
Causas próximas	1.1	Comunidad de entrenadores, Entrenadores y PFs, jefe de entrenadores, Organizaciones de capacitación, Clubes que

		apuesten a la innovación (Club Estudiantes de La Plata, Lanús, Talleres de Córdoba)
	1.2	Dirigentes, Jefe de entrenadores, Entrenadores y PFs
	1.3	Dirigentes, Jefe de entrenadores, Entrenadores y PFs, ARF, AFA, Otros clubes de la ARF, Periodistas, Otros entrenadores y PFs, Hinchas
Causas básicas	1.1	ATFA, AFA, Conmebol, ARF, Organizaciones capacitadoras
	1.2	ATFA, Sistema educativo, Clubes ARF
	1.3	Clubes ARF, ARF, Entrenadores y PFs

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Figura N° 5
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC
JERARQUIZACIÓN DE ACTORES POR COMPONENTE DEL
PROBLEMA COMUNICACIONAL

HERRAMIENTA N°
1

Fecha
22/03/2021

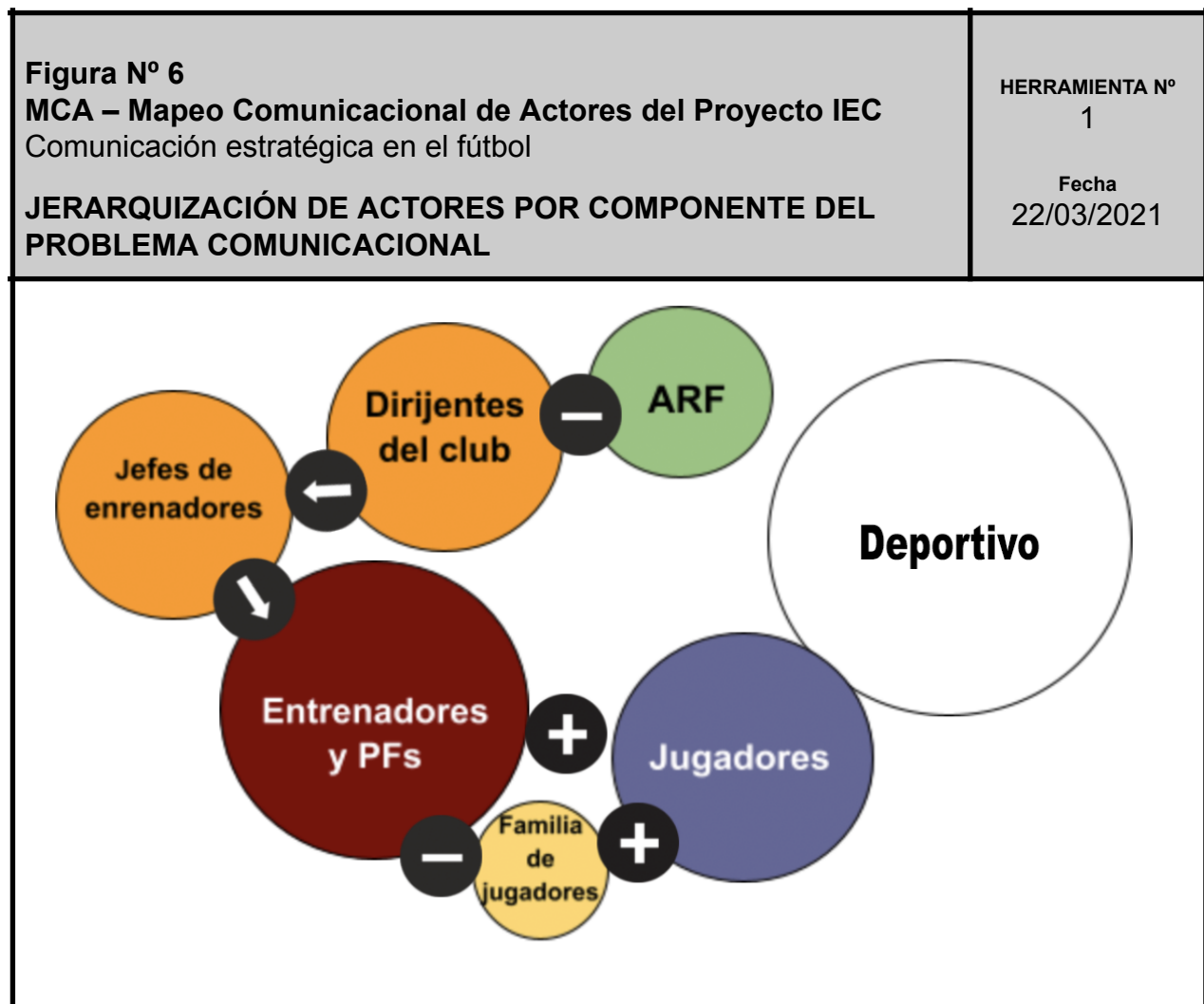


Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 17 MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE 2: Deportivo		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 22/03/2021
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	2.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes, empleados del club, Familias de jugadores, Amigos de los jugadores
	2.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del club, Ex entrenadores
	2.3	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Ex entrenadores, Dirigentes del club
Consecuencias	2.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del club,
	2.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Ex entrenadores, Ligas, Entrenadores de otros clubes, Metodólogos
	2.3	El club, Los espacios de entrenamiento, Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Metodólogos
Aspectos	2.1	Entrenadores y PFs, Jugadores, Jefe de los entrenadores, Dirigentes, ARF, Ex entrenadores
	2.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de los entrenadores, Dirigentes, ARF, AFA, Ex entrenadores, Entrenadores de otros clubes
	2.3	Dirigentes, Jefe de entrenadores, Entrenadores y PFs, ARF, Ex entrenadores
Causas próximas	2.1	El club y su infraestructura, Entrenadores y PFs, Dirigentes, Jefe de entrenadores, Dirigentes, AFA
	2.2	El club, Entrenadores y PFs, ARF, ATFA, AFA, Conmebol
	2.3	Dirigentes, Jefe de entrenadores, Entrenadores y PFs, FIFA, UEFA

Causas básicas	2.1	Otros entrenadores que pasaron por el club, El Club, Dirigentes, Jefe de entrenadores, Entrenadores y PFs
	2.2	AFTA, ISEF, Ministerio de educación, Gobiernos militares
	2.3	Clubes, ARF, AFA, Conmebol, Sec Dep Municipal, Min Desarrollo Social: Sec de deporte prov Sta Fe, ISEF

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 18 MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE 3: Emocional		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 22/03/2021
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	3.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Familias de los jugadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores
	3.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores
	3.3	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Familias de los jugadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores
Consecuencias	3.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Clubes ARF, ARF, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores
	3.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores, Periodistas, Redes sociales
	3.3	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores
Aspectos	3.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Familias de los jugadores, El Club, Otros ARF, ARF, ATFA, ISEF, Sis educativo
	3.2	Entrenadores de otras épocas, Periodistas, Hinchas, Dirigentes, Jefe de los entrenadores, Ex jugadores
	3.3	Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Jugadores, ATFA, El Club, Clubes de la ARF
Causas próximas	3.1	Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, ATFA, ISEF, ARF, Jugadores

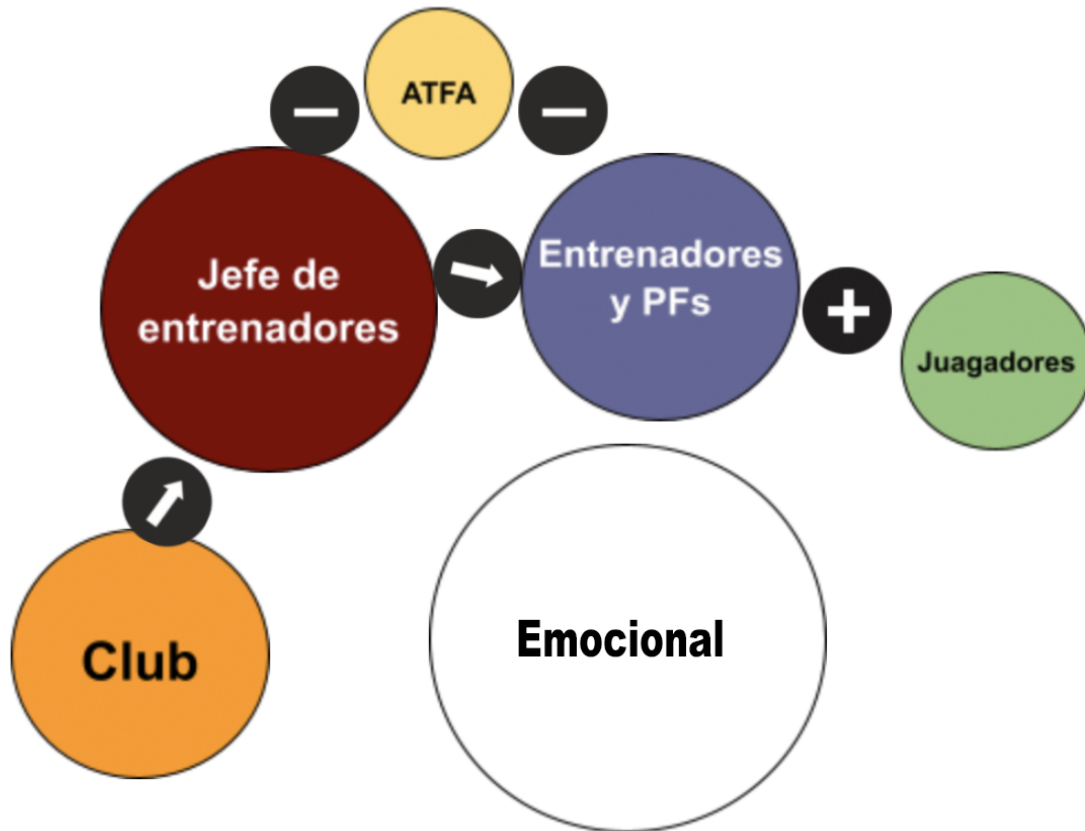
	3.2	Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, ATFA, ISEF, ARF, Organizaciones de capacitación, Clubes de la ARF, Sec Dep Municipal, Min Desarrollo Social: Sec de deporte prov Sta Fe
	3.3	Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, ATFA, ISEF, ARF, Organizaciones de capacitación, Clubes de la ARF, Sec Dep Municipal, Min Desarrollo Social: Sec de deporte prov Sta Fe, Jugadores, Familias de los jugadores
Causas básicas	3.1	AFTA, ISEF, Sistema educativo, Gobiernos militares, El club, ARF, Antiguos entrenadores, Clubes de la ARF
	3.2	AFTA, ISEF, Antiguos entrenadores, El club
	3.3	Familia, Sistema educativo, ATFA, ISEF, Jefe de entrenadores

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Figura N° 7
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC
Comunicación estratégica en el fútbol
JERARQUIZACIÓN DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

HERRAMIENTA N°
1

Fecha
22/03/2021



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 19		HERRAMIENTA N° 1
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol		
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC		Fecha 22/03/2021
COMPONENTE 4: Comunicacional		
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	4.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores,
	4.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores,
	4.3	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, ATFA, ISEF, ARF, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Organizaciones de capacitación de entrenadores
Consecuencias	4.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, Familia de los jugadores
	4.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, ATFA, ISEF, ARF, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Organizaciones de capacitación de entrenadores, Entrenadores de otros clubes, Ex entrenadores, Ex jugadores
	4.3	Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, ATFA, ISEF, ARF, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Organizaciones de capacitación de entrenadores
Aspectos	4.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Ex entrenadores, Ex jugadores, Periodistas, Hinchas
	4.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Entrenadores antiguos del club, Ex jugadores, Periodistas, Redes sociales, ATFA, ISEF, ARF, Institutos de periodismo deportivo
	4.3	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, El Club, Ex entrenadores, Ex jugadores, Periodistas, Redes sociales, ARF, Otros clubes ARF, Clubes de otras ligas

Causas próximas	4.1	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, ATFA, ISEF, ARF, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Organizaciones de capacitación de entrenadores
	4.2	Jugadores, Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, ATFA, ISEF, ARF, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Organizaciones de capacitación de entrenadores, Grupos de entrenadores en redes sociales
	4.3	Entrenadores y PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes del Club, ATFA, ISEF, ARF, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Org de cap. de entrenadores, Ex entrenadores, Ex jugadores
Causas básicas	4.1	ATFA, ISEF, ARF, Org de cap. de entrenadores, Ex entrenadores, Ex jugadores, Grupos de entrenadores de redes sociales, ARF, Jefe de los entrenadores
	4.2	ATFA, ISEF, ARF, Conmebol, Org de cap. de entrenadores, Clubes de la ARF, Clubes de otras ligas, Grupos de entrenadores de redes sociales
	4.3	Ex entrenadores, Ex jugadores, Dirigente del club, Jefe de los entrenadores

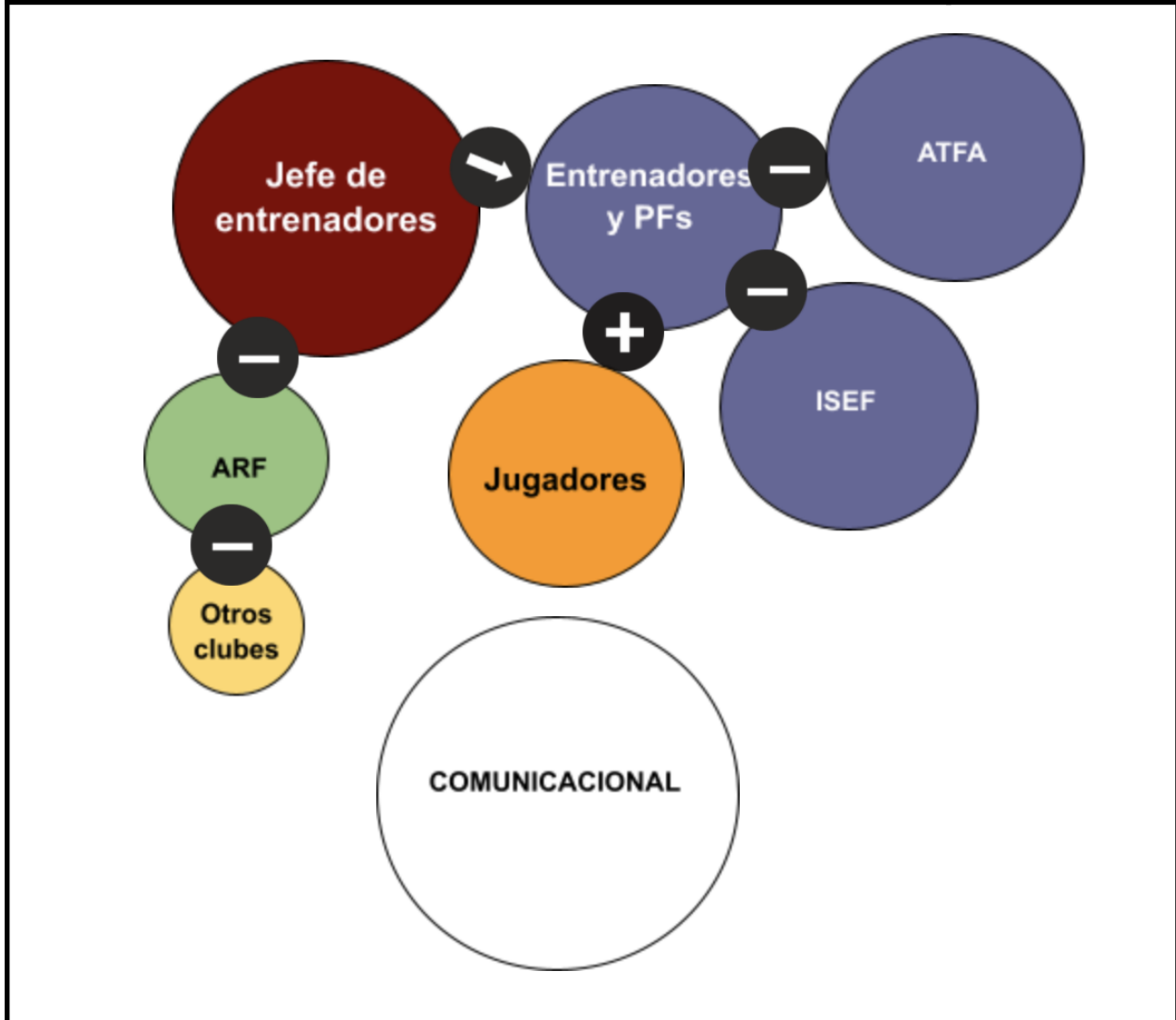
Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Figura N° 8
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC
Comunicación estratégica en el fútbol

JERARQUIZACIÓN DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

HERRAMIENTA N° 1

Fecha 22/03/2021



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

5.4 Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)

- Operación cognitiva 4: Reconocimiento de los autodispositivos colectivos

- Especificación de las particulares modalidades de autorganización de la intersubjetividad en el terreno bajo análisis
- Técnica: Matrices socioculturales
 - Las MS son autodispositivos colectivos en tanto modalidades fractálicas y emergentes particulares de distintos grupos y sectores en los territorios.

Las MS son nuestra manera de nombrar a esa especie de linaje de acciones compartidas por un grupo o sector vinculado a la VTC. Hay un registro de lo individual/social que se expresa en cada MS como un tono, un ritmo, una gramática emergente que configura mundos. (Massoni, Bussi. 2021, p.104)
 - Se realiza a partir de dos pasos articulados
 - Reconocimiento MS
 - Caracterización MS

<p>Tabla N° 20 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC: Comunicación estratégica en el fútbol RECONOCIMIENTO DE MS</p>	<p>HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021</p>
<p>Los que forman.</p>	
<p>Los que aprenden.</p>	
<p>Los que definen.</p>	
<p>Los que acompañan.</p>	
<p>Los que reglamentan.</p>	
<p>Los que opinan.</p>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Tabla N° 21 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol CARACTERIZACIÓN DE MS		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021
Matriz Sociocultural: Los que forman.		
Actores	Entrenadores y PFs, ex Entrenadores, Entrenadores de otros clubes, Capacitadores, Metodólogos	
Expectativas	Formar buenos jugadores, reconocimiento profesional y económico, trabajar en clubes importantes, dirigir equipos competitivos, llegar al fútbol profesional	
Necesidades	Estabilidad laboral, buenas canchas, jefes capacitados, buen clima laboral, muchos jugadores, directivos que apoyen y valoren el proyecto de trabajo, hinchas que apoyen, periodistas que comenten sin mala intención, aparecer en medios y redes sociales, visibilizar el trabajo, capacitación constante, metodología de entrenamiento efectiva	
Intereses	Ganar dinero, posicionamiento, continuidad laboral, obtener otros trabajos vinculados al fútbol, generar red de contactos	
Saberes	Conocimientos técnicos, tácticos, condicionales, tecnológicos, de fútbol argentino, sobre clubes de la liga, de las reglas de juego, sobre la cultura de su club, sobre la tradición futbolística de la región, de los “códigos del fútbol”	
Emociones	Amor (gusto, dedicación) Alegría (gratificación, satisfacción, Miedo (nerviosismo, preocupación) Cólera (enojo, impaciencia, fastidio, indignación)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 22 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol CARACTERIZACIÓN DE MS		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021
Matriz Sociocultural: Los que aprenden		
Actores	Jugadores, ex jugadores, jugadores de otros clubes	
Expectativas	Jugar cada vez mejor, aprender distintos sistemas de juego, titularidad en el equipo, jugar en mejores clubes, llegar al profesionalismo, ganar dinero, cumplir sueños personales y familiares	
Necesidades	Buenos entrenadores, buenas canchas, buenos compañeros, tiempo para entrenar, familia que apoye, amigos que ayuden, buena alimentación, descanso, intervención de profesionales de distintas disciplinas que aporten a la formación	
Intereses	Llegar a jugar profesionalmente, ganar dinero, jugar en buenos clubes, hacer una carrera larga, ser reconocido, generar redes de contactos,	
Saberes	Conocimientos técnicos, tácticos, nutricionales, cuidado personal, condicionales, fortaleza psicológica, sobre clubes de la liga, de las reglas de juego, sobre la cultura de su club, sobre la tradición futbolística de su club	
Emociones	Amor (dedicación, gusto, confianza, devoción) Alegría (disfrute, diversión, deleite, gratificación) Miedo (ansiedad, nerviosismo, preocupación) Tristeza (desaliento, soledad)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 23 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol CARACTERIZACIÓN DE MS		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021
Matriz Sociocultural: Los que definen		
Actores	Entrenadores, PFs, Jefe de entrenadores, Dirigentes, Ex entrenadores, ATFA, ISEF, Univ. Ciclos de Complementación Lic. EF, Organiz. de capacitación de entrenadores, Sistema educativo, entrenadores de otros clubes	
Expectativas	Profesionalizar el campo de trabajo, captar buenos jugadores, elevar el porcentaje de jugadores promovidos a divisiones superiores, disminuir la improvisación en la formación deportiva,	
Necesidades	Entrenadores con sólida formación y vocación docente. Estabilidad y formalidad laboral, buenos sueldos, buena infraestructura, organización y profesionalización dirigencial. Mejores propuestas de capacitación, mejorar la currícula de los cursos existentes, elevar los requisitos mínimos para acceder al curso de entrenador combatir la precariedad laboral del sector deportivo	
Intereses	Asegurar la continuidad laboral, poder, reconocimiento profesional, visibilidad, captar jugadores, ganar dinero, posicionarse políticamente, elevar el n° de jugadores promovidos a categorías superiores	
Saberes	Conocimientos técnicos, tácticos, condicionales, tecnológicos, de fútbol argentino, sobre clubes de la liga, de las reglas de juego, sobre la cultura de su club, sobre la tradición futbolística de la región, de los “códigos del fútbol”, conocimiento administrativo institucional, político, estadísticos, pedagógicos	
Emociones	Amor (gusto, confianza, dedicación) Sorpresa (asombro) Miedo (inquietud, preocupación, nerviosismo) Cólera (impaciencia, enojo, fastidio)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 24 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol CARACTERIZACIÓN DE MS		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021
Matriz Sociocultural: Los que acompañan		
Actores	Familia de jugadores, amigos, pareja, representantes	
Expectativas	Que los hijos lleguen al profesionalismo, cumplir sueño individual y familiares, mejorar la situación socioeconómica, reconocimiento, buenos contratos y buenos negocios, consolidación amorosa	
Necesidades	Estabilidad económica y laboral, buena vivienda, proveer la alimentación adecuada, mantener vínculos de amistad y amorosos saludables, construir entornos favorables para el cuidado de un deportista	
Intereses	Que el joven llegue al profesionalismo, ganar dinero, mejorar la calidad de vida, obtener reconocimiento social y profesional, acceder a bienes costosos, ascenso social	
Saberes	Conocimiento de la personalidad del futbolista, sus objetivos deportivos, el modos de vivir de un deportista, la historia futbolística, los pesares, las motivaciones, los anhelos, los objetivos personales y los familiares,	
Emociones	Amor (aceptación, confianza, gusto, dedicación) Sorpresa (asombro) Cólera (fastidio, molestia) Miedo (preocupación, ansiedad, desconfianza)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 25 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol CARACTERIZACIÓN DE MS		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021
Matriz Sociocultural: Los que reglamentan		
Actores	Club, ARF, AFA, CONMEBOL, Sec Deporte Municipal, Ministerio deporte	
Expectativas	Eleva el nivel de la organización de los torneos, garantizar el cumplimiento de protocolos sanitarios, elevar la calidad de las infraestructura de los clubes, aumentar la participación de los jóvenes en el deporte, mejorar la gestión de los espacios deportivos	
Necesidades	Financiamiento, capacitación, personal, profesionalización, legislación, programas sociales deportivos, programas de ayuda a los clubes	
Intereses	Competitividad, promover jugadores, llevar gente a los clubes, ganar dinero, autofinanciarse, cumplir promesas políticas, mejorar indicadores sociales	
Saberes	Organizativos, gestión de las instituciones, legales, reglamentarios, económicos, estadísticos,	
Emociones	Amor (dedicación, confianza, gusto) Sorpresa (asombro, estupefacción) Vergüenza (culpa, arrepentimiento) Miedo (preocupación)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 26 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol CARACTERIZACIÓN DE MS		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 5/04/2021
Matriz Sociocultural: Los que opinan		
Actores	Periodistas, Hinchas, Prog especializados de tv radio, Empleados del club, Redes sociales, áre de deportes de portales web	
Expectativas	Estabilidad laboral, conseguir mayor cantidad seguidores, conseguir mejores auspiciantes, ganar más audiencias, posicionamiento y reconocimiento profesional	
Necesidades	Acceso a la tecnología, infraestructura adecuada, buenas fuentes de información, competitividad, auspiciantes, audiencias fieles, dueños de medios que confíen en sus propuestas, espacios de expresión	
Intereses	Ganar dinero, prestigio profesional, vender pauta publicitaria, sumar socios al club, trabajar en medios de comunicación importantes, influir en las decisiones de los clubes	
Saberes	Historia del club, del fútbol y sobre el juego en sus aspectos tácticos y técnicos, sobre análisis de datos estadísticos, económicos, sobre medios de comunicación, comerciales, periodísticos,	
Emociones	Sorpresa (asombro, estupefacción) Miedo (desconfianza, inquietud, sospecha)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 27 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 7/04/2021
Componente 1: Pedagógico		
Aspectos	MS	Emociones
1.1: Escaso conocimiento acerca de recursos pedagógicos y didácticos	Los que forman	Miedo (ansiedad, inquietud, inseguridad) Vergüenza (retraimiento)
	Los que definen	Miedo (desconfianza, preocupación, inquietud)
	Los que opinan	Miedo (desconfianza, preocupación, ansiedad, sospecha)
	Los que aprenden	Alegría (disfrute, diversión)
1.2: Predominio de modos imperativos en la comunicación.	Los que forman	Miedo (desconfianza, nerviosismo) Cólera (molestia, furia, irritabilidad)
	Los que aprenden	Miedo (nerviosismo, ansiedad) Cólera (fastidio, irritabilidad, atropello)
	Los que definen	Cólera (irritabilidad, mal genio)
1.3: Baja tolerancia al error.	Los que forman	Cólera (enojo, mal genio, impaciencia)
	Los que aprenden	Vergüenza (culpa, retraimiento)
	Los que acompañan	Tristeza (desaliento, pena)

		Cólera (indignación, violencia, enojo)
--	--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Tabla N° 28 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 7/04/2021
Componente 2: Deportivo		
Aspectos	MS	Emociones
2.1: Falta de consenso en el perfil de jugador por puestos	Los que forman	Miedo (ansiedad, inquietud, preocupación) Vergüenza (retramiento)
	Los que aprenden	Alegría(disfrute, deleite) Amor (gusto, confianza) Tristeza (desaliento)
	Los que definen	Miedo (desconfianza, preocupación) Sorpresa (asombro) Cólera (fastidio, molestia, impaciencia)
	Los que acompañan	Sorpresa (asombro) Cólera (fastidio, molestia) Miedo (preocupación)
	Los que opinan	Sorpresa (asombro, estupefacción) Miedo (desconfianza, sospecha)
2.2: Excesiva intervención del entrenador en las ejercitaciones.	Los que forman	Miedo (ansiedad, desconfianza, preocupación) Cólera (impaciencia)
	Los que aprenden	Miedo (ansiedad, preocupación, nerviosismo) Alegría (gratificación)
	Los que definen	Miedo (preocupación, inquietud, nerviosismo) Sorpresa (asombro)

2.3: Impaciencia en la aparición de los comportamientos futbolísticos deseados en los entrenamientos.	Los que forman	Cólera (mal genio, fastidio, molestia, impaciencia, irritabilidad) Tristeza (desaliento) Miedo (ansiedad)
	Los que aprenden	Miedo (ansiedad, nerviosismo, inquietud) Vergüenza (retraimiento)
	Los que definen	Cólera (fastidio, molestia, impaciencia)
	Los que opinan	Sorpresa (asombro) Cólera (impaciencia)

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Tabla N° 29		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 7/04/2021
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		
Componente 3: Emocional		
Aspectos	MS	Emociones
3.1: Falta de confianza en los futbolistas para tomar decisiones	Los que forman	Cólera (impaciencia, molestia) Miedo (preocupación, nerviosismo)
	Los que aprenden	Miedo (ansiedad, desconfianza) Cólera (impaciencia)
3.2: Poca iniciativa en el pedido de feedback de los futbolistas a los entrenadores	Los que forman	Tristeza (desesperanza, soledad) Miedo (desconfianza, preocupación)
	Los que aprenden	Miedo (ansiedad, inquietud, preocupación) Vergüenza (retraimiento)

	Los que opinan	Sorpresa (asombro, estupefacción)
3.3: Desaliento de la autonomía	Los que forman	Miedo (preocupación)
	Los que aprenden	Miedo (inseguridad) Vergüenza (retraimiento)
	Los que definen	Sorpresa (asombro) Miedo (desconfianza)

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 30 MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 7/04/2021
Componente 4: Comunicacional		
Aspectos	MS	Emociones
4.1: El diálogo con los jugadores durante las sesión de entrenamiento se focaliza preferentemente en las correcciones	Los que forman	Miedo (desconfianza, ansiedad, preocupación)
	Los que aprenden	Vergüenza (retraimiento) Miedo (inquietud) Tristeza (desaliento)
	Los que definen	Sorpresa (asombro) Miedo (inquietud, preocupación)
4.2: Desconocimiento acerca de distintas maneras de comunicación, no sólo es dar órdenes e indicaciones.	Los que forman	Cólera (impaciencia, mal genio, irritabilidad) Miedo (desconfianza, sospecha, ansiedad)
	Los que aprenden	Sorpresa

	Los que reglamentan	Sorpresa (asombro, estupefacción) Vergüenza (culpa, arrepentimiento) Miedo (preocupación)
4.3: Escasa comunicación entre futbolistas durante los ejercicios y competencia.	Los que forman	Vergüenza (retraimiento) Miedo (sospecha, ansiedad) Tristeza (pena)
	Los que aprenden	Vergüenza (retraimiento)
	Los que definen	Asombro (sorpresa) Cólera (enojo, impaciencia, molestia)
	Los que opinan	Sorpresa (asombro) Tristeza (desaliento)

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

5.5 Árbol de Soluciones (AS)

- **Operación cognitiva 5: Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales**
 - Técnica: Árbol de soluciones
 - Establece acciones en el marco de la estrategia como algoritmo fluido para propiciar otro tipo de encuentro en la diversidad a partir de operar recursos específicos en dimensiones comunicacionales actualmente no dominantes en el territorio y en torno al tema que se investiga. El AS se centra en el diseño de acciones comunicacionales de reconfiguración intersubjetiva micro-macrosocial en torno al problema que aborda la IEC

Tabla N° 31 AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol				HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/04/2021
Componente 1 de la VTC: Pedagógico				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor	Interés/Necesidad/Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
1.1: Escaso conocimiento o acerca de recursos pedagógicos y didácticos	Los que definen	Expectativa: Profesionalizar el campo de trabajo, captar alumnos, elevar el porcentaje de egresados por matrícula, disminuir la improvisación en la formación deportiva	Información	Plan de capacitación: realizar capacitaciones sobre metodología de entrenamiento, desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas.
	Los que forman	Saberes: Conocimientos técnicos, tácticos, condicionales, tecnológicos, de fútbol argentino, sobre clubes de la liga, de las reglas de juego, sobre la cultura de su club, sobre la tradición futbolística de la región, de los “códigos del fútbol”	Información	Dinámicas de conocimiento compartido: Encuentros periódicos con el jefe de entrenadores y cuerpos técnicos donde se comparta en forma colaborativa los conocimientos sobre el entrenamiento (capacitarse mutuamente)
1.2: Predominio	Los que forman	Necesidad: Ganar dinero,	Sensibilización	Análisis de comportamiento

<p>de modos imperativos en la comunicación</p>		<p>posicionamiento, continuidad laboral, obtener otros trabajos vinculados al fútbol, generar red de contactos</p>		<p>: Filmar los entrenamientos y competencia, revisar junto a los entrenadores el modo de comunicarse con los jugadores y detectar las emociones que provocan en los jugadores</p>
	<p>Los que aprenden</p>	<p>Emoción: Miedo (desconfianza, preocupación, inquietud)</p>	<p>Sensibilización</p>	<p>Talleres: Trabajar en equipo con un profesional de la psicología deportiva sobre las emociones de los jugadores en relación al impacto de de su rendimiento en relación al trato del entrenador</p>
<p>1.3: Baja tolerancia al error.</p>	<p>Los que forman</p>	<p>Interés: Que el joven llegue al profesionalismo, obtener dinero, mejorar la calidad de vida, obtener reconocimiento social, acceder a bienes costosos, ascenso social</p>	<p>Sensibilización</p>	<p>Definición de objetivos alcanzables: Taller con entrenadores y jefes para definir los conocimientos mínimos que los futbolistas deberán alcanzar en cada etapa del desarrollo para no exigir más de lo que puedan alcanzar.</p>

		<p>Emoción: Cólera (molestia, furia, irritabilidad)</p>	<p>Información Participación</p>	<p>Análisis de casos: Hacer conocer y analizar experiencias de otros clubes cuyas pedagogías están orientadas a la autonomía del futbolista donde el proceso de aprendizaje no condena el error. El objeto es inspirar y motivar a los entrenadores para buscar un cambio en el trato con los jugadores.</p>
--	--	--	--------------------------------------	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

<p>Tabla N° 32 AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol</p>				<p>HERRAMIENTA N° 1</p> <p>Fecha 12/04/2021</p>
<p>Componente 2 de la VTC: Deportivo</p>				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor	Interés/Necesidad /Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
<p>2.1: Falta de consenso en el perfil de jugador por puestos</p>	<p>Los que forman</p>	<p>Interés: Ganar dinero, posicionamiento, continuidad laboral, obtener otros trabajos vinculados</p>	<p>Participación Información</p>	<p>Definición de perfiles: Consensuar con todos los cuerpos técnicos y coordinadores</p>

		al fútbol, generar red de contactos		de área el perfil deseado de jugadores por puesto.
	Los que definen	Emociones: Miedo (desconfianza, preocupación, inquietud)		
2.2: Excesiva intervención del entrenador en las ejercitaciones	Los que aprenden	Necesidades: Buenos entrenadores, buenas canchas, buenos compañeros, tiempo para entrenar, familia que apoye, amigos que ayuden, buena alimentación, descanso,	Sensibilización	Talleres coordinados por un psicólogo y un comunicador para el jefe de entrenadores y entrenadoras sobre modos de intervención en los entrenamientos.
2.3: Impaciencia en la aparición de los comportamientos futbolísticos deseados en los entrenamientos	Los que definen	Necesidades: Entrenadores con sólida formación y vocación docente. Estabilidad y formalidad laboral, buenos sueldos, buena infraestructura, organización y profesionalización dirigenal. Mejores propuestas de capacitación, mejorar la currícula de los cursos existentes, elevar los requisitos mínimos para acceder al curso de entrenador	Participación	Diseño de ejercicios: Taller de diseño de ejercicios que favorezcan el desarrollo de comportamientos deportivos específicos por puesto.

		combatir la precariedad laboral del sector deportivo		
--	--	--	--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Tabla N° 33 AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol				HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/04/2021
Componente 3 de la VTC: Emocional				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor	Interés/Necesidad/Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
3.1: Falta de confianza en los futbolistas para tomar decisiones	Los que forman	Emoción: Cólera (molestia, furia, irritabilidad, inseguridad)	Participación Sensibilización	Cuestionario: Elaborar cuestionario en el que se le consulte al deportista acerca de qué tipo de devolución necesita del DT, cuándo percibe que juega bien, cuáles son las funciones principales de su puesto.
	Los que aprenden	Emoción: Miedo (desconfianza, preocupación, inquietud)		
3.2: Poca iniciativa en el pedido de feedback de los futbolista	Los que aprenden	Interés: Asegurar la continuidad laboral, poder, reconocimiento, visibilidad, conservar el monopolio del expendio de la	Información Sensibilización	Incorporar a la metodología de entrenamiento componentes de comunicación táctica: La comunicación táctica es toda

s a los entrenad ores		licencia de entrenador, captar alumnos, ganar dinero, evitar la competencia, elevar el nº de egresados		interacción comunicacional que colabore al proceso de aprendizaje, en ella interviene el espacio, la corporalidad y la intersubjetividad asociada a los conceptos de juego.
	Los que forman	Interés: Ganar dinero, posicionamient o, continuidad laboral, obtener otros trabajos vinculados al fútbol, generar red de contactos		Generar tareas de estudio: Trabajar en reuniones periódicas para trabajar sobre el análisis del juego desde la perspectiva emocional, en conjunto con el dpto. psicología deportiva.
3.3: Desalien to de la autonom ía	Los que forman	Emoción: Cólera (molestia, furia, irritabilidad)	Participación Sensibilización	Dispositivo interacción semanal: Generar un espacio de entrenamiento semanal donde haya especial atención a las necesidades que los jugadores requieren para su aprendizaje sin intervención del entrenador.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

Tabla N° 34 AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol				HERRAMIENTA N° 1 Fecha 12/04/2021
Componente 4 de la VTC: Comunicacional				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor	Interés/Necesidad/Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
4.1: El diálogo con los jugadores durante la sesión de entrenamiento se focaliza preferentemente en las correcciones	Los que aprenden Los que forman	Emoción: Alegría (disfrute, diversión)	Participación	Intervenciones socioafectivas: aprovechar los momentos de diálogo y buen humor entre los futbolistas para reforzar conceptos generar interacciones agradables sobre algún tema de interés que el entrenador desea trabajar
4.2: Desconocimiento acerca de distintas maneras de comunicación, no sólo es dar órdenes e indicaciones.	Los que forman	Interés: Ganar dinero, posicionamiento, continuidad laboral, obtener otros trabajos vinculados al fútbol, generar red de contactos	Información	Capacitaciones: Diseñar capacitación para los entrenadores sobre, análisis de video, edición, redacción de informes, proxemia, graficar entrenamientos, ampliar el vocabulario

				<p>futbolístico, ahondar en la aplicación de conceptos de juego, exposiciones temáticas, presentaciones , etc</p> <p>Devoluciones: Aprovechar los momentos del cierre del entrenamiento en el campo para repasar con los jugadores, conceptos que se entrenaron, plantear interrogantes acerca de lo que aprendieron, lo que les presentó más dificultad, lo que descubrieron, etc</p>
<p>4.3: Escasa comunicación entre futbolistas durante los ejercicios y competencia.</p>	<p>Los que aprenden</p>	<p>Sorpresa (asombro) Miedo (inquietud, preocupación)</p>	<p>Información Sensibilización</p>	<p>Ejercicios condicionado s: Diseño de ejercicios en los que se condicionan las posibilidades de comunicación entre</p>

				futbolistas, alterar las reglas e ir generando la necesidad de incorporar la comunicación al juego.
		<p>Saberes: Conocimientos técnicos, tácticos, nutricionales, cuidado personal, condicionales, fortaleza psicológica, sobre clubes de la liga, de las reglas de juego, sobre la cultura de su club, sobre la tradición futbolística de su club</p>	Información	<p>Exposiciones: Realizar análisis de partidos con la sola intervención de los futbolistas. La idea es desarrollar las competencias lingüística, histriónica, expositiva, ampliar el vocabulario, etc.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

5.6 Matriz de Datos IEC (MD IEC)

- **Operación cognitiva 6: Diseño y realización de investigación de campo**
 - Técnica: Matriz de datos

“La MD IEC implica un cambio del lugar tradicionalmente asignado a la tarea científica –muchas veces focalizada en la descripción o en la explicación escindida–, para abrirse a la consideración de la diversidad latente en el territorio bajo investigación como punto de partida de las transformaciones deseables y posibles en la situación que se investiga”.

“Opera reconociendo y caracterizando a las MS como autodispositivos colectivos, grupales, sectoriales, es decir, en tanto alteridades que hacen emerger la actual configuración del encuentro en las distintas dimensiones de la comunicación en torno al tema en el territorio bajo investigación.” Massoni, 2019. P151)

Tabla Nº 35 MD IEC – Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto IEC: Comunicación estratégica en el fútbol DETERMINACIÓN DE LAS MUESTRAS		HERRAMIENTA Nº 1 Fecha 7/10/2021
Matriz Sociocultural	Tipos de actores	Entrevistados
Los que forman.	(2) Entrenadores (2) Preparadores Físicos	4
Los que definen.	(2) Jefe de entrenadores	2
Los que opinan.	(2) Empleados del club (2) Periodistas	4
Los que aprenden.	(168) Jugadores	168
Total de entrevistados:		178

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En la MD de la IEC puede observarse que la CEE es una metapespectiva donde se trabajan en forma conjunta las operaciones metodológicas propias con técnicas de investigación provenientes de otras disciplinas “supeditadas al objeto de estudio específicamente comunicacional: el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que hace emerger nuevos mundos”.(Massoni, 2019)

Tabla N° 36 MD IEC – Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE DATOS			HERRAMIENTA N° 1 Fecha 7/10/2021
Técnica o instrumento	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados acerca del encuentro en la diversidad
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Identifica la multidimensionalidad, heterogeneidad de la situación	Situación comunicacional bajo estudio	Consenso sobre el problema comunicacional
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Reconocimiento de dimensiones dominantes	Productos y espacios de comunicación	Identificación de las dimensiones y procesos de la comunicación dominantes
Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Identificación de los latentes representativos del problema de comunicación y aquellos que se conectan a través de las expectativas, intereses, necesidades	Situación comunicacional bajo estudio	Identificación de actores en la situación de comunicación por componente del problema
Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)	Reconocer agrupamientos y sus motivaciones expectativas e intereses	Situación comunicacional bajo estudio	Definir cómo son afectados estos agrupamientos
Árbol de Soluciones (AS)	Establece acciones de la estrategia como algoritmo fluido para propiciar otro tipo de encuentro en la diversidad	Situación comunicacional bajo estudio	Diseño y puesta en marcha de acciones comunicacionales
Relevamientos de opiniones	Mirada de lo que representa la comunicación en el ámbito del entrenamiento del fútbol	Algunos actores	Obtener una visión más amplia que lo que podemos visualizar en el territorio de la investigación

Entrevistas con entrenadores	Cotejar las presunciones respecto de la problemática y conocer la mirada de estos actores respecto de la problemática comunicacional	Algunos actores	Conocer la diversidad de opiniones, percepciones y saberes en torno a la situación que se aborda
Test del video análisis	Promover el análisis crítico del desempeño comunicacional del entrenador en distintas situaciones de interacción con los jugadores	Matrices socioculturales	Reconocer el predominio de las distintas dimensiones de la comunicación en cada una de las situaciones bajo estudio

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 37 MD IEC – Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol VARIABLES DE RELEVAMIENTO		HERRAMIENTA N° 1 Fecha 7/10/2021
Técnica o instrumento	Variables	
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Reconoce saberes técnicos-científicos obstáculos para las transformaciones Componentes del problema comunicacional	
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Modalidades de encuentro Dimensiones de la comunicación dominantes en la situación comunicacional bajo estudio	
Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Reconocimiento de actores claves Jerarquización de actores Vinculación con el problema comunicacional	
Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS)	Reconocimientos de los agrupamientos y sus vinculaciones con el problema comunicacional	
Árbol de Soluciones (AS)	Propicia nuevos procesos comunicacionales en consonancia con la VTC y MS	

Relevamientos de opiniones en campo	Contrastar opiniones, presunciones, escuchas, comportamientos en la sesión de entrenamiento y competencia
Entrevistas con entrenadores	Conocer expectativas, necesidades, emociones y percepciones y vinculaciones con el problema comunicacional.
Observación de entrenamientos	Visualización de las dimensiones dominantes de la comunicación en el proceso de aprendizaje
Observación de partidos	Visualización de los dimensiones dominantes de la comunicación en contextos cambiantes
Test del video análisis	Reconocimiento del problema comunicacional en contextos de acción (entrenamiento y competencia)

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 38			HERRAMIENTA N°
MD IEC – Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol			1
SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS POR MS			Fecha 7/10/2021
Matriz Sociocultural	Técnica	Instrumento	Entrevistados
Los que aprenden	VTC MRC MCA MS AS	Diseño mediante MRC Observación de entrenamientos Observación de competencia Ejercicios con constreñimiento comunicacional Relevamiento de opinión	168
Los que forman	VTC MRC MCA MS AS	Diseño mediante MRC Test del video análisis Visualización de partidos Observación en entrenamientos Observación en competencia	4

		Entrevista Espacio de reflexión colectivo	
Los que dirigen	VTC MRC MCA MS AS	Diseño mediante MRC Entrevistas	4
Los que acompañan	MCA MS AS	Diseño mediante MRC Taller de capacitación de nutrición deportiva para padres	30
Total de entrevistados			206

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla N° 39 MD IEC – Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol APLICACIÓN DE TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS EN EL TRABAJO DE CAMPO		Fecha 2022	
Test Video análisis			
Objetivo	El test del video análisis indaga sobre las conceptualizaciones de las MS respecto de los componentes de la VTC		
Técnica vinculada	Se vincula con la VTC y MS		
Materiales requeridos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cámara de video Panasonic HC V380 ● Monitor/Notebook/Televisor ● Trípode ● Software de edición de video LongoMatch 1.10.6 ● Bloc de notas 		
Entrevistados por MS	Les que forman		
	X		
	4		
Unidad de análisis	Variables	Valores	Indicadores
	Reconoce/no reconoce como problema	Conceptualización espontánea	Tipos de enunciados / reconocimiento de dimensiones
Duración estimada de su aplicación	60 minutos		
Elaboración propia en base a: Massoni, 2003.			

5.7 Test de Video Análisis

El proceso de realización de esta IEC ha confirmado una vez más que la comunicación es un proceso vivo, situado, enactivo, hermosamente artesanal, que inspira al comunicador a crear instrumentos con los cuales experimentar nuevos sonidos en registros diversos. En tal sentido, esta IEC es una imperdible oportunidad de enactuar en la emergencia del problema comunicacional, latiendo conjuntamente con los actores y siendo con ellos hacedores de un nuevo tipo de encuentro, diverso y fluido.

El Test del Video Análisis (1º versión) consiste en un instrumento de trabajo de campo que tiene por objeto registrar acciones de comunicación en el territorio con el fin de analizarlas en gabinete por el equipo de investigación y en encuentros reflexivos con los actores en forma individual o grupal.

La búsqueda que se ha intentado con la utilización de este dispositivo ha sido generar un encuentro en la diversidad con el entrenador a partir de la reflexión crítica de la visualización de sus acciones comunicacionales en situaciones seleccionadas para este estudio.

El dispositivo se estructura en cuatro momentos:

- Selección de situación de comunicación
- Grabación
- Selección, recorte y compilación de las situaciones de comunicación
- Visualización con los actores en gabinete.

Selección de situación de comunicación

La elección de lo que se va a registrar en video para su tratamiento posterior la realiza el comunicador estratégico en gabinete haciendo una jerarquización de las situaciones en virtud de lo que se ha determinado en la selección de espacios y productos durante la aplicación de la operación cognitiva 2: Determinación del encuentro dominante. Cabe señalar que es necesario considerar condiciones de factibilidad de índole, logístico, tecnológico y físico para su implementación de manera satisfactoria

Teniendo en cuenta las condiciones antes mencionadas hemos elegido para este trabajo las situaciones de comunicación que se dan en:

- Charla Técnica pre-partido
- Charla de entretiempo
- Intervención del entrenador durante la competencia

Dejamos para otra etapa del trabajo el registro de las sesiones de entrenamiento.

Grabación

El comunicador graba audio e imagen desde una perspectiva que permita el mejor registro posible de las interacciones entre entrenador y jugadores. Deberá observar discretamente sin ningún tipo de intervención en el territorio bajo análisis y tomará el tiempo completo que dure dicha situación.

Selección, recorte y compilación de las situaciones de comunicación

Una vez obtenidos los registros audiovisuales se procede a la selección, recorte y compilación, en una pieza de video de no más de 3 minutos, de las situaciones en las que se detectan la MRC dominantes en cada uno de los espacios y productos bajo estudio. Este es un trabajo que realiza el comunicador en gabinete.

Visualización con los actores en gabinete.

En distintos encuentros se realizan visualizaciones con le/s actores protagonistas de la situación cuya selección se desprende de la aplicación de la Operación cognitiva 3: Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración a través del MCA.

En estos encuentros se solicita la reflexión acerca de lo que se ve y escucha en la situación bajo estudio. En diálogo con el comunicador se trata que se reconozca el problema comunicacional que está obstaculizando el encuentro conversacional en la situación bajo estudio.

La primera versión del test utilizada para este TFI ha sido de mucha utilidad ya que el análisis de las dimensiones comunicacionales como la riqueza de las interacciones obtenidas del trabajo con los actores han sido muy satisfactorias al efecto de los objetivos trazados.

Sin embargo es posible mejorar este instrumento para ser adaptados a otros usos tales como la incorporación de micrófonos inalámbricos en los actores claves, la colocación de cámaras fijas en distintos ángulos para múltiples planos de las acciones comunicacionales, un registro más sistematizados y el uso de categorías nuevas para señalar con más exactitud acciones de comunicación que emerjan en la escena.

Las charlas técnicas previas a los partidos, el entretiempo y la competencia son espacios de comunicación difíciles de analizar con la simple observación ya que son numerosos los actores que participan en ellas, las interacciones se dan en múltiples direcciones y el espacio físico es amplio. De manera que pensar en un instrumento que facilite expandir la mirada y el registro contribuya luego al trabajo analítico y reflexivo es de gran utilidad para repensar junto con los actores en el territorio trabajar en otras dimensiones de la comunicación que favorezca el aprendizaje en la formación de los futbolistas.

La utilización de este test es muy reciente y es necesario seguir ahondando con más entrenadores en otras situaciones de comunicación como por ejemplo las ejercitaciones, las intervenciones en las sesiones de entrenamientos, etc.

Los videos originales y los recortes con los que se trabajó se encuentran en este link:

https://youtube.com/playlist?list=PLQizMn_jbjO7ERww7C4MRtfG_o2v33xvG&feature=shares

Instrumentos:

- Cámara de video Panasonic HC V380
- Monitor/Notebook/Televisor
- Trípode
- Software de edición de video LongoMatch 1.10.6

Implementación:

- Se acuerda con el actor/es la toma de registro
- Ubicación de la cámara en lugar que no entorpezca la escena comunicacional tratando de tomar la mayor amplitud posible

Duración del registro:

- Lo que demande la situación bajo estudio o la capacidad técnica de los instrumentos

Registros:

- Datos de los actores bajo estudio
- Descripción de la escena
- Bloc de notas para el análisis

Tabla N° 40 Ficha del Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol	
Organización demandante	Club Atlético Rosario Central
Problemática que aborda	Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol.
Territorio del trabajo de campo	Club Atlético Rosario Central
Matriz de datos de la investigación	<p>Etapa 1 en gabinete: Análisis de documentos, materiales y espacios - Mapeo comunicacional de actores - Versión técnica Comunicacional (VTC) - Análisis de MRC - Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS) - Árbol de Soluciones</p> <p>Etapa 2 a desarrollar en terreno: Validación de VTC con actores - Test del video análisis - Observaciones en entrenamiento y competencia - Validación de cuestionario a futbolistas</p>
Matrices socioculturales analizadas	Los que forman - Los que aprenden - Los que deciden Los que acompañan
Total de actores entrevistados	10 personas

Equipo de investigación	Maestrando José Pablo Matelica
Fecha de realización	Etapa I realizada en gabinete entre 2020 y 2021 Etapa 2 a ser realizada en territorio desde dic 2021 en adelante.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

5.8 Plan Operativa (PO)

- **Operación cognitiva 7: Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad**
 - Técnica: Plan Operativo

El PO que hemos diseñado en gabinete para este proyecto se propone en primera instancia, en virtud de la factibilidad y de los recursos disponibles, la realización de una prueba operativa que convoca a “Los que Forman”, una de las MS predominantes en esta IEC, dicho PO tiene por objeto lo que afirma la Dra. Massoni:

“Se despliegan acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada [MS] explorando las distintas posibilidades para aportar a diferentes procesos cognitivos de nivel macro social con [les] actores vinculados a esta problemática en particular, integrando los resultados de las etapas anteriores y tomando como base el [AS] realizado en gabinete y el informe del trabajo de campo” (Massoni, 2020, p, 178)

Tabla N° 41 Diseño Plan Operativo Inicial			HERRAMIENTA N° 1
Proyecto IEC Comunicación estratégica en el fútbol..			Fecha 7/10/2021
	ID	Nombre acción comunicacional	ID VTC
Líneas de acción	LA 1	Taller de definición de perfiles de puestos	2.1, 2.3, 1.3
	LA 2	Taller de análisis de comportamiento comunicacional a través de video análisis	1.3, 1.2, 2.3, 3.1, 3.3, 4.1
	LA 3	Dinámicas de capacitación colaborativas	1.1, 2.1, 4.2
	LA 4	Diseño de ejercitaciones con componente comunicacional	4.1, 2.2, 4.3

Proyecto	PY 1	Comunicación estratégica en el fútbol	1.1; 1.3, 2.2, 3.2; 4.1, 4.2, 4.3
Programa	PG 1	Comunicación, capacitación y desarrollo	1.1; 1.3, 2.2, 3.2; 4.1, 4.2, 4.3
Política	PL 1	Formación profesional	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1 4.2, 4.3

Elaboración propia en base a: Massoni, 2003.

6. Reflexiones sobre lo vivido

El presente trabajo ha sido estructurado a partir de las elaboraciones realizadas a lo largo del cursado de la maestría e intenta dar cuenta del proceso de aprendizaje de la aplicación metodológica de la CEE denominada IEC.

Cabe destacar que esta IEC se encuentra en un estadio de elaboración que aún no ha llegado a la etapa de trabajo de campo en forma total, sólo se ha podido aplicar el Test del Video Análisis, instrumento creado en el proceso de elaboración de este TFI y se encuentra en versión de prueba, el resto de la IEC ha sido elaborada como un ejercicio pedagógico basado en el conocimiento de la temática, el territorio y algunos de los actores relevantes que forman parte de la compleja trama de la problemática comunicacional bajo estudio.

Siendo este el trabajo final de la Maestría en Comunicación Estratégica considero que la reflexión final debe enfocarse en dos aspectos que prefiero abordarlos en forma separada sin dejar de señalar que forman parte de un mismo proceso de aprendizaje y cambio paradigmático.

6.1 Aplicación del algoritmo fluido IEC

La metodología de investigación acción de la CEE plantea diferencias sustanciales con relación a las metodologías clásicas de investigación en comunicación tal como la plantea la Dra. Massoni:

“La Comunicación Estratégica se desarrolla en el marco teórico-metodológico de la Investigación Enactiva, que se posiciona epistemológicamente en forma diferente en relación con la investigación tradicional, la cual busca el abordaje de fenómenos para la generación de conocimientos escindidos de transformación social, por lo cual se convierten en inventarios. Por el contrario, la investigación Enactiva no busca el inventario sino la transformación como encuentro sociocultural conversacional enactuado. Esto supone el reconocimiento de miradas específicas y situadas sobre las problemáticas que en un momento y espacio particular están obstaculizando la transformación deseada, preocupándose por la tensión que se genera entre los individuos y la sociedad.”

“A su vez, la Investigación Enactiva se diferencia de otras propuestas de investigación en la disciplina en tanto se propone definir una epistemología propia de las ciencias de la comunicación, lo cual a su vez supone un rol específico del comunicador que se diferencia del rol de otros científicos sociales. Mientras la mayoría de las investigaciones en comunicación abordan los fenómenos desde otras disciplinas, la propuesta de la investigación enactiva realiza su propia definición del objeto del estudio desde una mirada propia, lo cual habilita la conformación de equipo transdisciplinarios.” (Massoni, 2018, P, 81)

Esta diferenciación metodológica hace pertinente la utilización de la IEC en el ámbito del fútbol puesto que es un juego que no puede entenderse escindido del

contexto cultural, diverso y fluido donde se practica. La comunicación y el fútbol son enactivos, razón por la cual, las interacciones que se dan en sus ámbitos provocan relaciones que se inscriben en múltiples registros que rebasan la linealidad monótona de lo binario. Pensar en un análisis comunicacional del fútbol por fuera de la CEE es limitar las posibilidades de acción en múltiples dimensiones y empobrecer la capacidad de transformación a propuestas reduccionistas que intentan resolver fragmentos del problema de comunicación.

El proceso de entrenamiento, aprendizaje y competencia del fútbol es un fenómeno enraizado profundamente en el territorio donde se practica que al mismo tiempo es un hecho cultural, deportivo, social, económico, político, pedagógico y comunicacional, es decir, complejo. De modo que requiere la utilización de una metodología que efectúe:

“otro recorte diferente del de las disciplinas clásicas, en otro dominio y como una relación intersubjetiva. No como sujetos. No como sociedad. Sino como un lugar común, vivo, habitado en las múltiples trayectorias de los grupos y actores de comparten un territorio” (Massoni, 2016, p, 95)

Desde las metodologías clásicas no es posible la determinación de la dimensión dominante de la comunicación en una situación puesto que no es posible su identificación dado que la comunicación transcurre predominantemente en el registro de la transferencia del dato dejando excluida la complejidad de vínculo intersubjetivo y por tanto otras dimensiones de la comunicación mientras que a través de la aplicación de las técnicas IEC es posible determinarlas. Esto en el fútbol es de vital importancia porque las interacciones en la sesión de entrenamiento y la competencia son encuentros en la diversidad entre compañeros y oponentes, no repetitivos, situados y emergentes donde cada interacción comunicacional trasvasa la dimensión de transmisión y es necesario operar en otras dimensiones. La determinación y diseño mediante MRC ha permitido pensar en acciones de comunicación en múltiples dimensiones y enriquecer el espacio de la sesión de

entrenamiento y poder obtener otros tipos de indicadores distintos a los tradicionales que miden cuantitativamente el impacto de la comunicación. En tal sentido, hemos podido observar avances significativos en:

- Detección de momentos de horizontalidad en la sesión
- Mayor cantidad de ejercicios donde se dé más autonomía al jugador
- Mejora de las intervenciones en términos del lenguaje
- Mejora de las intervenciones en términos conceptuales
- Mejora en las respuestas de los jugadores
- Mejora en el funcionamiento colectivo del equipo
- Mejora en la toma de decisiones de los jugadores en términos individuales.

Luego, avanzando en la práctica de aplicación de la IEC a través de la OC 1, Diálogo de saberes, donde se “establece el recorte del problema comunicacional en el territorio de la investigación a partir del examen sistemático y concertado de reconocimientos en torno a la complejidad del tema que se investiga” (Massoni, 2020), otra marcada diferencia respecto de las investigaciones tradicionales, cuya determinación causal habitualmente muestra escindida del contexto.

Lo enriquecedor que aporta una IEC, a diferencia de las teorías clásicas, es la formulación del problema comunicacional que será abordado por la estrategia de comunicación es su carácter complejo tal como se muestra en el siguiente gráfico:

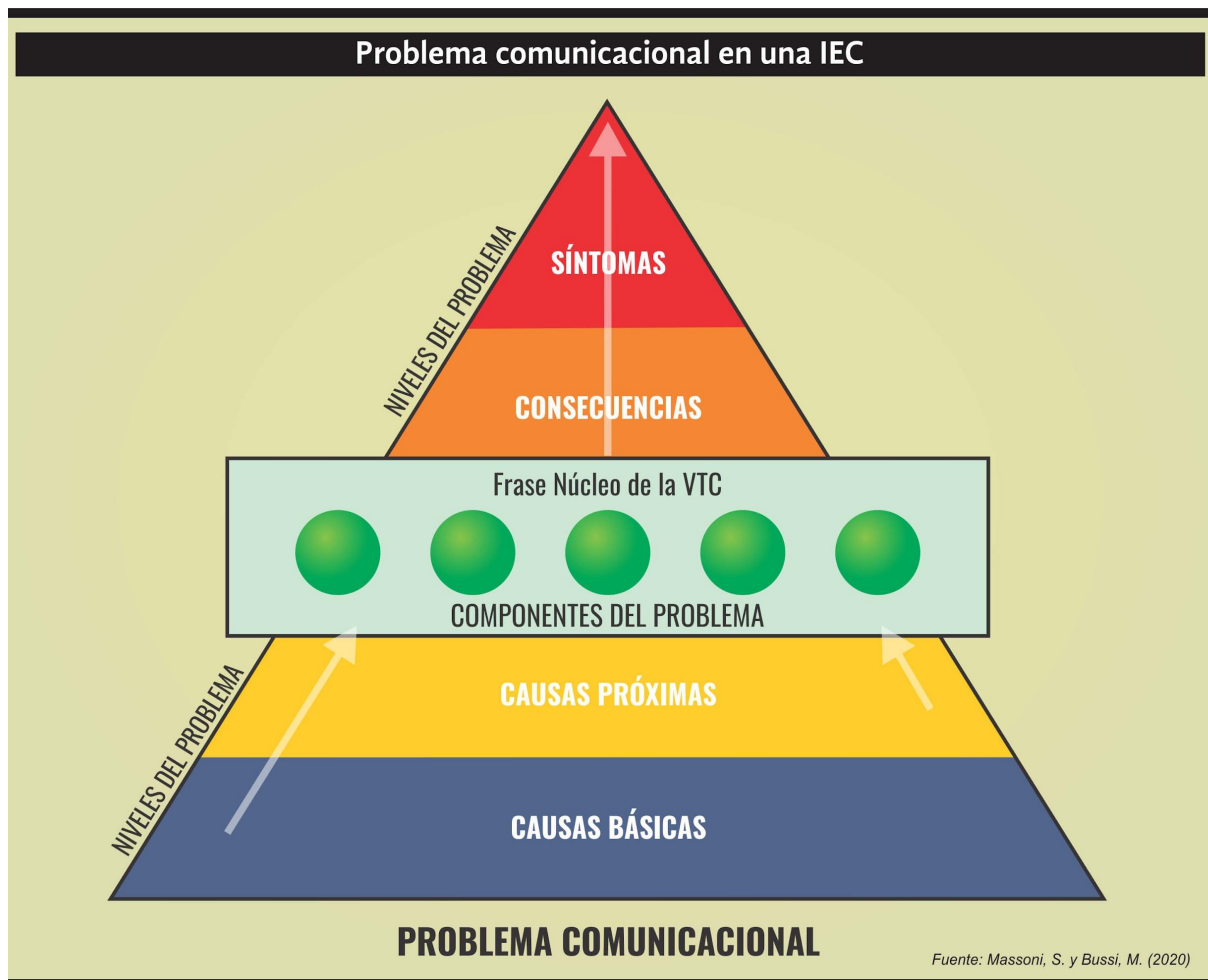


Figura 9.

Quiero destacar en esta reflexión otro componente de la IEC verdaderamente diferenciador no sólo por la evidente diferencia con las metodologías clásicas de investigación en comunicación sino porque tiene que ver con la consideración de la alteridad, que no es un cliente, un consumidor, un público que pertenece a ciertos agrupamientos definidos por categorías devenidas de la economía o el marketing como el género, la edad, el nivel socioeconómico, etc. El Mapeo Comunicacional de Actores (MCA) considera que:

“les actores no son nunca estandarizados ni permanentes, ni previos a la definición de la VTC, sino que son agentes reconocidos como relevantes en la reconfiguración del encuentro en la diversidad en torno a cada

componente/aspecto del problema. No son receptores, no son beneficiarios, no son destinatarios”. (Massoni, 2020, p, 86)

En esta línea es importante señalar el desplazamiento que la CEE hace de lo simbólico a lo simbiótico entramando profundamente a los latientes con el territorio de modo que los agentes naturales como los ríos, bosques, etc. pueden ser considerados como actores en una IEC que los implique en el territorio del problema comunicacional bajo estudio.

6.2 El fútbol y la CEE

La cursada de la Maestría en Comunicación Estratégica y mi búsqueda de inserción profesional en el ámbito del fútbol por fuera de las modalidades tradicionales de intervención como la dirección técnica o coordinación deportiva fueron encontrando numerosos puntos de encuentros y de acuerdos. El cambio de paradigma que está influyendo en las metodologías de entrenamiento del fútbol es el mismo que propone la CEE en relación a la teorías clásicas de estudio e investigación en comunicación.

Este fragmento de un artículo de la Dra. Massoni publicado en la revista Chasqui en 2019 aplica perfectamente al marco teórico que sustenta las nuevas miradas sobre el entrenamientos del fútbol:

“La metaperspectiva de la CEE trabaja la recursividad, la no linealidad, el holismo, la fractalidad en una apuesta innovadora que toma como antecedentes científicos principales al pensamiento complejo y la teoría de sistemas para proponer una teoría que expande epistemológicamente los estudios del campo comunicológico latinoamericano hoy predominantemente enfocados en la significación, la narración, el sentido escindido o la descripción de dispositivos comunicativos en distintos registros.”

“Desde esta metaperspectiva –rebasando las discusiones sobre el inventario, pero también las de la resemantización, el relato, el diálogo como un debate– la investigación y la acción profesional en comunicación implican reconocer y

propiciar encuentros en la diversidad. Se forman comunicadores con específicas capacidades estratégicas para trabajar con la disciplina propia, desde las epistemologías de la complejidad y de lo fluido, en propiciar reconfiguraciones intersubjetivas micro macro sociales, situadas, como contribución comunicacional al desarrollo sostenible y el Buen Vivir. Este aporte se realiza desde una ontología contrahegemónica en la relación sociedad-naturaleza enfocada en co-habitar lo vivo desde la multidimensionalidad comunicacional”. (Massoni. 2019)

Queda entonces seguir fortaleciendo el vínculo entre CEE y fútbol como un modo particular de encuentro entre ciencia y deporte, articulando, cooperando y co-creando espacios de comunicación enactivos que favorezcan el aprendizaje y práctica del fútbol.

6.3 Aprendizaje enactivo

Esta aventura enactiva ha sido un vendaval de nuevos conceptos, contenidos, procedimientos pero por sobre todo de una práctica que se hizo habitual a lo largo de la Maestría que tiene que ver con la deconstrucción del comunicador que era para empezar a convertirme en un Comunicador Estratégico.

Este proceso, a pesar de ser arduo, a veces angustioso, es por sobre todo, muy alentador puesto que demuestra que otra comunicación es posible.

Ser un comunicador estratégico es un estado, no una circunstancia, una eventualidad, sino un estar en el mundo con el otro y desde allí propiciar cambios deseables y posibles desde la comunicación.

La comunicación como encuentro en la diversidad es una propuesta para la que no estaba preparado, requiere de un ejercicio muy importante de humildad, de tolerancia de aceptación, de paciencia, de generosidad, que vale la pena realizar en pos de habitar otra comunicación más completa, más potente, más humana.

Esto requiere de una práctica que seguramente no será sencilla pero no por eso apasionante y sobre todo transformadora, de mí, como comunicador y de los ámbitos de intervención donde tenga la oportunidad de enactuar.

Siento que la finalización de la maestría no es un punto de llegada sino el comienzo de un hacer profesional y humano que me depara grandes emociones y aprendizajes.

7. Conclusiones

En los siguientes párrafos se realizará una descripción del aporte de la CEE en el ámbito del fútbol, cuyo territorio de aplicación ha sido delimitado a la sesión de entrenamiento y la competencia, en las divisiones inferiores del Club Atlético Rosario Central de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina.

Para tal fin, se ha diseñado una estrategia comunicacional utilizando para ello técnicas, instrumentos y herramientas propias de la IEC que dio sustento a la intervención profesional en el territorio mencionado.

En esta primera experiencia de investigación desde la CEE hemos podido poner en práctica algunos postulados teóricos y metodológicos que han sido de mucha utilidad para el abordaje de los objetivos planteados en este trabajo (ver pág. 19).

En tal sentido, el despliegue de la estrategia comunicacional planteada como objetivo específico ha permitido desarrollar la IEC tal como nos propusimos en el objetivo general de nuestra investigación para ser puesta en práctica en el espacio sesión de entrenamiento y competencia como un modo particular del encuentro sociocultural y con ello favorecer la emergencia de la comunicación en distintas dimensiones en el ámbito del fútbol competitivo.

El inicio de la IEC define el recorte del problema comunicacional y el territorio de investigación a través de la VTC (ver página 38), en ella expresamos que hay *Modos de comunicar en el proceso de formación de futbolistas con excesiva orientación hacia las indicaciones de acciones explícitas que limita la libertad de acción, la creatividad y el aprendizaje del fútbol*, como frase núcleo del problema.



Hemos podido identificar también cuatro componentes del mismo: *Pedagógico, Deportivo, Emocional y Comunicacional* (ver página 38) y detallado aspectos y niveles de cada uno de ellos.

Los espacios de comunicación bajo estudio son la sesión de entrenamiento y competencia, ellos han sido reconocidos, documentados y analizados, se han señalado las MRC, los procesos y las dimensiones dominantes que están operando en ese territorio, siendo la dimensión informativa la destacada en forma notoria.

Las ideas centrales sobre las que se apoyó la estrategia comunicacional con la hemos ideado la intervención son: la de encuentro comunicacional en la diversidad y ambiente. La primera ha sido clave para entender que la comunicación no se inscribe en registros únicos sino que debe abrirse a múltiples dimensiones al tiempo que reconoce la alteridad como punto de partido para que dicho encuentro sea verdaderamente auténtico y a partir de allí operar transformaciones en el territorio con el/los otros.

En tanto que la idea de ambiente, que ha sido abordada en TFI de la Especialización en Comunicación Ambiental (Matelica, 2020), se vincula desde una mirada ecológica en tanto comunicación propia del territorio, viva, fluida y emergente, oficia como marco conceptual y contenedor de un nuevo modo de entender el fútbol como totalidad compleja donde las expresiones culturales no se escinden de la naturaleza, sino que co-habitan.

Hemos trabajado en la definición de espacio/pieza sobre lo que vamos a intervenir tal como lo plantea la aplicación de la técnica IEC. En tal sentido, se ha definido a la sesión de entrenamientos y competencia como espacios de comunicación en los que vamos a intervenir (Ver Tablas N° 8 y 9).

Avanzamos con la aplicación de la técnica IEC, realizamos un pormenorizado análisis de las MRC que dominan el encuentro intersubjetivo en cada uno de los momentos en que hemos segmentado la sesión de entrenamiento y la competencia (Ver Tablas N° 10 y 11). En dicha tabla hemos señalado en forma detallada las Marcas de Racionalidad Comunicacionales dominantes y cómo se manifiestan a través de índices observables en los encuentros intersubjetivos en los momentos del

entrenamiento, evidencia de ello se observa en las imágenes que ilustran los distintos momentos de la sesión de entrenamiento y competencia que forman parte de lo relevado en el trabajo de campo realizado.

En virtud de la detección de las MRC que están definiendo el tipo de encuentro en el territorio que vamos a intervenir y en función del objetivo que nos hemos propuesto, hemos pensado en el diseño de dispositivos de intervención que favorezcan una distinta modalidad del encuentro entre el entrenador y los jugadores que transcurra en un registro de interacción más horizontal y participativa. (Ver Tablas N° 12, 13, 14 y 15).

En las fichas técnicas que acompañan las tablas mencionadas en el párrafo anterior, se describe el modo de acción de la estrategia comunicacional diseñada con el objeto de propiciar otras MRC que favorezcan un tipo una modalidad del encuentro en otras dimensiones de la comunicación. (Ver Fichas N° 1,2,3,4 y 5). Allí mismo se han explicitado algunos indicadores que darán cuenta de los resultados esperados, así como también el insumo necesario para repensar otras alternativas de intervención en el caso de no lograr el objetivo propuesto.

La aplicación de la técnica MCA, perteneciente a la OP 3: Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración, del algoritmo fluido no ha permitido el reconocimiento y la jerarquización de los actores en torno al problema comunicacional por cada uno de los componentes expresados en la VTC busca dar cuenta de la vinculación con los aspectos y niveles detallados en oportunamente. Los actores más relevantes que se reconocieron en la situación bajo estudio son los *entrenadores, los jefes de los entrenadores, los jugadores, los preparadores físicos y familias de los jugadores.*

La caracterización de las MS (Ver Tabla N° 20) nos permitió realizar seis agrupamientos en virtud del modo de vincularse con el problema, ellos son: los que forman, los que aprenden, los que definen, los que acompañan, los que reglamentan y los que opinan. Una vez hecho esto avanzamos en la profundización de la caracterización de las MS en función de los actores que agrupa, expectativas, necesidades, intereses, saberes y emociones. En relación a esto último, hemos

identificado las MS en relación a la emocionalidad que despiertan en virtud de cada uno de los aspectos de los componentes de la VTC. Algunas de las emociones más frecuentemente expresadas por las MS han sido, *miedo, vergüenza, cólera como primarias y ansiedad, nerviosismo, impaciencia* como secundarias.

En el marco de la estrategia de comunicación que trabajamos, el AS (Ver Tablas N° 31, 32, 33 y 34) muestra el diseño de acciones concretas tendientes a operar en el territorio con el objeto de propiciar otros tipos de encuentros en la diversidad y habilitar la comunicación en dimensiones no dominantes.

Esto lo hemos hecho en función de cómo deseamos desplegar, a través de las MS que operan en el territorio teniendo en cuenta los componentes del problema comunicacional, procesos no lineales sino enactivos dado que surgen de las interacciones con los actores que laten en el campo que se pretende aplicar la estrategia comunicación.

Acciones como el desarrollo de *un plan de capacitación, dinámicas de generación de conocimiento compartido, talleres de diseño de ejercicios, consensuar perfiles de futbolistas con participación de las MS más relevantes, exposiciones de análisis de partidos por parte de los jugadores, talleres de interdisciplinarios para abordar la problemática comunicacional desde múltiples miradas, dar devoluciones a los jugadores con más frecuencia y de variedad temática atento a sus necesidades y expectativas*, son algunas de las propuestas que hemos diseñado buscando generar procesos de sensibilización en la dimensión ideológica y de participación en la dimensión interaccional.

A continuación hemos entrevistado un muestreo representativo y factible a los efectos de esta IEC de las MS expresado en la MD (Ver Tablas N° 35, 36, 37 y 38), también se detallaron las técnicas o instrumentos, el aporte realizado a la investigación, en que espacio-producto se aplicarán y cuáles serán los resultados esperados. Se determinaron las variables de relevamiento para cada técnica o instrumento, y se efectuó la selección de técnicas y diseño de instrumentos por MS para visualizar lo examinado en las tablas anteriores.



La puesta en práctica en campo del Test del Video Análisis ha sido una experiencia absolutamente enriquecedora puesto que he podido reafirmar con absoluta certeza el carácter vivo de la comunicación, que no hay soluciones genéricas para problemas nuevos, originales, emergentes, multidimensionales, que el comunicador estratégico debe articular, consensuar, escuchar, dialogar (Masoni, 2011), nuevas competencias que difieren a las que exigen las metodologías tradicionales de investigación en comunicación.

Finalmente se ha diseñado un PO (Ver Tabla N° 41) inicial de la estrategia de comunicación detallando líneas de acción, proyectos, programas y políticas. Integrando los resultados de las etapas anteriores y tomando como base principal el AS realizado, en el PO se observa la descripción de acciones, productos y espacios de comunicación diseñados para cada matriz sociocultural, como una guía flexible y no como una prescripción estática. Teniendo también presente la posibilidad de continuar ampliando estas definiciones en el plan operativo de mediano y largo plazo.

Hemos abordado esta IEC aplicando las siete operaciones cognitivas con sus técnicas, instrumentos y herramientas, ellas nos posibilitaron desplegar la estrategia comunicacional en el territorio bajo estudio y producir nuevo conocimiento científico así como también el desarrollo de una práctica profesional innovadora y efectiva.

En este proyecto de investigación no se han aplicado algunas herramientas e instrumentos ya que no pudieron ser puestos en práctica en esta fase del proyecto quedando para una segunda etapa o como punto de encuentro de otras investigaciones en el ámbito del fútbol. Es importante señalar que hay mucho por trabajar desde la comunicación en la dimensión práctica de este deporte y allí la CEE encuentra un amplísimo campo de acción para producir cambios significativos en dimensiones de la comunicación muy poco frecuentes y con ello posibilitar otro modo de entrenar y competir a través de nuevas configuraciones del encuentro en la diversidad.

Finalmente, este proyecto ha podido desplegar una IEC en el territorio delimitado oportunamente a través de una estrategia comunicacional utilizando para ello



técnicas, instrumentos y herramientas propias de la CEE. Hemos podido intervenir en espacios y productos diseñando acciones con el objetivo de propiciar diferentes tipos de encuentros en la diversidad en busca de una reconfiguración de la problemática identificada en la VTC.

Con ello, hemos dado por cumplidos los objetivos propuestos para este proyecto así como también adquirido un movilizador aprendizaje enactivo en la puesta en acción el algoritmo fluido de la CEE.



Bibliografía

Anaya Hernández, A. A. (2018). Fútbol. Enseñanza basada en conceptos. Alejandro Armando Anaya. Ciudad de México.

Ausubel, D. P. (2000) Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. Paidós. Barcelona.

Barbero, J. M. (1987). Procesos de comunicación y matrices de cultura. Itinerario para salir de la razón dualista. Ediciones G. Gili. México.

Bruner, J. (1960) El proceso de la educación. Unión tipográfica editorial hispano americana. México.

Clemente, F. M. (2012) Principios Pedagógicos dos Jogos didáticos para la comprensión y la pedagogía Não-Linear no Ensino da Educação Física. Movimento, 18 (2),. [Fecha de consulta 7 de junio de 2020]. ISSN: 0104-754X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1153/115323638014>

De Sousa Santos, B. (2010). Para descolonizar Occidente. Más allá del pensamiento abismal. CLACSO. Buenos Aires.

López Papucci, S. (2021). Psicología, fútbol y complejidad. LIBROFUTBOL.COM. Buenos Aires.

López Ros, V. (2011) Operaciones cognitivas en la iniciación deportiva. El pensamiento táctico. En revista Movimiento Humano Departament de Didàctiques Específiques. Universitat de Lleida Càtedra d'Esport i Educació Física. Universitat de Girona. España.



López Ros, V. (2014) El aprendizaje de la acción táctica. Víctor López y Jordi Sargatal (editores). Girona. Universitat de Girona, Servei de Publicacions: Càtedra d' Esport i Educació Física de la UdG. España.

Maggiolo, L., Mangione, P., Valinoti, R., Festa, R. (2017). El cerebro Campeón. Hábitos y propósitos a la hora de entrenar en fútbol infanto juvenil. Imprenta de libro. CABA

Marina, J.A., (1999). La selva del lenguaje. Introducción a un diccionario de los sentimientos. Anagrama. Barcelona.

Marina, J.A., Marina, E. (2013). El aprendizaje de la creatividad. Ariel. Barcelona.

Marina, J.A., Pellicer, C. (2017). La inteligencia que aprende. La inteligencia ejecutiva explicada a los docentes. Santillana. Madrid.

Massoni, S.(2007). “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente”. En: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.

Massoni, S. (2016). “Moebius, estrategia y comunicación”. En: Massoni, S. (2011). Comunicación estratégica: comunicación para la innovación. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.

Massoni, S. (2016). “Crónica de la comunicación en un mundo fluido”. En: Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Ediciones Ciespal. Quito.

Massoni, S. (2016). "Investigación enactiva en comunicación: la participación ciudadana más allá del control en proyectos de comunicación estratégica



ambiental". En Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Ediciones Ciespal. Quito.

Massoni, S. (2018). "Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos". Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, Año 15 N° 28, ALAIC, enero-junio 2018.

<http://www.Sandramassoni.ar/articulos.html#main>

Massoni, S.(2018). "Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas". En: Massoni, Uranga y Longo (comp.) Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica. Nueva Editorial Universitaria. Universidad Nacional de San Luis.

<http://Sandramassoni.ar/libros.html>

Massoni, S. (2019). "Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana". Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación, 0(141), 237-256. doi:

10.16921/chasqui.v0i140.40749tp://www.Sandramassoni.ar/articulos.html#main

Massoni, S. (2019). "Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional". En: Revista Organicom Vol. 16 Núm. 30

Massoni, S. y Bussi, M. (2020). Guía IEC. Comunicación Estratégica Enactiva: la ciencia de la articulación. Massoni Editora. Rosario.

Matabosch Pijuan, M. (2017). En busca de una confluencia interdisciplinaria. Entrenador preparador físico. FDF. Fútbol de Libro. Barcelona.



Matelica, J. P. (2020). La sesión de entrenamiento, un ambiente favorable para la comunicación y el aprendizaje enactivos. TFI Especialización en Comunicación Ambiental. Universidad Nacional de Rosario. Rosario.

Morin, E. (1990) Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona.

Najmanovich, D. (2001). Del Cuerpo-Máquina al Cuerpo Entramado. Publicado en Campo Grupal N° 30. Buenos Aires.

Ruiz de Oña, M. (2018). Psicología y fútbol, aprendiendo a liderar en primera persona : ? Cómo se capacitan los entrenadores para desarrollar el talento de los jugadores?. LIBROFUTBOL.com. Buenos Aires.

Seirul-lo Vargas, F. (2017). El Entrenamiento en los Deportes de Equipo. MASTERCEDE. Barcelona.

Torrents Martín, C. (2022). A mi musa la invento yo. Un librojuego sobre creatividad, sistemas complejos y Jorge Drexler. Másquelibros. España

Vegas Haro, G. (2006). *Metodología de enseñanza basada en la implicación cognitiva del jugador de fútbol base* [Tesis de doctorado, Universidad de Granada. Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal]. Universidad de Granada. Granada.

Varela, F. J. (1996). Conocer: Las Ciencias Cognitivas: Tendencias y Perspectivas. Cartografía de Las Ideas Actuales. Gedisa. Barcelona.

Wilson, J. La Pirámide Invertida. Historia de la táctica en el fútbol. Debate. Buenos Aires.