



Facultad de Ciencia Política
y Relaciones Internacionales
Universidad Nacional de Rosario



Maestría en
Comunicación
Estratégica

**Trabajo final integrador para optar por el título de Magíster en
Comunicación Estratégica.**

**Una mirada desde la Comunicación Estratégica Enactiva
de las Políticas Públicas de Cultura en clave situada.
Experiencia Rosario.**

Maestrando: Fernando José Laredo

Directora: Dra. Sandra Massoni

Codirector: Mg. Diego Beretta

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Agosto de 2020



Índice de contenidos

Capítulo 1	4
1.1 Introducción.....	5
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Bibliografía.....	15
Capítulo 2	16
2.1 Justificación.....	17
2.2 Contextualización.....	21
2.3 Estado del Arte.....	26
2.4 Bibliografía.....	30
Capítulo 3	32
3.1 Marco Teórico.....	33
3.2 Marco Metodológico.....	42
3.3 Bibliografía.....	46
Capítulo 4	49
4.1 Trabajo de Campo.....	50
4.2 Versión Técnica Comunicacional.....	52
4.3 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional.....	64
4.4 Mapeo Comunicacional de Actores.....	78
4.5 Reconocimiento Matrices Socioculturales.....	92
4.6 Árbol de Soluciones.....	103
4.7 Bibliografía.....	121
Capítulo 5	122
5.1 Conclusiones.....	123
5.2 Reflexiones finales.....	127
5.3 Bibliografía general.....	132
6 Anexos	136
6.1 Anexo de siglas.....	136
6.2 Anexo de documentos.....	137
6.3 Anexo de tablas versiones previas.....	141
6.4 Anexo general complementario.....	146

Índice de tablas

Tabla 1.....	50
Tabla 2.....	52
Tabla 3.....	52
Tabla 4.....	55
Tabla 5.....	57
Tabla 6.....	58
Tabla 7.....	60
Tabla 8.....	61
Tabla 9.....	63
Tabla 10.....	64
Tabla 11.....	65
Tabla 12.....	70
Tabla 13.....	71
Tabla 14.....	71



Tabla 15.....	72
Tabla 16.....	73
Tabla 17.....	73
Tabla 18.....	74
Tabla 18.....	75
Tabla 20.....	75
Tabla 21.....	76
Tabla 22.....	77
Tabla 23.....	78
Tabla 24.....	80
Tabla 25.....	81
Tabla 26.....	83
Tabla 27.....	84
Tabla 28.....	92
Tabla 29.....	93
Tabla 30.....	93
Tabla 31.....	94
Tabla 32.....	95
Tabla 33.....	95
Tabla 34.....	97
Tabla 35.....	98
Tabla 36.....	99
Tabla 37.....	100
Tabla 38.....	101
Tabla 39.....	103
Tabla 40.....	107
Tabla 41.....	110
Tabla 42.....	114
Tabla 43.....	116

Índice de figuras

Imagen 1.....	66
Imagen 2.....	67
Imagen 3.....	67
Imagen 4.....	68
Imagen 5.....	68
Imagen 6.....	69
Imagen 7.....	69
Imagen 8.....	70

Índice de diagramas

Diagrama 1.....	87
Diagrama 2.....	88
Diagrama 3.....	89
Diagrama 4.....	90
Diagrama 5.....	91



CAPÍTULO 1

*Pero ¿qué están hablando esos poetas de ahí de la palabra
Siempre en discusiones de modisto:
Que si desceñida o apretada...
Que si la túnica o que si la casaca...
La palabra es un ladrillo, ¿me oísteis?
¿Me ha oído usted, Señor Arcipreste?
Un ladrillo.
El ladrillo para levantar la Torre... y la Torre
Tiene que ser alta... alta, alta...
Hasta que no pueda ser más alta.
Hasta que llegue a la última cornisa
De la última ventana
Del último sol
Y no pueda ser más alta.
Hasta que ya entonces no quede más que un ladrillo solo,
El último ladrillo... la última palabra,
Para tirárselo a Dios,
Con la fuerza de la blasfemia o de la plegaria...
Y romperle la frente--- a ver si dentro de su cráneo
Está la Luz o está la Nada.
León Felipe, La Palabra*

1.1 Introducción

Este trabajo participa de diferentes trayectorias que se cruzan, dialogan, hibridan, asocian, fluyen con diversidad de ritmos. Intenta el trabajo abordar algunas de esas trayectorias en la medida que expresan nodos de una red amplia y en transformación, aquella gestada entre ciudadanos y Estado en torno a la cultura. Encarar este trabajo implica participar de una corriente, incorporarse e invitar a quien recorre estas líneas a la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) y a la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) (Massoni, 2003; 2018). Se trata de una invitación no a un lugar ni a un tiempo, sino a una metaperspectiva que a su vez dialoga con otros registros de saber, rebasa los constreñimientos del dualismo y anclajes del estatismo de algunas perspectivas.

Vale preguntarse sobre si es posible intentar alguna reflexión sobre lo móvil, lo cambiante, lo fluido. No será posible desde la perspectiva del viejo y aún imponente paradigma cartesiano de claridad como transparencia racional de la naturaleza ante la mirada escudriñadora del observador. Y evidentemente allí existe cierta contradicción pues la reflexión no implica asir de antemano la naturaleza “transparente” de las cosas. En nuestro caso evitamos esa mirada e incluso intentaremos en absoluto asir, sino acompañar, unirse, reconfigurarse, tal y como lo hacemos integrando la Escuela de Comunicación Estratégica Rosario¹, un espacio donde resuena la potencia de esta metaperspectiva.

En esa invitación se encuentra, entonces, al menos un camino de entrada al nuevo paradigma que significa bucear en el mar fluido de la complejidad. Recordemos que partimos de una racionalidad instrumental que admite y requiere la construcción de saber desde la perspectiva de la posesión, desde el poder, desde un observador definido de un universo capaz de ser aprehendido. Esa sugerente presencia del poder

¹ <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>

siempre detrás del saber es lo que originó las dudas antedichas respecto de la reflexión. ¿Qué implicancias tiene el conocer si el acto mismo es un acto de sujeción? ¿Qué instrumentos utilizar que eviten domesticar y dominar en el acto de conocer?

Conocemos desde edad temprana la forma de hacer ciencia, del método científico: los criterios de método, objetividad, verificabilidad, universalidad, provisionalidad, etc. Y ese método rige nuestro modo de interacción con el mundo de tal forma que lo pensable, su carácter y sentido, están también impregnados de ese método. No es necesario colocar bajo el microscopio analítico del saber clásico una porción de la realidad para proceder a “recortarla”; puesto que recortamos en cuanto lo pensamos posible. Ese es el nudo gordiano que refería antes, la idea de que era imposible reflexionar sobre aquello que no se sabe sino hasta después de saberlo. Y en este caso, el mero hecho de pensar el “después” es también volverlo imposible, pues desde el paradigma de la complejidad no debería haber un “después” revelador, un lugar sacro al que arribar posterior a un camino determinado.

Pareciera no existir entonces un lugar de llegada aunque si existe o al menos se asume un lugar de partida, un punto situado desde el que se reconoce el entorno en uno, parte de uno, uno mismo. “Nada existe fuera de la mente” representa una reflexión inquietante que no obtura sino que fluye. Hoy la aplico a este elemento que está aquí, por delante de mí -aún sabiendo que yo estoy en relación al elemento, y el elemento no es objeto aislado- y defino mi saber en tanto una interacción que se sostendrá existente en tanto lo capto por mis sentidos y almaceno alguna forma de su percepción en mi memoria. Es un elemento definido, definido y aceptado por mí tanto biológicamente como por mi razón y emoción.

La cuestión que señalamos es la presencia de la razón metodologizada, viciada de lo procedimental que le restringe su margen de maniobra y la lleva a definir lo existente, lo pensable y por tanto, como dice el profesor Galano, también lo decible. La razón es esta razón perimida de pensarse, de encontrarse a sí misma como integrada a



los sentidos, controlada o mediada por ellos en relación/diálogo al mundo, que ya no será un mundo circundante, distinto, otro.

La metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) abreva “desde las raíces latinoamericanas del pensamiento comunicacional con los nuevos paradigmas de la ciencia y es subsidiaria de las teorías de la complejidad, los estudios culturales y las semióticas de la presencia” (Massoni, 2016). Se vuelve tangible la imposibilidad de situarse fuera del mundo, como observador omnisciente que todo puede verlo, todo puede llegar a conseguirlo, a explicarlo y predecirlo. Así la comunicación bien puede volver a realizar las mismas operaciones de fraccionamiento que viene realizando, pero ya no sin comprender que lo comunicacional difiere de la transmisión lineal de mensajes de emisores a receptores y viceversa, del inventario de recursos y soportes, de la cuantificación de los efectos.

Este enfoque dialoga y aborda el “momento relacionante de la heterogeneidad sociocultural” (Massoni, 2003) como instancia indispensable, es decir, nos aborda desde quienes venimos siendo. Nos permite pensar desde los márgenes pero sin retirarnos del cuadro, de la escena. Nos convoca a operar en diferentes dimensiones y nos permite dialogar fecundamente con otros registros de saber. Así podemos recuperar y a su vez tomar distancia de otros campos, invitar e invitarnos a recorrer otras formas de concebir. Por ejemplo podemos navegar junto al concepto Matrices Socioculturales como autodispositivos colectivos y ponerlo en tensión –que no abordaremos en este escrito- con la noción de simpoiesis -que significa generar-con- desde el que se afirma que “nada se hace a sí mismo, nada es realmente autopoietico o autorganizado (...) es una palabra para configurar mundos de manera conjunta, en compañía. La simpoiesis abarca la autopoiesis, desplegándola y extendiéndola de manera generativa” (Haraway, 2019).

Multidimensionalidad, inaprensible multidimensionalidad. En términos de propuesta metodológica no se trata de excluirse sino de lo contrario, aceptarse



ubicados en un tiempo y espacio no estático. Aceptarse en un momento de diálogo de saberes, donde uno se conecta con el otro y lo convoca. De otra forma malamente podríamos intentar ese desplazamiento radical que implica pensarse en el lugar de ese otro. Para ir “hasta allí” necesariamente se requiere aceptar la multiplicidad de dimensiones que adquiere el contacto con la otredad y todas sus consecuencias.

Convocar al otro desde esta perspectiva no resulta o deriva en “transigir” en la identidad, licuando la matriz sociocultural frente a lo nuevo, cual si de una artículo de propiedad se tratara. En todo caso se puede pensar, parangonando, en clave de identificación como lo plantea Butler al decir “...las identificaciones pertenecen a lo imaginario; son esfuerzos fantasmáticos de alineación, lealtad, cohabitaciones ambiguas y transcorpóreas que perturban al yo (I); son la sedimentación del nosotros en la constitución de cualquier yo (I), el presente estructurante de la alteridad en la formulación misma del yo (I). Las identificaciones nunca se construyen plena y definitivamente; se reconstituyen de manera incesante y, por eso, están sujetas a la volátil lógica de la reiterabilidad. Son lo que se ordena, consolida, recorta e impugna constantemente y, a veces, se ve forzado a ceder paso” (Butler, 1993).

Uno de los aspectos que naturalizamos en los trabajos relacionados a la comunicación es que nuestra unidad mínima y básica de labor es la información. Allí destinamos nuestros esfuerzos, a vehicularla, a conseguirla, a comentarla, a valorarla y enviarla. Pero esto es profundamente limitante de la comunicación. Tomamos por ejemplo el despliegue de Morin que es uno de quienes miran en esta dirección al valorar la información como elemento mínimo de algo mayor, pero muy por lejos poco relevante. El cómputo, dice él, será el elemento relevante pues la información no existe en la naturaleza sino cuando elegimos extraerla de ella. El Cómputo vendría a expresar un primer nivel de relación entre, por ejemplo, organismos vivos y entorno: “La bacteria no sabe lo que sabe y no sabe que sabe” (Morin, 2001).



Un recorte de la realidad expresado en términos de dato, de información pura nos ha conducido a la interpretación limitada de que todo puede ser información. Y desde allí al paso consecuente: que la comunicación es gestionar esa información. Construimos, junto a la era de la reproductibilidad técnica, un mundo transmisible y en ello la atroz limitación de lo cuantificable. Esbozamos registros y listas para conocer y operar, luego las condenamos por restrictivas y reduccionistas, luego recordamos que no son solo herramientas, son el acto mismo de observar, el sujeto que observa y lo observado. Hemos tomado con tanta fuerza esta tradición que olvidamos ciertas sensibilidades dadas solo en los puntos grises, donde nuestro entendimiento busca sin hallar.

Un poco se trata entonces de poner en juego nuestro saber no para ser desterrado sino para ocupar una visión no reduccionista; una visión integradora, respetuosa de la diversidad y del desconocimiento, del saber en tránsito, del argumento del saber mismo. En lo estratégico enactivo no será posible contar con que la información resume en su mínima expresión la esencia de lo comunicacional. La bacteria de la que habla Morin (2001) no necesitó saber que sabía para vincularse con su entorno. Su nivel es el de cómputo, pero comunicar contiene y rebasa ese nivel. Las células del cuerpo no “conocen” este texto, las falanges no saben de Foerster pero su interacción a otros niveles permite desarrollar este trabajo. Reducir nuestro mundo a información ayuda a manipularlo, evidentemente, pero será siempre un modo sesgado que en la mayoría de los casos no se hará cargo de las consecuencias de aplicar ese recorte interpretativo.

Poner en común desde este lugar será iniciar diálogos necesariamente respetuosos de la diversidad. Concebir la complejidad como aspecto indisociable de todo proceso comunicacional sin que por ello nos dirijamos necesariamente al relativismo de todo es comunicable. Este error de grado es una inferencia legítima que se sigue de considerar la comunicación, nuevamente, parte de un proceso discreto

construido por fascículos que se resuelven y superan, cuando debería considerársela integrada, constitutiva del proceso y a éste como relacional.

Y al hablar de proceso es menester señalar que este se desenvuelve en el tiempo, un tiempo identificable pero inevitable. Podemos conocer de él, pero no así podemos tomarlo, frenarlo y ponerlo nuevamente en marcha. Eso al menos en el estadio científico actual. La temporalidad que asociamos a este campo es un tiempo de la irreversibilidad no destructiva. Como sugiere Prigogine (1988), este tiempo del azar no determinista permite el devenir de lo nuevo. Los procesos poseen esta cualidad, nuevamente, indiferenciada de sí mismos, lo que torna cada nueva instancia en algo novedoso.

Nuestra tendencia a definir y encorsetar al ser en un estadio resolutivo, estático, diferenciado del entorno también es producto de una temporalidad equivalente. Es ese orden donde se le quita capacidad dinámica a las formas de vida, a los sistemas, a los procesos. El orden subvertido del desorden permite a su vez un orden renovado y, esta vez, siempre dinámico. Allí tiene lugar la diversidad y por tanto aquí entronca el sentido de la vida misma. Los procesos no son reversibles, son un movimiento constante, una cosa nueva y siempre algo distinta que antes, que mientras tanto.

Pensar entonces en la Comunicación Estratégica Enactiva como una invitación a estos planteos de lo temporal, del conocimiento y la complejidad (Massoni, 2003; 2016). Una metaperspectiva teórico metodológica que permite recuperar aquellas primeras supuestas contradicciones, o mejor expresado, aquellas aporías iniciales frente a un intento de cristalizar o detener lo fluido, y luego frente a la incapacidad de afirmar conocimiento sobre un materia que requiere descentrarse de sí mismo y volverse a mirar en sí mismo.

Por ello Estado, políticas públicas de cultura y ciudadanía están aquí presentes, dialogando en diferentes dimensiones, situación posible merced al abordaje desde la

CEE. Intentamos aquí propiciar que los territorios, las institucionalidades, los movimientos, las racionalidades se visualicen emergiendo. Quienes demandan determinados bienes culturales –simbólicos y materiales- lo hacen en un contexto también regido por un conjunto ofertas posibles. Existe incluso un amplio consenso respecto de asumir lo cultural como promotor de sociabilidad, ¿pero qué tipo de sociabilidad se promueve y hasta donde podría liberarse/potenciarse otras formas si se establecen otros modos de diálogo? Allí, nuevamente, surge la consideración respecto de la CEE puesto que las estrategias enactúan, hacen ver sin límites precisables (Massoni, 2013).

Las aporías que nos impiden “resolver” pueden estimularnos, “al menos” a pensar. Es un resquicio, intersticial, un sendero abriéndose al caminar. Son estas ideas en gran medida el germen que dio origen a la realización del presente trabajo. ¿Cómo se puede vincular una investigación sobre la relación entre una estructura institucional como el Estado local, sus políticas públicas culturales y los ciudadanos? ¿Cómo paso de tema a problema y además genero una investigación-acción? Si bien creemos poder dar cuenta de algunos elementos básicos, no podemos arriesgar una reflexión tan enfática sobre el proyecto de investigación tradicional excepto, claro, nos resituemos en un campo que contiene la investigación/acción como inherente a sí.

Por ello consideramos a la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE); pues avanzado en el proceso de diálogo con ella propiciaremos imbricar la investigación y la acción. Una investigación tradicional en comunicación para este mismo desafío recuperaría una sucesión de fragmentos, necesarios e indispensables para darle legitimidad a la propia tarea investigativa. Podría luego de concluida, abstraer un conjunto de relaciones entre esos fragmentos y elaborar una serie de recomendaciones. Pero no sería ya parte de la investigación sino de una etapa ulterior, un extra, un bono.

El solo hecho de imaginar este presunto destino de la investigación ameritaba repensar el mismo sentido de la investigación, un poco estimando la fuerza de los resultados antes de concretarlos, especulando sobre la solidez de los planteos antes de concluirlos. Realizar un proyecto en el marco de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) (Massoni, 2018) implica poner en tensión la idea misma de “resultado” como producto. Ello llevó –y lleva- a dudar sobre el objetivo del proyecto mismo, sobre la motivación, el “hambre” de estudiar determinado problema. A su vez, a quienes participamos de esta corriente nos resulta imposible imaginar producción alguna asociada a las políticas públicas que articula el Estado con la sociedad civil, sin que esa producción redunde en una mejora deseable y posible de esa relación. O en otras palabras, si esta investigación aborda, por ejemplo, la participación ciudadana, jamás podrías conformarse con realizar un estudio diagnóstico o una investigación con fines descriptivos.

Al considerar la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) todo proceso de estudio que ella aborda como investigación-acción supera los límites de la vieja atribución de las ciencias que explican, describen y predicen pero con riguroso cuidado de modificar. En el mismo sentido, la mirada de la complejidad inherente a la CEE lleva a desplegar un proceso con múltiples aristas que se irán multiplicando más y más profusamente en la medida que realice el proceso de abordaje, que gracias a la metodología IEC capturo como “encuentro en la diversidad” (Massoni, 2013).

Aquí presentaremos algunos de los actores que definimos como relevantes pero, rápidamente, cobrarán singularidad, se separarán unos de otros y configurarán nuevos actores imbricados en nuevas relaciones que también deberemos abordar en su particular modo de vinculación. Es este otro aspecto que debemos visualizar aparejado a lo estratégico: la segura necesidad de reevaluar y modificar cualquier “orden previsto”, puesto que aquella noción de temporalidad descripta torna irreversibles los procesos y nosotros ya no trabajamos con objetos, sino con procesos.



El fenómeno comunicacional ya no puede ni podrá, en este devenir, ser reducido a un tiempo cero o a una zona cero, donde hay unidades discretas, variables de análisis y actores que transparentan sus deseos y motivaciones entre sí y para con un tercero observador. En este trabajo se dará cuenta de la aplicación de técnicas específicas que guían, y quien las aplica valora con sumo cuidado las componentes de estas matrices. Solo así es esperable reconocer las Marcas de Racionalidad Comunicacional que se dan en los diferentes niveles, poniéndolas en diálogo para articular sus artífices y generar esas acciones esperadas aunque hoy en buena medida desconocidas.

Por último, en el presente trabajo se presta especial atención a las derivaciones que vendrán acompañando la marcha de esta Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el marco de la metaperspectiva de la CEE, puesto que esto “...lejos de pretender instaurar la verdad en términos de un objetivismo obtuso, pretender hacer cuerpo con el mundo” (Massoni, 2018). Ello, confiamos, derivará en propiciar un cambio social conversacional deseable y posible en torno a la problemática aquí presentada.



1.2 Objetivos

Objetivo general:

- Desplegar una investigación enactiva en comunicación en torno a la gestión de políticas públicas de cultura en el ámbito de la Dirección de Gestión Territorial de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de Rosario.

Objetivos específicos:

- Reconocer las Marcas de Racionalidad Comunicacional que operan en la situación.
- Caracterizar las Matrices Socioculturales vinculadas a la cultura en la ciudad de Rosario.
- Identificar los modos y recursos de vinculación privilegiados por parte de los decisores estatales de políticas para establecer diálogos con la ciudadanía.
- Propiciar la incorporación de la metaperspectiva de la CEE en el futuro para la gestión de políticas públicas de cultura.
- Contribuir a un cambio social conversacional en torno a la gestión de políticas culturales de escala local.



1.3 Bibliografía

BUTLER, J. "Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del "sexo"". Editorial Paidós. Buenos Aires. 2002.

-HARAWAY, D. "Seguir con el problema. Generar parentescos en el Chthuluceno". Editorial Consonni, Buenos Aires. 2019.

-MASSONI, S. "Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida". Revista Latinoamericana de Comunicación, Chasqui N°141. CIESPAL. Ecuador, 2019.

-MASSONI, S. "Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos". Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC, 2018.

-MASSONI, S. "Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires". Ediciones CIESPAL. Quito, Ecuador. 2016.

-MASSONI, S. "Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural". Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2013.

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

-MORIN, E. "Introducción al Pensamiento Complejo". Barcelona, Editorial Gedisa. 2001.

-MORIN, E. "Epistemología de la Complejidad, en Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad". Editorial Paidós, Buenos Aires. 1998.

-PRIGOGINE, I. "¿Tan solo una ilusión? Una exploración del caos al orden". Editorial Tusquets. Barcelona, 1988.



CAPÍTULO 2

“La Pulsión Térmica no abandona el caos cuántico que se da al interior de los átomos; no puede: el instinto del Universo es el caos cuántico que se da al interior de los átomos; el resto es el ritmo de las presencias; ritmo pautado por la dinámica de ese instinto en una cierta medida y con una cierta proporción, que define en qué momento cuál presencia es o sólida o líquida o gaseosa.

Felipe Ángel, Instinto del Universo

2.1 Justificación

Numerosas expectativas rodean este trabajo. Alguna vez buscamos en las herramientas clásicas de la comunicación pública política o de gobiernos, diferentes respuestas a cuestiones todavía inconclusas referidas a esta problemática latente y difícil de expresar aún: la conflictiva y desigual relación que se da en la arena de las políticas públicas entre ciudadanos y gobiernos al momento de reconocer, construir y abordar cuestiones socialmente relevantes –en nuestro caso con foco en lo cultural- a través de diversos instrumentos y dispositivos –mesas de concertación, presupuestos participativos, consejos distritales, entre otros números casos de la agenda local-.

Tiempo atrás fue reconocido, por citar un ejemplo, el presupuesto participativo como la mejor herramienta de participación ciudadana que se hubiere diseñado hasta el momento. Herramienta que permitía recuperar para lo público político algo que fuera totalmente enajenado: legitimidad, proximidad, participación en las decisiones; y claro además la cuestión de operar en la asignación de las finanzas públicas. Era recuperar para la esfera de lo político en relación a lo estatal, multiplicidad de potencias que habían sido perdidas, incluyendo además una fuerte centralidad de lo económico en esa potenciación. Los ciudadanos que habían sido despojados del control sobre esta esfera por la relevancia de la misma, ahora tenían en sus manos nuevamente el control de al menos una parte de la misma.

Sumado a ello, la dinamización de la vida política, la transferencia de poder y saber desde los gobiernos a los ciudadanos, la apertura democrática profunda que ello significaba, eran visualizados por muchas investigadoras e investigadores, ciudadanas y ciudadanos y no menos gestoras y gestores públicos como un valioso instrumento de empoderamiento: pasar de la democracia delegativa a la democracia participativa. Se desarrollaron experiencias en diferentes ciudades del país e incluso se intentaron esquemas similares en instituciones.

Hoy, sin estar en crisis, las políticas públicas que buscan de modo específico involucrar a los ciudadanos en los asuntos públicos no logran atraer masivamente. Las herramientas diseñadas solo continúan funcionando en órdenes locales y con menos amplitud. Incluso los ejemplos exitosos a nivel mundial se han visto equiparados a gobiernos y no políticas de Estado, quitándoles legitimidad y sostenibilidad. Este contexto, sin embargo, no determina una clausura de la búsqueda de niveles mayores de legitimidad afincados en la activa participación ciudadana. Al contrario, con variación de formas y recursos parece emerger un tiempo donde se pasa de “instrumentos” a “tonos” participativos.

Pareciera que opera un desfasaje entre la “pretensión/deseo” de participar por parte de los ciudadanos, los canales para hacerlo y la evaluación de estas políticas en los decisores públicos quienes a su vez reprograman las políticas. Ese desfasaje “rigidiza” el “sistema” –transferencial, lineal, verticalista en muchas ocasiones- y no se recupera lo significativo de algunos aportes. Por una parte se jerarquizan las voces de los ciudadanos y después se les amputa en su capacidad de hacerse oír, aparentemente sin mediar en esto una vocación antidemocrática.

La comunicación seguramente puede realizar aportes valiosos para potenciar no ya las herramientas diseñadas sino sus objetivos; por tanto quizás sea desde esta metaperspectiva teórica metodológica de la CEE que pueda hacerse un aporte significativo. Pero la comunicación no es monolítica, ni en su concepción ni en sus aportes, muy por el contrario, es dinámica y colectiva: “mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura” (Uranga, 2007).

En el ámbito de la cultura se replican las mismas agendas: una búsqueda de cercanía del Estado para con los ciudadanos, un variado repertorio de instrumentos y

dispositivos de vinculación, una vocación en la promoción y defensa de derechos. Ello además contextualizado por una arena específica que no participa de las agendas locales como prioridad, sino que ha sido ganada en el tiempo y en el caso local posee desde el Estado una potencia difícil de encontrar en otros municipios. Recordemos que, tal como afirma Sandra Massoni “en el siglo XX la contribución de la comunicación a la democracia estuvo vinculada principalmente con “hacer saber”, “hacer llegar” o asegurarse el acceso de los ciudadanos a la información y conectarlos con sus representantes” (Massoni, 2018).

El foco aquí ha sido colocado en el análisis de lo comunicacional en la tensión entre racionalidades, y desde allí hacia la reconfiguración de la vinculación entre diseño, implementación y evaluación de políticas públicas culturales, desde la Secretaría de Cultura y Educación dependiente de la Municipalidad de Rosario. El conjunto de experiencias que otorgan las bases son tomadas del recorrido y mirada del autor por diferentes ámbitos de la gestión durante el período 2018 a 2019: la gestión Territorial, las Coordinaciones Culturales Distritales y diversas acciones en el marco de los Espacios Culturales.

Como veremos, aquí se desplegará lo comunicacional porque pondremos el acento en un ámbito que por definición debiera considerar el “cambio social conversacional”. Los supuestos contenidos en la democracia de proximidad (estratégico, participación), en la democracia directa (elección, representación) y en la noción de gobernanza (concertación, legitimidad) apuntan en la dirección del cambio social conversacional, aunque más de las veces culminan propiciando el nada despreciable “acceso” que antes referimos. La intención aquí es lograr un aporte que permita re-dimensionar el lugar del encuentro en las políticas públicas locales.

Con este trabajo se abre una nueva posibilidad concreta y cercana: la de utilizar, valga la metáfora, “recursos energéticos” disponibles en el sentido del cambio social conversacional. Incluso permitir la incorporación desde aquí hacia el futuro de



un elemento estratégico comunicacional enactivo en la elaboración de proyectos, aportando a quitar rigidez y estancamiento en el diseño e implementación de políticas públicas. En definitiva, (re)pensar y (re)situar la dimensión humana no sistémica, no euclidiana desde la perspectiva de Sandra Massoni de estos procesos: “... desplegando la multidimensionalidad a partir del diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de investigación enactiva, con pasos y técnicas que incluyen: despliegue transdisciplinar de la Versión Técnica del problema Comunicacional (VTC); análisis de Matrices Socioculturales (MS); diagnóstico y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC); reconocimiento de Mediaciones comunicacionales; despliegue del Árbol de soluciones con definición de Ejes y tonos de comunicación...” (Massoni, 2016)



2.2 Contexto Rosario

La ciudad de Rosario está ubicada a la vera del Río Paraná, uno de los más caudalosos del continente, fuente de biodiversidad y belleza. Carece de fecha fundacional, pero según los estudios históricos y arqueológicos aquí existieron numerosas poblaciones originarias asentadas y fue, luego de la conquista, paso obligado del camino real. Antiguamente se la conoció como “Pago de los Arroyos” (Alvarez, 1998), puesto que además del Paraná la rodean el Arroyo Ludueña y el Saladillo definiendo lo que hoy es trama urbana -el primero de ellos soterrado en aras del crecimiento poblacional-.

Rosario tuvo, y en parte retiene, pasado costero; costero incluso por dentro de sí misma, como una condición mucho más que geográfica. En sus múltiples orillas vivieron pueblos originarios y en sus bañados los criollos curtieron ganado; aquí se emplazaron las baterías Independencia y Libertad que defendieron la naciente patria del invasor y se elevó por vez primera la Bandera Nacional; aquí se emplazó un Puerto tan grande que incidió en la batalla por la organización nacional y que nos heredó un pasado de rufianismo y prostitución. Ese tono líquido de su geografía enlaza su tiempo pasado, el mismo que Juan Álvarez encuentra al indagar y publicar en 1940 la Historia de Rosario que él consideraba “modesto villerio” hasta 1852 (Alvarez, 1998).

Un empuje poblacional incipiente dependió de la riqueza de sus tierras circundantes y la natural disposición de las costas para el trueque de mercancías. Fue tan relevante el papel del puerto rosarino que en 1880 era el primero en exportaciones del país. Por ese mismo puerto se nutrieron las calles rosarinas de inmigrantes de todas las latitudes, quienes ayudaron a construir el perfil socio cultural distintivo de la ciudad. Aquí se concentraron gran número de anarquistas por lo que se la denominó “la Barcelona Argentina” en la época en que el voto era solo masculino y recién surgían como partidos el Socialismo y el Radicalismo, 4 décadas antes del Peronismo.

La primera extensión barrial fue hacia el norte y hacia el sur del centro cívico local –donde hoy se emplaza la Municipalidad, la Catedral, el Correo-. En la primer dirección por la impronta industrial de la ya desaparecida “Refinería Argentina de Azúcar” y en la segunda por lo “Bañados del Saladillo”, con un perfil eminentemente descansado respecto del norte productivo. Para el oeste, la ciudad se desarrollaba en extensas barriadas obreras ordenadas por las guías rectoras de los bulevares trazados a inicios del siglo XIX, conjuntamente con la pujanza vinculada a la traza ferroviaria que obligadamente la hacían sitio de paso desde y hacia Buenos Aires (Pietro et.al., 2010).

Rosario es cabecera de departamento y centro de una región metropolitana de enorme relevancia que aglutina a otros 11 municipios y 15 comunas entre las que se destacan: Villa Gobernador Gálvez, San Lorenzo, Pérez, Capitán Bermúdez, Granadero Baigorria, Fray Luis Beltrán, Funes, Roldán y Puerto General San Martín. En conjunto el área metropolitana de Rosario es considerada la segunda en importancia del país.

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010², Rosario tenía 948.312 habitantes, mientras que la región metropolitana alcanza 1.691.880 habitantes. Una característica local es la gestión a través de procesos de planificación. Si bien no todos los “planes” fueron omnicomprensivos de la realidad local, si demuestran una búsqueda por el desarrollo ordenado de la ciudad. En el último tiempo la escala de planificación superó la propia ciudad y generó diferentes instrumentos a escala metropolitana, incluyendo en esos diálogos a la localidad de Victoria, Entre Ríos, que ejerce control sobre las islas frente Rosario.

Diferentes indicadores socioeconómicos, como los del Observatorio de la Deuda Social Argentina, hablan de una ciudad y región oscilando entre la recuperación de un perfil productivo de la mano del llamado “cordón industrial” formado por localidades más pequeñas, a una vuelta a la caída del empleo y la economía. En 2011 la

² La base de información presentada esta disponible en <https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/caracteristicas/indicadores-demograficos>



desocupación llegó a bajar al 9.0%, aunque si se restaran los habitantes que reciben asignación universal u otro sistema de política asistencial estatal la cifra aumenta a 14.5% y si se restaran a su vez los trabajadores en negro se llegaría casi al 30% del total de la población económicamente activa. Pero en 2017 la pobreza trepó al 19,8% de la población y solo dos años después en 2019 la pobreza escaló al 35% en la región rosario.

Rosario concentra 6 de cada 10 investigadores que habitan Santa Fe y 1 de cada 10 de los que lo hacen en todo el país. Presenta una proporción de 18 personas abocadas a actividades de ciencia y técnica cada 10.000 habitantes, la cual es superior a la que se verifica a nivel nacional y provincial. Cuenta con numerosos centros de investigación vinculados a universidades y a organismos nacionales como CONICET, INTI, CLACSO, etc. Reúne 18 Institutos de Investigación en el área técnica y 2 de Transferencia de Tecnología.

Desde el punto de vista productivo Rosario posee un Nodo Tecnológico de colaboración público-privada, con fuerte presencia de la Universidad Nacional de Rosario. Además, merced a un conjunto de Planes Estratégicos llevados adelante por el Estado Local se desarrollan políticas de promoción industrial como la creación de polígonos industriales, la realización de ferias internacionales, la ejecución de obras de infraestructura, etc. Desde el punto de vista ambiental Rosario implementa una política activa de separación de residuos y consumo responsable. Los índices de separación son aún demasiado bajos para incidir de manera relevante, además de que las políticas de producción limpia aún no cuentan con contrapartidas a nivel legal, quedando toda intención en casi puro voluntarismo.

Respecto de calidad de vida, la ciudad tiene bajo su órbita un extenso sistema de atención primaria de la salud gracias al cual el total de la población puede ser atendida gratuitamente en casi un centenar de efectores distribuidos en todo el territorio. Sumado a ello, hospitales de mediana y alta complejidad junto con un



laboratorio de producción propia de medicamentos (LEM) permiten abordar casi cualquier eventualidad en cuanto a salud pública se refiera. En términos de espacios verdes por habitante posee 11m², siendo una de las medias más altas del país.

Por último, y central para este trabajo, el patrimonio cultural de la ciudad es también relevante. Posee 14 museos, 7 de los cuales son sostenidos por el Estado local, 28 salas de teatro, 16 centros culturales pertenecientes al municipio y más de medio centenar de auto gestión o privados. Estos centros poseen diferentes escalas que van desde el reconocido y céntrico Centro Cultural Roberto Fontanarrosa a la activa y barrial Casa de Cultura B° Alvear. Sumado a ello, cuatro de los Centros Municipales de Distrito poseen auditorios, y todos ellos –son 6 en total- generan programación cultural en sus patios.

Tan numerosos y masivos son los espacios y equipamientos culturales que solo nombrarlos exige una gran extensión: Biblioteca Argentina Juan Álvarez, Centro Audiovisual Rosario, La Isla de los Inventos, Museo Municipal de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo, Biblioteca Municipal José Manuela Estrada, Escuela de Música Juan Bautista Massa, Centro Cultural Cine Lumière, Casa de la Cultura Barrio Plata, Museo de la Memoria, Centro de Estudios Latinoamericanos Ernesto Che Guevara, Centro Cultural del Viaducto, Centro Cultural El Obrador, La Granja de la Infancia, Escuela Municipal de Artes Urbanas, La Casa del Tango, Museo de Arte Decorativo Firma y Odilio Estevez, Escuela Municipal de Artes Plásticas Manuel Musto, Museo de la Ciudad Wladimir Mikelievich, Editorial Municipal, Galpón de la Música + 025, Centro Cultural Parque España, Escuela Municipal de Artes Urbanas, El Jardín de los Niños, Centro Cultural Roberto Fontanarrosa, La Ciudad de los Niños, Centro de Expresiones Contemporáneas, La Comedia Teatro Municipal, Centro Cultural Martínez de Estrada, Escuela Superior de Museología, Centro Cultural Parque Alem, Escuela Municipal de Danza y Arte Escénico Ernesto de Larrechea, Complejo Astronómico Municipal, Anfiteatro Municipal Humberto de Nito.



Además habitan la ciudad propuestas con gran nivel de institucionalización que no poseen una sede física estable: el Circuito Interbarrial de Teatro, Escuela de Diseño de Indumentaria, Escuela de Cine y Foto, Escuela de Rock. Una decena de ferias y mercados de artesanías, talleres de artes y oficios culturales más una oferta sostenida de eventos populares –públicos estatales o con participación estatal- cómo: Feria del Libro, Feria de Editoriales Independientes, Metropolitano de Tango, Payasadas, Carnavales Rosario, Rosario Bajos las Estrellas, Festival Latinoamericano de Video Rosario, Concurso de Bandas pre Primavera, Semana del Arte Rosario, Festival de Poesía, Festival de Barriletes, Noche de las Librerías, Ojo al Piojo, Festival de Teatro, entre otros que congregan a multitudes de Rosario y la región permiten afirmar que la ciudad es un nodo cultural.

2.3 Estado del Arte

A nivel Latinoamericano encontramos el ya clásico trabajo “Políticas Culturales en América Latina” (1987) editado por Néstor García Canclini, que en el contexto de la recuperación democrática incipiente en numerosos países de la región, explorando y planteando las bases conceptuales para la cuestión que en su momento estaba directamente asociada al desarrollo, vinculando a su vez política y cultura, diversidad, bienes culturales, medios de comunicación, identidades, mercado, Estado y sociedad entre otras. Ese trabajo fue recuperado por nosotros en clave de contexto, puesto que actúa como referencia.

Por otro lado a nivel nacional encontramos “La cultura argentina hoy: tendencias!” (2015) un libro compilado por Luis Alberto Quevedo que busca “trazar” un mapa de la cultura argentina y sus principales recorridos, desde el abordaje de lenguajes a industrias culturales, desde el reconocimiento de actores y actrices de cultura a la identificación de colectivos emergentes, todos trabajados desde diferentes perspectivas en clave ensayística por una gran diversidad de autoras y autores. Su aporte a este trabajo es significativo en cuanto permite impulsar la idea del campo cultural como un amplio terreno en movimiento, recuperando categorías y explorando problemáticas transversales a visiones clásicas de la cultura. De ese escrito se desprenden el reconocimiento de otros escenarios, diferentes del local, que permiten situar con mayor pertinencia el caso Rosario.

En ese mismo marco recientemente -a finales de 2019- fue publicado por el Instituto Nacional de la Administración Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete del Gobierno Nacional el trabajo “Políticas Culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)” (2019), un trabajo que recupera las políticas culturales nacionales divididas en tres períodos todos democráticos, del 83’ al 89’, luego desde el 11’ al 15’ y por último desde el 15’ al 19’ y con el objetivo de “...describir y clasificar las tendencias de las políticas culturales en las gestiones



mencionadas identificando en qué medida y en qué aspectos los principales planes y programas implementados encuadran dentro de la matriz de paradigmas políticos de acción cultural, de García Canclini (1987), partiendo de la idea de que cada gestión respondería a un paradigma diferente”. Ese trabajo publicado por el INAP representa el único documento que reúne articuladamente los planes y programas nacionales de cultura, permitiendo establecer una lectura comparada de cada uno y sentar las bases para análisis posteriores. Si bien este trabajo llegó una vez concluido nuestro trabajo de campo, es un material fundamental. No existe una gran sistematización de políticas públicas de cultura a nivel nacional, y con esta publicación se aporta a su consolidación. Lo recuperamos en esa clave.

A nivel local existen valiosos trabajos cuyos enfoques corren por carriles linderos con el que aquí presentamos. Por ejemplo destacamos el trabajo dirigido por Sandra Valdetaro y Mónica Bernabé publicado bajo el título “Políticas Culturales y Comunicación” (2011), informe parte del proyecto de investigación sobre “Políticas Culturales y Comunicación: Bases tendientes a la formulación de criterios destinados a la creación de un “Observatorio de Experiencias Culturales” y un “Plan de Comunicación Cultural”. Ese trabajo tuvo por propósito principal sentar las bases hacia tanto la creación del Observatorio como del Plan antedicho, así como apuntalar los proyectos y estrategias de gestión autogestiva “marginados” de los circuitos culturales institucionales, lo que nos resultó de gran utilidad para el reconocimiento de actores vinculados a la problemática aquí abordada.

En el punto de contacto entre comunicación y políticas públicas se encuentra el reciente trabajo “Políticas Públicas y Comunicación: una cuestión estratégica” (2018), un texto compilado por Sandra Massoni, Washington Uranga y Verónica Longo, integrado por artículos de varios autores en el marco de las Maestría en Comunicación Institucional y Maestría en Comunicación Estratégica, editado por la Universidad Nacional de San Luis en 2018. Como resultado del mismo se recorren diferentes sub temas como comunicación de gobierno, comunicación legislativa, comunicación

judicial, medición de indicadores en comunicación y otros, siendo una producción de referencia en la materia. Recuperamos –sumamos, discutimos, nos ayudan a pensar- diferentes participaciones de ese texto colectivo que aquí se verán reflejadas en varias ocasiones y están fundamentalmente relacionados al rol de la comunicación en el camino a la profundización de la democracia, donde por ejemplo se discute la idea de comunicación como derecho de segundo orden o “cuarta generación” del que habla Sandra Massoni; o también recuperar la relevancia del comunicador y la comunicación como espacio de tensión y construcción de una cultura democrática como plantea Washington Uranga.

Además, allí se trabaja el nexo entre la Investigación Acción Participativa (IAP) y la IEC que aquí aplicamos. Nosotros hemos intentando ser fieles a lo allí planteado, sorteando las mieles del mote participativo que por lo general continúan emplazados en la lógica representacionista, buscando persistentemente el encuentro de saberes y el encuentro de actores en territorio. Esa tarea se sintetiza en la noción de estrategias de comunicación como “algoritmos fluidos” (Massoni, 2018; 2019).

Y dentro de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica encontramos por ejemplo el proceso de planificación de la Estrategia Comunicacional para el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos Rosario (PGIRSU), que fuera ejecutado por la Municipalidad de Rosario junto a la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) al Desarrollo y la Universidad Nacional de Rosario en el año 2000. Allí tenemos una experiencia positiva y relevante en torno al diseño de políticas públicas locales desde esta metaperspectiva, dado que la propia Dra. Massoni integró el equipo de trabajo. Dicho material es señero al momento de buscar ejemplos de diseño e implementación de planes estratégicos de escala local incorporando esta metaperspectiva de la CEE. Si bien con la consolidación de la Escuela de Comunicación Estratégica Rosario –impulsada por la propia Sandra Massoni- han surgido algunas oportunidades de aplicación, la PGIRSU continúa siendo ejemplar.



A estos trabajos se podrían sumar numerosas publicaciones en revistas asociadas a investigaciones pasadas o vigentes que abordan los campos de la comunicación, las políticas públicas y la cultura. Pero son pocas las que construyen en convergencia de estos tres terrenos y menos las que lo hacen en el ámbito de los estados locales. Por ello concluimos aquí esta breve recorrida que reúne lo más destacado, creyendo además haber aportado a justificar con ello la vacancia existente en términos de dicha convergencia, apuntalada además por una singular orientación de investigación-acción.



2.4 Bibliografía

- ALONSO, P. "Políticas Culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)". Cuadernos del Instituto Nacional de Administración Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, 2019.
- ALVAREZ, J. "Historia de Rosario: 1689-1939". UNR Editora, Editorial Municipal de Rosario. Rosario, 1998.
- GARCÍA CANCLINI, N. "Políticas Culturales en América Latina". Editorial Grijalbo. México, 1987.
- GRIMSON, A. "Los límites de la cultura: crítica de las teorías de la identidad". Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires. 2011.
- MASSONI, S. "Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida". Revista Latinoamericana de Comunicación, Chasqui N°141. CIESPAL. Ecuador, 2019.
- MASSONI, S. "Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos". Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC, 2018.
- MASSONI, S. "Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural". Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2013.
- MASSONI, S. URANGA, W. LONGO, V. (Compiladores) "Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica". Nueva Editorial Universitaria. San Luis, 2018.
- PIETRO, A. MEGÍAS, A. D'AMELIO, R. MONTINI, P. RIGOTTI, A.M. "Ciudad de Rosario" Editorial Municipal de Rosario. Rosario, 2010.
- QUEVEDO, L. A. (Compilador) "La cultura argentina hoy: tendencias!" Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires. 2015.
- REY, G. "Cultura y desarrollo humano: unas relaciones que se trasladan". Artículo de cátedra "Comunicación Estratégica II". Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- TURINO, C. "Puntos de Cultura: cultura viva en movimiento". Editorial RGC libros, Buenos Aires. 2013.



- VALDETTARO, S. BERNAVÉ, M. “Políticas culturales y comunicación” UNR, 2011.
- VARELA, F. “Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales”. Editorial Gedisa, Barcelona. 1996.
- VICH, V. “Desculturizar la cultura: la gestión cultural como forma de gestión política”. Siglo veintiuno editores, Buenos Aires. 2014.



CAPITULO 3

“...plena de adentros y de afueras, de líneas, de virtualidades, de campos de posible. Palabra que no es un simple medio de comunicación, agente de transmisión de información, sino que engendra ser-ahí, palabra interfaz entre el en-si cósmico y el para-si subjetivo. La palabra se vacía cuando pasa a depender de semiologías de lo escrito ancladas en el orden de la ley, del control de los hechos, gestos y sentidos... la información necesaria y suficiente a evacuado las dimensiones existenciales de la expresión”

Felix Guattari, Caosmosis.

3.1 Marco Teórico

Iniciamos este apartado con un interrogante que no será respondido, y en ese acto se construye como un territorio fértil del pensar: ¿qué es la cultura? Desde la falta de respuestas monolíticas nos emplazamos y, como ello no representa sino un marco general, nos situamos recortando hacia una segunda pregunta que creemos posibilitará pensar e internarnos en la geografía viva de lo cultural ¿qué son las políticas culturales?

Para acometer la resolución nos sumamos a Víctor Vich a intentar una aproximación pero desde un ángulo diferente, desde lo que se espera de ellas. Enumeramos con él algunas preguntas: “¿Es deber de las políticas culturales fomentar la producción cultural, organizar eventos y ofrecer una mayor circulación de los objetos culturales? ¿O son, más bien, las encargadas de quitar algo en las poblaciones? Si es así, ¿qué es aquello que las políticas culturales deberían quitar? O mejor dicho, ¿cómo quitar algo de la cultura con los propios elementos de la cultura?” (Vich, 2013). Cultura entonces se asocia a un bien tanto como un derecho, y es proceso. Es en la esfera pública donde queda planteada la posibilidad de permitirle garantizarse su acceso, difundirse en tanto derecho, cultivarse como promotora de cambio.

El mismo Vich prioriza una agenda que es, entendemos, en la que está con dificultades y contradicciones, el propio Estado local: “posicionar la cultura lejos de los debates estrictamente culturales o culturalistas para involucrarla como un agente clave en el cambio social... promover la articulación entre cultura, democracia y ciudadanía a fin de que las políticas culturales puedan convertirse en dispositivos centrales para la transformación de las relaciones sociales existentes” (Ibíd.). Para lograrlo se desarrollan un conjunto de acciones, proyectos y programas que tienen impacto o parten de lo territorial, pero que aún no han sido enmarcados en una política pública construida y concertada por todos los actores.

Como hemos afirmado anteriormente la intención de este trabajo es contribuir a re-dimensionar el lugar del encuentro en las políticas públicas culturales de escala territorial local. Contamos para ello con la posibilidad concreta y cercana de utilizar “recursos” disponibles en el sentido del cambio social. En ese marco debemos poner el acento en un ámbito que por definición debiera considerar ese “cambio social conversacional”. Los supuestos contenidos en la gestión de proximidad –propia de los gobiernos locales-, en la democracia directa, la noción de gobernanza y la gestión en red, por enunciar solo algunos puntos, hacen foco en la dirección de la que nosotros expresamos en términos de “transformación deseable y posible”.

Sin embargo y tal como lo hemos expresado antes, no es directamente equiparable y merece la pena distinguir el sentido de lo “estratégico” para nosotros. Así, para la CEE “lo estratégico se especifica en cada situación como una dirección de transformación compartida con los actores relevantes en cada territorio de investigación”. Por tanto desde esta metaperspectiva “...más allá del tema, es posible ofrecer desde la comunicación un aporte diferencial cuando se despliegan estrategias de comunicación como algoritmos fluidos, las cuales resultan más democráticas en tanto rebasan los tradicionales dispositivos en línea, fragmentarios, lineales que operan pura imposición y dominio de la diversidad” (Massoni, 2019).

Surge así mismo la ciudad, la escena local, como un elemento a conceptualizar al menos brevemente. Nos emplazamos en un ámbito que a la vez es lugar y medio, teatro y empeño, mapa y territorio de múltiples, complejas tensiones e interacciones. En gran medida entendemos lo anterior recuperando a Lefebvre para quien “la ciudad es obra, más próxima a la obra de arte que al simple producto material. Si hay producción de la ciudad y relaciones sociales en la ciudad, ello no es otra cosa que producción y reproducción de seres humanos por seres humanos” (Lefebvre, 1969). Las ciudades están lejos de ser “sistemas equilibrados de relaciones humanas integradas y serenas: al contrario, las ciudades han sido siempre el punto de máxima tensión de todo sistema social, a causa de la marcada definición del trabajo que las

caracteriza, de la interdependencia de las funciones y del antagonismo de los intereses que de ellas derivan” (Signarelli 1999)

Dicho en otros términos pero con la misma intención, y señalando las reverberaciones de traer ese reconocimiento al presente cercano de nuestras urbes: “el capitalismo en el ámbito urbano, monitoreado por el capital inmobiliario construye ciudades guetificadas. Guetos de lujo y guetos de la pobreza y el olvido. El vacío y desarraigo es el vector que el poder utiliza para ocultar y silenciar. El espacio urbano es la expresión más acabada del capital que se regodea con los símbolos del poder, consumismo, altura, prótesis arquitectónicas antieróticas y los rostros y sombras de los innombrables” (Galano, 2015).

Como palimpsesto, la urbe retiene en su presente físico y simbólico múltiples textos que permiten leer discrecionalmente diferentes niveles: sus asimetrías, tensiones, apropiaciones, comunidades, proyectos, entre otros. Lo relevante para nosotros será reconocer algunas lecturas de la ciudad permitiendo acompañar formas de interpelar la ciudad para con ello construir condiciones de transformación. Por ello volvemos a Lefebvre quien sostuvo que “En su plano específico, la ciudad puede dominar significaciones existentes, políticas, religiosas, filosóficas. Las asume para decirlas, para exponerlas por vía –o voz- de los edificios, monumentos, y también por las calles y las plazas, por los vacíos, por la teatralización espontánea, los encuentros que en ellos se desenvuelven... La ciudad emite y recibe mensajes”. (Lefebvre, 1969).

Pero la ciudad es una geografía viva, una cosa de otro orden; ni entidad autónoma ni soporte material inerte. Ciudad es el habitarla, y como dice Michel De Certeau “sólo se habitan lugares encantados, esquema inverso al del Panopticon... los lugares son historias fragmentarias y replegadas, pasados robados a la legibilidad por el prójimo, tiempos amontonados que pueden desplegarse pero que están allí más bien como relatos a la espera y que permanecen en estado jeroglífico, en fin simbolizaciones enquistadas en el dolor o el placer del cuerpo” (De Certeau, 1979).

Para considerar la dimensión de quienes habitamos las ciudades es que optamos por situarnos desde la metaperspectiva teórica y metodológica de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) (Massoni, 2003; 2016; 2019), merced a la cual se traerán mundos a la mano, es decir, vinculaciones, configuraciones, emergencias. La CEE “estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. Define a la comunicación como encuentro sociocultural en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las Mediaciones comunicacionales, a las Marcas de racionalidad comunicacional y a las Matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales” (Massoni, 2016).

Esta metaperspectiva aporta recursos para superar los límites de lo transferencial y abordar la espesura de lo comunicacional en clave estratégica enactiva, lo que contribuiría a reconsiderar lo instalado hasta aquí desde el actor más relevante asociado a nuestro tema: el Estado; y en particular dentro de un ámbito que como veremos rebasa continuamente sus propios límites. Así considerado, lo cultural abordado desde el Estado permite a su vez extender las capacidades de este en otras agendas, agendas no sectoriales: “...hay que volver a subrayar que la cultura es un agente constitutivo de cualquier práctica social y que es necesario observar las relaciones de poder en las que se encuentra involucrada. Por lo mismo, vale decir, por el carácter fuertemente estructurante que la cultura tiene en los distintos niveles de la sociedad, las políticas culturales deben estar profundamente articuladas con las políticas de otros sectores como trabajo, salud, desarrollo urbano o medio ambiente, sólo por citar algunos nombres. Ellas deben ser transversales, pues “no hay algo humano afuera de la cultura...” (Vich, 2013).

Podemos entonces vincular esa noción de transversalidad con una forma de red, y en palabras de Sonia Fleury decir que “las redes de políticas, por ser estructuras

horizontales en que los participantes mantienen su autonomía, los objetivos y estrategias establecidos por la red son fruto del consenso obtenido por medio de procesos de negociación entre sus participantes, lo que generaría mayor compromiso y responsabilidad de éstos con las metas compartidas y mayor sostenibilidad” (Fleury, 2002).

Para ampliar esto retomemos a Francisco Varela quien entiende a la participación como la única experiencia con la cual es posible llegar a transformaciones de fondo y duraderas en el entramado social en donde se aplica: “¿Qué cambio es el único duradero, no fugaz y no solamente mediático? El que enactúa, en tanto el único cambio posible es el que surge desde adentro. La participación ciudadana se da sólo en torno a cuestiones reconocidas por ellos como problemáticas. Allí está la clave de su participación.” (Varela, 1996)

Concebimos a las políticas estatales como políticas públicas no sólo en el sentido del interés colectivo, sino más bien en el orden a la existencia de un multiplicador social positivo de los resultados de la acción (Dos Santos, 1994). Y entendemos que la política pública es un proceso social complejo, a lo largo del cuál es posible ver desagregados en su accionar a los sectores de la sociedad y los aparatos estatales (Oszlak y O'Donnell, 2008), que desde diferentes formas institucionalizadas y atendiendo a una cuestión socialmente relevante configuran campos de relaciones, relaciones de poder que implican relaciones de fuerza en la producción instrumental y simbólica, al adoptar sucesivas tomas de posición y actuar en consecuencia.

Dicho por Oszlak y O'Donnell las políticas públicas consisten entonces en: "un conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión que concita la atención de las sociedad civil" (Oszlak, O'Donnell, 1987). Sólo logran convertirse en cuestiones, aquellas que son interpretadas por actores con recursos de poder capaces de imponerlas a la agenda pública, es porque el problema para ser tal requiere, primero,

ser percibido y tornado relevante por algún actor para luego ingresar a alguno de los niveles de la agenda estatal.

Como vemos tomar registro de estos elementos implica una convergencia de perspectivas epistemológicas, de diálogo de saberes. Aquí rescatamos estas miradas desde el análisis de políticas públicas puesto que comparten e integran complejidad y multidimensionalidad. Así, por ejemplo, desde ellas “una cuestión no es un hecho social, no es un dato objetivo de una realidad externa e inmutable. Una cuestión es un proceso que se construye socialmente y por ello dicha construcción se halla en interacción con modos de pensar, con ideas circulantes, con cristalizaciones y relaciones de poder” (Beretta, Galano, Laredo, 2018).

El Estado constituye un actor relevante, el más relevante en la arena y condiciona a otros actores : “Si bien las políticas públicas desbordan la figura estatal – ya que el Estado desagregado en multiplicidad de estructuras y agencias no es el único actor- su(s) posicionamiento(s) respecto de una cuestión resulta(n) particularmente significativo(s)” (Ibíd.), y la toma de posición del Estado es un *Nudo* en una secuencia de interacciones entre él mismo y los demás actores de la sociedad. Evitaremos ingresar en distinciones sobre tipos de regímenes, lógicas burocráticas o niveles de gobierno, todas cuestiones relevantes en un contexto más amplio pero que aquí no resultan pertinentes. Nos centramos en un nivel local, de carácter democrático y con vocación participativa donde la proximidad aumenta lo significativo de sus posiciones.

Serán esos nudos los que condensen “en un momento definitorio particular la complejidad del proceso, la resultante de una multiplicidad de variables incidentes en la estructuración de la política; al tiempo que resultan significativos eventos de recontextualización de la cuestión en un nuevo escenario que ellos mismos contribuyen a crear” (Galano, Beretta, Laredo; 2018). La comunicación posee un fuerte potencial transformador en el ámbito de las políticas públicas, y por lo general se presenta como relevante para articular democráticamente pero también

eficientemente políticas que respondan a las necesidades existentes del contexto. Sin embargo solo la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva “es llave de entrada para propiciar reconfiguraciones intersubjetivas en dimensiones múltiples que no implica un proceso ni jerárquico, ni incremental, ni secuencial, sino una consideración del encuentro como incidencia conjunta” (Massoni, 2016).

Emplazados en este terreno entendemos a la comunicación como momento relacionante de la heterogeneidad sociocultural, como ámbito de producción e intercambio simbólico de sentidos. En palabras de Washington Uranga “la comunicación permite la apropiación de los saberes sociales. Los actores sociales, los pobres, saben más de lo que nosotros le reconocemos y muchas veces más de lo que ellos mismos admiten saber. La práctica histórica de los actores permite que estos saberes, habilidades y prácticas, dejen emerger valores, modos de comportamiento y hasta normas que constituyen el proyecto social de comunidad” (Uranga, 2005).

Un enfoque situado que permite re pensar lo dialógico y relacional en relación a la construcción de políticas públicas en general, pero con especial fuerza en aquellas que recuperan lo cultural como elemento distintivo, en un contexto donde el Estado como articulador de sentidos no ha recuperado la presencia que logro poseer, y las demandas ciudadanas son cooptadas por lógicas del mercado que no reemplazan y sustituyen bienes socialmente valorables por elementos comercialmente transables, con todo lo que trae aparejado.

En este sentido sostenemos qué “la comunicación en un mundo fluido es una consideración del devenir como la transformación constante en la que los seres humanos vivimos. Implica la búsqueda y la exploración de lo comunicacional en tanto modalidad dinámica del vínculo intersubjetivo sociocultural rebasando el saber clásico en torno a la comunicación, el cual estaba reducido a lo comunicativo y que por ende se especializaba en la transferencia: los mensajes, su producción, distribución y consumo”. (Massoni, 2016)

Poner en común es siempre necesariamente iniciar encuentros respetuosos de la diversidad, reconocerse en “...una metaperspectiva focalizada en el cómo propiciar con los actores un proceso de interactividad creciente que busca otra calidad...” (Massoni, 2016). Concebir la complejidad como aspecto indisociable de todo proceso comunicacional sin que por ello nos dirijamos al relativismo simplista del “todo comunica”. Este error de grado es una inferencia legítima que se sigue de considerar la comunicación, en especial la de gobiernos, parte de un proceso cuando debería considerársela integrada, constitutiva de todo proceso social, incluyendo claro la hechura de políticas públicas. Superar esto implica convocar al otro –ciudadanos, instituciones, públicos-; y ello, desde esta perspectiva, no resultará o derivará en “transigir” en la identidad, licuando lo propio frente a lo extraño.

Por el contrario, desde aquí se “estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos” y desde allí define a la comunicación como “encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial...” (Ibíd.). Se requiere en definitiva de aportar recursos para superar los límites de lo transferencial y abordar la espesura de lo comunicacional en clave estratégica enactiva: “...la estrategia comunicacional no es una fórmula de verdad. No es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales” (Ibíd.).

Desplegar en esta clave implicará considerar siete operaciones cognitivas: diálogo de saberes; determinación del tipo encuentro dominante; identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración; reconocimiento de los autodispositivos colectivos; diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales; diseño y realización de investigación de campo; reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad (Massoni, 2018). Y ello conducirá a



continuación a su vez a un conjunto de técnicas asociadas a la aplicación de la estrategia comunicacional en tanto dispositivo de investigación-acción.

Concluimos este apartado afirmando que desde esta metaperspectiva se permite una redefinición de la comunicación que conduce a cuestionar la “naturaleza epistémica del campo de conocimiento y abre otros atributos en la comunicación rebasando su registro instrumental, lineal, fragmentario, avanzando hacia una sistematización que permita protocolizar la investigación y la acción comunicacional con nuevas coordenadas con vistas a la ciencia de la articulación” (Massoni 2019). Esto representa un aporte metodológico significativo y, a su vez, es el puente con múltiples cabeceras que une nuestro trabajo.

3.2 Marco Metodológico

Nos encontramos situados en una metaperspectiva que entiende al conocimiento como acción antes que representación. Así el despliegue de los recursos, técnicas y herramientas de la aplicación de la Investigación Enactiva en Comunicación participan de ese movimiento, se trata como hemos visto de dispositivos “...de conversación micro-macro social, algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías y técnicas propias de la comunicación” (Massoni, 2016).

El repertorio de operaciones cognitivas antes presentadas junto al correspondiente conjunto de técnicas constituyen nuestro dispositivo de orden estratégico, partiendo desde un contexto, con actores y una particular modalidad del vínculo hacia una reconfiguración de ese vínculo como algoritmo fluido en atención a una transformación deseada y posible: “...nuestra tarea es diseñar estrategias comunicacionales como dispositivos del encuentro que nos permitan ponernos de acuerdo acerca de aquello que designaremos colectivamente como lo real. La potencia de las estrategias comunicacionales radica justamente en la posibilidad de tomar decisiones respecto de cómo aportamos específicamente como comunicadores a propiciar ese cambio social conversacional” (Ibíd.)

Como hemos expresado antes, los pasos que incluye esta metodología son: definición de Versión Técnica Comunicacional (VTC), análisis y prescripción de Marcos de Racionalidad Comunicacional (MRC), el Mapeo Comunicacional de Actores (MCA) reconocidos y jerarquizados por componente del problema comunicacional, caracterización de Matrices Socioculturales (MS) en torno al problema, diseño del Árbol de Soluciones (AS), realización de la investigación de campo, diseño del Plan Operativo (PO) inicial de la estrategia comunicacional (Massoni, 2013; 2019).

Como primer paso presentaremos la Versión Técnica Comunicacional (VTC) que permite obtener “una versión concertada” de las y los participantes en el ámbito o proyecto para el que tendrá lugar la estrategia. Comporta la identificación y desglose de componentes, aspectos y niveles del problema comunicacional. Allí aparece además, centralmente, el Problema Comunicacional que constituye la cuestión que obstaculiza la transformación deseada (Massoni, 2016).

En segundo lugar desde el enfoque de esta metaperspectiva encontraremos las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), que son una de las formas de organización de la situación desde lo comunicacional, que decantarán en determinadas dimensiones pasibles de ser “leídas”. Organizar y “leer” en clave de coordenadas que por tanto nos permiten comprender, interpretar e interpelar, pues en realidad no existe linealidad posible en la comunicación que permita hablar de situaciones en que solo existe un registro, una dimensión. Ubicaremos así las prácticas en situación: “cada teoría opera distintas dimensiones del fenómeno comunicacional, y al hacerlo le imprime su racionalidad, su proyecto. Es posible interpelar situaciones de comunicación para rastrear estas marcas de racionalidad, que son índices de la concepción teórica que está organizando, articulando la matriz del encuentro” (Massoni, 2007). Las dimensiones principales que han sido descritas y sirven como potentes herramientas para el análisis no desmembrado son: informativa, ideológica, interaccional y sociocultural.

Luego pasaremos a reconocimiento y Mapeo Comunicacional de Actores (MCA). Los actores “son los otros con los que necesitamos interactuar en el entorno de la Estrategia Comunicacional. Pueden ser personas, grupos, organizaciones” (Massoni, 2013) y siempre serán relevantes en atención al problema identificado. No son destinatarios de un mensaje, no son públicos ni audiencia, no recibirán lo que tenemos que resolver y entregarles. Actores implica reconocerles parte dinámica del proceso tanto del problema como de su resolución, y no desde el lugar de autoría, sino de imbricación necesaria. Los identificaremos vinculados con “los aspectos y niveles del

problema definidos en la Versión Técnica Comunicacional” y los agruparemos en torno a Matrices Socioculturales.

En cuarto lugar reconoceremos Matrices Socioculturales (MS) que expresan “al esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones” (Massoni, 2013). Aspecto nodal que permite leer el clivaje de un grupo en contexto, recuperando lo que viene siendo –orden de la descripción- y al mismo tiempo lo que está transformando –orden de la enacción-. Se trata de un “autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector si sistema de percepción-acción. Es su particular modalidad del vínculo macrosocial con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados)”, y por esto permite introducir la cuestión del placer “si alguien hace algo es porque hay una conexión de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego” (Massoni, 2016).

En este punto es menester explicitar como obtenemos las muestras para el reconocimiento de las Matrices Socioculturales (MS). El Criterio utilizado será del de máxima heterogeneidad y las metodologías utilizadas son: muestreo por cuotas “para seleccionar las Matrices Socioculturales que se analizarán. El objetivo es estudiar tipos de grupos o sectores y comparar ciertas secciones de la población que exhiben determinadas características”; y el muestreo por grupos, “este método utiliza grupos heterogéneos –clusters- de la población objeto de estudio. Resulta de utilidad cuando lo que se pretende es comparar grupos o cuando no es posible listar a la población total para un muestreo aleatorio” (Massoni, 2016).

En quinto lugar presentaremos la técnica Árbol de Soluciones (AS). Allí mostraremos “los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema” (Ibíd.). Se trata de un conjunto de acciones y productos ordenados y orientados a promover las transformaciones deseadas. Podríamos volver aquí a repasar aquella distancia entre las miradas



tradicionales sobre la comunicación y la Estratégica Enactiva, pero lo resumiremos recordando que los paradigmas clásicos operan de modo privilegiado en lo representacional e instrumental, mientras que la Comunicación Estratégica Enactiva corre el registro hacia lo contingente y situacional. Así los productos y acciones expresados en el Árbol de Soluciones no aparecen mecánicamente sino que emergen del diálogo con las Matrices Socioculturales, poseen una especificidad no previa.

En sexto lugar se encuentra la Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación, que reúne el conjunto de técnicas, instrumentos y herramientas pertenecientes a la IEC. Por último el séptimo paso lo ocupa el Plan Operativo (PO) inicial donde se desplegarán las acciones, los productos y los espacios (Massoni, 2018) con miras a favorecer los procesos priorizados para cada Matriz Sociocultural. El PO participa del nodo teórico de lo enactivo intersubjetivo, dinámico y evolutivo (Massoni, 2019) y enlaza todo el devenir procesual de la IEC.



3.3 Bibliografía

- BERETTA, D.; GALANO, N.; LAREDO, F. “Cartografía de políticas públicas de juventudes: reflexiones a partir de sus configuraciones en Rosario”. Grupo Editor Universitario, Buenos Aires. 2018.
- BERETTA, D.; NÚÑEZ, P.; VOMMARO, P.; LAREDO, F. “Políticas de juventudes y participación política: perspectivas, agendas y ámbitos de militancia”. UNR Editora, Rosario. 2018.
- DELGADO, M. “Sociedades movedizas: pasos hacia una antropología de las calles”. Editorial Anagrama, Barcelona. 2007.
- GARCÍA CANCLINI, N. “Políticas Culturales en América Latina”. Editorial Grijalbo. México, 1987.
- MASSONI, S. “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida”. Revista Latinoamericana de Comunicación, Chasqui N°141. CIESPAL. Ecuador, 2019.
- MASSONI, S. “Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC, 2018.
- MASSONI, S. “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”. Ediciones CIESPAL. Quito, Ecuador. 2016.
- MASSONI, S. “Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2013.
- MASSONI, S. “Comunicación estratégica: comunicación para la innovación”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2011
- MASSONI, S. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2007.
- MASSONI, S. “Comunicación estratégica: experiencias, planificación e investigación en marcha”. Massoni (Ed.) Rosario. 2007



- MARTÍN-BARBERO, J. "Transformaciones comunicativas y tecnologías de lo público". Artículo de cátedra "Comunicación Estratégica II". Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- MORIN, E. "Introducción al Pensamiento Complejo". Barcelona, Editorial Gedisa. 2001.
- MORIN, E. "Epistemología de la Complejidad, en Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad". Editorial Paidós, Buenos Aires. 1998.
- NAJMANOVICH, D. "Mirar con nuevos ojos: nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo". Editorial Biblos, Buenos Aires. 2008.
- OSZLAK, O Y O'DONELL, G. "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación"; en ACUÑA, C (compilador) "Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual". Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 2008.
- OSZLAK, O. "Políticas públicas y regímenes políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas" en CHUDNOVSKY, M. (compiladora) "Capacidades Estatales: diez textos fundamentales". Editor CAF, Buenos Aires, 2015.
- SOUSA SANTOS, B. "Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social". Siglo XXI CLACSO, México. 2009.
- SOTOLONGO CODINA, P. y DELGADO DÍAZ, C. "La revolución contemporánea del saber y la complejidad social: hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo". Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. 2006.
- URANGA, W. "Ciudadanía y espacio público: el derecho de los pobres a la información y a la comunicación". "Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales". Artículos de cátedra "Comunicación Estratégica II". Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- VARELA, F. "Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales". Editorial Gedisa, Barcelona. 1996.
- VICH, V. "Desculturizar la cultura: la gestión cultural como forma de gestión política". Siglo veintiuno editores, Buenos Aires. 2014.



-SCHNITMAN, D. “Ciencia, cultura y subjetividad, en Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad”. Editorial Paidós, Buenos Aires. 1998.

-WALLERSTEIN, I. “Abrir las Ciencias Sociales. Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales”. Siglo XXI Editores, México. 1996.



CAPITULO 4

“Ellas dicen, el lenguaje que hablas te envenena la glotis la lengua el paladar los labios. El lenguaje que halas está hecho de palabras que te matan. El lenguaje que hablas está hecho de signos que hablando designan las cosas de las que se han apropiado. Lo que no aparece en el lenguaje que hablas es lo que no pudieron arrebatarse, lo que no han arrasado como rapaces de ojos múltiples. Esto se manifiesta justo en el intervalo que los amos no pueden llenar con sus palabras de propietarios y de poseedores, puede buscarse en esas lagunas, en todo lo que no es la continuidad en sus discursos, en el cero, la O, en el círculo perfecto que inventas para apresarlos y para vencerlos”

Monique Wittig, Guerrilleras.

4.1 Trabajo de Campo

En este capítulo presentamos un conjunto de técnicas propias de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), las mismas recuperan instrumentos aplicados en el ámbito de la Secretaría de Cultura y Educación de la ciudad de Rosario, su Dirección de Gestión Territorial -Coordinaciones Culturales-, y con algunos integrantes de equipos descentralizados en los Centros Municipales de Distrito (CMD) –Espacios Culturales, Centro Culturales barriales-, entre Febrero de 2019 y abril de 2020. Se retiene y reconoce en este escrito un trabajo que inicialmente fue colectivo – llevado adelante en el contexto de la Dirección General de Gestión Territorial- y estaba asociado a desafíos planteados por la conducción de la gestión local a partir de 2016, pero que por situaciones propias de la “arena” de las políticas públicas fue dejándose de lado, culminando entonces en un abordaje integral solo parcialmente completo y al ser presentado aquí sostenido individual y ya no colectivamente.

Contextualizado lo anterior, en primer lugar pasamos revista por la Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación, lo que nos permitirá presentar e identificar gráficamente los pasos que seguirán páginas adelante.

TABLA Nº 1			
MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN			
PROYECTO “Comunica Cultura Enactiva”			
Técnica aplicada/Instrumento	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Expresa el Problema Comunicacional que constituye la cuestión que obstaculiza la transformación deseada.	Problema central y su despliegue en componentes, aspectos y niveles.	Lograr una versión concertada que vincule a las y los participantes con la problemática.

Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Presenta una de las formas de organización de la situación desde lo comunicacional.	Reconocer piezas, espacios y procesos que expresan índices de racionalidades comunicacionales.	Decantará en índices, dimensiones pasibles de ser “leídas”.
Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Evidencia con quienes necesitamos interactuar en el entorno de la Estrategia Comunicacional.	Actores vinculados y formas en que se relacionan.	Reconocer los actores que emergen en relación a la problemática.
Matrices Socioculturales (MS)	Describen los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo/sector social desde su linaje de transformaciones.	Linaje de acciones compartidas por actores vinculados	Reconocer la modalidad del vínculo de los actores identificados en torno a la problemática.
Árbol de Soluciones (AS)	Expresa procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para aspecto del problema	Proponer acciones y productos comunicacionales.	Diseño de acciones comunicacionales que promueven, para cada matriz identificada, transformaciones deseadas.
Matriz de Datos de la Investigación	Presenta en forma sintética las técnicas aplicadas	A las técnicas utilizadas	

Presentamos ahora la primera técnica de la IEC denominada Versión Técnica Comunicacional. En ella recupera y expresa en componentes, aspectos, sub aspectos y niveles de problema “aquello que está obstaculizando la transformación deseada en la situación” (Massoni, 2016). Nuestro problema fue enunciado cómo: Tensión de racionalidades comunicacionales y políticas en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas culturales.

4.2 Versión Técnica Comunicacional

TABLA Nº2 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto: “Comunica Cultura Enactiva”. FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Mayo 2019
Tema	Comunicación en políticas públicas de cultura	
Para quién	Secretaría de Cultura y Educación, Municipalidad de Rosario	
Frase núcleo de la VTC	Tensión de racionalidades comunicacionales y políticas en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas culturales.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En esta segunda tabla se expresa una frase que sintetiza la cuestión a desplegar: la tensión entre racionalidades comunicacionales y políticas al momento del diseño, implementación y ejecución de políticas públicas culturales. Como hemos visto antes, tanto en la justificación como en el marco teórico, existen diversos argumentos para identificar la arena de las políticas públicas como un campo de tensiones. Con esta frase reconocemos que dicho campo posee tensiones de múltiples órdenes que expresan un nudo crítico relevante.

TablaNº3 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto: “Comunica Cultura Enactiva”. COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Mayo 2019
Frase núcleo de la VTC: Tensión de racionalidades comunicacionales y políticas en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas culturales.		
Componentes	Aspectos	

Componente 1: Político ideológico institucional	1.1: Primacía de demanda de acciones urgentes o sin planificación e identificación de procesos como dificultades
	1.2 Falta de un consenso general en torno al rol de la cultura, y de la cultura pública en especial
	1.3: Fuerte carga de imperativos (Ideológicos, Op. Pública, Rac. Económica)
	1.4: Proyección pública, regional y nacional de las acciones culturales de la ciudad
Componente 2: Técnico político institucional	2.1: Diseño y canalización instrumental de lo comunicacional asociado a lo informativo
	2.2: Agentes permanentes fuertemente capacitados insatisfechos, desmotivados y/o sin utilizar su formación en sus funciones
	2.3: Relevancia de la experiencia/capacitación profesional de agentes contratados para desempeñarse en las actividades culturales
	2.4: Demanda de acciones y resultados que legitiman y deslegitiman procesos de modo frecuente y aleatorio
Componente 3: Económico financiero y legal	3.1: Indispensable cuidado de transparencia y control de cuentas públicas
	3.2: Importante presencia agentes contratados en las erogaciones (vinculación con diversidad de propuestas)
	3.3: Procesos burocráticos que requieren tiempo (no prima lo urgente)
	3.4: Marco legal de control y protección especialmente relevante en lo estatal (por ejemplo en la generación y ampliación de Derechos).
Componente 4: Socio comunitario	4.1: Poblaciones y grupos específicos priorizados con grandes divergencias (poblaciones vulnerables, colectivos artísticos, grupos comunitarios)

	<p>4.2: Organizaciones y grupos vecinales barriales que alojan y promueven propuestas, diversas y fluctuantes, incidiendo así en la promoción o reducción de propuestas culturales</p>
	<p>4.3: Existencia de colectivos vinculados a los lenguajes culturales que inciden en las propuestas públicas</p>
<p>Componente 5: Urbano territorial</p>	<p>5.1: Dispersión y Heterogeneidad territorial que incide en el diseño e implementación de propuestas culturales integrales</p>
	<p>5.2: Gran variedad y diversidad de capacidad en equipamientos culturales estatales en los territorios</p>
	<p>5.3: Carencia de equipamientos de accesos públicos no estatales distritales (excepto el Distrito Centro)</p>
	<p>5.4: Gran dispersión de espacios culturalmente valiosos en la ciudad que requieren movilidad adecuada</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En esta tercera tabla realizamos el desglose que merece una acotación. La distinción entre los componentes “técnico político institucional” y “político ideológico institucional” recupera una mirada que rechazamos, pero que tiene amplio sustento: la de la división entre política y burocracia. Como vimos antes en este escrito esa distinción existe a efectos analíticos pero también prácticos porque recorre la administración y sus agentes.

Por otro lado, se expresan tensiones –en el segundo componente- propias del campo comunicacional al situar en el constreñimiento hacia lo informacional de toda acción “orientada” comunicacionalmente, recortando la potencia transformadora del encuentro y a su vez distorsionando la puesta en juego de componentes valiosos como

“participativo” y “estratégico”. El componente Económico financiero legal reúne no elementos tradicionalmente asociados a lo burocrático sino a la sedimentación de las políticas públicas, y a las pautas y procesos instrumentados e instrumentales que sostienen la estructura de aquellas. Los componentes urbano territorial y socio comunitario, por el contrario, representan el plasto también tradicionalmente asociado al afuera, al exterior de la estructura. Allí se expresarían los “para quién” de una formulación, los “destinatarios” pero que en lo estratégico son integrados como actores, vínculos, territorios; mixturando en su complejidad la multidimensionalidad del proceso.

TABLA Nº4 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”. NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Mayo 2019
Síntomas	1.1 Dirección de comunicación como área de apoyo; equipo con profesionales en redes, diseño, programación. Agenda Cultural/Impresión de volantes/Redacción de gacetillas 1.2 Actividades por calendario (aniversario X, conmemoración Y, festival Z); equipos de diferente nivel ajustando recursos a demandas; repercusión y valoración por “masividad” 1.3 Denominación de la secretaría (cultura y educación); solicitud de acciones por parte de los Ejecutivos 1.4 Evaluación por trascendencia mediática de acciones; multiplicidad de perspectivas detrás de los diseños e implementación	
Consecuencias	1.1 Constreñimiento de lo comunicacional a un enfoque instrumental, simplificación, linealidad; búsqueda de efectos, comunicación como transmisión; visión de audiencias-públicos (valoración de cantidad) 1.2 Igualación de procesos a dificultades, constreñimiento de diálogos entre actores, primacía de linealidad; insularidad de propuestas; innovación “escénica” de acciones; adaptación continua de equipos 1.3 Dificultad de participar en procesos integralmente; participación de equipos en diversidad de acciones que no necesariamente serán sostenidas	

	<p>1.4 Ciertas “corrientes” de estabilidad en tipos de propuestas y perspectivas asentadas en quienes continúan en el Estado luego de los gobiernos; la “masividad” en las propuestas es condición de éxito</p>
<p>Componente de la VTC 1: Político ideológico Institucional</p>	<p>1.1: Gran importancia de lo comunicacional, pero con primacía de consideración hacia lo superficial, auxiliar, difusionista</p> <p>1.2 Primacía de demanda de acciones urgentes y de acciones calendario</p> <p>1.3 Falta de un consenso en torno al rol de la cultura en general, y de la cultura pública en particular</p> <p>1.4: Fuerte carga de imperativos (Ideológicos, de Opinión Pública, de Proyección pública, de proyección mediática) en las acciones del gobierno local</p>
<p>Causas próximas</p>	<p>1.1 Respuestas sin tiempo, en la urgencia determinan lo lineal; estructura de recepción –medios, redes- demanda de “canales y piezas”</p> <p>1.2 Exigencia de resultados por condiciones contextuales; capacidad de respuesta por gran adaptación de las y los agentes</p> <p>1.3 Multiplicidad de actores y perspectivas disputan el sentido de la cultura (cultura es educar, cultura es todo lo producido, cultura es lo artístico, cultura es entretenimiento)</p> <p>1.4 Tradición de gobiernos progresistas en la ciudad; alta presencia Estatal local en territorio (escala local); relevancia Nacional de la ciudad</p>
<p>Causas básicas</p>	<p>1.1 Visión paradigmática de la comunicación que habilita el modo de hacer instituido: transmisión y efecto; áreas de comunicación en todas las secretarías con visión común: difusión.</p> <p>1.2 Lo cultural auxilia acciones de todo ámbito y tipo; lo cultural integra lo social y expresa sus tensión y urgencias</p> <p>1.3 La complejidad de lo social es inasible/desconcertante/amenazante y disputa sentido todo el tiempo</p> <p>1.4 Residen en el Estado capas de sentido acumulados –Rosario de la Participación, de la Descentralización, de la Salud, de la Niñez, etc); incidencia electoral de la población rosarina; desarrollo cívico, social, político y económico de la ciudad</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

La tabla N°4 precedente presenta el componente político ideológico institucional y expresa las tensiones en torno a la racionalidad política, donde se disputan sentidos y apropiaciones, enfoques y objetivos. Se evidencia la comprensión

existente, rompiendo incluso formas de planificación normativa, en numerosas ocasiones entre el diseño y la evaluación. Los procesos son identificados como dificultades, lo comunicacional es asistencia, prima el éxito asociado a lo numérico, se sostienen enfoques de políticas contradictorios asociados a diferentes períodos de diferentes gestiones de gobierno.

TABLA Nº 5 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”. NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Mayo 2019
Síntomas	2.1 Toda acción tiene título, bajada, volante, flyer, etc, áreas de comunicación como áreas de apoyo 2.2 Presencia de personal contratado en acciones 2.3 Numerosas acciones de contacto directo con ciudadanos y en espacios culturales sostenidos por personal contratado 2.4 Precariedad de propuestas, despliegue de recursos sin sostenibilidad en el tiempo	
Consecuencias	2.1 Se constriñen alguno o muchos aspectos de las propuestas para acomodarse a la lógica informativa 2.2 Capas de conflictos irresueltos acumulados gestión tras gestión, dificultad para dinamizar procesos, mayores contrataciones eventuales 2.3 Sostenimiento de propuestas en constante entredicho, necesaria revisión de acciones año por año 2.4 Equipos de gestión agotados, falta de planificación a todo nivel, pérdida de horizonte de sentido de las acciones	
Componente de la VTC 2: Técnico político institucional	2.1: Diseño y canalización instrumental de lo comunicacional asociado a lo informativo 2.2: Agentes permanentes fuertemente capacitados insatisfechos, desmotivados y/o sin utilizar su formación en sus funciones 2.3: Relevancia de la experiencia/capacitación profesional de agentes contratados para desempeñarse en las actividades culturales 2.4: Demanda de acciones y resultados que legitiman y deslegitiman procesos de modo frecuente y aleatorio	

Causas próximas	<p>2.1 Prácticas aprendidas y reproducidas, necesaria “visibilización”</p> <p>2.2 Preconceptos sobre la burocracia, cambios de gestiones, falta de capacidad de gestión</p> <p>2.3 Cambios en las prioridades de gestión, propuestas eventuales que requieren trabajos eventuales</p> <p>2.4 Precariedad y exclusión sostenida y/o creciente, falta de planificación, cultura “hace cosas lindas”</p>
Causas básicas	<p>2.1 Paradigma dominante en comunicación, estructura</p> <p>2.2 Estructura burocrático administrativa, estabilidad de espacios laborales frente a cambiante clima y priorización de acciones</p> <p>2.3 Dinamismos de lo cultural, recursos estatales limitados</p> <p>2.4 Acciones culturales imbricadas en procesos sociales urgentes, perspectiva de lo cultural como accesorio, urgencia creciente de lo social</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

La tabla N°5 contiene el componente Técnico político institucional y expresa tanto las tensiones de racionalidades políticas como comunicacionales. Aquí se cruzan las perspectivas tradicionales y estratégicas de la comunicación, las restricciones propias de lo estatal en general y lo cultural en particular asociadas entre otras cosas, por ejemplo, a la importante presencia de agentes contratados en los equipos territoriales, y al agotamiento de equipos permanentes fuertemente formados.

<p>TABLA N° 6 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”. NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</p>		<p>HERRAMIENTA N° 002</p> <p>Fecha Mayo 2019</p>
Síntomas	<p>3.1 Las acciones de urgencia sin de recursos, pocos proveedores dispuestos</p> <p>3.2 Rotación de talleristas, actividades por calendario de contratación (abril a noviembre)</p> <p>3.3 Licitaciones tardías o desvinculadas de las necesidades presentes</p>	

	3.4 Acciones innovadoras vinculadas a diversidad y género
Consecuencias	<p>3.1 Contraste entre urgencia de demandas y disposición de recursos económicos para satisfacerlas, compleja gestión de compras por déficit de pagos</p> <p>3.2 Provisionalidad de propuestas condicionadas por personal no permanente y débil imbricación de agentes para con las propuestas</p> <p>3.3 A toda propuesta cultural le corresponde un despliegue administrativo que no siempre se mensura adecuadamente</p> <p>3.4 La promoción de derechos incluso los no consagrados se considera en las acciones</p>
Componente de la VTC 3: Económico financiero y legal	<p>3.1: Indispensable cuidado de transparencia y control de cuentas públicas con una mala gestión de pagos</p> <p>3.2: Importante presencia agentes contratados eventuales en las erogaciones (vinculación con diversidad de propuestas)</p> <p>3.3: Procesos burocrático administrativos que requieren tiempo (no prima lo urgente), conocimiento</p> <p>3.4: Marco legal de control y protección especialmente relevante en lo estatal (por ejemplo en la generación y ampliación de Derechos)</p>
Causas próximas	<p>3.1 Auditorías contables, presupuesto definido en C. Municipal, demoras en pagos reducen proveedores dispuestos a ello</p> <p>3.2 Acciones eventuales con artistas (recitales), trabajo de mediana duración en territorios sin equipamientos (talleres)</p> <p>3.3 Procesos de compras largos y complejos, por unidad de organización “contable” que no replica las áreas y direcciones “reales”</p> <p>3.4 Municipio promueve derechos en temas de género, diversidad, derechos sociales</p>
Causas básicas	<p>3.1 Marco legal, control público sobre cuentas públicas, recursos económicos escasos</p> <p>3.2 Tipo de campo de la cultura que implica diversidad y cambio de propuestas</p> <p>3.3 Estructura del Estado, presupuestos, división de poderes</p> <p>3.4 Cuestiones sociales que evolucionaran como Derechos son alojados rápidamente en el nivel local de los Estados, y los derechos consagrados son igualmente</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En esta tabla N°6 encontramos el componente Económico, financiero y legal donde presentamos el contraste entre urgencia de demandas y disposición de recursos económicos para satisfacerlas, lo administrativo en términos de reglas, procesos y procedimientos que se deben cumplir, y la zona en permanente expansión –y porque no en riesgo- de la promoción de derechos. Debemos señalar que el aspecto de promoción de derechos y las políticas sobre diversidad no fueron aquí suficientemente abordados, sin embargo permean numerosas y crecientes acciones culturales.

TABLA N° 7 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”. NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA N° 002 Fecha Mayo 2019
Síntomas	4.1 Equipos territoriales sobrecargados, recursos precarios aplicados a situaciones precarias, actividades culturales como “recursero” de emergencia 4.2 Continua ampliación de ofertas territoriales, precariedad de acciones territoriales, crecientes acciones culturales definidas con enfoque social de contención 4.3 Difusión de producciones de grupos y colectivos de gran valor pero sin necesaria equidad de actores y actrices vinculados	
Consecuencias	4.1 Incremento de población atendida por Estado local, mayor demanda de acciones en territorios sin equipamientos adecuados, contextos de trabajo vulnerables e inseguros 4.2 Continua revisión de actores territoriales, variabilidad de propuestas, planificación dificultosa 4.3 Construcción de mesas de trabajo sin presencia de actores legítimos, actores legítimos que erosionan sus vínculos con pares, etc.	
Componente de la VTC 4: Socio comunitario	4.1: Poblaciones y grupos específicos priorizados con grandes divergencias (poblaciones vulnerables, colectivos artísticos, grupos comunitarios) 4.2: Organizaciones y grupos vecinales barriales que alojan y promueven propuestas, diversas y fluctuantes, incidiendo así en la promoción o reducción de propuestas culturales 4.3: Existencia de colectivos vinculados a los lenguajes culturales que	

	inciden en las propuestas públicas
Causas próximas	<p>4.1 Retirada del Estado Nacional en asistencia y promoción social (2015 a 2019), crecientes niveles de pobreza e indigencia</p> <p>4.2 Emergencia constante de grupos en los territorios que requieren participar o crean propuestas culturales</p> <p>4.3 Disposición de escucha y trabajo con grupos y colectivos reconocidos o con capacidad de presión</p>
Causas básicas	<p>4.1 Altos niveles de exclusión y vulnerabilidad social, atención del Estado local sobre grupos de riesgo</p> <p>4.2 Sociedad civil organizada en torno a lo cultural o que encuentra en lo cultura un espacio de construcción y desarrollo</p> <p>4.3 Existen numerosos grupos y colectivos artísticos con gran capacidad de incidir en políticas públicas (legítimos y legitimados)</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Como vemos, el problema expresado en la frase núcleo, y sobre el que se desplegará la estrategia de comunicación, condensa en esas tensiones numerosas cuestiones ahora expandidas: refiere al limitado nivel de consideración de los ciudadanos -en tanto seres vivos, imbricados, relacionados, complejos, con cuerpo y voz- en hechura de políticas públicas de cultura -diseñados por el Estado local- y como resultante general de esa configuración del vínculo, un desaprovechamiento de oportunidades y capacidades de estos mismos ámbitos para ampliar las agendas públicas locales, la capacidad de instalación de políticas públicas y el grado de apropiación de los ciudadanos para con las acciones comunes.

TABLA Nº 8 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”. NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Mayo 2019
Síntomas	<p>5.1 Propuestas culturales fragmentadas (desde diseño)</p> <p>5.2 Propuestas culturales fragmentadas (en implementación)</p>	

	<p>5.3 Re Centralización del centro de la ciudad para algunas propuestas</p> <p>5.4 Reconocimiento de una ciudad con espacios culturales valiosos con accesos restringidos</p>
Consecuencias	<p>5.1 Falta de consideración de la diversidad</p> <p>5.2 Constreñimiento de acciones por acceso a esos equipamientos</p> <p>5.3 Sobrecarga de equipamientos públicos para todo uso (ej. auditorios x escuelas)</p> <p>5.4 Desde la comprensión de la ciudad como un todo gran esfuerzo por lograr acceso a ese todo</p>
Componente de la VTC 5: Urbano territorial	<p>4.4: Existencia de colectivos vinculados a los lenguajes culturales que inciden en las propuestas públicas</p> <p>5.1: Heterogeneidad territorial que incide en el diseño e implementación de propuestas culturales integrales</p> <p>5.2: Gran variedad y diversidad de capacidad en equipamientos culturales estatales en los territorios</p> <p>5.3: Carencia de equipamientos públicos no estatales distritales (excepto el Distrito Centro)</p> <p>5.4: Gran dispersión de espacios culturalmente valiosos en la ciudad que requieren movilidad adecuada</p>
Causas próximas	<p>5.1 Dispersión urbana territorial creciente y sostenida pobreza</p> <p>5.2 Inversión Estatal con limitaciones para crear y/o sostener equipamientos</p> <p>5.3 Poco público, altos costos, falta de promoción</p> <p>5.4 La presencia del Estado conservo y creo lugares con sentido público y descentralizado que no</p>
Causas básicas	<p>5.1 Por ser cultura y por ser diversidad, la heterogeneidad urbana opera constantemente y en diversa medida en el diseño e implementación de políticas públicas de cultura</p> <p>5.2 Merced a la descentralización municipal -1996- la ciudad sostuvo, recuperó y creo equipamientos culturales distritales, con diversos fines</p> <p>5.3 La priorización del rédito y la falta de innovación han limitado los equipamientos privados fuera del centro urbano</p> <p>5.4 Por historia Rosario posee valiosos espacios, por escala ellos han quedado dispersos y por condiciones socioeconómicas no todxs acceden.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

La tabla N°8 contiene el componente Urbano Territorial donde se expresan la falta de consideración de la diversidad existente en el territorio –la que en gran medida es producto de políticas públicas locales como la descentralización municipal iniciada en 1996, o el Presupuesto Participativo iniciado en el 2001-, el constreñimiento de acciones por acceso a esos equipamientos, la sobrecarga de equipamientos públicos para todo uso, y las dificultades de movilidad urbana.

TABLA N° 9 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”. VTC SINTÉTICA		HERRAMIENTA N° 001 Fecha Mayo 2019
Síntomas	Estabilidad de áreas institucionales con inestabilidad de propuestas	
Consecuencias	Fragmentación, fractura y falta de legitimidad y continuidad de políticas públicas	
Frase núcleo de la VTC	Tensión de racionalidades comunicacionales y políticas en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas culturales.	
Componentes del problema	Componente 1: Político ideológico institucional Componente 2: Técnico político institucional Componente 3: Económico financiero y legal Componente 4: Socio comunitario Componente 5: Urbano territorial	
Causas próximas	Relevancia pero ubicación periférica de lo cultural en la gestión	
Causas básicas	Ambivalencia de la cultura y lo cultural	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Con esta última tabla N°9 reflejamos, de modo sintético, los aspectos centrales asociados al problema en cuestión y concluye la aplicación de la técnica de la VTC. Vale aclarar que no son ellos mismos síntesis por campos de los anteriores, no es esa la

clave. No pueden leerse como condensados de cada componente aislados, representaciones, sino en relación a la frase núcleo que organiza la escena. Por ello la Estabilidad de áreas con inestabilidad de propuestas; Fragmentación, fractura y falta de legitimidad y continuidad de políticas públicas; Relevancia pero ubicación periférica de lo cultural en la gestión; Polivalencia de la cultura y lo cultural son expresiones cercanas, configuraciones en relación directa con la tensión entre racionalidades.

4.3 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional

A continuación inicia la presentación de la aplicación de una nueva técnica de la IEC, en este caso las MRC, que permitirán determinar el tipo de encuentro dominante. Elegimos presentar aquí un recorte de 5 espacios y 4 piezas que entendemos expresan esas marcas, pero no fueron seleccionadas bajo un criterio de representatividad estadística sino en atención a las menciones de las y los propios actores y actrices vinculados a la problemática.

TABLA Nº 10 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA Nº001 Fecha Junio 2019
Tipos de espacios		
1	Edificio donde se aloja la Secretaría de Cultura y Educación	
2	Centros Municipales de Distrito (CMD)	
3	Espacios Públicos barriales	
4	Página web de la Secretaría de Cultura y Educación	

5	Espacios Culturales (Museos, Centros Culturales, Bibliotecas)
---	---

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Los espacios mencionados en nuestra tabla N°10 junto con las piezas presentadas en la tabla N°11 siguiente permiten reconocer algunas de las Marcas de Racionalidad Comunicacional existentes en torno a la problemática, pero además nos posibilitan, luego de identificarlas, operar sobre ellas. Este es el doble sentido que separa un diagnóstico inventariado, de una técnica en sentido estratégico.

TABLA N° 11 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Piezas de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 004 Fecha Marzo 2020
Tipos de piezas		
1	Agenda cultural, con soporte físico y virtual	
2	Discurso de Apertura de Sesiones Concejo Municipal	
3	Publicación redes sociales (flyer de ejemplo “Ciudades más humanas”)	
4	Carteleras (en CMD, instituciones barriales, Espacios Culturales)	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Estas piezas presentadas en la tabla N°11 representan una muestra legible y desvelada del quién, cómo, por qué. Y condensan también lo que queda al margen de esas convocatorias discursivas, tanto en términos de actores y actrices como de

racionalidades. No son por lo común piezas que alojen y expresen tensiones, sino que muestran la resolución no concertada de estas tensiones. Recordemos que “La técnica de análisis prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional 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 recursos de otras dimensiones de la comunicación y a partir del reconocimiento de Matrices Socioculturales como autodispositivos colectivos con los que es necesario propiciar diferentes procesos comunicacionales” (Massoni, 2016). A continuación imágenes vinculadas a las piezas y espacios analizados.

Imagen N° 1

Espacio: Edificio donde se aloja la Secretaria de Cultura y Educación



Imagen N° 2

Espacio: Centros Municipales de Distrito



Imagen N° 3

Espacio: Espacios Públicos Barriales

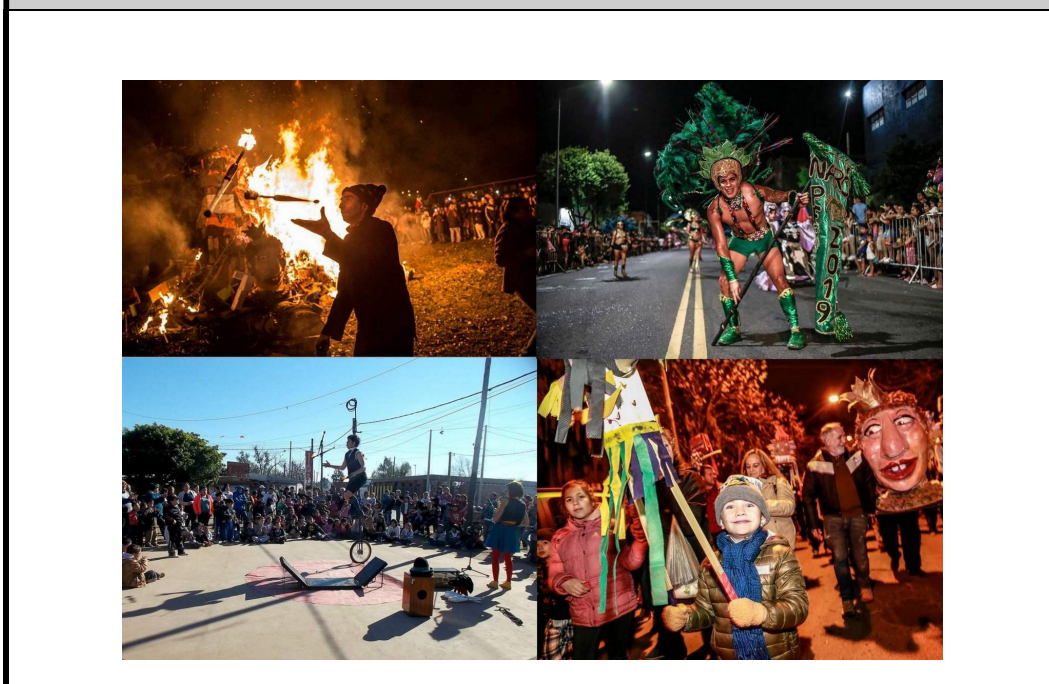


Imagen N° 4

Espacio: Página web de la Secretaria de Cultura y Educación.

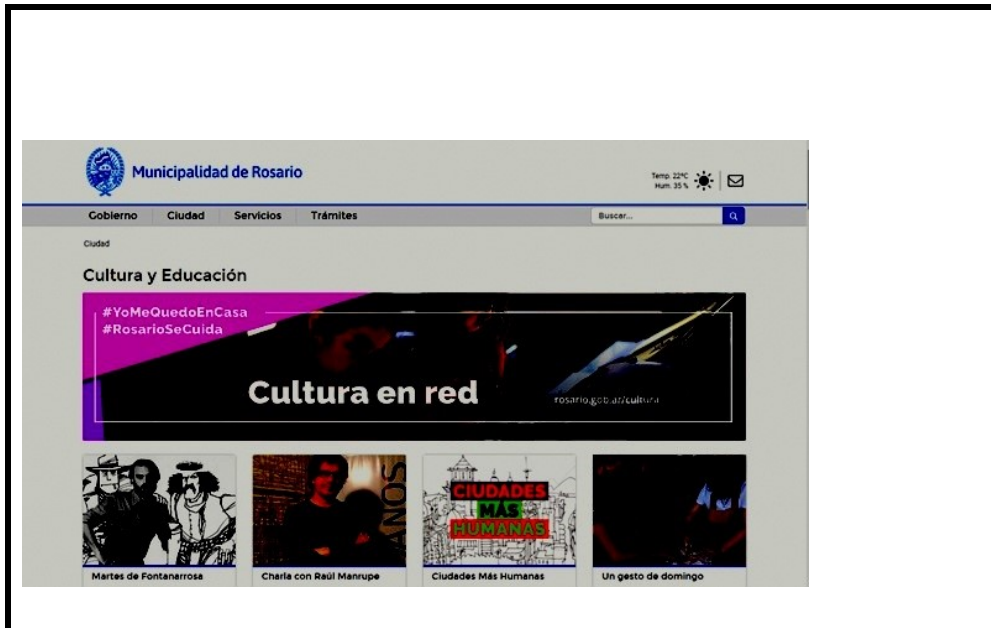


Imagen N° 5

Espacio: Espacios Culturales (Museos, Centros Culturales, Bibliotecas)



Imagen N° 6

Pieza: Discurso de Apertura de sesiones del Concejo Municipal

concejorosario.gov.ar/25755-2

Discurso intendente Pablo Javkin

“El desafío es ganarle a la división y la violencia”, sentenció Javkin y continuó: «Encabezo un equipo que escucha y que está dispuesto a adoptar ideas, no importa del color político de donde vengan, es tiempo de unir».

Respecto a la situación financiera, el titular del Ejecutivo Municipal informó que tiene como primer objetivo sanear las cuentas y para ello mencionó la implementación de un plan de emergencia y austeridad en el uso de los recursos, debido a la situación crítica de las arcas. “El ahorro es indispensable para sostener los servicios públicos”, argumentó.

También le dedicó suma importancia al tema del orden y el control. Para ello propuso cambiar la organización actual e integrar y unificar todas las tareas de las diferentes áreas, otorgando mismas competencias y facultades sancionatorias, para evitar que actúen de forma dispersa y sin coordinación. Según explicó, por primera vez los vecinos van a marcar

Imagen N° 7

Pieza: Publicación redes sociales

Tweet

CulturaRosario
@CulturaRosario

Ciudades Más Humanas 🏡👉
👉Repensar los espacios que habitamos en un contexto de nuevas definiciones de lo social
👉Este sábado 16/5 a las 11:30 hs en vivo por nuestro Instagram @culturarosario
¿Cómo queremos habitar las ciudades?
Mario Raimondi charlará con Maru Ibañez 🗨️

5:30 p. m. · 13 may. 20 · TweetDeck

CIUDADES MÁS HUMANAS
Foro virtual
PANDEMIA, MOVILIDAD HUMANA Y CIUDADES
Jueves 15 hs
Organiza: Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario
UNR Municipalidad de Rosario

¿CÓMO QUEREMOS HABITAR LAS CIUDADES?
Sábado 11.30 hs
en vivo por nuestro Instagram @culturarosario
Mario Raimondi charlará con Maru Ibañez

CIUDADES MÁS HUMANAS

Imagen N°8

Pieza: Carteleras (Centros Municipales de Distrito; Instituciones barriales, Espacios Culturales)



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Continuamos ahora desplegando el Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional, que presentaremos en las tablas N°12 a N°10 inclusive, por cada una de estas piezas/espacio, señalando además los recursos que las hacen emerger en cada caso.

TABLA N° 12 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Edificio de la Secretaría de Cultura y Educación”		HERRAMIENTA N° 003 Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Segmentación	Diagrama de oficinas, planta baja administración –personal, contaduría, etc.-, piso superior oficinas ejecutivas, ala opuesta área de comunicación, gestión territorial, programación y eventos, informática.	

Linealidad	Carteleras, recepción con informes, mesa de entradas.
Interacción	Circulación eventual de personas, pasillos, andén.
Comunicación Operativa	Reglas horarios de ingreso, funciones diferenciadas de oficinas (área contable, personal, comunicación, etc.)
Verticalidad	Puerta de ingreso con recepción, piso superior diagramado con área abierta de secretarixs privados y oficinas privadas ejecutivas.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 13 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Centros Municipales de Distrito”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Segmentación	Diagrama de oficinas, áreas de administración separadas entre sí y de las oficinas ejecutivas, alas opuestas o pisos superiores dependiendo del CMD área de cultura.	
Interacción	Circulación eventual de personas, pasillos, plazas cívicas, actividades con otras áreas.	
Linealidad	Carteleras, recepción con informes, mesa de materiales, mesa de entrada.	
Verticalidad	Puerta de ingreso con “atención al vecino”, turnero de trámites, secretarixs privados para oficinas ejecutivas, oficinas para áreas descentralizadas, diseño por función y para circulación.	
Redes	Actividades con otras áreas, trabajo con instituciones barriales, consejos vecinales, consejos participativos.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 14 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Espacios Públicos Barriales”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Interacción	Circulación libre, uso eventual y disputado, sin horario definido.	
Multiplicidad	Contingencia, alteridad, diversidad de personas, diversidad de propuestas planificadas (eventos) y espontaneas (mates, cervezas, juntadas, juegos)	
Redes	Trabajo de instituciones barriales entre sí y con áreas estatales, reuniones vecinales.	
Diversidad situacional	Espontaneidad del encuentro, trabajo de instituciones barriales, expresiones de colectivos políticos, culturales, sociales; reuniones vecinales.	
Heterogeneidad	Diversidad de actores y actrices, diversidad de colectivos, encuentros organizados y espontáneos, emergencia de lxs otrxs.	
Horizontalidad	Diversidad de actores y actrices en conversaciones múltiples, apropiación de los espacios por diversidad de colectivos, organizados y espontáneos.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 15 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Página web de la Secretaría de Cultura y Educación”		HERRAMIENTA Nº 004 Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Banners, Carteleras, “formas de contacto”, presentación de Noticias.	
Segmentación	Diagrama de web, agenda y destacados, promoción de eventos, ausencia de información vinculada que si se encuentra en web Rosario.	

Comunicación operativa	Agenda cultural, comunicación por gacetillas (título, lugar, fecha, destinatarios).
Heterogeneidad	Parcial emergencia de lo diverso ingresando desde las Redes.
Verticalidad	Contenidos pasados pierden relevancia y desaparecen.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 16 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Espacios Culturales (Museos, Centros Culturales, Bibliotecas)”		HERRAMIENTA Nº 004 Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Heterogeneidad	Parcial emergencia de lo diverso ingresando desde propuestas que reconocen desbordes (x ejemplo visitas jóvenes CelChe, Espacios Culturales Distritales, noche de las librerías, etc.).	
Segmentación	Diagrama de oficinas, administración, oficinas ejecutivas, recepción. Lugar de exposición y lugar de “trabajo”.	
Comunicación operativa	Reglas horarios de ingreso, funciones diferenciadas de oficinas (área contable, personal, comunicación, etc).	
Redes	Trabajo inter institucional, de instituciones con la sociedad civil, colectivos artísticos y culturales.	
Linealidad	Lugares de exhibición, carteleras, recepción con informes, mesa de materiales.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 17 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 004
---	--	-----------------------

Pieza/espacio comunicacional “Agenda cultural, con soporte físico y virtual”		Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Transmisión de información, presentación cronológica, primacía de datos como coordenadas (lugar, horario, teléfono)	
Comunicación operativa	Repetición mensual, reglas de recepción de información para su publicación.	
Segmentación	Clasificación de información (cine, teatro, etc.), segmentación de información en sentido cronológico.	
Verticalidad	Presencia del logo institucional en todas las ediciones, presencia de frase eslogan de gobierno en todas las ediciones, eventuales notas de gobierno.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 18 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 004
Pieza/espacio comunicacional “Discurso de Apertura de Sesiones Concejo Municipal”		Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Transmisión de información, presentación valorativa, primacía de datos como apalancamiento de logros y presentación de desafíos.	
Comunicación operativa	Se informan prioridades y objetivos de gestión, se informan de logros y alcances de períodos pasados.	
Segmentación	Se presenta por temas/problemas de relevancia pública, se presenta por áreas o secretarías.	
Verticalidad	Definición de orientaciones globales de gestión del ejecutivo ante concejo, presencia del logo institucional y máxima autoridad local, presencia de frase eslogan de gobierno.	
Denuncismo	Definición de quiénes somos y para que lo hacemos (y quienes no somos y para quienes no lo hacemos).	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 19 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Publicación redes sociales (flyer de ejemplo “Ciudades más humanas”)”		HERRAMIENTA Nº 005 Fecha Abril 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Transmisión de información, presentación cronológica, primacía de datos como coordenadas (lugar, horario, teléfono), orientación a destinatarios.	
Comunicación operativa	Repetición mensual, reglas de recepción de información para su publicación.	
Segmentación	Clasificación de información (cine, teatro, etc.), segmentación de información en sentido cronológico, estéticas asociadas a públicos destinatarios.	
Verticalidad	Presencia del logo institucional en todas las ediciones, presencia de frase eslogan de gobierno en todas las ediciones, presencia de logos de espacios culturales partícipes.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA Nº 20 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Pieza/espacio comunicacional “Cartelera (en CMD, instituciones barriales, equipamientos culturales)”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Marzo 2020
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Transmisión de información, presentación cronológica, primacía de datos como coordenadas (lugar, horario, teléfono)	
Comunicación operativa	Repetición, reglas de recepción de información para su publicación, cartelera en casi todos los espacios culturales.	
Segmentación	Clasificación de información (cine, teatro, etc.), segmentación de información en sentido cronológico, segmentación y difusión por cercanía geográfica.	

Verticalidad	Presencia del logo institucional en todas las carteleras, presencia de frase eslogan de gobierno en todas las ediciones, presencia de logos de espacios culturales partícipes, presentados al ingreso de los espacios.
--------------	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

El conjunto de tablas recién presentados que van secuencialmente desde la N°12 a la N°20 nos ofrecen para cada pieza/espacio reseñados –recordamos utilizar solo nueve que entendemos condensan de manera cabal la problemática- un conjunto de MRC emergiendo desde diferentes recursos comunicacionales. Existen relaciones entre la mayoría de los elementos porque son generados por un conjunto de actores similares, porque esos actores ocupan un lugar instituido –áreas de comunicación- y sobre todo recuperan prácticas sedimentadas en el tiempo. Las relaciones rotas, o no directas, muestran o explicitan de manera concreta las tensiones subyacentes.

TABLA Nº 21 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Análisis del sistema de MRC.		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Abril 2020
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Edificio donde se aloja la Secretaría de Cultura y Educación	Información Sensibilización	Informativa Ideológica
Centros Municipales de Distrito (CMD)	Información Sensibilización Participación	Informativa Ideológica Interaccional
Espacios Públicos barriales	Participación Encuentro Sociocultural	Interaccional Sociocultural
Página web de la Secretaría de Cultura y Educación	Información	Informativa Ideológica
Espacios Culturales (Museos, Centros Culturales, Bibliotecas)	Información Participación Encuentro	Informativa Interaccional

Agenda cultural, con soporte físico y virtual	Información	Informativa Ideológica
Discurso de Apertura de Sesiones Concejo Municipal	Información Sensibilización	Informativa Ideológica
Publicación redes sociales (flyer de ejemplo "Ciudades más humanas")	Información	Informativa
Carteleras (en CMD, instituciones barriales, Espacios Culturales)	Información	Informativa

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Nuestra tabla N°21 trae a la mano el registro de las dimensiones asociadas a los procesos que se propician en situación: "...las teorías de la comunicación –más que como aparatos puramente simbólicos- se entienden como dispositivos de acoplamiento, que pueden reconocerse funcionando en las situaciones de comunicación y a la vez integrarse a un plan de acción para operar sobre ellas. Son sistemas procesales que tienden a lograr una forma determinada, al cual configura índices que son marcas de su racionalidad comunicacional en situaciones concretas. Así las teorías son concebidas como dispositivos que operan en situaciones de comunicación y a la vez como sistemas de conocimiento" (Massoni, 2011, P61).

Concluimos la presentación de la técnica de MRC con la determinación de la dimensión dominante por componente.

TABLA N° 22 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC "Comunica Cultura Enactiva". Determinación de la dimensión de la comunicación dominante por componente		HERRAMIENTA N° 003 Fecha Abril 2020
Componente de la VTC	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación

Político ideológico institucional	Sensibilización	Dimensión ideológica
Técnico político institucional	Información Participación	Informativa/interaccional
Económico financiero y legal	Información	Dimensión Informativa
Socio Comunitario	Participación Sensibilización	Interaccional/ideológica
Urbano Territorial	Encuentro Sociocultural	Dimensión Sociocultural
Dimensión de la comunicación dominante: Informativa		

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

4.4 Mapeo Comunicacional de Actores

Pasamos ahora a presentar la aplicación de la tercera técnica de nuestra IEC llamado Mapeo Comunicacional de Actores (MCA). Recordemos que estos actores no son “previos” ni “estandarizados” sino que son reconocidos en situación, vinculados a la problemática (Massoni, 2013).

TABLA Nº 23 Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Reconocimiento de actores por componente de la VTC COMPONENTE: Político Ideológico Institucional		HERRAMIENTA Nº 004 Fecha Marzo 2020
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	1.1	Gestores estatales, autoridades superiores medios de comunicación, trabajadores de prensa, áreas técnicas específicas (comunicación).
	1.2	Autoridades superiores (distritales), consejeros barriales, artistas,

		vecinas y vecinos en general.
	1.3	Gestores independientes, gestores estatales, áreas técnicas específicas (comunicación), medios de comunicación, intelectuales y académicos, asistentes a espacios culturales.
	1.4	Autoridades superiores, gestores estatales.
Consecuencias	1.1	Intendencia, autoridades superiores, gestores culturales, áreas técnicas con funciones específicas, medios de comunicación, trabajadores de prensa.
	1.2	Colectivos culturales, consejeros barriales, artistas, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	Gestores estatales, autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas, gestores independientes, colectivos culturales, artistas, intelectuales y académicos, asistentes a espacios culturales, trabajadores.
	1.4	Autoridades Superiores (direcciones de distrito), gestores estatales, artistas, trabajadores.
Aspectos	1.1	Intendencia, autoridades superiores, gestores estatales, medios de comunicación, trabajadores de prensa, áreas de comunicación.
	1.2	Intendencia, concejales, autoridades superiores, colectivos culturales, medios de comunicación, trabajadores de prensa, consejeros barriales, artistas, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, trabajadores de prensa, consejeros barriales, artistas, intelectuales y académicos, vecinas y vecinos en general, asistentes a espacios culturales, organizaciones sociales y civiles.
	1.4	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, colectivos culturales, medios de comunicación, trabajadores de prensa, organizaciones sociales y civiles.
Causas próximas	1.1	Secretarix y sub secretarixs de cultura, áreas de comunicación, direcciones de distrito, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, medios de comunicación, trabajadores de prensa.
	1.2	Autoridades superiores, colectivos culturales, trabajadores de prensa, consejeros barriales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	Autoridades superiores (secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito), colectivos culturales, trabajadores de prensa, consejeros barriales, artistas.
	1.4	Autoridades superiores (cultura, direcciones de distrito), trabajadores de prensa.

Causas básicas	1.1	Intendencia, autoridades superiores culturales, autoridades superiores, trabajadores de prensa.
	1.2	Intendencia, concejales, autoridades superiores, medios de comunicación, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, medios de comunicación, intelectuales y académicxs, vecinas y vecinos en general.
	1.4	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores (secretarix de cultura), colectivos culturales, organizaciones sociales y civiles.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA Nº 24		HERRAMIENTA Nº 003
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto		
“Comunica Cultura Enactiva”		Fecha Marzo 2020
Reconocimiento de actores por componente de la VTC		
COMPONENTE: Técnico político institucional		
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	2.1	Áreas técnicas específicas (comunicación), gestores estatales (coordinaciones culturales), asistentes a espacios culturales.
	2.2	Autoridades superiores, trabajadores (permanentes).
	2.3	Intendencia, autoridades superiores (culturales), consejeros barriales, artistas, asistentes a espacios culturales, trabajadores (contratadxs).
	2.4	Gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, consejeros barriales, artistas, organizaciones sociales y civiles.
Consecuencias	2.1	Áreas técnicas específicas, medios de comunicación, profesionales de medios, vecinas y vecinos en general.
	2.2	Intendencia, autoridades superiores, empleados (permanentes), asistentes a espacios culturales.
	2.3	Gestores estatales, empleados (contratados y permanentes), asistentes a espacios culturales.
	2.4	Gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, población priorizada.
Aspectos	2.1	Autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administración y comunicación), medios de comunicación, profesionales de medios, consejeros barriales, vecinas y vecinos en general, asistentes a espacios culturales.
	2.2	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas, trabajadores permanentes.

	2.3	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores, consejeros barriales, artistas, asistentes a espacios culturales, trabajadores permanentes y contratados.
	2.4	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, consejeros barriales, artistas, intelectuales y académicxs, vecinas y vecinos en general, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
Causas próximas	2.1	Autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (comunicación), trabajadores de prensa, consejeros barriales, vecinas y vecinos en general.
	2.2	Autoridades superiores (culturales), áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	2.3	Autoridades superiores, consejerxs barriales.
	2.4	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, consejeros barriales, artistas, intelectuales y académicxs, vecinas y vecinos en general, organizaciones sociales y civiles.
Causas básicas	2.1	Autoridades superiores, medios de comunicación, vecinas y vecinos en general, asistentes a espacios culturales.
	2.2	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores.
	2.3	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores.
	2.4	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, consejeros barriales, artistas, intelectuales y académicxs, vecinas y vecinos en general, organizaciones sociales y civiles.

TABLA Nº 25		HERRAMIENTA Nº
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto		003
“Comunica Cultura Enactiva”		Fecha
Reconocimiento de actores por componente de la VTC		Marzo 2020
COMPONENTE: Económico financiero y legal		
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	3.1	Autoridades superiores, áreas administrativas con funciones específicas.
	3.2	Gestores culturales estatales, trabajadores (contratados).

	3.3	Áreas administrativas con funciones específicas, gestores estatales.
	3.4	Gestores culturales estatales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
Consecuencias	3.1	Intendencia, concejo municipal, áreas técnicas con funciones específicas (tribunal revisor de cuentas), autoridades superiores.
	3.2	Gestores culturales estatales, autoridades superiores, asistentes a espacios culturales.
	3.3	Áreas técnicas con funciones específicas (administrativas), autoridades superiores con injerencia en gestión.
	3.4	Gestores culturales estatales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
Aspectos	3.1	Intendencia, concejo municipal, áreas técnicas con funciones específicas (tribunal revisor de cuentas), ex-autoridades locales, autoridades superiores.
	3.2	Intendencia, gestores culturales estatales, autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.3	Autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.4	Intendencia, concejo municipal, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores culturales estatales, colectivos culturales, medios de comunicación, intelectuales y académicxs, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
Causas próximas	3.1	Autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.2	Intendencia, gestores culturales estatales, autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.3	Autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.4	Autoridades superiores, colectivos culturales, medios de comunicación, intelectuales y académicxs, población priorizada.
Causas básicas	3.1	Intendencia, concejo municipal, áreas técnicas con funciones específicas (tribunal revisor de cuentas).
	3.2	Intendencia, autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.3	Autoridades superiores, áreas técnicas con funciones específicas (administrativas).
	3.4	Intendencia, concejo municipal, ex-autoridades locales, intelectuales y académicxs, organizaciones sociales y civiles.

TABLA Nº 26		HERRAMIENTA Nº 003
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto		
“Comunica Cultura Enactiva”		Fecha Marzo 2020
Reconocimiento de actores por componente de la VTC		
COMPONENTE: Socio comunitario		
		Actores actualmente vinculados
Síntomas	4.1	Gestores culturales estatales e independientes, colectivos culturales, trabajadores de prensa, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	4.2	Gestores culturales, colectivos culturales, consejeros barriales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	4.3	Autoridades superiores, gestores culturales estatales e independientes, colectivos culturales, trabajadores de prensa, artistas, intelectuales y académicxs, asistentes a espacios culturales, organizaciones sociales y civiles.
Consecuencias	4.1	Gestores culturales, colectivos culturales, trabajadores de prensa, consejeros barriales, artistas, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	4.2	Autoridades superiores, gestores culturales, áreas técnicas con funciones específicas (comunicación), artistas, vecinas y vecinos en general, asistentes a espacios culturales.
	4.3	Gestores culturales estatales, medios de comunicación, asistentes a espacios culturales.
Aspectos	4.1	Gestores culturales estatales e independientes, autoridades superiores, colectivos culturales, trabajadores de prensa, consejeros barriales, artistas, intelectuales y académicxs, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	4.2	Autoridades superiores (cultura y distritos), gestores culturales estatales, áreas técnicas con funciones específicas (comunicación), colectivos culturales, consejeros barriales, artistas, vecinas y vecinos en general, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	4.3	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores culturales estatales e independientes, colectivos culturales, medios de comunicación, trabajadores de prensa, artistas, intelectuales y académicxs, asistentes a espacios culturales, organizaciones sociales y civiles.
Causas próximas	4.1	Gestores culturales estatales e independientes, colectivos culturales, artistas, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.

	4.2	Autoridades superiores, gestores culturales estatales, áreas técnicas específicas (comunicación), colectivos culturales, artistas, organizaciones sociales y civiles.
	4.3	Intendencia, concejales, gestores culturales estatales, gestores independientes, colectivos culturales, intelectuales y académicos, organizaciones sociales y civiles.
Causas básicas	4.1	Autoridades superiores (culturales), Gestores culturales estatales e independientes, colectivos culturales, intelectuales y académicos, organizaciones sociales y civiles.
	4.2	Autoridades superiores, gestores culturales estatales, vecinas y vecinos en general, organizaciones sociales y civiles.
	4.3	Gestores independientes, colectivos culturales, artistas, intelectuales y académicos, asistentes a espacios culturales, organizaciones sociales y civiles.

TABLA Nº 27		HERRAMIENTA Nº 003
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto		
“Comunica Cultura Enactiva”		Fecha Marzo 2020
Reconocimiento de actores por componente de la VTC		
COMPONENTE: Urbano territorial		
	Actores actualmente vinculados	
Síntomas	5.1	Autoridades superiores (distritales), gestores culturales estatales, colectivos culturales, consejeros barriales, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	5.2	Autoridades superiores (distritales), gestores culturales estatales, consejeros barriales, vecinas y vecinos en general.
	5.3	Gestores independientes, proveedores de servicios, artistas, asistentes a espacios culturales, población priorizada.
	5.4	Concejales, autoridades superiores, gestores culturales estatales, áreas técnicas con funciones específicas (movilidad) vecinas y vecinos en general, población priorizada.
Consecuencias	5.1	Autoridades superiores, gestores culturales estatales, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	5.2	Gestores culturales estatales, gestores independientes, autoridades superiores, vecinas y vecinos en general.
	5.3	Autoridades superiores, gestores independientes, proveedores de servicios, artistas, asistentes a espacios culturales, población priorizada.

	5.4	Autoridades superiores, gestores culturales estatales, áreas técnicas, vecinas y vecinos en general, población priorizada.
Aspectos	5.1	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, grandes productores, Gestores culturales estatales, colectivos culturales, consejeros barriales, militantes políticos territoriales, asistentes a espacios culturales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	5.2	Intendencia, ex-autoridades locales, gestores culturales estatales, áreas técnicas específicas (administración), autoridades superiores, consejeros barriales, vecinalistas, vecinas y vecinos en general.
	5.3	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, grandes productores, gestores independientes, proveedores de servicios, artistas, asistentes a espacios culturales, población priorizada.
	5.4	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, gestores estatales, gestores independientes, vecinas y vecinos en general, población priorizada.
	5.1	Intendencia, concejales, grandes productores, militantes políticos territoriales, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
Causas próximas	5.2	Gestores estatales, autoridades superiores, consejeros barriales.
	5.3	Autoridades superiores, gestores independientes, proveedores de servicios, artistas, asistentes a espacios culturales, población priorizada.
	5.4	Intendencia, autoridades superiores, vecinas y vecinos en general, población priorizada.
	5.1	Autoridades superiores, ex-autoridades locales, grandes productores.
Causas básicas	5.2	Intendencia, ex-autoridades locales, autoridades superiores, consejeros barriales.
	5.3	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores, grandes productores, gestores independientes.
	5.4	Intendencia, concejo municipal, ex-autoridades locales, autoridades superiores.

En las tablas precedentes, desde la N°23 hasta la N°27 recuperamos los cinco componentes de la VTC: Político ideológico institucional; Técnico político institucional; Económico financiero y legal; Socio comunitario; y Urbano territorial. Para cada uno de ellos identificamos el mayor número de actores posibles asociados a los diferentes aspectos, y luego por cada uno de los problemas. Existen recurrencias, actores

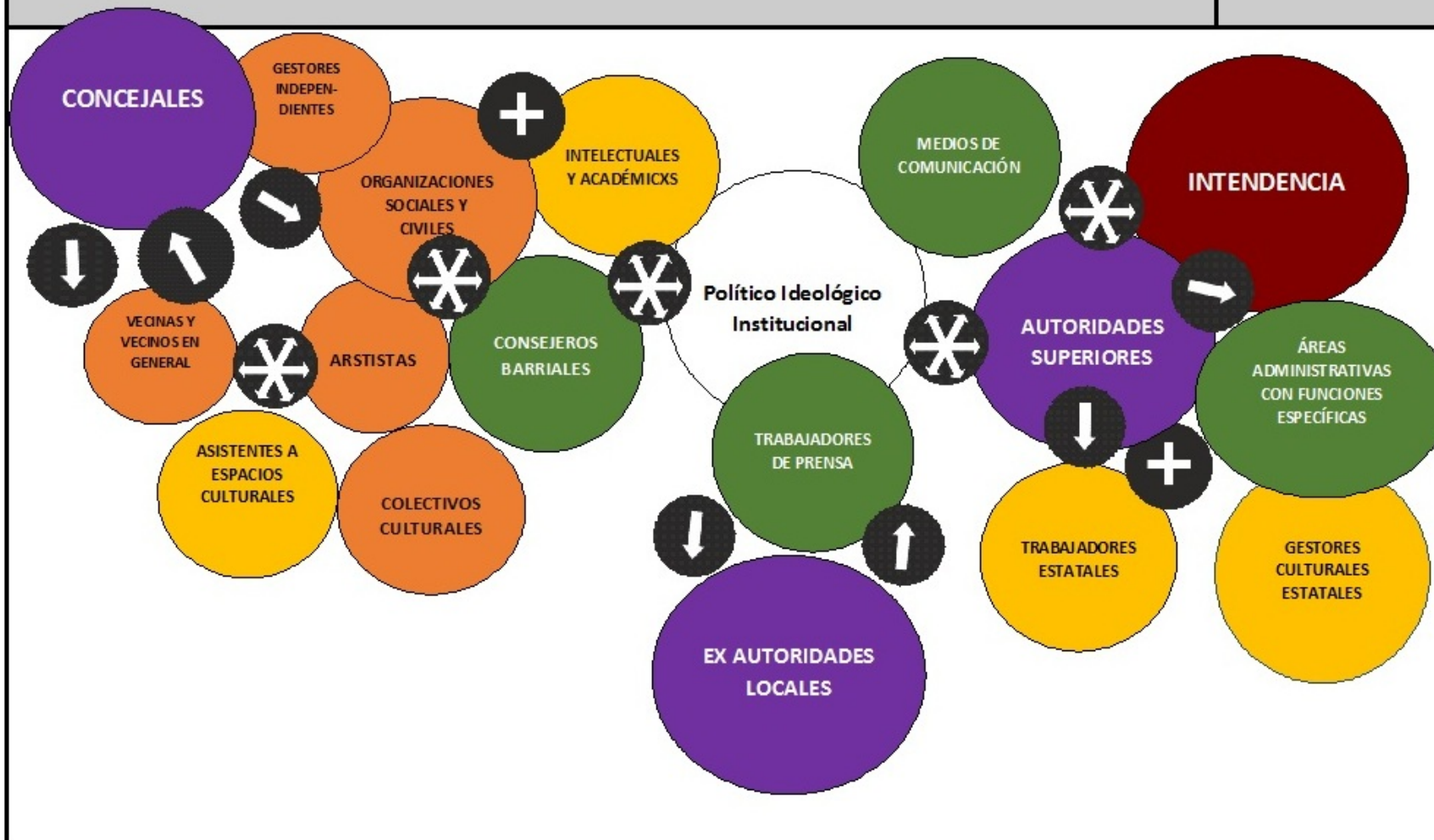


reiterados, actores solo asociados a algún aspecto, pero de igual modo que hemos dicho antes, ninguno de estos actores puede concebirse desvinculado de la problemática. Se trata de una mirada omnicomprensiva, e identificar actores en un componente es ponerlos en diálogo con el siguiente, puesto que todos se articulan en torno al mismo tema/problema.

A continuación los presentaremos en forma de diagrama con dos criterios generales, el tamaño de los círculos asociado a la importancia del actor y la proximidad o lejanía con el elemento central a la incidencia para el componente analizado. Esta visualización integrada por 5 diagramas complementa y concluye la aplicación de la técnica IEC del Mapeo Comunicacional de Actores.

DIAGRAMA Nº1
ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL
DEL PROYECTO “Comunica Cultura Enactiva”

HERRAMIENTA Nº
II
ABRIL 2020



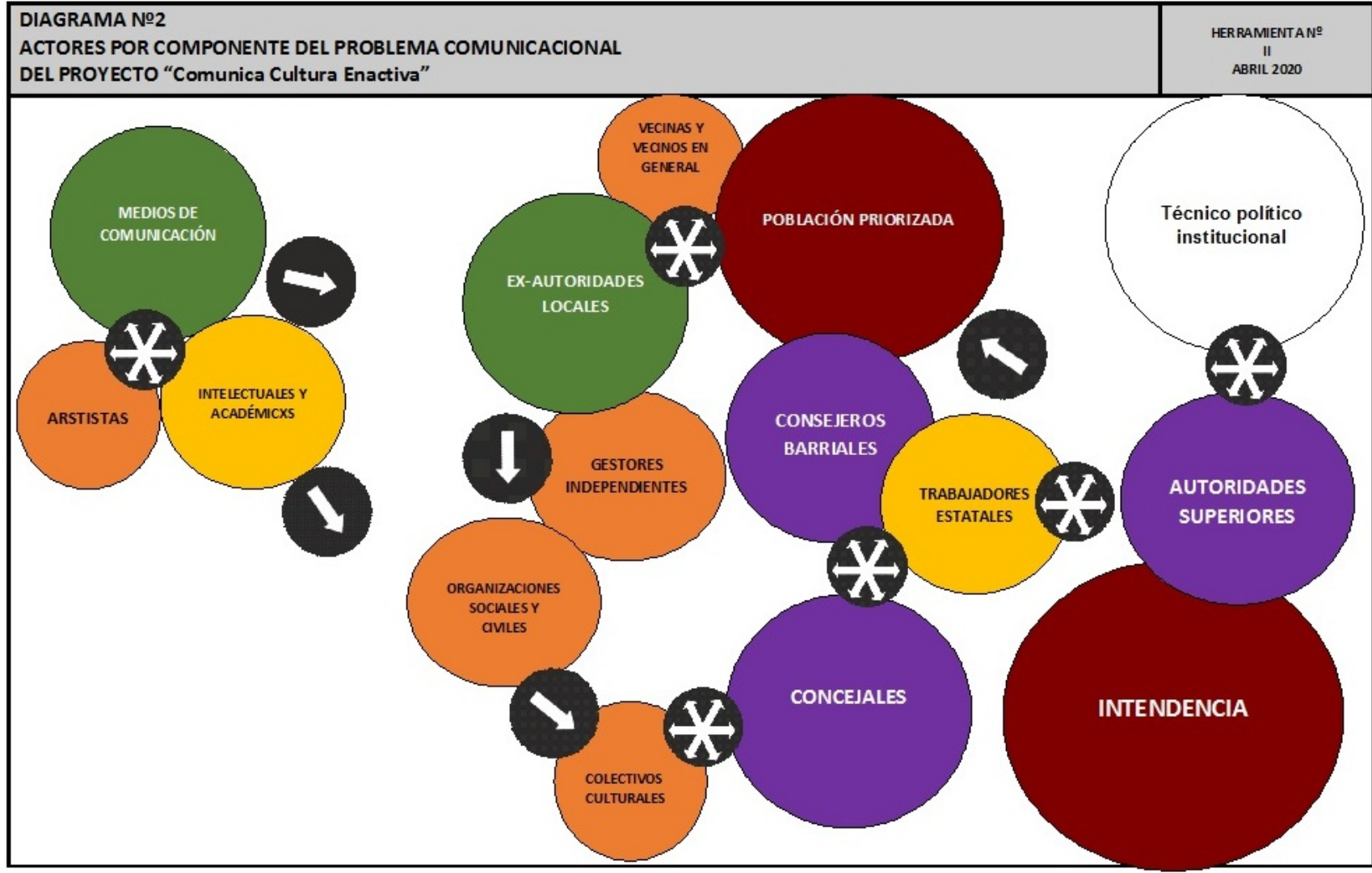


DIAGRAMA Nº3
ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL
DEL PROYECTO "Comunica Cultura Enactiva"

HERRAMIENTA Nº
II
ABRIL 2020

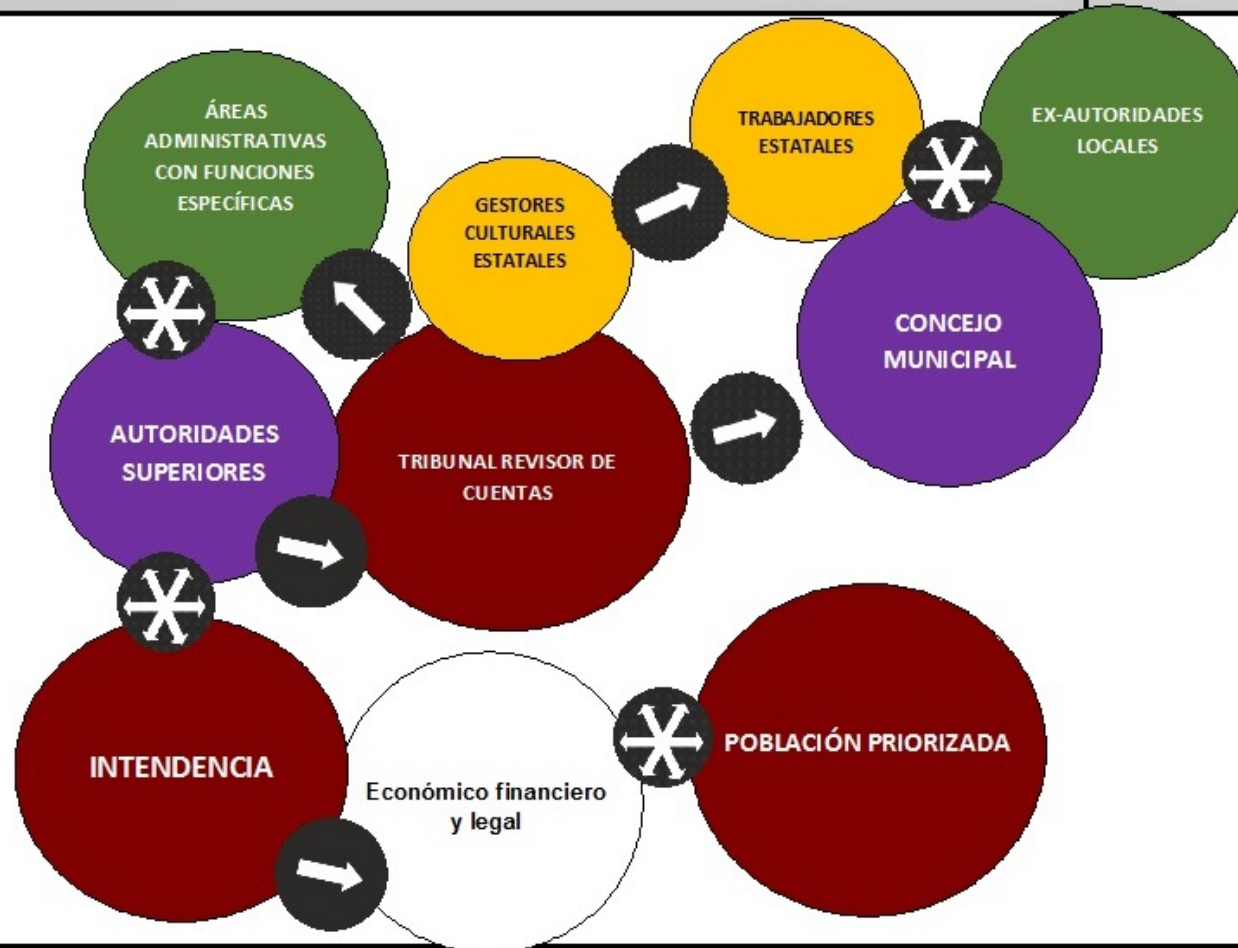


DIAGRAMA Nº4
ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL
DEL PROYECTO “Comunica Cultura Enactiva”

HERRAMIENTA Nº
II
ABRIL 2020

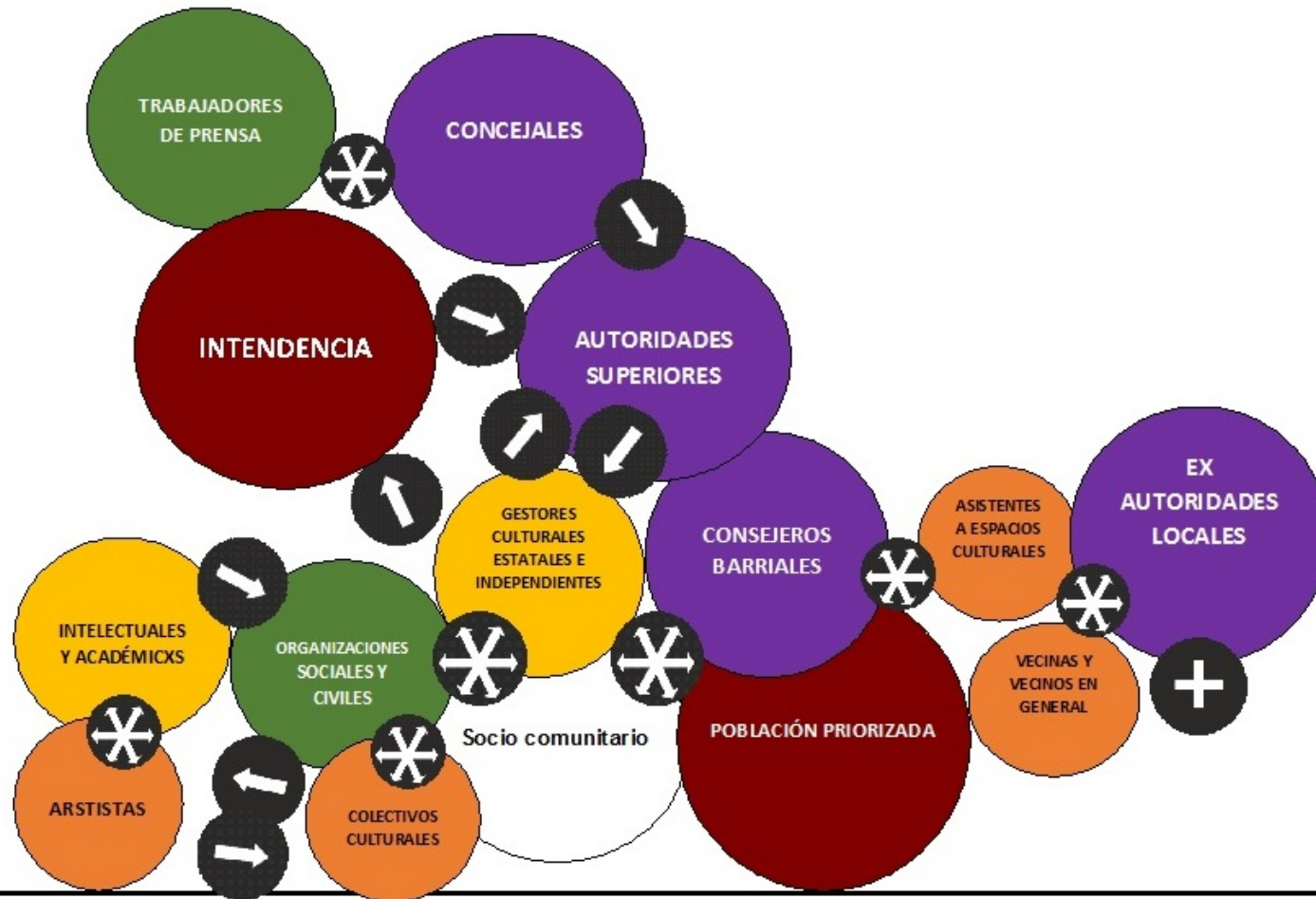
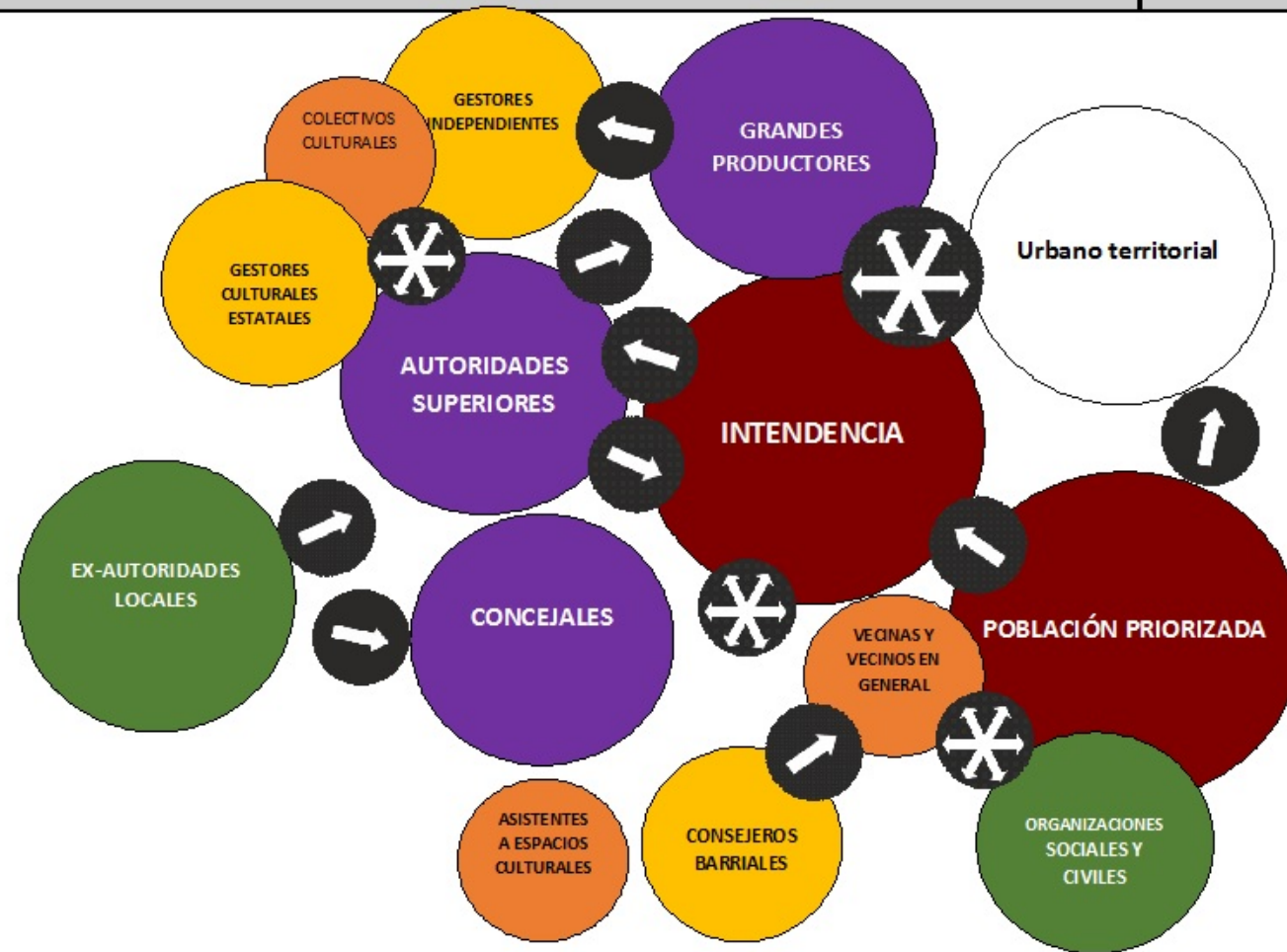


DIAGRAMA Nº5
ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL
DEL PROYECTO “Comunica Cultura Enactiva”

HERRAMIENTA Nº
II
ABRIL 2020



4.5 Reconocimiento de Matrices Socioculturales

Continuamos con el cuarto paso de la metodología en Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) desplegando el reconocimiento de Matrices Socioculturales. Enlaza con los actores reconocidos en vinculación a los componentes del problema, pero expresando ahora rasgos de funcionamiento, lógicas, modos del vínculo micro/macrosocial de grupos o sectores entre aquellos actores ya reconocidos. Implica un pasaje de traducción respecto de otras formas de la planificación que en los actores resuelve y clausura su indagación y establece un plasto donde saberes, expectativas, necesidades, intereses –que siempre estuvieron presentes- son incorporados por la IEC.

TABLA Nº 28 Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Reconocimiento de Matrices Socioculturales	HERRAMIENTA Nº 004 Fecha Abril 2020
Los que deciden y evalúan	
Los que diseñan y ejecutan	
Los que demandan y participan	
Los que producen y necesitan	
Los que asisten y usan	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA Nº 29 Caracterización de Matrices Socioculturales(MS) Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Abril 2020
Matriz Sociocultural: Los que deciden y evalúan		
Actores	Intendencia, Concejo municipal, ex-autoridades, autoridades superiores, grandes productores, medios de comunicación.	
Expectativas	Lograr cambios. Dar soluciones. Obtener beneficios.	
Necesidades	Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran.	
Intereses	Reconocimiento, aceptación, trascendencia.	
Saberes	Orientar, conducir, tomar decisiones, persuadir.	
Emociones	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 30 Caracterización de Matrices Socioculturales(MS) Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Abril 2020
Matriz Sociocultural: Los que diseñan y ejecutan		
Actores	Gestores culturales estatales, Gestores independientes, Áreas técnicas específicas, Empleadxs, Proveedores.	
Expectativas	Incidir en las orientaciones y decisiones. Promover cultura. Reconocimiento.	

Necesidades	Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación.
Intereses	Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.
Saberes	Gestionar, imaginar, diseñar, escuchar, dinamizar, propiciar.
Emociones	Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 31		HERRAMIENTA Nº
Caracterización de Matrices Socioculturales(MS)		003
Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		Fecha
		Abril 2020
Matriz Sociocultural: Los que demandan y participan		
Actores	Consejerxs barriales, Organizaciones sociales y civiles, Militantes políticos territoriales.	
Expectativas	Incidir en las políticas. Controlar la gestión.	
Necesidades	Ser escuchados institucionalmente.	
Intereses	Inclusión social. Mejor calidad de vida.	
Saberes	Demandar, escuchar, peticionar, persistir.	
Emociones	Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 32 Caracterización de Matrices Socioculturales(MS) Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Abril 2020
Matriz Sociocultural: Los que producen y necesitan		
Actores	Colectivos culturales, artistas, académicxs e intelectuales, trabajadores de prensa.	
Expectativas	Subsistir de lo producido. Trabajo con otrxs. Conocimiento y reconocimiento de lo producido.	
Necesidades	Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados.	
Intereses	Promover cultura. Mayor visibilidad.	
Saberes	Crear, imaginar, producir.	
Emociones	Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 33 Caracterización de Matrices Socioculturales(MS) Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Abril 2020
Matriz Sociocultural: Los que asisten y usan		
Actores	Asistentes a espacios culturales, población priorizada, vecinas y vecinos en general.	

Expectativas	Que se sostengan los espacios, las acciones, actividades y eventos.
Necesidades	Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir.
Intereses	Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.
Saberes	Valorar, reconocer, promover.
Emociones	Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.

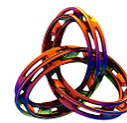
Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Las tablas anteriores desde 29 a 33 expresan categorías comunicacionales e intentan dar cuenta de su vinculación con la problemática. Son agrupamientos colectivos en movimiento, en trayecto. Consideran expectativas, saberes, interés necesidades y, finalmente, emociones. Esta decisión metodológica es la que permitirá operar estas matrices en cambios sociales conversacionales. A su vez, las tablas siguientes permitirán visualizar las relaciones entre aspectos, Matrices Socioculturales y emociones que ya presentamos.

TABLA Nº 34 Emociones por componente / aspecto de la VTC Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Abril 2020
Componente: Político Ideológico Institucional		
Aspectos	Matrices	Emociones
1.1: Primacía de demanda de acciones urgentes o sin planificación e identificación de procesos como dificultades.	Los que deciden y evalúan Los que asisten y usan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad. Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.
1.2: Falta de un consenso general en torno al rol de la cultura, y de la cultura pública en especial	Los que deciden y evalúan Los que diseñan y ejecutan Los que asisten y usan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad. Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad. Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.
1.3: Fuerte carga de imperativos (Ideológicos, Op. Pública, Rac. Económica)	Los que deciden y evalúan Los que diseñan y ejecutan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad. Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad
1.4: Proyección pública, regional y nacional de las acciones culturales de la ciudad.	Los que deciden y evalúan Los que asisten y usan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad. Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 35 Emociones por componente / aspecto de la VTC Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Abril 2020
Componente: Técnico político institucional		
Aspectos	Matrices	Emociones
2.1: Diseño y canalización instrumental de lo comunicacional asociado a lo informativo.	Los que producen y necesitan	Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza.
	Los que deciden y evalúan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.
	Los que asisten y usan	Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.
2.2: Agentes permanentes fuertemente capacitados insatisfechos, desmotivados y/o sin utilizar su formación en sus funciones	Los que diseñan y ejecutan	Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.
	Los que deciden y evalúan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.
2.3: Relevancia de la experiencia/capacitación profesional de agentes contratados para desempeñarse en las actividades culturales	Los que demandan y participan	Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.
	Los que diseñan y ejecutan	Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.
2.4: Demanda de acciones y resultados que legitiman y deslegitiman procesos de modo frecuente y aleatorio	Los que demandan y participan	Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.
	Los que deciden y evalúan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 36 Emociones por componente / aspecto de la VTC Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Abril 2020
Componente: Económico financiero y legal		
Aspectos	Matrices	Emociones
3.3: Indispensable cuidado de transparencia y control de cuentas públicas	<p>Los que demandan y participan</p> <p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.</p> <p>Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.</p> <p>Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.</p>
3.2: Importante presencia agentes contratados en las erogaciones (vinculación con diversidad de propuestas)	<p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que demandan y participan</p>	<p>Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.</p> <p>Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.</p>
3.3: Procesos burocráticos que requieren tiempo (no prima lo urgente)	<p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.</p>

3.4: Marco legal de control y protección especialmente relevante en lo estatal (por ejemplo en la generación y ampliación de Derechos).	Los que deciden y evalúan	Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.
	Los que asisten y usan	Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.
	Los que producen y necesitan	Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 37 Emociones por componente / aspecto de la VTC Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Abril 2020
Componente: Socio comunitario		
Aspectos	Matrices	Emociones
4.1: Poblaciones y grupos específicos priorizados con grandes divergencias (poblaciones vulnerables, colectivos artísticos, grupos comunitarios)	Los que asisten y usan Los que deciden y evalúan	Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad. Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.
4.2: Organizaciones y grupos vecinales barriales que alojan y promueven propuestas, diversas y fluctuantes, incidiendo así en la promoción o reducción de propuestas culturales	Los que asisten y usan Los que diseñan y ejecutan Los que producen y necesitan	Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad. Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.

		Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza.
4.3: Existencia de colectivos vinculados a los lenguajes culturales que inciden en las propuestas públicas	Los que producen y necesitan Los que diseñan y ejecutan	Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza. Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 38 Emociones por componente / aspecto de la VTC Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Abril 2020
Componente: Urbano territorial		
Aspectos	Matrices	Emociones
5.1: Dispersión y Heterogeneidad territorial que incide en el diseño e implementación de propuestas culturales integrales	Los que asisten y usan Los que diseñan y ejecutan	Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad. Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.
5.2: Gran variedad y diversidad de capacidad en equipamientos culturales estatales en los territorios	Los que diseñan y ejecutan Los que producen y necesitan	Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.

		Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza.
5.3: Carencia de equipamientos públicos no estatales distritales (excepto el Distrito Centro)	<p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que producen y necesitan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p> <p>Los que demandan y participan</p>	<p>Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.</p> <p>Ansiedad. Orgullo. Miedo. Felicidad. Tristeza.</p> <p>Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.</p> <p>Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.</p>
5.4: Gran dispersión de espacios culturalmente valiosos en la ciudad que requieren movilidad adecuada	<p>Los que asisten y usan</p> <p>Los que demandan y participan</p> <p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Sorpresa. Miedo. Amor. Vergüenza. Felicidad.</p> <p>Vergüenza. Enojo. Orgullo. Ansiedad. Envidia. Amor. Felicidad.</p> <p>Orgullo. Amor. Desdén. Ansiedad.</p> <p>Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.



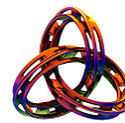
4.6 Árbol de Soluciones

Con la tabla anterior culminamos la aplicación de la técnica de caracterización de Matrices Socioculturales. Hemos superado la mirada sobre los actores, transformados ahora en relación integral a la IEC. No dejaron de ser, solo que el registro que de ellos tenemos ya es indisoluble de su particular modo de vincularse entre sí, el linaje de transformaciones que sobre ellos operaron y la relación que tienen con la problemática. Ahora iremos en dirección a la quinta técnica de la metodología IEC: el Árbol de soluciones. Aquí esbozaremos por cada componente de la primera técnica aplicada, VTC, desplegados en aspectos y articulando cada uno de ellos con las Matrices Socioculturales, sus intereses y necesidades, una proceso/dimensión comunicacional a considerar para la transformación y, finalmente, un repertorio de acciones que buscan propiciar la transformación deseada y posible.

TABLA Nº 39				HERRAMIENTA Nº 002
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional				
Proyecto “Comunicación Cultura Enactiva”				Fecha Mayo 2020
Componente de la VTC: Político Ideológico Institucional				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/Necesidades	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar



<p>1.1: Primacía de demanda de acciones urgentes o sin planificación e identificación de procesos como dificultades.</p>	<p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que asisten y usan</p>	<p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.</p> <p>Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p>	<p>-Propuesta construcción “Proyecto Comunica Cultura Enactiva” para considerar otro registro de lo comunicacional y establecer procesos de planificación estratégica respetuosos de la diversidad.</p> <p>-Generar y sostener espacios de conversación respecto de las orientaciones estratégicas de gestión (procesos).</p> <p>-Desarrollar capacitaciones para autoridades, mandos medios y gestores culturales estatales.</p> <p>-Identificar urgencias recurrentes y elaborar propuesta de adaptación.</p> <p>-Propiciar espacios de encuentros entre matrices socioculturales respecto de políticas implementadas (seguimiento, evaluación).</p>
<p>1.2: Falta de un consenso general en torno al rol de la cultura, y de la cultura pública en</p>	<p>Los que deciden y evalúan</p>	<p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento,</p>	<p>Sensibilización</p> <p>Participación</p> <p>Sensibilización</p>	<p>-Propuesta construcción “Proyecto Comunica Cultura Enactiva” para considerar otro registro de lo comunicacional y establecer procesos de planificación estratégica respetuosos de la diversidad.</p>



especial	<p>Los que diseñan y ejecutan</p> <p>Los que asisten y usan</p>	<p>aceptación, trascendencia.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p> <p>Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.</p>	Encuentro Sociocultural	<p>-Generar y sostener espacios de conversación respecto de las orientaciones estratégicas de gestión (procesos).</p> <p>-Propiciar espacios de encuentros entre matrices socioculturales respecto de políticas implementadas (seguimiento, evaluación)</p> <p>-Recuperar el 1° Foro Cultural y continuarlo incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.</p>
1.3: Fuerte carga de imperativos (Ideológicos, Op. Pública, Rac. Económica)	<p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores</p>	<p>Participación</p> <p>Información</p>	<p>-Generar y sostener espacios de conversación respecto de las orientaciones estratégicas de gestión (procesos).</p> <p>-Propiciar espacios de encuentros entre matrices socioculturales respecto de políticas implementadas (seguimiento, evaluación)</p>



		equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.		
1.4: Proyección pública, regional y nacional de las acciones culturales de la ciudad.	Los que deciden y evalúan Los que asisten y usan	Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia. Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.	Información Sensibilización	-Propuesta construcción “Proyecto Comunica Cultura Enactiva” para considerar otro registro de lo comunicacional y establecer procesos de planificación estratégica respetuosos de la diversidad. -Propiciar espacios de encuentros entre matrices socioculturales respecto de políticas implementadas (seguimiento, evaluación) incluyendo especialmente una valoración sobre procesos dinamizados y no mass mediatizados. -Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.



TABLA Nº 40 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Proyecto “Comunicación Cultura Enactiva”				HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Mayo 2020
Componente de la VTC: Técnico político institucional				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/Necesidades	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
2.1: Diseño y canalización instrumental de lo comunicacional asociado a lo informativo.	Los que producen y necesitan	Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados. Promover cultura. Mayor visibilidad.	Participación Sensibilización	-Propuesta construcción “Proyecto Comunica Cultura Enactiva” para considerar otro registro de lo comunicacional y establecer procesos de planificación estratégica respetuosos de la diversidad.
	Los que deciden y evalúan	Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.		-Desarrollar capacitaciones para autoridades, mandos medios y gestores en relación a la amplitud de lo comunicacional y la potencia de reconocerlo.
	Los que asisten y usan	Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos.		-Propiciar espacios de encuentros entre matrices socioculturales respecto de políticas implementadas (seguimiento, evaluación).



		Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.		
2.2: Agentes permanentes fuertemente capacitados insatisfechos, desmotivados y/o sin utilizar su formación en sus funciones	Los que diseñan y ejecutan Los que deciden y evalúan	Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social. Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.	Información Sensibilización Participación	-Generar y sostener espacios de conversación respecto de las orientaciones estratégicas de gestión (procesos). -Desarrollar capacitaciones para autoridades, mandos medios y gestores. -Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo. -Propiciar espacios periódicos de encuentros entre gestores, trabajadores y autoridades de la secretaria sobre las políticas y acciones implementadas. -Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices



				consideradas.
2.3: Relevancia de la capacitación profesional de agentes contratados para desempeñarse en las actividades culturales	<p>Los que demandan y participan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p> <p>Los que producen y necesitan</p>	<p>Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación.</p> <p>Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p> <p>Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados. Promover cultura. Mayor visibilidad.</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p>	<p>-Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo.</p> <p>-Considerar a los profesionales contratados desde las primeras etapas del diseño de las políticas públicas.</p> <p>-Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.</p> <p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros entre gestores independientes, profesionales y autoridades de la secretaria sobre las políticas y acciones implementadas.</p>

<p>2.4: Demanda de acciones y resultados que legitiman y deslegitiman procesos de modo frecuente y aleatorio</p>	<p>Los que demandan y participan</p> <p>Los que deciden y evalúan</p>	<p>Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.</p> <p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.</p>	<p>Participación</p> <p>Encuentro Sociocultural</p>	<p>-Generar y sostener espacios de conversación respecto de las orientaciones estratégicas de gestión (procesos).</p> <p>-Desarrollar capacitaciones para autoridades, mandos medios y gestores.</p> <p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros entre gestores, trabajadores y autoridades de la secretaria sobre las políticas y acciones implementadas.</p>
--	---	---	---	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

<p>TABLA Nº 41 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Proyecto “Comunicación Cultura Enactiva”</p>				<p>HERRAMIENTA Nº 002</p> <p>Fecha Mayo 2020</p>
<p>Componente de la VTC: Económico financiero y legal</p>				
<p>Aspectos</p>	<p>Matriz Sociocultural</p>	<p>Intereses/Necesidades</p>	<p>Proceso/ Dimensión comunicacional</p>	<p>Acciones a desarrollar</p>

<p>3.3: Indispensable cuidado de transparencia y control de cuentas públicas</p>	<p>Los que demandan y participan</p> <p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.</p> <p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p>	<p>Información</p> <p>Participación</p>	<p>-Presentación de informes anuales a consejeros y consejeras del presupuesto participativo, aún si no hubiesen existido proyectos en PP asociados a lo cultural.</p> <p>-Capacitación periódica en procesos y normativas administrativas y contables al personal de las instituciones de cultura.</p> <p>-Incluir en las agendas de reuniones de mandos medios y superiores la consideración de los procesos administrativos.</p>
<p>3.2: Importante presencia agentes contratados en las erogaciones (vinculación con</p>	<p>Los que deciden y evalúan</p>	<p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento,</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p>	<p>-Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo.</p>

diversidad de propuestas)	Los que demandan y participan	aceptación, trascendencia. Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.		-Propiciar un régimen de ingreso a la planta municipal asociado a los consensos resultantes de los Foros Culturales.
3.3: Procesos burocráticos que requieren tiempo (no prima lo urgente)	Los que diseñan y ejecutan	Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.	Información Participación	-Capacitación periódica en procesos y normativas administrativas y contables al personal de las instituciones de cultura. -Incluir en las agendas de reuniones de mandos medios y superiores la consideración de los procesos administrativos.
3.4: Marco legal de control y protección especialmente relevante en lo estatal (por ejemplo en la generación y ampliación de Derechos).	Los que deciden y evalúan Los que asisten y usan	Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia. Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir.	Información Sensibilización Participación	-Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas. -Hacer énfasis en considerar a poblaciones vinculadas a estos derechos en la generación de acciones culturales. -Propiciar la difusión de producciones académicas y ensayos vinculados a la



	Los que producen y necesitan	Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación. Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados. Promover cultura. Mayor visibilidad.		promoción de derechos.
--	------------------------------	--	--	------------------------

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 42				HERRAMIENTA Nº
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional				002
Proyecto “Comunicación Cultura Enactiva”				Fecha
				Mayo 2020
Componente de la VTC: Socio comunitario				
Aspectos	Matriz	Intereses/Necesidades	Proceso/ Dimensión	Acciones a desarrollar



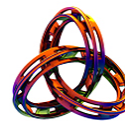
	Sociocultural		comunicacional	
4.1: Poblaciones y grupos específicos priorizados con grandes divergencias (poblaciones vulnerables, colectivos artísticos, grupos comunitarios)	<p>Los que asisten y usan</p> <p>Los que deciden y evalúan</p>	<p>Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.</p> <p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.</p>	<p>Participación</p> <p>Sensibilización</p>	<p>-Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo.</p> <p>-Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.</p> <p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros entre mandos medios de cultura junto a equipos distritales y autoridades de la secretaria sobre necesidades y demandas.</p>
4.2: Organizaciones y grupos vecinales barriales que alojan y promueven propuestas, diversas y fluctuantes, incidiendo así en la promoción o	<p>Los que asisten y usan</p>	<p>Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.</p>	<p>Información</p> <p>Participación</p> <p>Encuentro Sociocultural</p>	<p>-Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo.</p> <p>-Considerar a los profesionales contratados desde las primeras etapas del diseño de las</p>

<p>reducción de propuestas culturales</p>	<p>Los que demandan y participan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p> <p>Los que producen y necesitan</p>	<p>Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p> <p>Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados. Promover cultura. Mayor visibilidad.</p>		<p>políticas públicas.</p> <p>-Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.</p> <p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros entre mandos medios de cultura junto a equipos distritales y autoridades de la secretaria sobre necesidades y demandas.</p>
<p>4.3: Existencia de colectivos vinculados a los lenguajes culturales que inciden en las propuestas públicas</p>	<p>Los que producen y necesitan</p>	<p>Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados. Promover cultura. Mayor visibilidad.</p>	<p>Participación</p> <p>Encuentro Sociocultural</p>	<p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros entre colectivos culturales junto a autoridades de la secretaria sobre propuestas, necesidades y demandas.</p> <p>-Recuperar experiencias pasadas como el 1°</p>

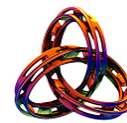
	Los que diseñan y ejecutan	Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.		Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.
--	----------------------------	---	--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA Nº 43 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Proyecto “Comunicación Cultura Enactiva”				HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Mayo 2020
Componente de la VTC: Urbano territorial				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/Necesidades	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
5.1: Dispersión y Heterogeneidad territorial que incide	Los que asisten y usan	Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos.	Encuentro Sociocultural	-Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar



<p>en el diseño e implementación de propuestas culturales integrales</p>	<p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p>		<p>talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo.</p> <p>-Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.</p> <p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros de escala distrital para, entre organizaciones, colectivos, gestores y autoridades de la secretaria generar propuestas y evaluar el desarrollo de las políticas aplicadas.</p>
<p>5.2: Gran variedad y diversidad de capacidad en equipamientos culturales estatales en los territorios</p>	<p>Los que diseñan y ejecutan</p> <p>Los que producen y necesitan</p>	<p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p> <p>Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados.</p>	<p>Información</p> <p>Participación</p>	<p>-Generar convocatorias de promoción gratuita para artistas para exhibición en espacios barriales.</p> <p>-Recuperar experiencias pasadas como el 1° Foro Cultural y continuarlas incluyendo como participantes actores de las matrices consideradas.</p> <p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros de escala distrital para, entre</p>



		Promover cultura. Mayor visibilidad.		organizaciones, colectivos, gestores y autoridades de la secretaria generar propuestas y evaluar el desarrollo de las políticas aplicadas.
5.3: Carencia de equipamientos públicos no estatales distritales (excepto el Distrito Centro)	<p>Los que deciden y evalúan</p> <p>Los que producen y necesitan</p> <p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.</p> <p>Obtener recursos económicos. Espacios y equipamientos adecuados. Promover cultura. Mayor visibilidad.</p> <p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p>	<p>Información</p> <p>Sensibilización</p> <p>Encuentro Sociocultural</p>	<p>-Propiciar espacios periódicos de encuentros de escala distrital para, entre organizaciones, colectivos, gestores y autoridades de la secretaria generar propuestas y evaluar el desarrollo de las políticas aplicadas.</p> <p>-Impulsar en la agenda local el rol y capacidad de la cultura en términos económicos.</p> <p>-Estudiar la creación de un programa de subsidios a emprendedorxs culturales en territorios priorizados.</p>

	Los que demandan y participan	Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.		
5.4: Gran dispersión de espacios culturalmente valiosos en la ciudad que requieren movilidad adecuada	Los que asisten y usan	Equipamientos culturales cercanos. Medios para movilizarse a los lejanos. Recursos para asistir. Disfrute, recreación, creación, encuentro, vinculación.	Información Participación	-Propiciar que trabajadorxs puedan realizar actividades vinculadas a sus saberes en instituciones barriales y comunitarias (dar talleres, cursos, etc) como parte de su trabajo.
	Los que demandan y participan	Ser escuchados institucionalmente. Inclusión social. Mejor calidad de vida.		-Posibilitar días de transporte gratuito por distrito para participar en acciones culturales.
	Los que deciden y evalúan	Recursos económicos, flexibilidad y adaptación de parte de quienes ejecutaran. Reconocimiento, aceptación, trascendencia.		-Considerar al momento del diseño de las acciones culturales de los diferentes espacios los requerimientos de movilidad, incluyendo al Ente de la Movilidad al generar acciones especialmente masivas.



	<p>Los que diseñan y ejecutan</p>	<p>Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación. Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.</p>		
--	-----------------------------------	--	--	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Con la presentación de las tablas precedentes concluye la aplicación de la técnica del Árbol de Soluciones. Quedan enunciados por cada aspecto de los cinco componentes acciones y productos comunicacionales que permitirán promover procesos comunicacionales –información, sensibilización, participación, encuentro sociocultural- para las diferentes Matrices Socioculturales. Como dijimos al iniciar este apartado, se concluyó la aplicación de la técnica en un contexto de cambio en la conducción de la gestión vinculado a la renovación de autoridades locales, provinciales y nacionales; razón por la cual aquí concluyó el tono colectivo y enactuado de la IEC. A inicios de 2020 surgieron algunos esbozos que, parecían, sugerir la existencia de un terreno fértil para recuperar este devenir. Ello puso en suspenso la presentación de este escrito, a vistas de una continuidad. Sin embargo los tiempos y devenires –pandemia, nuevas líneas de trabajo, reacomodamientos- resultaron finalmente refractarios.



4.7 Bibliografía

- MASSONI, S. “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida”. Revista Latinoamericana de Comunicación, Chasqui N°141. CIESPAL. Ecuador, 2019.
- MASSONI, S. “Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC, 2018.
- MASSONI, S. “Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2013.
- MASSONI, S. “Comunicación estratégica: comunicación para la innovación”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2011
- MASSONI, S. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2007.



CAPÍTULO 5

"Es eso lo que has dejado, lo que persigues. Si quieres saber lo que eres, tendrás que preguntárselo a las piedras y al agua, si quieres descifrar el idioma en que hablan los brujos de tus sueños, interroga las fabulas que te contaron en la primera noche ante el fuego. Porque no hay río que no sea tu sangre, no hay selva que no esté en tus entrañas, no hay viento que no sea secretamente tu voz y no... Hay estrellas que no sean misteriosamente tus ojos. Dondequiera que vayas llevarás esas viejas preguntas, nada encantarás en tus viajes que no estuviera donde siempre contigo, y cuando te enfrentes con las cosas más desconocidas, descubrirás que fueron ellas quienes arrullaron tu infancia"

William Ospina, El país de la Canela

5.1 Conclusiones

Habiendo recorrido el desarrollo de los primeros pasos de la IEC volvemos a encontrarnos frente a la cuestión que dio origen al trabajo: desplegar una Investigación Enactiva en Comunicación en torno a la gestión de políticas públicas de cultura. Nuestro contexto de investigación/acción estuvo vinculado inicialmente a la Dirección de Gestión Territorial, dependiente de la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de Rosario. Desde allí, ¿qué logramos luego del recorrido realizado?

En primer lugar de la mano del diálogo de saberes –primera operación cognitiva de una IEC- hemos identificado y validado en gabinete una frase núcleo de la problemática, definida como “tensión de racionalidades comunicacionales y políticas en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de cultura”. Este producto se presentó en nuestra tabla N°2 dentro de la técnica VTC y pueden verse en el anexo 6.2 algunos ejemplos de documentos colaborativos como forma de registro de esas conversaciones. En las siguientes tablas reconocimos 5 componentes dentro de esta problemática, que fueron: 1 el político ideológico institucional, 2 el técnico político institucional, 3 el económico financiero y legal, 4 el socio comunitario, y 5 el urbano territorial. Para cada uno de ellos fueron señalados diferentes aspectos y luego niveles del problema, que pueden visualizarse en las tablas N°3 a N°8.

Es relevante señalar que dichas tablas expresan la convergencia de diferentes miradas, todas de actores y actrices involucrados en la hechura de políticas públicas de cultura. Ello puede verse evidenciado en la versión sintética de la VTC donde encontramos como causa básica “Polivalencia de la cultura y lo cultural”; como causa próxima “Relevancia pero ubicación periférica de lo cultural en la gestión”; como síntoma la “Estabilidad de áreas con inestabilidad de propuestas”; “Fragmentación, fractura y falta de legitimidad y continuidad de políticas públicas”; todas configuraciones en relación directa con la frase núcleo.

Luego hemos cumplido con uno de nuestros objetivos específicos al reconocer las Marcas de Racionalidad Comunicacional que operan y determinan el tipo de encuentro dominante en la situación. Para hacerlo recuperamos solo algunas piezas y espacios privilegiados y asociados a la problemática, dentro de un universo increíblemente amplio, no tanto en diversidad sino en cantidad. Huelga decir que lo cultural rebasa todo constreñimiento espacial, pero también pudimos reconocer que existen ámbitos más propicios para el encuentro, espacios donde es menos posible “pre determinar” acciones, espacios donde emergen los vínculos aún a contrapelo de ciertas ambiciones o a causa de importantes carencias.

En los espacios con mayor presencia Estatal las dimensiones comunicacionales operantes fueron principalmente la informativa y la ideológica, con la excepción de los CMD y los Espacios Culturales –Centros Culturales, Museos, Bibliotecas- donde la dimensión interaccional se abrió camino. Podríamos decir que justamente son los espacios con mayor libertad o con mayor apertura a la diversidad aquellos que alojaron una dimensión no puramente lineal, transferencial, restrictiva.

Por otra parte, y sin haber sido uno de nuestros objetivos específicos pero sí participando integralmente del proceso de la IEC, el reconocimiento de actores fue un proceso increíblemente enriquecedor. Al aplicar las primeras herramientas aún estábamos trabajando en un contexto de equipo amplio, por lo que la “identificación de agentes semióticos y simbióticos” –tal es la operación cognitiva a la que pertenece esta técnica del MCA- permitió dinamizar un gran número de procesos linderos a la problemática incluso mucho más adelante en el tiempo. Nos referimos a que la potencia del Mapeo Comunicacional de Actores presentados entre las tablas N°23 a N°27 y en los diagramas N°1 a N°5 permitió ampliar la mirada a quienes mucho tiempo después, ya desentendidos de la problemática pero no de la gestión pública local, tuvieron que enfrentar situaciones similares.

Volviendo al cumplimiento de objetivos específicos nos encontramos ahora con el agrupamiento de actores según la particular modalidad del vínculo con la problemática, reconocimiento de los autodispositivos colectivos emergentes en situación. Esto se vuelve operativo a través de la caracterización de Matrices Socioculturales, y para nuestro caso fueron: “los que deciden y evalúan”; “los que diseñan y ejecutan”; “los que demandan y participan”; “los que producen y necesitan”; y por último “los que asisten y usan”. Esto se ve reseñado en la tabla N°28. Y luego de ella se desplegaron expectativas, necesidades, intereses, saberes y emociones por cada MS, que se pueden encontrar en las tablas N°29 a N°33. Esto permitió superar la mirada sobre los actores, transformados ahora en relación, sin dejar de ser, pero ahora asumiendo que el registro que de ellos tenemos es indisociable de su particular modo de vincularse entre sí, del linaje de transformaciones que sobre ellos operaron y la relación que tienen con la problemática.

Así también podemos expresar un logro parcial en torno al diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales, lo que se expresó a través de la técnica del Árbol de Soluciones y puede verse en las tablas N°39 a la N°43. Decimos parcial porque para el momento en que se inició su aplicación ya no logró articularse integralmente en equipo, ni validarse la totalidad de sus derivaciones en gabinete fuera de conversaciones relevantes pero informales, las que atravesadas por el cambio de gestión en ciernes y las dinámicas asociadas a ese proceso obturaron la posibilidad de cumplir los últimos objetivos planteados en este proyecto.

Sin embargo conservamos registro, puesto que la aplicación de una IEC es rigurosa al tiempo que flexible, y nos podrá permitir operar a futuro con miras a incorporar la CEE para la gestión de políticas públicas de cultura, contribuyendo finalmente a un cambio social conversacional en torno a la gestión de políticas públicas de escala local. Ello bien puede considerarse un aporte diferencial de un comunicador estratégico enactivo respecto del tema. Por contrario, otras concepciones de la comunicación que poseen gran permeabilidad y presencia en ámbitos de gobierno –



como el marketing político, las relaciones públicas y enfoques “aggiornados” como el big data entre otros- proponen operar sobre dimensiones escindidas, construyendo comúnmente profecías auto-cumplidas de éxitos logrados, al tiempo que los gobiernos continúan viendo erosionada su legitimidad y vastos sectores de la ciudadanía siguen sin participar de la cosa pública –por lo general sectores vulnerables- y otros rechazan con creciente ferocidad la sola idea de lo público.

Aquí intentamos propiciar tanto el reconocer como el interpelar “trabajando en la investigación en diagnosticar y operar el encuentro en la diversidad en el registro sistemático del cambio comunicacional entendido como una modalidad micro/macro social del devenir” (Massoni, 2019). No hay desplazamiento o aislamiento, no hay ruptura; hay como conclusión un registro sistemático del cambio, que a su vez ha sido propiciado aún sin lograr una aplicación completa de las técnicas IEC. En definitiva, como dice Sandra Massoni “la vida palpita desde la diversidad. Los saberes comunicacionales son vitales, saberes latentes, que crecen desde lo que están siendo en su emocionalidad corporal, histórica, situada, pero a la vez, compartida” (Massoni, 2019).

5.2 Reflexiones finales

En el devenir de este trabajo pudimos reconocer que mayormente, los esfuerzos de la comunicación de gobiernos se han concentrado más en la dimensión informativa de la comunicación que en otras dimensiones, poniendo énfasis en los soportes de difusión utilizados y en las relaciones con la prensa. Esa mirada parece corresponderse a un paradigma de la administración pública de perfil burocrático, con escasa flexibilidad y una percepción de la transparencia centrada en la información, así como a un privilegio de la comunicación entendida como accesorio, operando en la dimensión donde prima el dato.

También pudimos encontrar un constante oscilar de actores a espectadores en el campo de las políticas culturales. Quizás como ningún otro campo quienes piensan, deciden; quienes producen, demandan; quienes asisten, usan. Las y los actores asociados a la problemática describen en su mismo devenir una capacidad de asumir roles que oxigenan el campo. Por eso, aún aclarando que no corresponde a nuestros objetivos, creemos importante señalar falsas diádas del ámbito de lo cultural: es difuso y diverso, hermanando; es amplio, conteniendo; se aleja de la idea del servicio público, sosteniéndose en gran medida desde lo público; participa de lo singular de la creación artística, promueve y construye derechos de mayorías.

Así mismo reconocimos un corrimiento a la urgencia, a la celeridad y la inmediatez. Y complementando esto una visión de parte de los que “deciden y evalúan” hacia los procesos como dificultades. No hay paciencia, la emoción es la “ansiedad”. Y la dimensión del encuentro es la del tiempo desplegado, emergiendo. Quizás por ello las y los gestores culturales tanto públicos estatales como independientes pueden sostener la tensión en su propia carne, en sus propias cabezas sin estallar por los aires. Puesto que aún con los reclamos e imposiciones de las urgencias –fundadas o no, poco importa- saben que siempre el vínculo emerge, retorna y sostiene. Y hay vínculos por todos lados, entre quienes participan de los más

creativos espacios culturales hasta quienes asisten del modo más “prototípicamente” pasivo a un espectáculo. Sucede que en la cultura no hay pasividad, hay siempre un compromiso ético, estético, intelectual y emocional.

El punto de partida fue considerar críticamente los procesos liderados por el Estado local al momento de gestar en su dimensión protagónica las políticas públicas de cultura. Y la consideración crítica que pasa de inmediato hacia las políticas de participación que tan naturalmente se asocian a progresismo o democracia participativa pero que no necesariamente horizontalizan decisiones y distribuyen el poder ni empoderan ciudadanos. Por el contrario suelen, antes, revestir de un nuevo burocratismo, o de mera instrumentalidad, legitimación política para gestiones ya instituidas, o rostro amable de una búsqueda renunciada a favor de repensar el gobierno y la gestión pública desde la perspectiva de los ciudadanos.

Este trabajo intentó rescatar la comunicación desde la metaperspectiva CEE, y desde allí aportar para hacia la hechura de políticas públicas locales de cultura. Lo que hasta aquí se viene haciendo en la materia es valioso, pero en su implementación más veces adolece de males que de beneficios en el sentido de democratizar y empoderar. Las formas tradicionales de entender y “evaluar” a la comunicación han realizado sus diagnósticos y continuarán haciéndolos, no pasando de sopesar cantidades de volantes distribuidos, variedad de gacetillas enviadas a medios masivos, modificaciones de estéticas en diseños de piezas gráficas, mediciones de impacto en redes sociales, etc. Estamos frente a un recorte de la realidad expresado en términos de dato, de información pura que nos ha conducido a la interpretación limitada de que todo puede ser información. Construimos, junto a la era de la reproductibilidad técnica, un mundo transmisible y ello conlleva la limitación de lo cuantificable.

Estas dimensiones se encuentran presentes de manera privilegiada al pensar el tono y ritmo de lo comunicacional en relación a las políticas públicas culturales. Presentes pero distribuidas como conjuntos de prácticas y saberes de modos

concentrados en dos grandes ámbitos, reconocimos que la dimensión informativa prima en relación a una práctica instalada del “saber hacer” en comunicación de gobiernos y aborda lo cultural en términos de consumos y distribución, y desde allí hacia algunas formas de establecer vínculos por parte de diferentes actores dentro de la estructura de la Secretaría de Cultura local. Por otro lado, la dimensión interaccional está ampliamente difundida en la práctica del saber hacer en escala territorial, en los Centros Culturales y espacios barriales, en algunas comunidades o grupos e incluso en los niveles de decisores de políticas de la Secretaría.

A estos registros tradicionales de asumir la vinculación debe sumarse que al debilitamiento de la democracia representativa por “hartazgos” se suma un debilitamiento más atroz producido por la degradación de las condiciones de vida de cada vez mayores sectores de la sociedad que abren las puertas a procesos de disolución comunitaria, predica del egoísmo, de la insolidaridad, del sálvese quien pueda. Recordemos que nuestra añeja pero vigente construcción de democracia representativa tiene origen en un proceso histórico donde los derechos ciudadanos fueron primero enlazados a los derechos de “propiedad” y desde allí hacia un Estado de Derecho.

Si comprendemos a la participación como una verdadera posibilidad de construcción dialógica, entonces debe ser participación enactuada, democrática e interactiva del conocimiento. Solo allí la dimensión comunicacional es ámbito para dinamizarla. No se trata simplemente de producir o gestionar uno u otro medio de transferencia con contenidos diferentes a los usuales –consideración muy cercana a la mera instrumentalidad- sino de generar espacios que alojen, que propicien, que horizontalicen y fomenten el intercambio recíproco de saberes y conocimientos; pero sobre todo que no controlen.

Hoy es un objetivo declarado de los nuevos modelos de gobernabilidad a todo nivel desde los que se fomentan diferentes “estrategias” de acercamiento al

ciudadano. La esfera de lo local se constituyó en las últimas décadas en el ámbito por excelencia, de aplicación de propuestas relacionadas con provocar mayor cercanía entre Estado y Ciudadanía, es decir, de propiciar participación ciudadana en los asuntos públicos. Pero eso no implica superar la noción de “informarlo”, o “participarlo”. ¿Dónde está el encuentro en la diversidad? No parece despuntar, no. El encuentro no es lugar usual propiciado en la idea del “acercamiento” al ciudadano. Siempre se tratará de un sujeto cercano a la concepción liberal propietaria de “sujeto de derecho” ciudadano-cliente a quien se “dirigen” múltiples acciones comunicacionales.

Lo radical y potencialmente diferente no pareciera tener origen en la génesis que diferencia las políticas de participación ciudadana, que desplazan radicalmente el eje ciudadano-cliente, o público-pasivo. El problema pareciera estar en la “determinación” de los modos y los mundos. Futuro, presente, pasado: nuestra tendencia a definir y encorsetar al ser en un estadio resolutivo, estático, diferenciado del entorno es producto de una temporalidad equivalente. Por ello al mirar la urgencia vivimos en la urgencia, o al operar en la comunicación cual conjunto de mensajes, todo son efectos deseados o indeseados, y todo adquiere ese particular modo de desconocer todo lo demás. El encuentro en la diversidad se puede propiciar, siempre que se lo reconozca; allí creemos hay aportación de la comunicación estratégica enactiva hacia las políticas públicas, allí mora su ritmo.

La temporalidad que se asocia a este campo es un tiempo de la irreversibilidad no destructiva. Como hemos dicho con Prigogine, este tiempo del azar no determinista permite el devenir de lo nuevo. Devenir que no es pre determinado. Los procesos poseen esta cualidad, nuevamente, indiferenciada de sí mismos, lo que torna cada nueva instancia en algo novedoso. Es ese reconocer lo multidimensional donde se le devuelve –dicho como un gesto puesto que no hay restitución de aquello que jamás pudo ser extraído- capacidad dinámica a las formas de vida. Sería una suerte de juego



generativo donde “el orden subvertido del desorden permite a su vez un orden renovado”, siempre dinámico. A persistir en esa búsqueda nos convocamos.

5.3 Bibliografía General

- ALONSO, P. "Políticas Culturales en la Argentina: un recorrido por sus principales planes (1983-2019)". Cuadernos del Instituto Nacional de Administración Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, 2019.
- ALVAREZ, J. "Historia de Rosario: 1689-1939". UNR Editora, Editorial Municipal de Rosario. Rosario, 1998.
- AUGÉ, MARC. "El sentido de los otros". Editorial Paidós, Barcelona. 1996.
- BELTRAN, L. R. "Premisas, objetos y métodos foráneos en la investigación sobre comunicación en A. Latina". Artículo de cátedra "Comunicación Estratégica II". Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- BERETTA, D.; GALANO, N.; LAREDO, F. "Cartografía de políticas públicas de juventudes: reflexiones a partir de sus configuraciones en Rosario". Grupo Editor Universitario, Buenos Aires. 2018.
- BERETTA, D.; NÚÑEZ, P.; VOMMARO, P.; LAREDO, F. "Políticas de juventudes y participación política: perspectivas, agendas y ámbitos de militancia". UNR Editora, Rosario. 2018.
- BORJA, J. CASTELLS, M. "Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información". Editorial Taurus. Madrid, 1997.
- BUTLER, J. "Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del "sexo"". Editorial Paidós. Buenos Aires. 2002.
- DE CERTEAU, M. "La invención de lo cotidiano". Editorial Iberoamericana, México. 1999
- DELGADO, M. "Sociedades movedizas: pasos hacia una antropología de las calles". Editorial Anagrama, Barcelona. 2007.
- FOUCAULT, M. "El Pensamiento del Afuera". Editorial Pre-textos, Valencia. 2004.
- GARCÍA CANCLINI, N. Políticas Culturales en América Latina. Editorial Grijalbo. México, 1987.
- GRIMSON, A. "Los límites de la cultura: crítica de las teorías de la identidad". Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires. 2011.



- GUATTARI, F. "Caosmosis". Editorial Manantial, Buenos Aires. 1996.
- GUATTARI, F. y DELEUZE, g. "Mil mesetas, Capitalismo y Esquizofrenia". Editorial Pre-textos, Valencia. 2000.
- HARAWAY, D. Seguir con el problema. Generar parentescos en el Chthuluceno. Editorial Consonni, Buenos Aires. 2019.
- LANDOWSKI, E. "¿Habría que rehacer la semiótica?" En revista Contratexto N°20, Universidad Nacional de Lima, Perú. 2012.
- LANDOWSKI, E. "Regímenes del Espacio", en "La significación del espacio", Revista Tópicos del Seminario N° 24, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. 2010.
- MASSONI, S. "Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida". Revista Latinoamericana de Comunicación, Chasqui N°141. CIESPAL. Ecuador, 2019.
- MASSONI, S. "Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos". Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación ALAIC, 2018.
- MASSONI, S. "Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires". Ediciones CIESPAL. Quito, Ecuador. 2016.
- MASSONI, S. "Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural". Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2013.
- MASSONI, S. "Comunicación estratégica: comunicación para la innovación". Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2011
- MASSONI, S. "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones, Rosario. 2007.
- MASSONI, S. "Comunicación estratégica: experiencias, planificación e investigación en marcha". Massoni (Ed.) Rosario. 2007
- MASSONI, S. URANGA, W. LONGO, V. (Compiladores) Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica. Nueva Editorial Universitaria. San Luis, 2018.
- MARTIN-BARBERO, J. "Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura". Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2004.



- MARTÍN-BARBERO, J. "Transformaciones comunicativas y tecnologías de lo público". Artículo de cátedra "Comunicación Estratégica II". Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- MAYA, F.A. "El instinto del Universo". Material de Cátedra Tecnología y Sociedad, Maestría en Comunicación Estratégica. Facultad de Ciencia Política y RRII. UNR, 2011.
- MORIN, E. "Introducción al Pensamiento Complejo". Barcelona, Editorial Gedisa. 2001.
- MORIN, E. "Epistemología de la Complejidad, en Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad". Editorial Paidós, Buenos Aires. 1998.
- NAJMANOVICH, D. "Mirar con nuevos ojos: nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo". Editorial Biblos, Buenos Aires. 2008.
- PIETRO, A. MEGÍAS, A. D'AMELIO, R. MONTINI, P. RIGOTTI, A.M. "Ciudad de Rosario" Editorial Municipal de Rosario. Rosario, 2010.
- OSZLAK, O Y O'DONELL, G. "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación"; en ACUÑA, C (compilador) "Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual". Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 2008.
- OSZLAK, O. "Políticas públicas y regímenes políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas" en CHUDNOVSKY, M. (compiladora) "Capacidades Estatales: diez textos fundamentales". Editor CAF, Buenos Aires, 2015.
- PRIGOGINE, I. "¿Tan solo una ilusión? Una exploración del caos al orden". Editorial Tusquets. Barcelona, 1988.
- QUEVEDO, L. A. (Compilador) "La cultura argentina hoy: tendencias!" Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires. 2015.
- REY, G. "Cultura y desarrollo humano: unas relaciones que se trasladan". Artículo de cátedra "Comunicación Estratégica II". Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- SOUSA SANTOS, B. "Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social". Siglo XXI CLACSO, México. 2009.



- SOTOLONGO CODINA, P. y DELGADO DÍAZ, C. “La revolución contemporánea del saber y la complejidad social: hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo”. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. 2006.
- TORO, B. J. “La construcción de lo público desde la sociedad civil”. Artículo de cátedra “Comunicación Estratégica II”. Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- TURINO, C. “Puntos de Cultura: cultura viva en movimiento”. Editorial RGC libros, Buenos Aires. 2013.
- URANGA, W. “Ciudadanía y espacio público: el derecho de los pobres a la información y a la comunicación”. “Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales”. Artículos de cátedra “Comunicación Estratégica II”. Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario. 2011.
- VALDETTARO, S. BERNAVÉ, M. “Políticas culturales y comunicación” UNR, 2011.
- VARELA, F. “Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales”. Editorial Gedisa, Barcelona. 1996.
- VICH, V. “Desculturizar la cultura: la gestión cultural como forma de gestión política”. Siglo veintiuno editores, Buenos Aires. 2014.
- SCHNITMAN, D. “Ciencia, cultura y subjetividad, en Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad”. Editorial Paidós, Buenos Aires. 1998.
- WALLERSTEIN, I. “Abrir las Ciencias Sociales”. Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Siglo XXI Editores, México. 1996.



ANEXOS

6.1 Anexo de siglas

CEE: Comunicación Estratégica Enactiva

IEC: Investigación Enactiva Estratégica

VTC: Versión Técnica Comunicacional

MRC: Marcas de Racionalidad Comunicacional

MS: Matrices Socioculturales

MCA: Mapeo Comunicacional de Actores

AS: Árbol de Soluciones

PO: Plan Operativo

CMD: Centros Municipales de Distrito

6.2 Anexo de documentos

Presentamos algunas herramientas que fueron aplicadas y luego superadas. Muchas se han perdido por la migración de documentos entre computadoras, las que pudimos recuperar se muestran aquí.

Programa de Gestión

Presentamos parte de la conversación/construcción dada en marzo de 2016.

Programa de Gestión - Dirección General de Gestión Territorial

Misión

Fortalecer la gestión territorial de las políticas culturales, la participación ciudadana y la articulación inter-institucional.

Funciones

- Articular actividades, programas y proyectos de la Secretaría de Cultura y Educación en los distritos, fomentando la vinculación con organizaciones de la sociedad civil y las ciudadanas/nos.
- Favorecer el desarrollo y profundización de un gobierno de proximidad en todo lo atinente a los temas y cuestiones que competen a la Secretaría de Cultura y Educación.
- Coordinar y supervisar el trabajo de los equipos de Coordinación Territorial presentes en cada uno de los distritos de la ciudad.
- Potenciar la coordinación en los territorios de las diversas áreas de la Municipalidad, organismos provinciales y nacionales con la Secretaría de Cultura y Educación.
- Interactuar con el medio social e institucional a fin de construir información, planificar y gestionar estratégica y participativamente intervenciones públicas aportando a la convivencia ciudadana.
- Diseñar e implementar acciones en temas vinculados a la agenda política estratégica de la ciudad.
- Colaborar en el diseño y elaboración de los lineamientos conceptuales y de acción de la Secretaría de Cultura y Educación.
- Construir un espacio de reflexión y formación sistemática en torno a la gestión territorial de políticas culturales.

Ejes de trabajo

1. Espacio permanente de reflexión y formación:

Reconociendo que la cotidianeidad de la gestión cultural representa un desafío permanente y requiere un ejercicio también cotidiano de reflexión; nos proponemos sistematizar ese ejercicio, muchas veces personal, en un espacio colectivo donde problematizar la orientación, el diseño, la implementación y los territorios en que se encarna la gestión cultural; gestión que asume a la cultura como creadora de ciudadanía.

En ese marco existen elementos caros a la propia idea de ciudad y que pueden potenciarse desde la gestión cultural: convivencia, identidad, vínculos, diversidad, pedagogía, libertad, creatividad, apropiación, espacio público, participación, consenso y disputa.

Abordarlos colectivamente y transversalmente, sumando las miradas y aportación de los espacios académicos de la ciudad, poniendo nuestra práctica y reflexión en diálogo con institutos, grupos de estudio y especialistas.

Proponemos los siguientes ejes de discusión:

Territorio y de gestión territorial.

Gestionar en y desde los territorios. Integralidad e intersectorialidad.

Pedagogía urbana y territorios de aprendizaje.

Territorios desmembrados y violentados.

Vulnerabilidad, pobreza y desigualdad.

Territorio e imaginario. Territorios reales, posibles y deseados.

Nuevos lenguajes culturales.

Cuerpo y territorio.

Uso, tensión y apropiación del espacio público.

Ecología de saberes.

Ciclo de encuentros, conversaciones con popes académicos, gestores locales, periodistas.

Un pequeño aporte para el concepto

Cuando hablamos de territorio o territorialidad asociamos al término una multiplicidad de conceptos: frontera, desierto, geografías, luchas, poder, culturas, identidades, asociaciones (lícitas o ilícitas), etc. A su vez cada uno de los actores conceptualiza desde un punto de vista distante del otro e imaginariamente cercano por el hecho de compartirlo. Recuerdo un trabajo de investigación realizado en Africa por el antropólogo E. Evans-Pritchard, en un grupo segmentario muy guerrero: Los Nuer, que para identificar su segmento de pertenencia le preguntaba:

“¿Qué quiere decir un nuer, cuando dice: “soy de tal *cieng*? Cieng significa “hogar”, pero su significado preciso varía según la situación en que se pronuncie. Si nos encontramos con un inglés en Alemania y le preguntamos dónde está su hogar, puede responder en Inglaterra. Si encontramos al mismo hombre en Londres y le hacemos la misma pregunta, nos dirá que su hogar está en Oxfordshire, mientras que si lo encontramos en esa región nos dirá el nombre de la ciudad o pueblo en que viva. Si le hacemos la pregunta en su ciudad o pueblo, nos dirá el nombre de la calle, y si se la hacemos en esa calle, nos mostrará su casa. Lo mismo ocurre en el caso de los Nuer” (Evans-Pritchard, 1977:152)

Edward Said haciendo referencia a los indígenas dice “(...)Lo que está en juego es el problema de los territorios y las posesiones, de la geografía y del poder. Todo lo que tiene que ver con la historia humana está enraizado en la tierra, lo cual quiere decir que debemos pensar en el hábitat, pero también en que hay pueblos que planean poseer más territorio (...)” (SAID, 1996:40).

En este sentido, el concepto puede ser definido como una construcción social, un campo representacional que permitiría develar en esa morfología compleja, una sucesión de hechos que permitan poner de manifiesto las particularidades de conjuntos culturales mayores, en los que nosotros también estamos insertos.

La planificación cultural en territorio, pone este sentido a acciones políticas entrelazadas con esas representaciones, alejándonos de los estándares homogéneos contruidos desde nuestra perspectiva propia como actor. Reforzando permanentemente la interacción con ese que ocupa un segmento diferente pero dentro del mismo nicho geográfico que nos habita, y poniendo en valor el cruce de diferentes representaciones simbólicas. (Marcela V.)

- Evans-Pritchard, Edward: (1977) *Los Nuer*, Anagrama España.

- Said, Edward (1996): *Cultura e imperialismo*. Editorial Anagrama, Barcelona. España.

2. Construcción de información y evaluación:

Aportar a la construcción de información certera y rigurosa, en particular de las políticas implementadas en los distintos territorios y perfil de los participantes, que permita el análisis y toma de decisiones.

Por otro lado, proponemos iniciar un proceso de evaluación, entendida esta como una herramienta de gestión y no solo como última etapa de una política pública.

Profundizaremos el uso del Sistema de Actividades Culturales, recuperando la forma en que ha funcionado con el cargado de eventos y actividades con el volcado de la info a la agenda cultural.

3. Ejes transversales

Se promueve el trabajo en red entre diferentes programas de la Secretaría de Cultura y las Áreas de Cultura de los Distritos, creando en cada territorio variadas estrategias para su implementación: La lectura es un derecho, Escuela de Experimentación en Cine y Fotografía, Escuela de Diseño de Indumentaria, Circuito Interbarrial de Teatro. El trabajo en red nos abre la puerta para comprender de una forma más amplia el modo de apoyarnos en los procesos culturales para seguir buscando nuevas formas de integración.

Participación en mesas de coordinación distrital, mesas barriales y presupuesto participativo.

Promoción de la lectura (Fernanda Cortiña + Biblio Argentina)

Diseño Indumentaria (Darío Ares)

Interbarrial de Teatro (Gustavo Giraudo + Laura Carasai + Carla + otro y dependen de Luis Alfonso) cuatro personas, noroeste, norte y en el distrito sur.

Jóvenes y Memoria (con Museo de la Memoria)

Ciudades Educadoras

Memoria Barrial

Escuela de Experimentación de Cine y Foto (Andrés Nicolás y depende de 0-25)

Escuela de Animadores (depende de 0-25)

Programación de Organismos estables (dependen de Luis Afonso, ocupan programar)

Subsidios (artistas quieren devolver parte de la ayuda recibida)

Noche de las librerías

Intervención específica en el CMD Centro, micro centro o anillo central.

Circuito de librerías, ruta enamorada. Noche de las diquerías.

Tertulias al estilo café abierto en peatonales y adyacentes. Cafe literario, concert. Muestras itinerantes por los espacios semi techados, glorietas o explanadas.

Acordar con artistas q visiten Rosario (funciones en la Comedia, etc) una aparición en estos espacios de tertulia, un sábado a la mañana, por ejemplo.

Se podría trabajar con Turismo, creando Postas estaciones con actores que relaten misterios de la ciudad..

4. Talleres culturales de producción creativa

Los Talleres Culturales de Producción Creativa son espacios concebidos a partir de la implicación y el diálogo con el mundo de la plástica, la música, el teatro, la danza, la fotografía, entre otros; conformando universos expresivos que se manifiestan a través de prácticas artísticas concretas, favoreciendo la creatividad y la expresión.

De algún modo más abarcativo, o poético, considero que deberíamos mostrar más ricos y contemporáneos los mundos arriba mencionados. Tal vez no cerrar el concepto de forma reduccionista, o mejor dicho, abriendo las categorías: "mundo de la plástica, la música" podrían pensarse en módulos, trayectos o lenguajes expresivos que abarquen más que eso.

Del mismo modo, no siempre los lenguajes (escénicos, o de la palabra o el cuerpo y el movimiento) se materializan en prácticas artísticas concretas: tal vez en este diálogo (este término me parece un hallazgo, ya que la verdad es siempre dialéctica) nos haga pensar que con los habitantes de cada territorio buscamos algo así como "el arte de vivir". Aunque suene poco original, el enfoque es diferente al ya trillado: el arte de vivir, de compartir saberes y habilidades -tal vez nuestros talleres culturales no deban ser una usina de artistas- pero sí nos ayuden a ser mejores personas.

Diego M.

Los talleres-dirigidos a niñas, niños, jóvenes y adultos-habilitan búsquedas y experiencias estéticas personales y colectivas en los diferentes lenguajes artísticos explorando diversas formas de comunicación; contribuyen al desarrollo de las capacidades personales que se manifiestan en relación con el otro y con el grupo.

Los contenidos, más allá de la especificidad del lenguaje artístico, abordan el fortalecimiento de valores, la capacidad crítica y autocrítica, la construcción de identidad y derechos y el sentido de pertenencia. Por ello, en estos espacios, el producir ya no es un proceso individual de trabajo para realizar, por ejemplo, un objeto a ser mostrado, sino que el taller es un espacio formativo y de intercambio, un tiempo para hacer con otros.

Opino que deberíamos reforzar aquí el concepto de producción colectiva (un tiempo y un producto para hacer con otro) si bien no se da en todos los distritos actualmente, sí es un eje sustentable del oeste. Además, si pensamos que tanto la escuela de diseño, como la de cine y foto (productoras si las hay!) atravesarán todos los distritos.

No tengo muy en claro si nuestros talleres deben ser o no usinas de artistas como dice Diego, pero sí creo que debemos potenciar y estimular a esos espíritus acallados, adormecidos por el miedo, por el dolor, despertarles ese costado quizá desconocido y que produce placer y alegría, de ahí que salgan “famosos” o “mejores personas” no lo sé! Quizá estos diferentes pareceres nos pongan en evidencia la diversidad de población y realidades de los distritos.

(Marcela)

Las propuestas involucran al Cuerpo en movimiento (artes urbanas, danzas, teatro, etc.), la Palabra (alfabetización, producción de textos, poesía, escritura, etc.), el Diseño (gráfico, de indumentaria, escenográfico, etc.), las Expresiones Audiovisuales (cine, video, animación, fotografía, etc.), las Expresiones Visuales (dibujo, comic, pintura, etc.), las TIC (redes sociales,), los Medios (periodismo, radio, radioteatro, etc.), las Artes y Oficios (microemprendimientos culturales: madera, electricidad, orfebrería, fileteado, etc.).

Confiamos en que la participación en nuestros talleres origina ámbitos para la experimentación, la expresión, el juego, la construcción de relatos propios y colectivos, la promoción de la solidaridad; conformando vínculos, construyendo nuevas miradas.

Estos talleres, coordinados por las Áreas de Cultura de cada Distrito de la ciudad de Rosario, están distribuidos de manera estratégica a partir del conocimiento territorial que cada Distrito posee.

Nos proponemos también promover el trabajo en red con otras secretarías, logrando un trabajo integrado de los equipos territoriales. (Agregaría, no sólo con otras secretarías, sino con otras dependencias de la misma secretaría, a veces es uno de los trabajos más difíciles y hasta nos superponemos con acciones similares. Creo que en este nuevo diálogo mensual, podríamos trazar ejes que unan temáticas, intenciones, prácticas, para luego unirnos a nosotros mismos (digo Sec. Cult y Educaci). Pienso en el sentido por ej. que se da a semana del arte: una misma razón con diferentes lógicas! (Marcela)

Además vemos la necesidad de crear indicadores culturales de evaluación con el objetivo de identificar impactos y resultados que faciliten el diseño de los proyectos, mediante la observación de aquello que ocurre cuando realizamos una intervención, que reflejen aspectos de la participación, creatividad, calidad de vida, etc. (Esto me parece interesante además de crearlo con una búsqueda específica para cultura, permitirá trabajar la herramienta con otras áreas más duras, creo conveniente abordarlo en las mesas de coordinación distrital, ya hay mucho camino recorrido y puede allanar caminos)

5. Programación cultural en los territorios

Programación en los auditorios de los CMDs y otros espacios.
Festivales.
Definición de criterios para la asistencia y colaboración en eventos.
Coordinación con Seguridad Comunitaria y otras áreas: Programa de Juventudes Incluidas, Programa Nueva Oportunidad.

Reunión 3 de marzo. Charla talleres. Cómo renombrarlos para superar el “modo” (que se define de modo central en el concepto taller) y acercar a una visión más integral (que es la que hemos construido en concreto).

6.3 Anexo tablas versiones previas

TABLA Nº1A VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto: “Comunica Cultura Enactiva”. FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA Nº 001 Fecha Marzo 2019
Tema	Comunicación en políticas públicas de cultura	
Para quién	Secretaría de Cultura y Educación, Municipalidad de Rosario	
Frase núcleo de la VTC	Reducida/baja incidencia (densidad) de la alteridad, fluidez y complejidad en el reconocimiento y generación de vínculos con miras hacia el diseño e implementación de políticas públicas culturales.	

TABLA Nº1A VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto: “Comunica Cultura Enactiva”. FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Marzo 2019
Tema	Comunicación en políticas públicas de cultura	
Para quién	Secretaría de Cultura y Educación, Municipalidad de Rosario	
Frase núcleo de la VTC	Ausencia de consideración de la emergencia transformadora del encuentro y la puesta en juego de calificaciones tales como “participativo” y “estratégico” para definir procesos de carácter instrumental, lineal, esquemático y rutinizado.	

TABLA Nº 3A1 Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Reconocimiento de actores por componente de la VTC COMPONENTE: Político Ideológico Institucional		HERRAMIENTA Nº 001 Fecha Marzo 2019
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	1.1	Coordinadores culturales, autoridades superiores culturales, medios de comunicación, profesionales de medios, áreas de comunicación.
	1.2	Direcciones de distrito, autoridades superiores culturales, consejeros barriales, vecinalistas, artistas, usuarios activos de redes sociales.

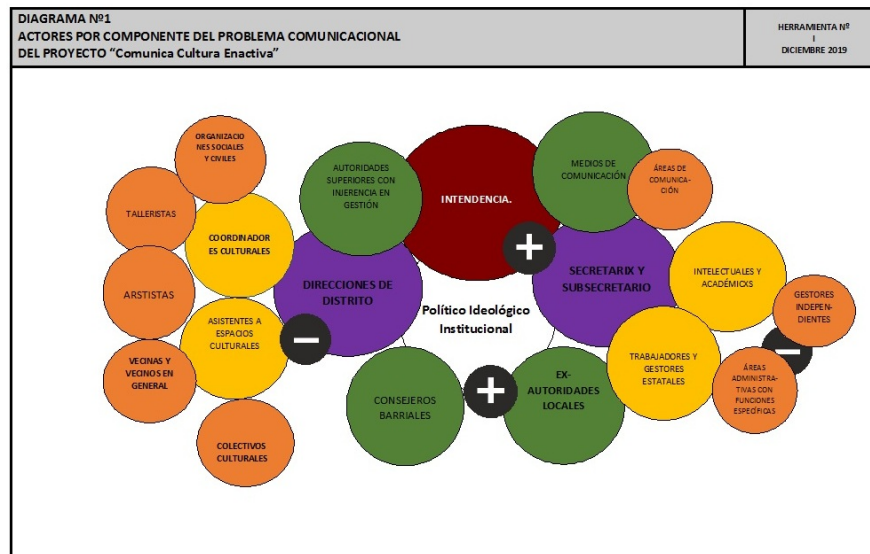
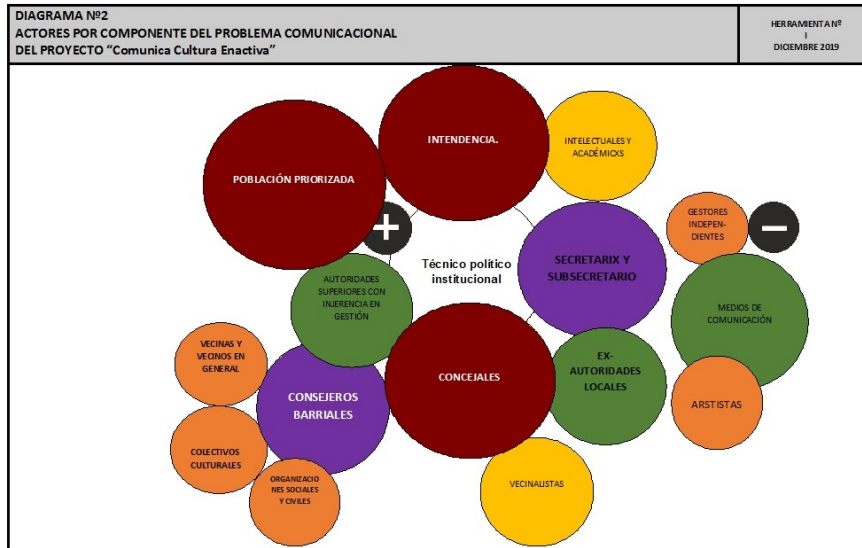
	1.3	Coordinadores culturales, gestores independientes, gestores estatales, talleristas, áreas de comunicación, medios de comunicación, intelectuales y académicxs, asistentes a espacios culturales.
	1.4	Direcciones de distrito, coordinadores culturales, autoridades superiores culturales.
Consecuencias	1.1	Intendencia, áreas de comunicación, Secretarix y sub secretarixs de cultura, coordinadores culturales, autoridades superiores culturales, medios de comunicación, profesionales de medios.
	1.2	Colectivos culturales, consejeros barriales, vecinalistas, artistas, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	Secretarix y sub secretarixs de cultura, coordinadores culturales, talleristas, autoridades superiores culturales, áreas administrativas con funciones específicas, gestores independientes, gestores estatales, colectivos culturales, artistas, intelectuales y académicxs, asistentes a espacios culturales, voluntarixs, contratadxs, trabajadores permanentes.
	1.4	Direcciones de distrito, coordinadores culturales, áreas de comunicación, artistas, trabajadores.
Aspectos	1.1	Intendencia, Secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, coordinadores culturales, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, medios de comunicación, profesionales de medios, áreas de comunicación.
	1.2	Intendencia, concejales, secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, colectivos culturales, medios de comunicación, profesionales de medios, consejeros barriales, vecinalistas, artistas, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	Intendencia, ex-autoridades locales, secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, coordinadores culturales, talleristas, autoridades superiores culturales, gestores independientes, gestores estatales, áreas administrativas con funciones específicas, autoridades superiores con injerencia en gestión, áreas de comunicación, colectivos culturales, medios de comunicación, profesionales de medios, consejeros barriales, artistas, intelectuales y académicxs, vecinas y vecinos en general, asistentes a espacios culturales, voluntarixs, contratadxs, trabajadores permanentes, organizaciones sociales y civiles.
	1.4	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, coordinadores culturales, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, áreas de comunicación, colectivos culturales, medios de comunicación, profesionales de medios, organizaciones sociales y civiles.
Causas próximas	1.1	Secretarix y sub secretarixs de cultura, áreas de comunicación, direcciones de distrito, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, medios de comunicación, profesionales de medios.
	1.2	secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, autoridades superiores con injerencia en gestión, colectivos culturales, profesionales de medios, consejeros barriales, vecinalistas, población priorizada, organizaciones sociales y civiles.
	1.3	secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, colectivos culturales, profesionales de medios, consejeros barriales, artistas.
	1.4	Secretarix y sub secretarixs de cultura, direcciones de distrito, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, profesionales de medios.
Causas básicas	1.1	Intendencia, Secretarix y sub secretarixs de cultura, autoridades superiores culturales, autoridades superiores con injerencia en gestión, medios de comunicación, profesionales de medios.
	1.2	Intendencia, concejales, secretarix y sub secretarixs de cultura, autoridades superiores con injerencia en gestión, medios de comunicación, organizaciones sociales y civiles.

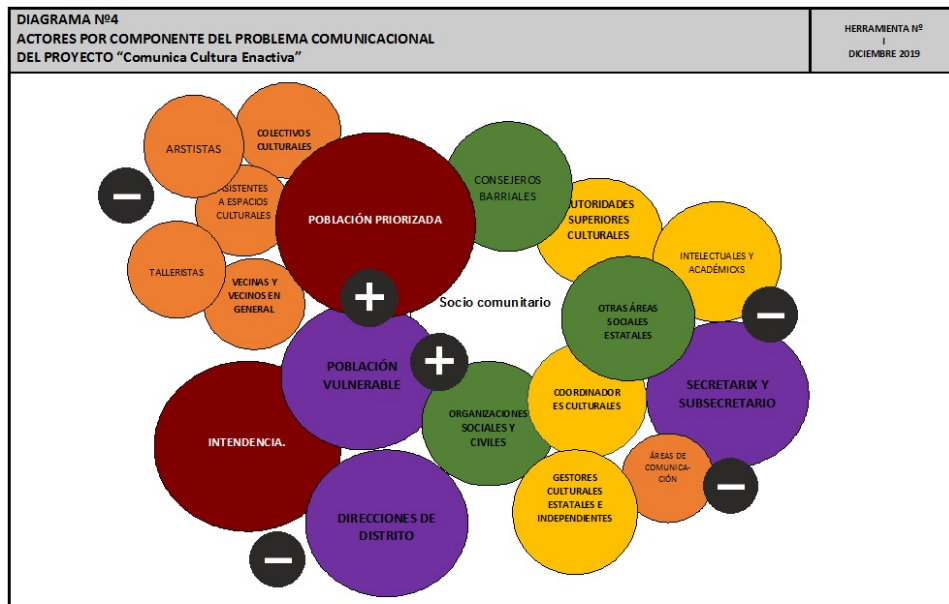
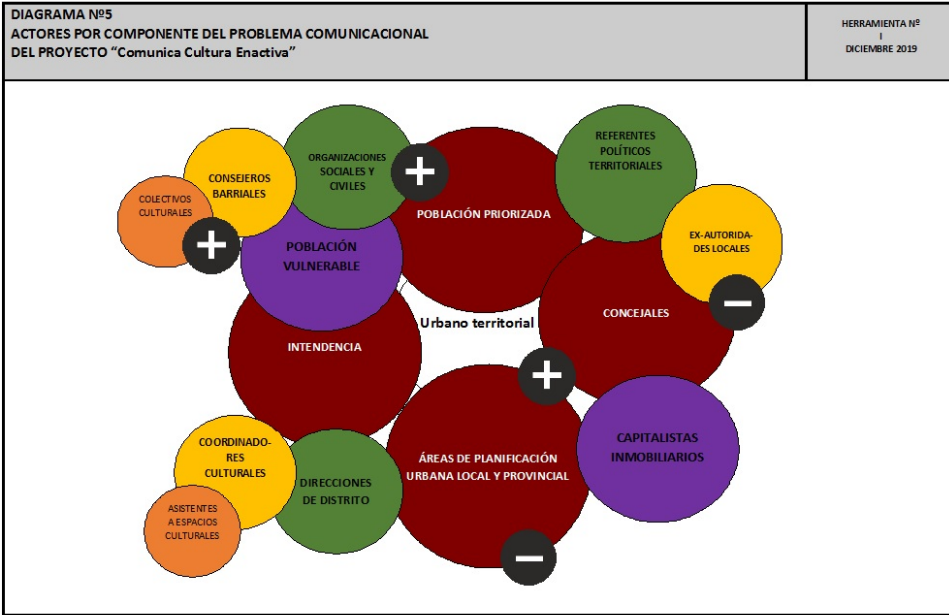
	1.3	Intendencia, concejales, ex-autoridades locales, autoridades superiores con injerencia en gestión, medios de comunicación, intelectuales y académicos, vecinos y vecinas en general.
	1.4	Intendencia, ex-autoridades locales, secretarías de cultura, colectivos culturales, medios de comunicación, organizaciones sociales y civiles.

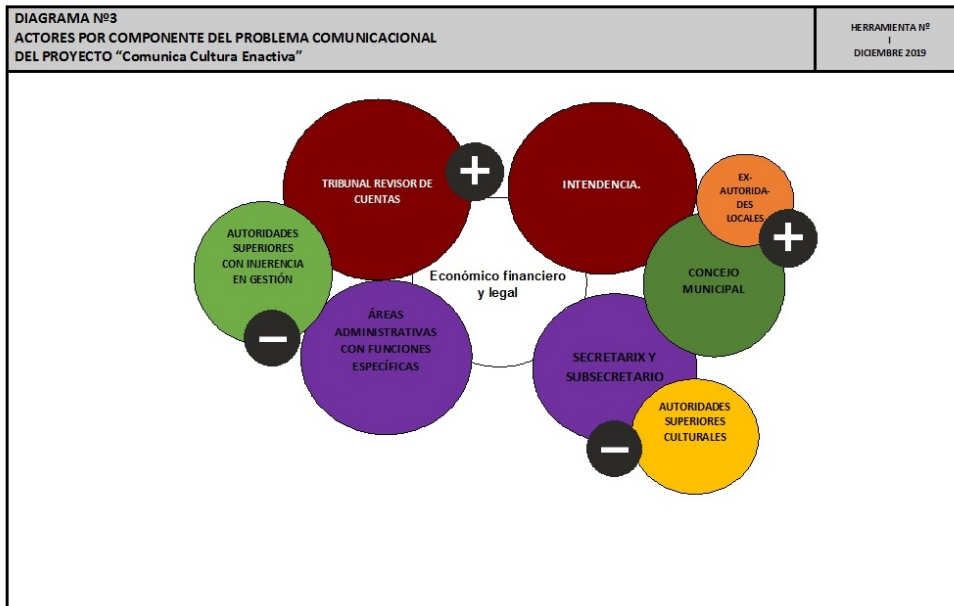
TABLA Nº4A Proyecto “Comunica Cultura Enactiva” Reconocimiento de Matrices Socioculturales	HERRAMIENTA Nº 003 Fecha Septiembre 2019
Los que deciden	
Los que piensan y ejecutan	
Los que participan	
Los que producen	
Los que asisten	

TABLA Nº4B2 Caracterización de Matrices Socioculturales(MS) Proyecto “Comunica Cultura Enactiva”	HERRAMIENTA Nº 002 Fecha Septiembre 2019
Matriz Sociocultural: Los que piensan y ejecutan	
Actores	Gestores culturales estatales, Gestores independientes, Coordinadores Culturales, Profesionales de Medios, Áreas de comunicación, Empleados (permanentes y contratados).
Expectativas	Incidir en las orientaciones y decisiones. Promover cultura. Reconocimiento.
Necesidades	Recursos económicos. Mayores y mejores equipamientos. Mayor libertad de creación.
Intereses	Subsistencia de lo producido más allá de la gestión. Valoración social.
Saberes	Gestionar, imaginar, diseñar, escuchar, dinamizar, propiciar.

Emociones	Orgullo. Amor. Desdén. Miedo. Enojo. Depresión. Felicidad. Ansiedad.
------------------	--







6.4 Anexo general complementario

Foro de Producción Artística y Social de la Cultura que fuera organizado por el estado local.



AGO.
25

FORO DE PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y PRODUCCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA -...

por Secretaría de Cultura y Educación,
Municipalidad de Rosario

Gratis

Ventas terminadas

[DETALLES](#)