

TRABAJO FINAL INTEGRADOR  
Directora: Dra. Patricia NARI  
Co-directora: Mg. Julia DAYUB  
Maestrando: Lic. Mauricio TARDUCCI

ABRIL 2021



Maestría en  
Comunicación  
Estratégica

UNR

## Trabajo Final Integrador

Un comunicador se reperfila en clave enactiva  
Diagnóstico comunicacional estratégico para el Instituto de Gestión de Ciudades

Interrogantes, desafíos y lecciones aprendidas  
sobre el diseño de políticas públicas urbanas y territoriales  
en ciudades de escala intermedia en Argentina.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
¿CÓMO TURISTA O CÓMO DETECTIVE?.....	4
AMPLIAR LA MIRADA DESDE LA IEC (INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN).....	5
EL ABORDAJE DE LO URBANO-TERRITORIAL DESDE LO COMUNICACIONAL .....	8
OBJETIVOS.....	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	14
COMUNICACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS: COMUNICAR LO LOCAL .....	14
MARCO TEÓRICO.....	17
UNA MIRADA DESDE LA METAPERSPECTIVA COMUNICACIONAL.....	17
LA CONFIGURACIÓN URBANA: EL TERRITORIO COMO PUERTA DE ENTRADA.....	19
REPLANTEANDO EL GOBIERNO LOCAL: DESAFÍOS EN CIUDADES DE ESCALA INTERMEDIA .....	22
MARCO METODOLÓGICO.....	24
UNA METODOLOGÍA PROPIA: LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES COMO PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ENACTIVA. ....	24
UNA VENTANA SE ABRE. COMUNICACIÓN Y COMPLEJIDAD. ....	25
LAS MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN. ....	26
¿CÓMO SE DESPLIEGA UNA IEC?.....	26
DEFINICIÓN DE MUESTRAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
MÁTRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS.....	31
Versión Técnica Comunicacional (VTC).....	32
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).....	38
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto (MCA) .....	59
Reconocimiento de Matrices Socioculturales (MS).....	70

Árbol de Soluciones (AS) .....	77
CONCLUSIONES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

## INTRODUCCIÓN

*"Hay dos miradas permitidas a su alcance:  
una para quedarse fascinado con el paisaje que vamos construyendo;  
otra para buscar en él las pistas, los indicios de una trama histórica.  
Dígame como quiere seguir viviendo esta epopeya. ¿Cómo turista, o como detective?"*

**Rubén Mira - *Guerrilleros, una salida al mar para Bolivia.***

### **¿Cómo turista o cómo detective?**

Recuerdo que cuando era niño las historias o relatos que más me movilizaban eran aquellos en donde la trama estaba atravesada por lo desconocido, por el misterio. El plan era sumergirse en universos donde era posible encontrar seres que hablaban extraño, se movían de forma sigilosa y erraban meditando sin un rumbo preciso. Esos personajes eran, por lo general, detectives, buscadores de tesoros, caza-recompensas. Siguiendo pistas rastreaban motorizados por la intuición, pero creemos que lo hacían, no para probar un punto, sino por el placer que les producía sorprenderse a sí mismos todo el tiempo.

Los que nos sentimos interpelados por todo aquello que se juega en los procesos comunicativos podemos emular a esos personajes y proponer que nuestra tarea sea una búsqueda que se abre constantemente a nuevos interrogantes. En donde, tal cual vamos avanzando cuestionemos la idea de si efectivamente es posible alcanzar la comprensión definitiva de una situación comunicativa o si solamente estamos yendo hacia un lugar donde lo importante no es llegar, entendiendo *llegar* como la construcción de un saber único y acabado (una interpretación), sino más bien viajar.

Y si fuimos puestos en ese *viaje* lo primero que deberíamos preguntarnos es de qué manera vamos a hacerlo: dispuestos a bucear en lo más profundo de nuestra racionalidad científica, movidos por las ansias de poner en cuestión y reformular nuestros modos de conocer (como un detective) o si simplemente vamos a optar por la opción del *turista*.

## **Ampliar la mirada desde la IEC (Investigación Enactiva en Comunicación)**

Este proyecto forma parte del Trabajo Final Integrador de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario que tiene entre sus objetivos el abordaje de problemáticas situadas; en este caso lo hacemos a través del diseño de una estrategia comunicacional para el Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) de la ciudad de Rosario.(www.igc.org.ar)

El IGC es un equipo interdisciplinario dedicado al diseño e implementación de políticas públicas urbanas y territoriales. Cuenta con una significativa experiencia en la gestión de proyectos públicos, privados y mixtos, que se proponen el desarrollo sostenible e inclusivo de las ciudades. Desarrolla su tarea en dos áreas básicas:

- Planificación y Diseño Territorial (P + D) abocada al diseño y la planificación de políticas y proyectos urbano-territoriales.

- Innovación y Desarrollo Organizacional (I + D) relacionadas a la incorporación de capacidades de gestión en las organizaciones responsables de la puesta en marcha de iniciativas innovadoras.

De este modo, la intervención sobre los territorios se basan en tres pilares fundamentales;

- Abordaje Multidimensional: el territorio, en particular el territorio local, es el ámbito donde toman cuerpo, se materializan, se ejecutan, todas las iniciativas, decisiones, políticas y proyectos que se definen desde cualquiera de las tres instancias de gobierno –nacional, provincial, municipal–

Por tal motivo, pensar en términos de ordenamiento urbanístico, de políticas de desarrollo local, de definición de estrategias regionales, debe partir, necesariamente de una lectura de la realidad territorial que contemple los modos de articulación entre las distintas dimensiones (económica, social, institucional, urbano-ambiental) que la componen para así aprovechar y estimular sinergias, propendiendo, por lo tanto, a un uso más racional y eficiente de los recursos tangibles e intangibles que el territorio ofrece. Se trata de reconocer y comprender a los fenómenos sociales como complejos<sup>1</sup> y compuestos; resultado de múltiples factores concatenados y estructurados de tal forma que resultan muy difíciles de desactivar.

---

<sup>1</sup> En el decir de Najmanovich (2008), siguiendo el pensamiento de E. Morin, “La complejidad no es una ampliación de la simplicidad, ni mucho menos una complicación; es una reconfiguración global de las formas de producir, validar y compartir el conocimiento” (p.31).

- **Gestión Participativa:** la participación de los actores sociales es imprescindible a la hora del diseño, implementación y evaluación de las políticas urbanas. Se trata de dar la palabra a los protagonistas. La clave está en promover metodologías y generar espacios de encuentro y dialogo entre los actores. Reconocemos que es un proceso lento, hay que construir confianza y generar vínculos facilitando la generación de entornos de dialogo y consensos. Se trata, en todos los casos de la construcción de una ciudadanía que supere (y fortalezca) los mecanismos delegativos de la democracia tradicional.

- **Desarrollo Integral:** la calidad del vivir para todos los habitantes de una ciudad se vincula a espacios públicos, fuentes laborales, equipamientos, equidad social y otros que indican la necesaria totalidad para buscar el desarrollo.

El abordaje integral va de la mano de la perspectiva multidimensional. Se trata de evitar las intervenciones aisladas y unívocas dado que las mismas solo podrían modificar aquella situación particular. El proyecto *sueño* del lugar combina coyuntura, mediano y largo plazo y se materializa en acciones priorizadas, explicitadas y ordenadas. El ordenamiento del territorio y la gestión de su desarrollo no son sólo una cuestión de racionalidad técnica.

La confluencia de distintos actores –públicos y privados– en el ámbito territorial significa una superposición de miradas, intenciones, tensiones y usos diferentes que deben ser contemplados en el momento de la toma de decisiones. En ese sentido, gestionar el territorio, debe partir de la formulación de *verdades de consenso* logradas a partir de la creación de instancias apropiadas de participación ciudadana donde se expresen disensos y se establezcan acuerdos orientados hacia una estrategia común de desarrollo. (IGC, 2020)

La institución cuenta con un intenso recorrido en la gestión de proyectos públicos en ciudades de diversa escala de nuestro país y de la región. En ese marco nuestra tarea profesional se vincula con el desarrollo de estrategias integrales de comunicación y la elaboración de dispositivos de comunicación en múltiples soportes (publicaciones editoriales, plataformas web, manuales de marca, piezas institucionales de difusión, entre otras)

Intentaremos durante este recorrido, revisar las distintas prácticas profesionales desarrolladas en el ámbito de la institución, las lecciones aprendidas, los interrogantes y desafíos que se planteen hacia el futuro.

En ese sentido, consideramos valioso ampliar la mirada y reconocer la multidimensionalidad de lo comunicacional<sup>2</sup> (MASSONI, 2003 y 2013) nutriéndonos de los aportes que puede realizar la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC): un proyecto que posibilita el despliegue de estrategias de comunicación como algoritmos fluidos. Un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional, entendido como encuentro en la diversidad. (MASSONI, 2018)

En esta línea, resulta interesante el abordaje de lo comunicacional, siguiendo el planteo de Massoni (2013):

como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. (págs. 15-16)

Un corrimiento que también implica una nueva racionalidad científica y académica enraizada no sólo en la tradición latinoamericana del pensamiento comunicacional (Díaz Bordenave, Prieto Castillo, Martín Barbero entre otros autores) sino también en los nuevos paradigmas de la ciencia, en particular las teorías de la complejidad (MORIN, 2009), de la fractalidad (MANDELBORT, 1987) y de lo fluido (PRIGOGINE, 1983). Apoyada en valores y actitudes que no dejan de reconocer la importancia que tienen las emociones y el modo de estar en el mundo. (MASSONI, 2002)

En este punto resulta valioso el aporte del Pensamiento Ambiental Latinoamericano<sup>3</sup> y su concepto de ambiente como aquello que excede el espacio de articulación entre la sociedad y la naturaleza y lo coloca en el plano de un saber ambiental que integra los saberes y los sabores de la vida (LEFF, 2008) basado en una racionalidad ambiental que ofrece un punto de anclaje para la desconstrucción epistemológica de la racionalidad universal dominante y el logocentrismo de las ciencias, proyectándose hacia la construcción de un mundo sustentable donde se articulan diferentes matrices de racionalidad en un diálogo de saberes [...] que acoge una ontología de la diferencia y una ética de la otredad, en la cual hay encuentros, sintonías, empatías y solidaridades

---

<sup>2</sup> Dimensión informativa, interaccional, ideológica y comunicacional. Estas dimensiones coexisten y no persiguen la primacía de una sobre otra; simplemente son diferentes. Ver Figura 6. Metodología de la comunicación estratégica. Dimensiones, procesos comunicacionales y competencias del comunicador en Avatares del comunicador complejo y fluido (MASSONI, 2016, p.197)

<sup>3</sup> Ver entre otros, E. Leff, C.Galano, F.Ángel y A.Maya

-incluso interpretaciones recíprocas e hibridaciones culturales- en la diversidad y la diferencia. (LEFF, 2008)

## **El abordaje de lo urbano-territorial desde lo comunicacional**

Los gobiernos en cualquiera de sus tres instancias -nacional, provincial, municipal- motorizan el diseño e implementación de políticas públicas que deben necesariamente reconocer, en su lectura de la realidad territorial, la articulación entre las dimensiones social, económica, institucional, urbano-ambiental para de este modo aprovechar y estimular sinergías. Se trata de reconocer y comprender a los fenómenos sociales como complejos y compuestos.

Sin embargo el modo en que, usualmente, se abordan estos fenómenos permite reconocer, en lo que a políticas públicas se refiere, tres racionalidades escindidas entre sí: los que diseñan (saber técnico-científico), los que definen e implementan (gestores de lo público) y los que habitan y co-producen (ciudadanos).

Nos proponemos operar sobre la dimensión comunicativa de los procesos de abordaje que actualmente circulan respecto de las problemáticas urbano-territoriales sobre las que se trabaja. Entendiendo que se puede propiciar una transformación en el sentido de generar intervenciones de mayor impacto sobre los territorios.

En este sentido, resulta interesante recuperar 3 experiencias de trabajo situadas en localidades de escala intermedia de nuestro país: Bariloche (Rio Negro - 2018), Armstrong y Pérez (Santa Fe - 2016 a 2017) en las que se desplegaron estrategias de comunicación.

En el caso de Bariloche se trata de la Agenda Urbano-Ambiental - BRC 2030, una iniciativa de planificación impulsada por el gobierno municipal cuyo objetivo principal fue el ordenamiento y diseño territorial proyectual y normativo. Como pretensión principal se buscaba que la Agenda resulte estratégica en cuanto a su visión, operativa en su implementación, multidimensional en tanto integra variables físicas, sociales y económicas; y participativa en su modalidad de trabajo. En lo que respecta a la dimensión comunicativa se desplegó un dispositivo que contempla tanto el aspecto conceptual (ideas fuerza de la Agenda) como el componente visual (piezas gráficas) que identifican al proceso.

La Agenda hilvana procesos y productos motorizados por la Secretaría de Desarrollo Urbano del Municipio: Plan Estratégico, Parque Industrial, entre otros, que necesitan *bajarse* a territorio: precisar un modelo territorial, desarrollar un conjunto de proyectos estructurales para su materialización y generar un nuevo soporte normativo. Esta bajada se plantea en 3 sectores, partes, zonas de la ciudad por lo que se propuso que se denominen a las mismas como *capítulos*: oeste, centro y este.

De este modo, se obtiene un producto (la Agenda) que se escribe por *capítulos* en donde se profundiza sobre un determinado sector pero sin perder de vista la mirada integral y cohesionada del territorio.

En lo que respecta a la cuestión visual, se sostuvo en las siluetas de aspectos característicos de cada una de las zonas de la ciudad dispuestos en forma de círculo para lograr dar unidad al conjunto. Se utilizó el color como recurso para jerarquizar y reforzar qué sector (capítulo) puntual de la ciudad se estaba mirando en ese momento.

Complementariamente se diseñaron, conjuntamente con los miembros del equipo técnico IGC, las dinámicas para los talleres participativos. El ciclo se denominó *Aulas del Oeste* y fue planteado como un espacio de co-producción de políticas públicas. Entre las piezas que se produjeron para esta instancia podemos listar: material de difusión y convocatoria a talleres (flyers, programa, banner webs); soporte gráfico para las dinámicas (grillas, paño de apuestas, tablas, tarjetas); documentos síntesis con lo producido en el taller (en formato PDF)

Se desarrollo un micrositio web (<http://www.igc.org.ar/brcoeste>) con la idea de que funcione como repositorio de información de base y cartografía, disponible para la consulta de aquellos que participaran de los talleres o personal del área técnica del municipio. A su vez la herramienta *imaginarios de paisaje* (<http://www.igc.org.ar/bcroeste/participacion>) propuso construir de manera colectiva una cartografía digital con los aportes de los ciudadanos.

El segundo caso es el del Plan Estratégico de Desarrollo-Urbano Ambiental Pérez 2030; también conocido como Agenda 21 21 (haciendo referencia al código postal de la ciudad, al siglo que estamos transitando y a la agenda ambiental) pretende ser una hoja de ruta para fomentar el desarrollo de la localidad.

A partir de la definición consensuada con el municipio de los objetivos y alcances, se elaboró un plan de trabajo con la idea de instalar y difundir el proceso de construcción del Plan Estratégico en la agenda local apoyándose en tres dimensiones fundamentales: información, consulta e interacción institucional, apropiación y participación ciudadana.

Primeramente, se avanzó en el diseño y elaboración de la identidad visual del Plan Estratégico (naming, isologotipo, logotipo y aplicaciones). Paralelamente, se desarrolló un dispositivo de consulta (entrevistas) con referentes de los medios de comunicación local. Complementariamente se sistematizó un directorio de contacto de los trabajadores de prensa de la ciudad.

Se desarrolló, maquetó y puso on-line el micrositio web de referencia (<http://www.agenda2121.igc.org.ar>) y se enviaron por correo electrónico al directorio de contactos, newsletters para informar los avances del proceso, convocar a las distintas actividades del plan y socializar lo producido.

A su vez, se elaboraron piezas gráficas para incentivar la convocatoria a los talleres participativos (y otras que sirvieron como soporte para las dinámicas planteadas en los mismos)

Por último, se diseñó un dispositivo de devolución de lo producido durante las instancias de participación ciudadana denominadas *Aulas 21 21* compuesto por un documento síntesis, spot audiovisual y dossier de prensa para los medios de comunicación local.

La última experiencia, a nivel ciudades, que recuperamos es la del PRIER - Proyecto de Generación Distribuida con Energías Renovables. Aportes tecnológicos, sociales, ambientales y económicos de su aplicación a la red inteligente de Armstrong.

Una iniciativa piloto para la generación de energía eléctrica con paneles fotovoltaicos. Su finalidad es la implementación, puesta en marcha y evaluación de una experiencia de generación distribuida de energías renovables que suma al desarrollo de la red inteligente de la ciudad. Pasar de un modelo de pocas y grandes generadoras de energía a otro con mayor presencia de muchas pequeñas fuentes de generación, instaladas más cerca de los sitios de consumo y revalorizando el protagonismo ciudadano valiéndose del concepto PROSUMIDORES (PROveedores y conSUMIDORES)

La propuesta de incorporar generación distribuida a partir de fuentes renovables a la red eléctrica de la ciudad supuso un impacto en la matriz social, económico y cultural de la misma. En ese sentido resultaba fundamental el involucramiento de actores: vecinos/as, instituciones del sector público y privado, gestión municipal que permitieran garantizar un amplio espectro de participación social.

Se propuso elaborar una estrategia de comunicación que promoviera la instalación y empoderamiento del tema en la sociedad local teniendo como meta la incorporación de este nuevo modelo energético a partir del perfil innovador que tiene Armstrong. Apelar a su espíritu pionero

que busca avanzar permanentemente y reforzar en el carácter solidario que tiene el proyecto. A su vez, intentar que el PRIER funcione como disparador de otros proyectos o iniciativas vinculadas a las energías renovables.

Para ello se trabajó sobre tres aspectos fundamentales: información, consulta e interacción institucional y apropiación e interacción con los hogares.

El carácter innovador y la complejidad del proyecto demandaron el diseño de dispositivos que posibilitaran transmitir componentes fundamentales en un lenguaje comprensible pero sin perder rigor técnico. De este modo se planteó el desarrollo de piezas de comunicación de carácter pedagógico y de ágil lectura:

- Material gráfico de circulación masiva.
- Micrositio web (<http://prier.igc.org.ar>)
- Newsletters informativos con los avances del proceso.

El entramado de instituciones presentes en la ciudad funciona como referencia para comprender los aspectos particulares de la sociedad armstrongnense y al mismo tiempo permite establecer una alianza que otorgue credibilidad al proyecto. Por ello se buscó indagar en sus opiniones y saberes y, paralelamente, convocarlos como replicadores de la iniciativa. Se pensaron los siguientes dispositivos de comunicación para la dimensión interaccional:

- Material gráfico de apoyo para entrevistas con actores locales.
- Piezas gráficas para difusión y convocatoria a los Talleres USINAS de IDEAS.
- Piezas gráficas para las dinámicas participativas planteadas en los Talleres USINAS de IDEAS.
- Documento síntesis con lo producido durante las USINAS de IDEAS.

Por último, en lo que hace a la apropiación e interacción con los hogares se partió de la idea de pensar a los beneficiarios directos como una pieza fundamental del proyecto piloto, su participación y el grado de apropiación que alcanzaran resultaría esenciales para el éxito de la experiencia. Se propusieron acciones directas que acompañaron el proceso de instalación de los dispositivos de energía en los diversos hogares (o instituciones) y su posterior seguimiento y evaluación de impacto. Podemos mencionar:

- Material gráfico de apoyo para las instancias de consulta y participación.
- Directorio de beneficiarios directos.

Reconocemos en estas experiencias de trabajo en ciudades un piso desde donde comenzar a construir la transformación que estamos buscando, entendiendo que algunos aspectos del abordaje que propone la comunicación enactiva ya están presentes pero que aún queda camino por recorrer.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Reconocer el aporte específico de la Investigación Enactiva en Comunicación en el diseño de políticas públicas urbanas y territoriales en ciudades de escala intermedia.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los niveles y componentes del problema comunicacional.
- Determinar el tipo de encuentro dominante en la trama territorial.
- Reconocer los agentes que operan en la trama social del proyecto y su vinculación con el componente simbiótico.
- Caracterizar las modalidades del vínculo micro-macro social que definen la lógica de cada grupo o sector social que opera en la situación.
- Diseñar un menú de acciones e iniciativas que, en futuras etapas del proyecto, propicien la transformación deseada y posible.

## ESTADO DE LA CUESTIÓN

### Comunicación y políticas públicas: comunicar lo local

No resultan novedosas las vinculaciones que pueden establecerse entre política y comunicación. Diversos autores han descrito el modo en que ha ido mutando, desde las últimas décadas del siglo pasado hasta nuestros días, la arena pública y su correlato comunicacional.

Lo que se dice, lo que se hace, lo que se piensa; intenta trascender lo meramente privado para afectar, en algún sentido, lo colectivo. Este *poner en común* (MARTÍN-BARBERO, 2002) opera en un doble sentido: como lugar de encuentro y como construcción de sentido compartido. Se trata de la voluntad de los sujetos de participar e intervenir sobre el modo en que se vive con *el otro*, en otras palabras, cómo se afecta la esfera pública. Aquí cobra relevancia el concepto de lo público, término que trae aparejado una alta polisemia y que connota diversas acepciones.

Continuando en esta línea, hacemos referencia al trabajo de Jaramillo López (2004) quién pone de manifiesto el sentir de Orgulloso (2002),

Durante la segunda mitad de la década de los ochentas se empieza a replantear la definición de la política social a partir de la convergencia de Estado y Sociedad Civil en la gestión de lo público. Lo público referido al bien común, a la prevalencia del interés colectivo sobre el individual. Se trata de un estado mixto, garante del derecho y del interés público; al igual que una Sociedad Civil plural, heterogénea, cruzada por múltiples relaciones entre sus diversos actores sociales y con el Estado. Se plantea la participación directa del ciudadano en la definición de políticas públicas, incluida la reforma del Estado y la orientación global del modelo societal (p. 2)

Y también trae a colación a Reguillo (2002) cuando advierte que,

Desde ciertas perspectivas lo público corresponde a lo estatal frente a lo privado (...); otra acepción del término atribuye a lo público la cualidad de lo 'publicitado' (...); público también se utiliza en asociación con el espacio para referirse al territorio (real o virtual) cuyo acceso generalizado debe ser garantizado por el Estado. (p.3)

Pongamos donde pongamos el acento, lo que se intenta es integrar la individualidad a un proceso colectivo, sin dejar de reconocer la diferencia y evitando *aplanar* la diversidad. No resulta tarea sencilla porque en la construcción de propósitos colectivos intervienen lógicas que se caracterizan por estar configuradas diversamente, motivadas sectorialmente y negociadas

asimétricamente; el desafío consiste en hacer que muchos puedan alcanzar acuerdos para todos. En definitiva, cómo movilizar para construir lo público.

En este sentido, resulta interesante el aporte de Uranga (2007) citado por González Salcedo (2017)

La construcción social de lo público requiere pasar del lenguaje privado al lenguaje colectivo, de los bienes privados a los bienes colectivos, de las perspectivas privadas o corporativas a las perspectivas de nación y colectivas. Requiere desarrollar en los ciudadanos formas democráticas de pensar, sentir y actuar. (p.6)

Son estos mismos *ciudadanos* quienes parecieran estar *descendiendo un escalón* para ubicarse mas cerca de la categoría de *vecinos*, si coincidimos con algunas lecturas que afirman que al nivel de los municipios las distancias entre representantes y representados se acortan. Este cambio de enfoque opera una transformación, como señala Bell (1987), desde lo global a lo local y en dónde el Estado-Nación es demasiado pequeño para los grandes problemas y demasiado grande para los pequeños problemas de cada día.

De este modo, las administraciones locales poco a poco fueron dando pasos para integrar activamente a la ciudadanía en la toma de decisiones (CASTEL GAYÁN, 2010) ejemplos de ello son los espacios de concertación o negociación entre funcionarios del gobierno de la ciudad y representantes de la sociedad civil (tanto del ámbito público como privado) Esta modalidad se tradujo en distintos dispositivos como mesas barriales, consejos por distrito, presupuesto participativo por mencionar sólo algunas experiencias.

Continuando en esta línea de pensamiento, se reconoce el aporte de otros autores a la temática como Arias y Doldan (2019) quienes caracterizan los desafíos que enfrentan, en términos comunicacionales, los gobiernos en ciudades de escala intermedia:

los líderes locales necesitan establecer un nuevo vínculo con la ciudadanía, incentivando la participación en los asuntos públicos y a su vez, reduciendo la brecha entre el gobierno y los individuos que ha venido ensanchandose progresivamente.

El ámbito local es, sin duda, el mejor territorio para recuperar la confianza del ciudadano en política, y en este proceso, la comunicación tiene mucho para aportar. (p.18)

Desde otras latitudes llegan miradas que aportan a la discusión como la de Moreno (2017) quién afirma:

El ámbito local es clave para la comprensión de cómo se perciben las políticas públicas, esto es, cómo se perciben la actuación del gobierno, que a la postre depende de cómo se perciben los programas, las políticas que el Ejecutivo pone en marcha. Por esta razón, si la comunicación se ha convertido en un eje fundamental de las políticas públicas, será preciso tomar en consideración las características específicas del ámbito local en lo relativo a políticas publicas (p.38)

Es interesante observar cómo, en diferentes contextos, han emergido nuevas formaciones políticas que intentan instalar en la agenda de los gobiernos temas como la necesidad de una mayor transparencia en el manejo de la *cosa pública* (rendición de cuentas, separación de poderes, representatividad de las minorías), o por caso posibilitar la emergencia de nuevos canales de participación ciudadana. Podría decirse que transitamos una etapa de reconfiguración política del ámbito local.

Seguramente desde una mirada comunicacional puedan realizarse aportes teniendo en cuenta que la participación de los actores sociales es imprescindible a la hora del diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. La clave se encuentra en promover metodologías y generar espacios de encuentro y diálogo que permitan conectar, entre sí, a las racionalidades presentes en la situación para propiciar una transformación en el sentido deseado. (MASSONI, 2013)

Se trata de dar la palabra a los protagonistas, construyendo confianza y reforzando vínculos que faciliten la generación de consensos, un cruce entre agentes estatales y actores de la sociedad civil que propicie procesos de comunicación enactiva. Entendiendo que, como menciona Massioni (2019) “desde esta metaperspectiva - rebasando las discusiones sobre el inventario, pero también las de la resemantización, el relato, el diálogo como debate- la investigación y la acción profesional en comunicación implican reconocer y propiciar encuentros en la diversidad” (p.249).

## MARCO TEÓRICO

*"there is no Esperanto*

*In the babel of communication scholarship"*

Silvio Waisbord - *Communication. A Post-Discipline.*

### **Una mirada desde la metaperspectiva comunicacional**

Los que transitamos las aulas de las escuelas de comunicación en Latinoamérica en la primera década de este siglo, escuchamos y leímos que el destino que le ha tocado en suerte a nuestro campo de acción es el de la imposibilidad de ser definido por lo que *no es; todo es comunicación*. Esta afirmación nos coloca en una posición mas incomoda que privilegiada al no poder precisar qué es lo que hacemos.

Sin embargo, no es menos cierto que los fenómenos comunicacionales ocupan hoy en día un lugar importante entre las preocupaciones de la academia, un signo de ello es el reconocimiento de la comunicación como disciplina en la Universidad Nacional de Rosario (UNR). (Expediente del Consejo Superior de la UNR N°820/2012C.S.) o la inclusión de la comunicación en las comisiones de evaluación de proyectos de ciencia y tecnología en Argentina; como es el caso del CONICET (Comisión Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas).

Complementariamente, convocan el interés de sectores (tanto del ámbito público como privado) que anteriormente los ubicaban en un segundo plano. Podemos mencionar en ese sentido la integración de especialistas de la comunicación a equipos de trabajo tanto en el ámbito corporativo como en las esferas del Estado en cualquiera de sus niveles (Nacional, Provincial, Municipal) (ICOD, 2006) o los álgidos debates que desde hace algunos años se libran en todo el continente respecto de los marcos normativos que regulan la comunicación estatal, el derecho al libre acceso a la información pública o la propiedad de los medios de comunicación masiva (BECCERA, 2015).

De esta manera, los procesos comunicacionales despertaron (desde las primeras décadas del siglo pasado) el afán investigativo de las más diversas vertientes de la ciencia: psicología, antropología, sociología, entre otras. Sin embargo este menú de enfoques no logró traducirse, al menos en forma sistémica, en un modelo de análisis propio y de esa manera la comunicación (como campo de saber) ha tenido que *pedir prestadas* herramientas epistemológicas a otras disciplinas.

Al respecto, y siguiendo la tradición de otros autores en el campo de los estudios sobre comunicación, destacamos el aporte de Waisbord (2019) quien afirma "la fragmentación es el

resultado de la confluencia de diversos factores. Entre los más importantes puede mencionarse el origen multidisciplinar de nuestro campo. La comunicación ya era multidisciplinar incluso antes de que la interdisciplina se tornara una tendencia en el ámbito académico.”<sup>4</sup> (p.17)

Las discusiones (y definiciones) sobre qué es comunicación aún no han sido saldadas, incluso podría pensarse que constituyen un subgénero clásico dentro de la producción teórica. Desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario<sup>5</sup> se propone superar estas tensiones trabajando desde una metaperspectiva comunicacional más que desde un “paradigma”, pues se considera que la comunicación no requiere la supremacía de un programa epistemológico o científico por sobre otros (MASSONI, 2014)

En este sentido implica también reconocer a la investigación y la acción profesional como dispositivos que propician encuentros en la diversidad que rebasan a los inventarios de lo real que persigue la ciencia instrumental (MASSONI, 2013)

Continuando en esta línea de pensamiento, Massoni (2016) afirma:

Tenemos una especificidad: una mirada comunicacional que nos diferencia de otros cientistas sociales y a la vez de otros profesionales. Tenemos una forma de reflexión/acción que nos compete como comunicadores articuladores de la diversidad sociocultural. Somos operadores de la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional desde una mirada respetuosa de la diversidad. (pp. 54-55)

---

<sup>4</sup> Texto en su idioma original: “*Fragmentation is the result of the confluence of several factors. The multidisciplinary genealogy of the field has been a major cause. Communication was multidisciplinary before multi- and inter-disciplinarity became important trends in academia*” La traducción es nuestra.

<sup>5</sup> [www.escueladecomunicacionestrategica.org](http://www.escueladecomunicacionestrategica.org)

## La configuración urbana: el territorio como puerta de entrada

*"Porque la ciudad y el entorno urbano representan  
el invento más coherente y, en conjunto, más fructífero del hombre  
por hacer el mundo en que vive  
más acorde con los deseos de su corazón"*

Robert E. Park, en *Espacios de Esperanza* de David Harvey

¿Qué otra cosa son las ciudades; sino escenarios donde nuestras vidas transcurren? Lugares que necesitan ser vividos, recovecos que quieren ser descubiertos, traducciones del quehacer cotidiano. Pero no son solo eso, son también espacios de disputa entre racionalidades que buscan imponer relatos con pretensión de sentido.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU-Hábitat, 2016) más del 50% de la población mundial vive en zonas urbanas y se estima que en 2050 este porcentaje trepará hasta alcanzar el 70%. Esta aceleración exponencial de la concentración poblacional en ciudades se traduce, a su vez, en el incremento de la actividad productiva y en el desarrollo económico y social.

En nuestra región esta realidad se manifiesta con algunos claroscuros si tenemos en cuenta que las ciudades latinoamericanas no han escapado a los procesos de transformación que impuso la matriz de corte neoliberal; un modelo caracterizado por el desmantelamiento del sistema productivo, el avance de lo privado por sobre lo público y el repliegue de instituciones capaces de generar cohesión social (principalmente el Estado). Estas transformaciones propiciaron un esquema de fragmentación (PRADILLA COBOS, 1997), que profundizó la brecha entre los que lograron adaptarse exitosamente a las nuevas reglas de juego *-ganadores-* y aquellos que sufrieron los retrocesos del mercado laboral y la consecuente distribución de ingresos *-perdedores-* (SVAMPA, 2005)

Creemos que una puerta de entrada posible a la cuestión urbana es el territorio, aunque entenderlo como mero lugar geográfico retacea otras alternativas de abordaje. En ese sentido, consideramos que el espacio es una propiedad que el territorio posee y desenvuelve. Por eso, es anterior al territorio (OLIVERIA, 2009).

Si caracterizamos a estos territorios como complejos (a secas) estaríamos otorgándoles un rótulo que encasilla y resta posibilidades al dinamismo que se necesita para transformarlos. Hablar

de *complejizados* nos permite ubicarlos en otra dimensión, donde las caracterizaciones se realizan a los meros fines de la intervención que se pretende.

Puede resultar interesante pensar esta cuestión en clave relacional entre espacio e interacciones sociales, entre lo físico y lo simbólico. En esas zonas de contacto entre lo material y lo intangible se encuentran los territorios, y hacemos referencia en sentido plural porque entendemos que existen tantos territorios como vínculos sociales.

El aspecto vincular implica necesariamente un carácter dinámico y en producción constante que requiere de nuevas dimensiones de análisis que puedan dar cuenta de la complejidad a la que se ven sometidos. En este sentido resulta valioso el aporte de Carballada (2008) quién entiende que

el territorio se transforma en un 'lugar' delimitado desde lo real, lo imaginario y lo simbólico. Esa delimitación, marca los bordes que lo encierran en sí mismo, pero, como tales, esas orillas están en constante movimiento y con una turbulencia que trasciende los bordes y se entromete en su integridad (p.77)

Proponemos un enfoque que exceda la cuestión meramente espacial; avanzando hacia un esquema multidimensional de configuración compleja, dinámica y conflictiva que se inscribe en el devenir constante de sujetos que se vinculan poniendo en juego sus intereses-necesidades siguiendo patrones opuestos o complementarios.

## **Políticas urbanas cómo estrategias para intervenir la ciudad**

Decíamos anteriormente que reconocer lo urbano en estado de tensión permanente, necesariamente plantea desafíos a los que debe encontrarse respuesta desde una institucionalidad atenta, en el decir de Oszlak y O'Donnell (2008) “al surgimiento, tratamiento y resolución de cuestiones ante las que el Estado y otros actores adoptan políticas” (p.6). Ahora bien ¿de qué se tratan estas políticas a las que los autores hacen mención? En este caso, al “conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil” (p.11).

De lo que se trata en este caso es de cómo una cuestión alcanza ese estadio, generalmente responde a la necesidad de un determinado grupo o sector que está en condiciones de promover su incorporación a la agenda de problemas socialmente vigentes. (OSZLAK & O'DONNELL, 2008)

Las primeras preocupaciones por planificar la ciudad intentaron ordenar el uso del suelo apelando a una lógica enfocada netamente en lo físico-espacial, posteriormente se pasó de un modelo de clasificación funcional del suelo a la lectura de la ciudad por *partes*, así y todo, estas nuevas visiones continuaron abordando la problemática desde un enfoque positivista donde la complementariedad y el cruce de saberes no fueron considerados.

Sin embargo, la propia dinámica de las ciudades con sus procesos acelerados de cambio sumado a la preocupación que otras disciplinas comenzaron a mostrar por la cuestión – sociología, ciencia política, economía, antropología, entre otras – dieron lugar a la aparición de enfoques específicos sobre la cuestión urbana.

Siguiendo a (SUBIRATS, El papel de la ciudadanía en la coproducción de políticas públicas. Entre la innovación social y la nueva institucionalidad., 2016) entendemos que no se puede hablar de una definición ampliamente aceptada de política urbana, sino que

estamos en momentos de profunda reconsideración de las políticas urbanas, pues ya no son útiles las aproximaciones tradicionales (de carácter específicamente urbanístico), precisamente cuando parece ser más decisivo el rol territorial-urbano en los desarrollos contemporáneos (...) Así, entendemos que cuando hablamos de políticas urbanas de nuevo tipo, pretendemos contribuir al análisis y la conformación de políticas que encuentran su objeto en la esfera territorial en la que se desarrollan, y en la concatenación y articulación de políticas sectoriales que se despliegan en ese territorio, y en el solapamiento de las políticas e intervenciones procedentes de distintas esferas de gobierno (p. 51)

En este sentido, las políticas urbanas adquirieron mayor jerarquía dentro del esquema general de políticas públicas y el enfoque de la gobernanza se muestra como una alternativa válida para que actores, públicos y privados, participen en la formulación e implementación de políticas relativas a la ciudad (VIANA-CÁRDENAS, 2013). Esta reflexión va en línea con lo expuesto por Grandinetti (2014);

Se impone la necesidad de ampliar la participación de los actores involucrados en la hechura de las políticas. La gobernanza busca conformar una interpretación del gobierno, cercana a una red de instituciones y nuevos actores políticos y sociales, donde el gobierno ya no es el único interlocutor.

De lo que se trata es de un cambio de perspectiva, desde un esquema tradicional en donde gobernar se consideraba como algo básicamente “unidireccional”, del gobierno a los gobernados,

hacia un modelo bidireccional, de relación entre gobierno y sociedad, basado en la gobernanza sociopolítica e interactiva (KOOIMAN, 2005)

### **Replanteando el gobierno local: desafíos en ciudades de escala intermedia**

A simple vista parecería que son las grandes ciudades o megalópolis las que concentran la mayoría de la población mundial; sin embargo, el 57% de la población urbana de América Latina vive en ciudades de menos de un millón de habitantes y, según la ONU, esta tendencia se profundizará en los próximos años. Esto pareciera explicar el interés que han despertado las ciudades de escala intermedia tanto en el ámbito académico como para los organismos internacionales y agencias de desarrollo. Aún así, el notorio desequilibrio -al que hicimos referencia en el párrafo anterior- pone a los gobiernos locales en estado de tensión permanente y les plantea desafíos para los que necesariamente deberán encontrar respuestas.

En nuestro país esta realidad se manifiesta en una clave similar, Argentina tiene actualmente más de dos mil cien municipios caracterizados por una elevada dispersión en lo que hace a dimensiones geográficas y territoriales. Mientras en un extremo se ubican dos municipios que superan el millón de habitantes, y concentran el 8% de la población total, en el otro existen localidades con menos de 100 habitantes. Así el 80% de los municipios y comunas argentinos tiene menos de diez mil habitantes. Sin embargo, si bien los municipios de más de doscientos cincuenta mil habitantes son solo el 1,2% del total, concentran el 40% de la población nacional. (ARIAS & DOLDAN, 2019)

Esta heterogeneidad necesariamente se traduce también en dos aspectos importantes para los gobiernos locales, por un lado; la disponibilidad de recursos financieros y económicos (propios o de fuentes externas) que condicionan la posibilidad de implementar acciones, y por el otro; el modo en que se administra y *negocia* el manejo de la cosa pública con los representantes de la sociedad civil ya sea que existan o no organizaciones intermedias y fuerzas vivas con un cierto grado de vitalidad. Se ve como imprescindible contar con la ciudadanía a la hora de imaginar y explorar nuevos escenarios y nuevas vías para responder a los problemas que se plantean hoy en las ciudades. (SUBIRATS, El papel de la ciudadanía en la coproducción de políticas públicas. Entre la innovación social y la nueva institucionalidad., 2016) Siguiendo con las reflexiones de este autor resultan valiosos los aportes en relación a la corresponsabilidad colectiva y la participación ciudadana:

El gobierno de las ciudades y las comunidades locales no puede plantearse solo como un problema de los ayuntamientos, de las autoridades representativas locales. Ha de ser visto como

un problema colectivo, en el que las reglas de la jerarquía ya no sirven como antes, y donde hay que establecer mecanismos de coordinación y corresponsabilidad con los agentes y actores sociales presentes en la comunidad. Solo de esta manera se podrán asumir colectivamente la complejidad de los retos futuros. (p.115)

Complementariamente revisamos la caracterización de participación ciudadana entendida en el sentido planteado por Uranga (2018)

Excede de manera total y absoluta al reduccionismo en el que muchas veces se las pretende enmarcar para restringirla a reclamos o reivindicaciones sectoriales. Conceptualmente las políticas públicas están claramente emparentadas con la búsqueda de calidad de vida de todos los ciudadanos y de la sociedad como tal. (...) En otras palabras: la participación ciudadana está asociada de manera directa a la calidad de la democracia. (p. 214-215)

El desafío que se plantea es qué aportes puede operar la mirada comunicacional en la construcción de sociedades más democráticas y en donde la participación ciudadana adquiera la intensidad necesaria para transformarse en un factor de incidencia real a la hora del diseño e implementación de políticas públicas. En este punto retomamos el planteo de Massoni (2018)

La comunicación desde los nuevos paradigmas contribuye a la democratización de las sociedades rebasando la idea de la democracia representativa, como un ejercicio ciudadano que se ejerce en la vida cotidiana de las organizaciones y en los movimientos sociales y se despliega a partir de la redefinición de la comunicación y su abordaje situacional en dimensiones múltiples en un registro de fluidez y complejidad (p. 25-26)

## MARCO METODOLÓGICO

### Una metodología propia: las estrategias comunicacionales como proyectos de investigación enactiva.

La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) es una propuesta metodológica que se hace a partir de una fuerte autocrítica respecto de las modalidades tradicionales de pensar y hacer comunicación (MASSONI, 2018) Trabaja como un nuevo enfoque de los fenómenos comunicacionales que requiere el desarrollo de herramientas metodológicas específicas que posibiliten nuevas formas de interpelar las realidades (MASSONI, 2013) y permitan innovar en el abordaje respecto de los diagnósticos tradicionales en comunicación, en ese sentido el siguiente cuadro nos muestra algunas diferencias entre ambos modelos.

#### CUADRO N°1

#### DIFERENCIAS ENTRE LA METAPERSPECTIVA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS DIAGNÓSTICOS TRADICIONALES EN COMUNICACIÓN.

COMUNICACIÓN TRADICIONAL	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
NO RECONOCE <b>LO DIVERSO</b>	INTEGRA LA INDIVIDUALIDAD <b>A UN PROCESO COLECTIVO</b>
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN <b>PRESTADAS DE OTRAS DISCIPLINAS</b>	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN <b>DISEÑADAS ESPECÍFICAMENTE</b>
ABORDA ASPECTOS <b>PREDETERMINADOS</b>	INTEGRA MÚLTIPLES <b>NIVELES Y DIMENSIONES</b>
INTENTA REDUCIR <b>LA INCERTIDUMBRE</b>	DIÁLOGO DE SABERES <b>COMPLEJIZA LO COMPLEJO</b>
NO PROPICIA PROCESOS DE REFLEXIÓN SOBRE <b>LA PROPIA PRÁCTICA</b>	PERMITE RECONOCER LOS IMPACTOS GENERADOS <b>AUTOEVALUACIÓN</b>

Elaboración propia en base a "Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural" (Massoni, 2013)

El diseño de una estrategia de comunicación excede la aplicación de soluciones pre-establecidas es más bien un dispositivo de interpelación de lo real inscripto en el movimiento científico de la investigación enactiva cuya idea matriz es que el conocimiento es acción y no sólo representación del mundo (VARELA, MATURANA, & URIBE, 1974) (VARELA, 1990) un espacio de intervención que convoca a los actores relevantes en torno a problemáticas situadas sobre las que se trabaja a partir del reconocimiento de racionalidades comunicacionales existentes (MASSONI, 2002, 2007, 2011) con técnicas, instrumentos y herramientas propias, examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional (MASSONI, 2018)

De este modo la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) explora otros registros propios de lo comunicacional como el de su fractalidad<sup>6</sup>, su autoorganización y su complejidad<sup>7</sup> (MASSONI, 2018) y se despliega en dos momentos: el primero es el encuentro de los saberes disponibles en la situación que aborda la estrategia; el segundo es el encuentro de los actores que habitan ese territorio en torno al problema que estamos investigando (MASSONI, 2018, p.88)

### **Una ventana se abre. Comunicación y Complejidad.**

Más allá de haber logrado instalarse como alternativa válida para abordar la trama de los fenómenos sociales, el programa investigativo de la comunicación redujo los procesos, casi exclusivamente, a producción, transmisión y recepción de sentidos. Perdiendo de vista que no se trata de un proceso inmediato (sin mediaciones), analítico (es decir, desmembrable), lineal (o sea, con consecuencias siempre proporcionales a sus causas), ni transparente (con intenciones siempre evidentes) (SOTOLONGO, 2010).

Estas características funcionan como condicionantes si nuestra intención es abordar *lo comunicativo* desde un enfoque integral, no-lineal y capaz de dar cuenta de la complejidad a la que se ve sometido.

Ahora bien ¿cuáles herramientas pueden sernos útiles en este sentido? Somos testigos de la apertura de una *nueva ventana* que está posibilitando explorar el mundo - y la comunicación - de una manera hasta ahora inédita: el Pensamiento - y Ciencias - de la Complejidad. Entendiendo que la realidad no se reduce a un nivel único, esta visión nos propone la construcción de un cuerpo de Saber nuevo basado en conceptos, enfoques, métodos provenientes de las más diversas disciplinas. (SOTOLONGO, 2010).

---

<sup>6</sup> MANDELROT, 1987

<sup>7</sup> MORIN, 2009

Este nuevo cuadro del mundo (SOTOLONGO, 2005) nos habla mas de procesos emergentes que de historias pasadas, de totalidades complejas mas que complicadas, de componentes mas que de partes.

No se reconoce cercano al Saber científico de la Modernidad tradicional que, organizado en compartimientos disciplinares, obstaculiza el cruce y retroalimentación de conocimientos proveniente de ciencias diversas, sino que propone a la transdisciplina como cuerpo conceptual.

Una construcción que se alimenta de los principios disciplinares pero que los excede y que posibilita una nueva visión que entiende la necesidad de aprehender la totalidad mas que analizar partes que no presentan interacciones internas (SOTOLONGO, 2005)

Pensamiento-en-red de estilo relacional capaz de reconocer sus propios patrones o estilos de vinculación y que posibilita visualizar la realidad social como configuración compleja y conflictiva inscripta en el devenir constante de los sujetos que requiere no perder de vista su componente dinámico y a su vez posibilita intervenciones en clave de procesos y no de objetos.

### **Las múltiples dimensiones de la comunicación.**

Abordar lo comunicacional desde una IEC implica reconocer la existencia de múltiples dimensiones: informativa, interaccional, ideológica, sociocultural (o del encuentro) Cada una persigue una racionalidad particular que permite reconocerlas y operar sobre ellas, de este modo la dimensión informativa actúa en línea y a partir de productos comunicativos, la sociocultural promueve redes imbricando a su vez distintas dimensiones de la problemática comunicacional. (MASSONI,2016) A modo de ejemplo, podemos decir que cuando se trabaja en la dimensión informativa predominan los registros operativos que persiguen un determinado objetivo y resultado; en el caso de la dimensión ideológica se intenta la sensibilización o denuncia y en el caso de la interaccional encontramos indicios de horizontalidad o interacción. Como mencionamos anteriormente ninguna de estas dimensiones tiene prevalencia por sobre las otras, simplemente responden a diferentes racionalidades.

### **¿Cómo se despliega una IEC?**

El despliegue de una IEC se articula en torno a siete operaciones cognitivas cada una vinculada a una técnica particular que definiremos a continuación; en primer término, entablar un diálogo de saberes a través de la Versión Técnica Comunicacional (VTC); con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la Estrategia Comunicacional. En gabinete o en talleres se

analizan y desglosan los componentes, aspectos y niveles (causas próximas, causas básicas, síntomas y consecuencias) del problema comunicacional definido como aquello que actualmente está obstaculizando la transformación deseada desde la perspectiva de quien investiga. (MASSONI, 2003, 2013 y 2016)

Seguidamente, determinar el tipo de encuentro dominante mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC); estas huellas observables etnográficamente son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación, por ejemplo, la linealidad, la segmentación, la verticalidad. (MASSONI, 2003, 2007 y 2016)

Continuando con la identificación de los agentes semióticos y simbióticos que operan en la trama territorial a través del Mapeo comunicacional de actores (MCA); como cuarta operación encontramos el reconocimiento de autodispositivos colectivos valiéndose de las Matrices Socioculturales (MS); esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Es un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción. Es su particular modalidad del vínculo micro-macrosocial con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados) (Massoni, 2003 y 2016); en quinto lugar encontramos el diseño (o co-diseño) de los espacios y productos comunicacionales que componen el Árbol de Soluciones (AS); herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la VTC. Requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las MS y planificar las acciones necesarias para desplegarlos. (MASSONI, 2013)

Como sexta operación cognitiva aparece el diseño y realización de la investigación de campo respaldada en la Matriz de Datos IEC (MD); y como paso final propiciar la reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad a través de la implementación del plan operativo de la estrategia comunicacional.

## **Definición de muestras de la investigación**

La conformación de las muestras para caracterizar a cada una de las MS, se determinará siguiendo el criterio de máxima heterogeneidad entre los tipos de entrevistados de cada grupo o sector identificado en la VTC. De acuerdo a lo planteado por Massoni (2013) se utilizan las siguientes metodologías:

**Muestreo por cuotas** para seleccionar las Matrices socioculturales que se analizarán. En este caso opera un criterio de representatividad que es el resultado de la aplicación y comparación sobre diversos tipos de grupos o sectores de la población.

**Muestreo por grupos** para seleccionar la muestra de cada Matriz Sociocultural. Este método utiliza grupos heterogéneos - *clusters* - de la población que se está estudiando. Generalmente es aplicada en aquellos casos en los que no es posible listar a la población total para un muestreo aleatorio. (p.182)

En el apartado *Reconocimiento de Matrices Socioculturales* (p.68) se detallan los tipos de actores que conforman cada muestra.

## Mátriz de datos de la investigación

A continuación, se despliega la Matriz de datos (MD) dónde se detallan las técnicas e instrumentos aplicados en esta -y futuras fases- de la investigación. La implementación de las mismas permite dar cuenta del despliegue del algoritmo fluido en las múltiples dimensiones de lo comunicacional y caracterizar las lógicas que inciden en la situación problemática que se intenta transformar.

<b>TABLA N° 1</b>			
<b>MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN</b>			
<b>PROYECTO IEC IGC</b>			
<b>Técnicas e Instrumentos aplicados</b>	<b>Aporte a la investigación</b>	<b>Se aplica a</b>	<b>Resultados esperados</b>
Relevamiento de fuentes secundarias	Reconocimiento de las tendencias que actualmente están incidiendo en los territorios de la intervención.	Documentos e informes técnicos y normativos que contengan datos estadísticos e indicadores.	Información técnica sobre aspectos sociales, económicos, urbano-territoriales de las localidades sobre las que se interviene.
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	A través del diálogo de saberes posibilita la consolidación de un recorte comunicacional.  Permite establecer la dirección hacia la que se orientará la transformación buscada.	Problema central, desplegando sus componentes, aspectos y niveles.	Obtener una versión técnica concertada de aquello que está obstaculizando la transformación deseada.  Establecer un paralelo entre las percepciones de los actores en torno a la VTC.
Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Mediante la identificación de piezas y espacios institucionales de comunicación determinar el tipo de encuentro que opera en cada situación.	Procesos que manifiestan índices de racionalidades comunicacionales.	Reconocer las racionalidades que operan en los espacios y piezas de comunicación.
Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación			Diseñar estrategias como dispositivos de interpelación.
Mapeo comunicacional de actores (MCA)	Identificar los agentes de la reconfiguración.	Todos los actores identificados y vinculados actualmente a la problemática.	Diseñar un diagrama evolutivo de actores.
Diagrama de actores por componente del problema			
Entrevistas semi-estructuradas a informantes clave	Reconocer saberes específicos en determinados aspectos del problema comunicacional.	Actores que se identifica como referentes o portadores de una determinada expertise (profesional, social, personal)	Esquema de entrevistas implementado y sistematizado.

Matrices Socioculturales (MS)	Reconocer la modalidad del vínculo que se establece entre actores y problemática desde un perspectiva no dualista.	Bagaje de acciones compartidas por los actores identificados.	Caracterizar la lógica que moviliza a los actores y la percepción que cada uno de ellos tiene sobre la misma.
Árbol de soluciones (AS)	Posibilitar el diseño de acciones comunicacionales que se articulen con los componentes identificados previamente en la VTC.	Menú de acciones iniciales que permitan propiciar la transformación deseada.	Asignar iniciativas para cada una de las Matrices Socioculturales y planificar acciones que permitan desplegarlas.
Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación.			
Aula de concertación para la participación ciudadana.	Propiciar un espacio de encuentro de las racionalidades vinculadas a la co-creación de políticas públicas.	Diseño de dispositivos de participación que potencien la democratización ciudadana.	Iniciativas y proyectos que aporten a la implementación de políticas públicas con capacidad transformadora.
Matriz de datos	Establecer el programa de la investigación.	En el despliegue de técnicas que se utilizarán.	Matriz de datos consolidada

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

## **Trabajo de campo y resultados**

A continuación, detallamos las distintas instancias por las que transitó esta fase de la investigación (Marzo-Junio 2020) destacando la participación activa de los profesionales del equipo técnico del Instituto de Gestión de Ciudades (IGC): Roberto Monteverde, Oscar Bragos, Patricia Nari, Carolina Pascual, Lucia Fernández. Les agradecemos enormemente su colaboración y predisposición para seguir repensado continuamente las prácticas vinculadas al diseño e implementación de políticas públicas.

A su vez, mencionamos a los funcionarios y referentes técnicos de los equipos de gobierno de Bariloche, Pérez y Armstrong: Marcelo Ottaviano, Pablo Bertinat, Claudio Romero con quienes repasamos experiencias y aportaron datos específicos sobre el trabajo realizado en cada una de las ciudades. Destacamos la participación de los referentes de las áreas de comunicación de Bariloche, Juan Cruz Zorzoli y de la Cooperativa de Provisión de Obras y Servicios Públicos de Armstrong, Milva Carancini a quienes entrevistamos.

En las páginas siguientes pueden visualizarse los resultados de la implementación de las técnicas e instrumentos previstas para esta etapa del proyecto.

### Versión Técnica Comunicacional (VTC)

Las tablas que presentamos a continuación evidencian la aplicación de la operación VTC, donde se recuperan los componentes, aspectos y niveles del problema comunicacional. Se implementó de acuerdo a un esquema *mixto*, ya que en ocasiones el análisis se realizó en gabinete con algunos miembros del equipo técnico de la institución (IGC) y en otras instancias se procedió de manera individual.

<b>TABLA N° 2</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> Fecha 26/04/2020
<b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA</b>		
<b>Tema</b>	Comunicación y políticas públicas	
<b>Para quién</b>	Instituto de Gestión de Ciudades (Rosario)	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Incipiente incorporación de la metodología de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el diseño de políticas públicas urbanas y territoriales para ciudades de escala intermedia.	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

En la Tabla N°2, podemos visualizar la frase núcleo que motiva el despliegue de este trabajo, ¿De qué manera incorporar elementos de la comunicación enactiva en el diseño de políticas públicas? Anteriormente mencionamos que algunos rasgos de este abordaje se estaban trabajando; sin embargo, consideramos que aún resta poder profundizar en la incorporación de técnicas, instrumentos y herramientas que permitan incrementar el potencial transformador de las intervenciones sobre los territorios desde la dimensión comunicacional.

<b>TABLA N° 3</b>  <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto</b> IEC IGC  <b>COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA</b>	<b>HERRAMIENTA N° 2</b> Fecha 08/06/2020
<b>Frase núcleo de la VTC</b> Incipiente incorporación de la metodología de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el diseño de políticas públicas urbanas y territoriales para ciudades de escala intermedia.	
Componentes	Aspectos
<b>Componente 1 - Sociocultural</b>	1.1: Prevalencia de una lógica de acción motivada por la urgencia.
	1.2: Incipiente desarrollo de modelos de trabajo en red.
	1.3: Falta de continuidad en la implementación de las políticas públicas a lo largo de las gestiones de gobierno.
<b>Componente 2 - Político e Institucional</b>	2.1: Dificultad en la implementación de las iniciativas y proyectos desarrollados por los equipos de planificación.
	2.2: Insuficiente evaluación que permita conocer los impactos que provocan las políticas públicas sobre el territorio.
	2.3: Escasa optimización de los recursos que se destinan al diseño y ejecución de políticas públicas.
<b>Componente 3 - Técnico-comunicacional</b>	3.1: Procesamiento dispar de la información que se produce.
	3.2: Escasa disponibilidad de cartografía o mapeo con información actualizada.
	3.3: Deficiente desarrollo técnico en la visualización de información.
<b>Componente 4 - Estratégico-comunicacional</b>	4.1: Escaso reconocimiento de la multidimensionalidad comunicacional.
	4.2: Falta de registro de la evolución de los actores en el territorio.
	4.3: Insuficiente intensidad en la participación que aporta a la democratización ciudadana.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En la tabla que presentamos anteriormente, se desglosan los componentes del problema: sociocultural, político e institucional, técnico-comunicacional y estratégico-comunicacional. En el primero visualizamos las tensiones propias de los modelos de trabajo y las lógicas que imperan en los procesos de diseño de las políticas públicas; en el componente político e institucional se reconocen las dificultades que aparecen a la hora de implementar y evaluar los proyectos e iniciativas desarrolladas en la etapa de diseño. El componente técnico-comunicacional da cuenta de las falencias y carencias en el procesamiento y visualización de la información que se produce a lo largo del proceso y, por último, en el componente estratégico-comunicacional marcamos aquellos aspectos que el modelo de gestión tradicional en comunicación debería rebasar para propiciar la transformación en el sentido deseado.

TABLA N° 4		HERRAMIENTA N°2 Fecha 08/06/2020
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC IGC		
NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		
COMPONENTE SOCIOCULTURAL		
<b>Síntomas</b>	1.1 Lo urgente adquiere un valor predominante. 1.2 Implementación de acciones e iniciativas aisladas. 1.3 No se sostienen las políticas como políticas de Estado.	
<b>Consecuencias</b>	1.1 Necesidad de intervenir nuevamente sobre cuestiones que ya han sido abordadas. 1.2 Reiteración de alternativas de abordaje tradicionales para las problemáticas. 1.3 Necesidad de reformular políticas ante cambios en la gestión de gobierno.	
<b>Componente de la VTC</b>	1.1 Prevalencia de una lógica de acción motivada por la urgencia. 1.2 Incipiente desarrollo de modelos de trabajo en red. 1.3 Falta de continuidad en la implementación de las políticas públicas a lo largo de las gestiones de gobierno.	
<b>Causas próximas</b>	1.1 Imposición de temas urgentes en la agenda de gobierno. 1.2 Escasa articulación entre las distintas áreas de gobierno. 1.3 Generalización de la idea de que cada administración que asume debe imprimirle su impronta a la gestión de gobierno.	
<b>Causas básicas</b>	1.1 Falta de mecanismos que permitan prever o anticipar situaciones que requerirán una respuesta en el mediano plazo. 1.2 Estilos de gestión de lo público poco permeables al cambio. 1.3 Ausencia de una mirada crítica que permita rescatar los aspectos positivos de la implementación de una política pública.	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

En la Tabla N°4, a partir de la indagación de los aspectos del componente sociocultural reconocemos la recurrencia de alternativas de abordaje tradicional para las problemáticas, lo complicado que resulta sostener las políticas implementadas ante un cambio en la gestión de gobierno y el valor que adquiere lo urgente como núcleo a partir del cual se articulan las intervenciones.

TABLA N° 5		HERRAMIENTA N°2 Fecha 09/06/2020
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC IGC		
NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		
COMPONENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL		
<b>Síntomas</b>	2.1 Desanimo en los equipos que diseñan y planifican. 2.2 Desconocimiento de los resultados que provoca la implementación de las políticas sobre el territorio. 2.3 Utilización poco eficiente de los recursos.	
<b>Consecuencias</b>	2.1 Escaso o nulo impacto de las intervenciones sobre el territorio. 2.2 Falta de indicadores que permitan establecer comparaciones. 2.3. Cuestionamientos respecto de la gestión de los recursos públicos.	
<b>Componente de la VTC</b>	2.1. Dificultad en la implementación de las iniciativas y proyectos desarrollados por los equipos de planificación.	

	2.2 Insuficiente evaluación que permita conocer los impactos que provocan las políticas públicas sobre el territorio. 2.3 Escasa optimización de los recursos que se destinan al diseño y ejecución de políticas públicas.
<b>Causas próximas</b>	2.1 Ausencia de espacios en los que consensuar de qué modo se implementarán las iniciativas y proyectos. 2.2 Mínima exigencia a la hora de evaluar. 2.3 Incipiente implementación de herramientas y técnicas de optimización de recursos.
<b>Causas básicas</b>	2.1 No se logran generar los mecanismos necesarios para sostener los proyectos a largo plazo. 2.2 Ausencia de una tradición en la medición de impactos. 2.3 Poca o nula preocupación a la hora de optimizar la utilización de recursos.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

La Tabla N°5 nos muestra aspectos del componente político e institucional vinculados al escaso desarrollo que actualmente tienen las herramientas y técnicas que permiten evaluar los impactos de las políticas sobre los territorios y la necesidad de contar con espacios institucionales que permitan consensuar de qué manera asegurar la implementación de las iniciativas y proyectos diseñados.

<b>TABLA N° 6</b>	
<b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC IGC</b>	
<b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>	
<b>COMPONENTE TÉCNICO-COMUNICACIONAL</b>	
	<b>HERRAMIENTA N°2</b> <b>Fecha 08/06/2020</b>
<b>Síntomas</b>	3.1 Se toman decisiones que no están basadas en evidencia. 3.2 Cartografía técnicamente deficiente. 3.3 Falta de aprovechamiento del potencial del lenguaje visual a la hora de leer datos.
<b>Consecuencias</b>	3.1. Poca o nula valoración del dato como insumo útil en el proceso de toma de decisiones. 3.2. Insuficiente vinculación entre las variables analizadas y su correlato físico en el territorio. 3.3 Poco o nulo impacto visual en las piezas comunicacionales que contienen importantes volúmenes de información.
<b>Componente de la VTC</b>	3.1 Procesamiento dispar de la información que se produce. 3.2 Escasa disponibilidad de cartografía o mapeo con información actualizada. 3.3 Deficiente desarrollo técnico en la visualización de información.
<b>Causas próximas</b>	3.1 Escaso desarrollo en el procesamiento de datos. 3.2 Poca o nula referenciación geográfica en la información que se produce. 3.3 Incipientes capacidades técnicas para generar información de alto impacto visual.
<b>Causas básicas</b>	3.1 Insuficiente disponibilidad y alta dispersión en las fuentes de datos oficiales. 3.2 Incipiente desarrollo a la hora de georeferenciar información. 3.3 Desconocimiento respecto del potencial de lo visual como herramienta de comunicación.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En la Tabla N°6, observamos aspectos del componente técnico-comunicacional que ponen de manifiesto el incipiente desarrollo en cuanto a la georeferenciación y posterior visualización de la

información que se produce. Creemos que esta carencia se debe, en parte, a las incipientes capacidades técnicas que poseen tanto los grupos de profesionales que trabajan junto a los gobiernos locales, como de los propios miembros del IGC y de aquellos recursos vinculados al sistema de ciencia y técnica.

<b>TABLA N° 7</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 09/06/2020
<b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		
<b>COMPONENTE ESTRATÉGICO-COMUNICACIONAL</b>		
<b>Síntomas</b>	4.1. Prevalece la transmisión de información de modo lineal. 4.2. Diagramas de actores incompletos. 4.3. Democracia representativa.	
<b>Consecuencias</b>	4.1. Jerarquización de lo informativo por sobre otras dimensiones de lo comunicacional. 4.2. Dispersión a la hora de identificar actores. 4.3. Esquemas de participación que no alcanzan su máximo potencial transformador.	
<b>Componente de la VTC</b>	4.1 Escaso reconocimiento de la multidimensionalidad comunicacional. 4.2 Falta de registro de la evolución de los actores en el territorio. 4.3 Insuficiente intensidad en la participación que aporta a la democratización ciudadana.	
<b>Causas próximas</b>	4.1. Desbalances a la hora de operar sobre las múltiples dimensiones de lo comunicacional. 4.2. Patrones de caracterización de los tipos de encuentro poco diversos. 4.3. Dispositivos para la participación ciudadana basados en el intercambio y la transferencia.	
<b>Causas básicas</b>	4.1. Segmentación de las dimensiones comunicativas. 4.2. Escasa interpelación de la heterogeneidad sociocultural. 4.3. Incipiente desarrollo en los modelos de co-producción de políticas públicas.	

En la Tabla N°7, referenciamos los aspectos del componente estratégico-comunicacional entendidos como aquellas transformaciones que debería propiciar el abordaje desde una mirada específicamente comunicacional. En ese sentido, recuperar la idea de que no necesariamente existe una dimensión más efectiva que otra, sino que se trata de reconocer las múltiples dimensiones de lo comunicacional. A su vez, se menciona la necesidad de incluir la diversidad en el diseño de una estrategia que dé cuenta de la constante evolución de los actores en el territorio. Por último, se hace referencia a los esquemas de participación ciudadana que podrían incrementar su potencial transformador a través de un aporte a la democratización de la vida cotidiana.

A modo de síntesis, la tabla que sigue refleja los aspectos centrales asociados a la problemática desde una perspectiva macro. Consideramos que resulta de utilidad para conocer los alcances y desequilibrios que provoca el esquema de trabajo actual en cuanto al diseño e implementación de políticas públicas urbano y territoriales se refiere. A su vez menciona el desconocimiento respecto de las metodologías y herramientas de la IEC.

<b>TABLA N° 8</b>		<b>HERRAMIENTA N°2</b> Fecha 08/06/2020
<b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>VTC SINTÉTICA</b>		
<b>Síntomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de ciudad poco cohesionada, des-gobernada, injusta.</li> <li>• Cuestionamientos respecto de la gestión de lo común.</li> <li>• Desconfianza entre las racionalidades que operan en el diseño e implementación de políticas públicas.</li> </ul>	
<b>Consecuencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplanamiento de lo diverso y homogeneización.</li> <li>• Reducción de lo comunicacional a la generación de efectos.</li> <li>• Democratización ciudadana de baja intensidad.</li> </ul>	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Incipiente incorporación de la metodología de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el diseño de políticas públicas urbanas y territoriales para ciudades de escala intermedia.	
<b>Componentes del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociocultural</li> <li>• Político e Institucional</li> <li>• Técnico-comunicacional</li> <li>• Estratégico-comunicacional</li> </ul>	
<b>Causas próximas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalencia de una racionalidad en la cual la complejidad no es tenida (del todo) en cuenta.</li> <li>• Importación de modelos externos que desconocen los contextos de aplicación.</li> <li>• Privilegio por la búsqueda de soluciones eficaces a corto plazo.</li> <li>• Estilos de gestión de lo público poco permeables al cambio.</li> </ul>	
<b>Causas básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia a la hora de reconocer la multiplicidad de lo comunicacional.</li> <li>• Falta de conocimiento técnico sobre los métodos y herramientas de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).</li> </ul>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

### Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

Compartimos a continuación el análisis de las diferentes modalidades de vínculos intersubjetivos que se presentan en torno a la problemática comunicacional. Esta técnica permite reconocer, a través de los recursos comunicacionales que la hacen emerger, la racionalidad que impera en los distintos espacios y piezas a los que hacemos referencia. Resulta interesante notar que además de inventariar (Tablas 9 y 10) se avanza operativamente sobre ellas para propiciar diferentes procesos comunicacionales.

<b>TABLA N° 9</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> Fecha 30/04/2020
<b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>ESPACIOS DE COMUNICACIÓN HABITUALES EN TORNO A LA PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL ANALIZADA.</b>		
<b>Tipos de espacios</b>		
1	Reuniones de planificación del equipo de trabajo	
2	Repositorio de información en micrositio web	
3	Talleres de participación ciudadana	
4	Reuniones de planificación, priorización y definición conjunta de proyectos e iniciativas a implementar	

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

<b>TABLA N° 10</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> Fecha 30/04/2020
<b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>PIEZAS DE COMUNICACIÓN HABITUALES EN TORNO A LA PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL ANALIZADA</b>		
<b>Tipos de piezas</b>		
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en formato Power Point</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla soporte del Micrositio (entorno visual)</li> <li>• Mapeo colaborativo sobre cartografía digital</li> </ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flyer digital para la convocatoria al taller via whatsapp</li> <li>• Programa de la actividad en taller en formato PDF</li> <li>• Material gráfico de soporte para las dinámicas participativas</li> <li>• Spot audiovisual con el resumen de los talleres participativos</li> <li>• Documentos de síntesis en formato PDF</li> <li>• Folleto triptico impreso</li> <li>• Carta para el acuerdo ciudadano</li> </ul>	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018*

En las páginas siguientes, encontrarán imágenes de los espacios y piezas a los que hacemos referencia.

**IMAGEN N° 1**

**Espacio:** Reuniones de planificación del equipo de trabajo

**Pieza:** Presentación en formato Power Point



**IMAGEN N° 2**

**Espacio:** Reuniones de planificación del equipo de trabajo

**Pieza:** Presentación en formato Power Point



**2 QUIEN LO LLEVA ADELANTE...?**



### IMAGEN N° 3

Espacio: Reuniones de planificación del equipo de trabajo



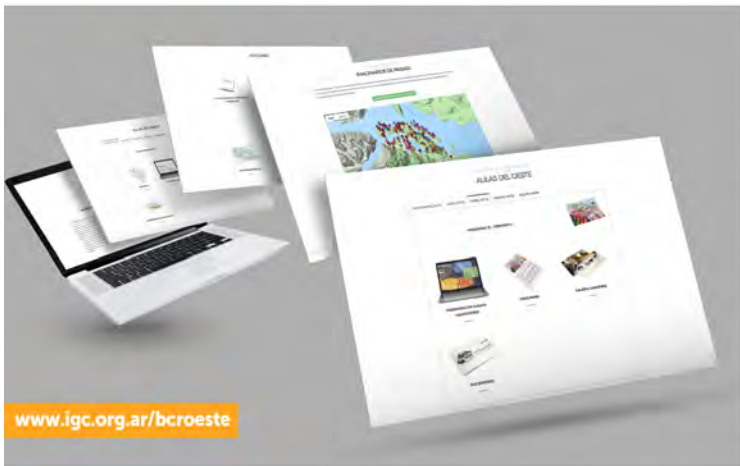
**IMAGEN N° 4**

**Espacio:** Repositorio de información en microsito web

**Piezas:** Entorno visual



[www.igc.org.ar/prier](http://www.igc.org.ar/prier)



[www.igc.org.ar/bcroeste](http://www.igc.org.ar/bcroeste)



[agenda2121.igc.org.ar](http://agenda2121.igc.org.ar)





**IMAGEN N° 6**

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana

**Piezas:** Flyer digital para la convocatoria al taller via whatsapp



## IMAGEN N°7

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana  
**Piezas:** Programa de la actividad en taller en formato PDF



**MIÉRCOLES 16 DE ABRIL**

Queremos invitarte a participar de una nueva instancia de **AULAS DEL OESTE** el **miércoles 16 de Abril a las 18:00 hs** en el salón de la **UFSTA**, ubicado en Avda. de los Próceres 1758.

Desde el inicio nos dedicamos a la tarea colectiva de **RE-PENSAR EL TERRITORIO** del Oeste de Bariloche (particularmente del lago Oeste). De esa primera jornada de trabajo, nacó la participación ciudadana, debates, talleres y producción colectiva. ¡para más información! [www.igc.org.ar](http://www.igc.org.ar) quedó un interesante registro de trabajos, contenidos, opiniones y acuerdos que nos permiten avanzar y dar un salto al **RE-DISEÑO DEL TERRITORIO**.

La intervención respetando la singularidad y minimizando los impactos ambientales, el aprovechamiento de manera responsable del recurso energético generado eólica y solar, el uso y goce de bosques y lagos para toda la población y el turismo, la construcción de viviendas y servicios en sitios adecuados priorizando áreas sensibles y de valor ecológico, la planta en marcha de nuevas modalidades de gestión son un conjunto de afirmaciones que permitan hacer foco en el territorio, aunar la cancha de los debates para trabajar sobre ellas al ritmo de los avances y propuestas.

Estas temáticas están en discusión en una nueva **AULA DEL OESTE** el próximo miércoles 16 de abril dando continuidad al proceso de co-producción de políticas urbanas que se está proponiendo. Necesitamos de cada uno de los participantes que ya estuvieron y de otros que se sumen porque sabemos convencidos de que **consecuente** será buena propuesta para la ciudad si logramos que la **Inteligencia Colectiva de Bariloche** se involucre.

Los esperamos.



**JUEVES 05 DE JULIO (fecha reprogramada)**

Luego de un intenso trabajo que incluyó entrevistas, grupos focales, las **AULAS DEL OESTE** de marzo a abril, jornadas de trabajo con equipos municipales, los antecedentes del POT (Plan de Ordenamiento Territorial), el PEI (Plan Estratégico Integral de Desarrollo), contamos con importantes insumos para elaborar una **PREGUNTA BASE PARA EL DESARROLLO DEL OESTE**. Entre lo producido conjuntamente se acordó un modelo territorial para este sector tan sensible y apreciado por los barilocheños que se definió en los siguientes términos:

"Sector de fuerte identidad local, de particular cuidado ambiental para el uso y goce de residentes y turistas, que aporta al desarrollo económico y al empleo con equipamiento turístico-productivo de mediana escala; organizado en núcleos residenciales de mayor densidad que permitan disponer de mejores condiciones de infraestructura, servicios, equipamiento y conectividad".

Sobre esta base, preferimos priorizar las estrategias de trabajo y los principales proyectos que la materialicen. Profundizar en las formas o tipologías más apropiadas que nos permitan hacer un uso más racional e intensivo del suelo en las conurbaciones propuestas construyendo un paisaje singular en cada año.

La invitación es a terminar de **Armar este Modelo**, dando continuidad a la **aprovechada** tarea de co-producción de políticas públicas territoriales.

**BRC**

Programa	
<b>18:00 ACREDITACIONES</b>	
<b>18:30 APERTURA</b>	Gustavo GERNERIO Intendente Municipal Lucía FERRAZ Subint. Unidad de Enlace CP - Gde. de Río Negro
<b>19:40 PRESENTACIÓN INICIAL</b>	Roberto MONTEVERDE Instituto de Gestión de Ciudades (IGC)
<b>19:10 TRABAJO EN TALLER</b>	Coordinó Equipo IGC
<b>20:30 PLENARIO</b>	Coordinó Equipo IGC Pablo BULLAUDE Secretario de Desarrollo Urbano
<b>21:00 CIERRE</b>	
<b>Convocatoria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidad de Bariloche</li> <li>Subsecretaría Unidad de Enlace CP - Gobierno de la Pcia. de Río Negro</li> </ul>	
<b>Organización y coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>IGC Instituto de Gestión de Ciudades   <a href="http://www.igc.org.ar">www.igc.org.ar</a></li> </ul>	
<b>Lugar</b>	
Universidad FASTA   Av. de los Próceres 3M   San Carlos de Bariloche, RN	
<b>Fecha y hora</b>	
Miércoles 16 de Abril de 2016. De 18:00 a 21:00hs	
<b>Contacto y confirmaciones</b>	
Juan Cruz ZORZOLI • 02941 431 4444 • <a href="mailto:info@igc.org.ar">info@igc.org.ar</a> Lucía FERNÁNDEZ • 0341 4381885 • <a href="mailto:trce@igc.org.ar">trce@igc.org.ar</a>	



**BRC**

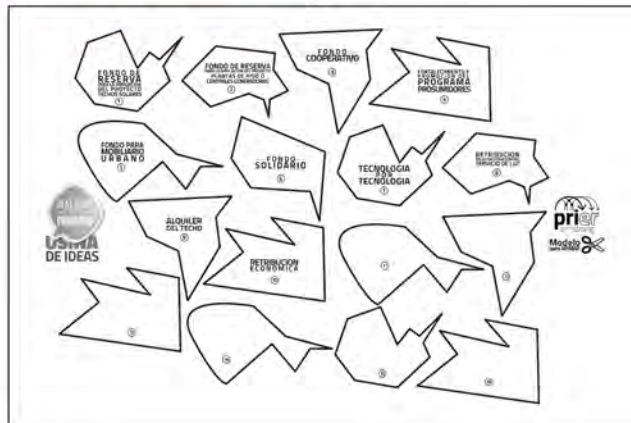
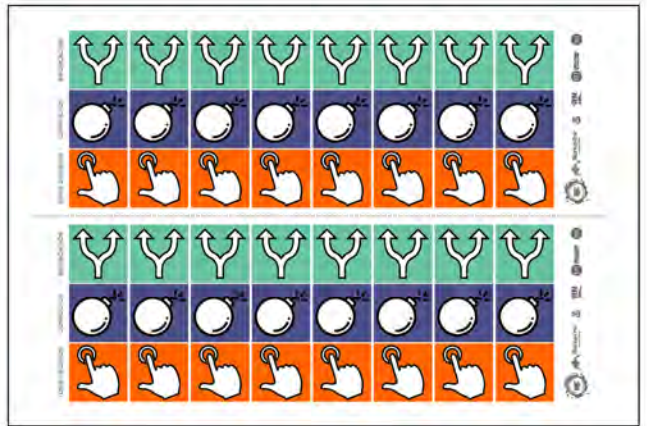
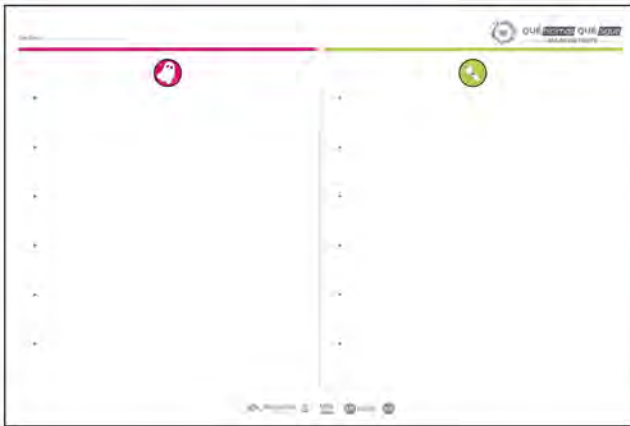
Programa	
<b>18:00 ACREDITACIONES</b>	
<b>18:30 APERTURA</b>	Gustavo GERNERIO Intendente Municipal Lucía FERRAZ Subint. Unidad de Enlace CP - Gde. de Río Negro
<b>19:40 PRESENTACIÓN INICIAL</b>	Roberto MONTEVERDE Instituto de Gestión de Ciudades (IGC)
<b>19:20 TRABAJO EN TALLER</b>	Coordinó Equipo IGC
<b>20:45 PLENARIO</b>	Coordinó Equipo IGC
<b>21:15 CIERRE</b>	Pablo BULLAUDE Secretario Desarrollo Urbano
<b>Convocatoria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidad de Bariloche</li> <li>Subsecretaría Unidad de Enlace CP - Gobierno de la Pcia. de Río Negro</li> </ul>	
<b>Organización y coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>IGC Instituto de Gestión de Ciudades   <a href="http://www.igc.org.ar">www.igc.org.ar</a></li> </ul>	
<b>Lugar</b>	
Salón Las Terrazas   Galería 1745   San Carlos de Bariloche, RN	
<b>Fecha y hora</b>	
Jueves 05 de Julio de 2016. De 18:00 a 21:30hs	
<b>Contacto y confirmaciones</b>	
Juan Cruz ZORZOLI • 02941 431 4444 • <a href="mailto:info@igc.org.ar">info@igc.org.ar</a> Lucía FERNÁNDEZ   Roberto MONTEVERDE • 03414381885 • <a href="mailto:trce@igc.org.ar">trce@igc.org.ar</a>	



**IMAGEN N° 8**

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana

**Piezas:** Material gráfico de soporte para las dinámicas participativas

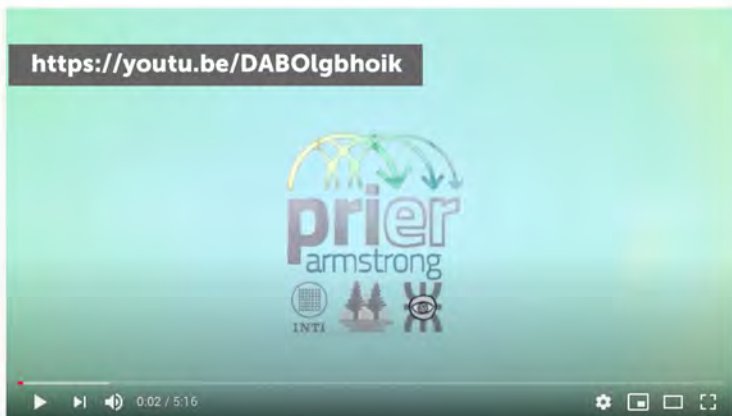




**IMAGEN N° 10**

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana

**Piezas:** Spot audiovisual con el resumen de los talleres participativos



**IMAGEN N° 11**

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana  
**Piezas:** Documentos de síntesis en formato PDF



**AGENDA 2121**  
 Estrategia de Desarrollo para la Ciudad del Plata según el modelo UCLAR 2017

Información:  
 dinapram, P, UCLAR



ABRIL 2018

**AULAS del OESTE**  
 Rediseñar el territorio

Bariolche, UCLAR, IGC, CFI



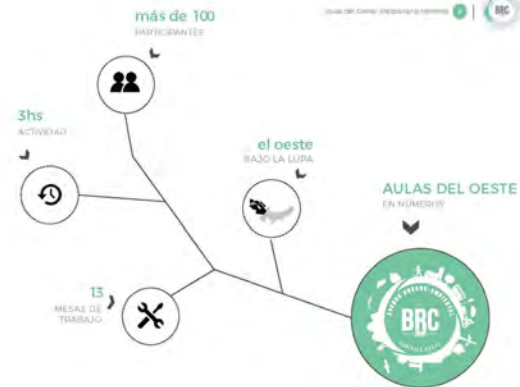
Elaborado por: BARRIOCHE, BARIOLCHE | BRC

**AULAS DEL OESTE**

Luego de la primera jornada de trabajo, los de participación ciudadana, debate en mesas y producción colectiva quedó un material de registro de mesas, consensos y acuerdos que también sirven y dan un salto al DE-DISEÑO DEL TERRITORIO.

La intención es respetando la singularidad y reconociendo los espacios, fortalecer el aprovechamiento de todas las opciones del sector público: generación económica y empleo, el uso y goce de bienes y legos para toda la población y el turismo, la concurrencia de viviendas y servicios en otros sectores, generación de empleo, servicios y de valor agregado la puesta en marcha de nuevas modalidades de gestión en los organismos municipales que permitan hacer foco en el territorio, aplicar la cancha de los debates para resolver esas ideas, el plan de iniciativas y propuestas.

La difusión de estos talleres dan continuidad al proceso de co-producción de políticas urbanas que se está proponiendo, generando a los participantes que se animaron a presentarse en el taller, el espacio y el tiempo que se sumaron al conocimiento de que compartiremos una buena propuesta para la ciudad a lo largo que la Intendencia Directiva de Bariolche se moviera.



**DIALOGOS DE LOS PIONEROS**  
**USINA DE IDEAS**  
**MARTES 01 NOV 2016**  
 SALÓN AUDITORIO MUNICIPAL DEL MO DARDÓ  
 INFORME DE LO PRODUCIDO

ICG COMPONENTE ASOCIACIÓN CIUDADANA DESARROLLO DE COMUNICACIÓN

ENVI, UCLAR, BARIOLCHE

**LO QUE DEJA**  
**DIÁLOGOS ENTRE PIONEROS**

El trabajo en taller concluyó con un plenario, donde las diferentes mesas tuvieron la posibilidad de socializar y debatir con el resto de los participantes lo producido durante la actividad, resaltando la idea de ser pioneros en materia de energías renovables y sustentabilidad y mostrando la convicción de avanzar en un modelo de carácter más solidario y colaborativo, un modelo renovador.

ENVI, UCLAR, BARIOLCHE

**IMAGEN N° 12**

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana

**Piezas:** Folleto triptíco impreso



**IMAGEN N° 13**

**Espacio:** Dinámicas colaborativas implementadas en los talleres de participación ciudadana  
**Piezas:** Carta para el acuerdo ciudadano



**Carta de las pioneras de armstrong**

**ACUERDO CIUDADANO POR UN FUTURO SUSTENTABLE Y UNA GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LA ENERGÍA**

Los abajo firmantes ciudadanos y organizaciones de la ciudad de Armstrong reunidos en las **USINAS DE IDEAS** del Proyecto **PRIER (Proyecto de Generación Distribuida con Energías Renovables)** impulsado por la CELAR, INTI y UTN, entendemos que el futuro es una responsabilidad colectiva y posible de ser construida.


**Por este motivo nos comprometemos a trabajar en pos de:**

- Un desarrollo de nuestra localidad y la región de manera responsable que posibilite el progreso económico y el bienestar social, administrando de manera eficiente y cuidadosa los recursos naturales y el medio ambiente.
- Un incremento de la corresponsabilidad del estado, las organizaciones sociales y la ciudadanía en el diseño y gestión de políticas públicas que permitan satisfacer las necesidades de la época sin comprometer a las generaciones futuras.
- Un cambio de la matriz energética del territorio que priorice el uso de fuentes limpias y renovables que reduzcan los impactos ambientales y que aporten a mitigar el cambio climático.
- Un modelo de generación de energía de mayor descentralización, de carácter distribuido, con un mayor protagonismo de la ciudadanía que incorpore el concepto de *prosumidor* (proveedor y consumidor).

**En este contexto y a partir de este proyecto PRIER acordamos:**

- Impulsar el desarrollo local de las energías renovables en la ciudad dando continuidad a la tradición *pionera* de Armstrong.
- Avanzar hacia un modelo energético solidario, participativo y equitativo.
- Fortalecer la idea que la energía es un derecho que debe alcanzar a cada uno de los ciudadanos, asumiendo a la vez la necesidad de un uso eficiente y responsable de la misma, entendiendo los costos e impactos que supone la producción de la misma.
- Reinvertir los ahorros generados por este proyecto piloto de manera solidaria que permita ampliar el proyecto en la ciudad.
- Fortalecer la gestión cooperativa de los servicios públicos.
- Ampliar el PRIER incorporando otras iniciativas complementarias elaboradas en los espacios de participación que involucren al sector público y privado de la ciudad.
- Difundir y comunicar estas propuestas al conjunto de nuestra comunidad y a ciudades de nuestra región para expandir y replicar esta iniciativa.

Diciembre de 2016, Armstrong, Santa Fe, Argentina

**ACUERDO 2121**

**UNA AGENDA PARA EL FUTURO DE LA CIUDAD**

Desde el inicio del año 2012, la ciudad de Río de Janeiro se convirtió en pionera en la implementación de una transformación **Agenda 21**.

La Agenda es un instrumento de planificación de carácter estratégico para el desarrollo integral de la ciudad una herramienta de gestión que apunta al diseño de políticas y proyectos de actuación orientados a los dimensiones económica productiva, social, ambiental y gobernanza. Pretende ser una guía de ruta para la implementación de acciones orientadas al desarrollo y mejoramiento.

El proceso de elaboración de la Agenda pretende fomentar el involucramiento de los diferentes actores de la sociedad, fomentando diálogos y representando ciudadanos, construir una visión compartida de futuro e incorporar la participación como modalidad para la construcción de acuerdos y consensos para la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes.

**LA IMPORTANCIA DE UN ACUERDO**

El Acuerdo 21 21 es un punto de encuentro entre la ciudadanía y el Municipio que promueve la corresponsabilidad, el compromiso y la accountability de los procesos de cambio de la ciudad, que impulsa al ciudadanillo en acciones prácticas de gestión y gestión que promuevan los grandes objetivos que la estrategia. El acuerdo promueve:

Este Acuerdo, buscando reflejar los valores consensados por el municipio, se concibe, sus instituciones sociales, las organizaciones profesionales, representantes de la sociedad civil y ciudadanía involucrados en el diseño de los instrumentos estratégicos de la ciudad.

**ACORDAMOS | CONCEPTOS Y ORIENTACIONES**

La Agenda se basa en:

- **La gestión orientada:** fomentar regímenes de gestión, compromisos, instituciones y sistemas de generación de valores locales estratégicos con los diferentes actores.
- **La dimensión Productiva:** promover el crecimiento y competitividad de los sectores económicos locales y el desarrollo de infraestructura necesaria para su desarrollo.
- **La integración social y territorial:** generar el fortalecimiento social y urbano que contribuya a la ciudad armstrong en términos de equidad e integración.
- **El crecimiento urbano planificado:** promover la ocupación y uso del suelo con un enfoque de equidad territorial y ecológico impulsando la integración social.
- **La sustentabilidad ambiental:** lograr un equilibrio ambiental entre el desarrollo urbano, los procesos productivos y la conservación de la ciudad ambiente.
- **La participación ciudadana:** fomentar a todos los sectores sociales en el diseño, implementación y control de los instrumentos en la ciudad de manera de incrementar la masa crítica social.

**VISION Y ESTRATEGIAS**

**VISION:**

Para incorporar su imagen y identidad local e iniciar un proceso de políticas y proyectos consensados que permitan recuperar su tejido social, la integración de los diferentes sectores de la ciudad y la ciudad de sus espacios y equipamientos públicos posicionándose como plataforma productiva metropolitana a partir del desarrollo de su infraestructura y conectividad regional.

**ESTRATEGIAS**

**Revolución económica productiva**

Orienta la actividad económica fortaleciendo el perfil industrial de la ciudad, su integración PUM de base local regional, potenciando el impacto social sobre el entorno local y a largo plazo mejorar los estándares de producción y comercialización de los emprendimientos locales haciendo más sostenibles y rentables sus actividades.

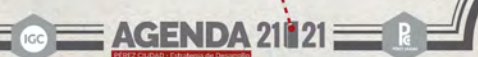
**Cohesión social**

Reducir las diferencias socio-territoriales y territoriales en la búsqueda de una ciudad más equitativa e integrada, potenciando intervenciones físicas con acciones de carácter socio-cultural que mejoren el acceso a un hábitat urbano digno y de calidad promoviendo la formación de la población joven, la organización comunitaria e integración al uso de espacios públicos como lugar de encuentro y generación de sentido social.

**Cualificación Urbana Ambiental**

Revalorar en el terreno, mediante los ordenamientos urbanos implementando políticas ambientales articuladas y consensos para mejorar su impacto y hacer visible las intervenciones, incorporando a la vez nuevas herramientas de gestión que permitan el cumplimiento de los instrumentos. Se busca en valor de los espacios públicos, la renovación del patrimonio histórico y arquitectónico para promover la promoción metropolitana de la ciudad.

**Los ciudadanos firmantes se comprometen a sostener estas acciones, priorizando las coincidencias y aportando sus máximos esfuerzos para concretar las iniciativas que surgen de esta Agenda.**



**IMAGEN N° 14**

**Espacio:** Talleres de participación ciudadana



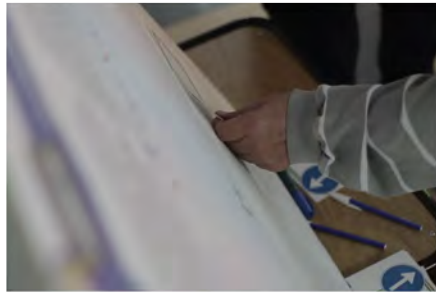
**IMAGEN N° 15**

**Espacio:** Talleres de participación ciudadana



**IMAGEN N° 16**

**Espacio:** Talleres de participación ciudadana



A continuación, señalamos (Tablas 11 a 14) qué recursos comunicacionales hacen emerger las marcas de racionalidad en los espacios y piezas que analizamos. Podemos notar las contradicciones y puntos de coincidencia que reflejan la diversidad lógica que conlleva la multidimensionalidad de la comunicación.

<b>TABLA N° 11</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 30/04/2020
<b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>ESPACIO COMUNICACIONAL</b> Reuniones de planificación del equipo de trabajo		
<b>MCR reconocida</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>	
<b>Horizontalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se visualiza un espacio en donde la palabra circula de manera fluida, propiciado por el intercambio de enfoques y aportes entre los miembros del equipo de trabajo.</li> <li>• La disposición física en torno a la mesa de trabajo coloca a todos los participantes en el mismo nivel.</li> </ul>	
<b>Linealidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se <i>transfieren paquetes de información</i>, centrandose en los mensajes y su difusión.</li> </ul>	
<b>Segmentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos casos, se dividen tareas teniendo en cuenta el expertise de cada integrante del equipo. No se evidencia un esquema que propicie el cruce de saberes y miradas.</li> </ul>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

<b>TABLA N° 12</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 30/04/2020
<b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC IGC</b>		
<b>ESPACIO COMUNICACIONAL</b> Repositorio de información en micrositio web		
<b>MCR reconocida</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>	
<b>Linealidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La arquitectura de la información se organiza en torno a menús y sub-menús.</li> </ul>	
<b>Comunicación operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contenidos de las secciones (preguntas frecuentes, actividades, listado de participantes) se focalizan principalmente en la difusión de mensajes.</li> </ul>	
<b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo colaborativo (imaginarios de paisajes)</li> </ul>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 13		HERRAMIENTA N°1 Fecha 30/04/2020
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC IGC		
ESPACIO COMUNICACIONAL Talleres de participación ciudadana		
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte gráfico de los dinámicas participativas (fichas, grillas, paño de apuestas)</li> </ul>	
Comunicación operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria a la actividad (Día, horario, lugar)</li> <li>• Programa de la actividad. Se define la secuencia y estipulan tiempos para cada momento del taller (apertura, trabajo en las mesas, plenario, cierre)</li> </ul>	
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición física de las mesas de trabajo.</li> <li>• Circulación de la palabra entre los integrantes de la mesa.</li> </ul>	
Interacción de sujetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquemas colaborativos que permiten la ponderación y diseño de las iniciativas y proyectos que se someten a discusión en los talleres.</li> </ul>	
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dinámicas propician la emergencia de discursos e intereses contrapuesto.</li> </ul>	
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación interinstitucional (Estado, Sociedad Civil, Equipo Técnico)</li> </ul>	
Comunicación como articulación de la diversidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhesión al acuerdo ciudadano</li> </ul>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 14		HERRAMIENTA N°1 Fecha 30/04/2020
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto IEC IGC		
ESPACIO COMUNICACIONAL Reuniones de planificación, priorización y definición conjunta de proyectos e iniciativas a implementar		
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se transfieren paquetes de información, centrandose en los mensajes y su difusión.</li> </ul>	
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergencia de intereses contrapuestos</li> <li>• Discusión en torno a la priorización de determinada iniciativa o proyecto</li> <li>• Negociación e intercambio de opiniones respecto de la estrategia de implementación</li> </ul>	
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación interinstitucional (Estado, Sociedad Civil, Equipo Técnico)</li> </ul>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

En la tabla que sigue, podemos recuperar el vínculo que existe entre los procesos comunicacionales en situación y la dimensiones en las que estos operan:

<b>TABLA N° 15</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto IEC IGC</b> <b>ANÁLISIS DEL SISTEMA DE MRC</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> <b>Fecha 30/04/2020</b>
<b>Pieza o espacio</b>	<b>Proceso comunicacional</b>	<b>Dimensión de la comunicación</b>
Reuniones de planificación del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> <li>• Interaccional</li> </ul>
Repositorio de información en micrositio web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Talleres de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Participación</li> <li>• Encuentro sociocultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> <li>• Interaccional</li> <li>• Comunicacional</li> </ul>
Reuniones de planificación, priorización y definición conjunta de proyectos e iniciativas a implementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Participación</li> <li>• Sensibilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> <li>• Interaccional</li> <li>• Ideológica</li> </ul>
Presentación en formato Power Point	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>
Plantilla soporte del micrositio web (entorno visual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Mapeo colaborativo sobre cartografía digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> <li>• Interaccional</li> </ul>
Flyer digital para la convocatoria al taller via whatsapp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Programa de la actividad en taller en formato PDF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Material gráfico de soporte para las dinámicas participativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> <li>• Interaccional</li> </ul>
Spot audiovisual con el resumen de los talleres participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Documentos de síntesis en formato PDF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Folleto tríptico impreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa</li> </ul>
Carta para el acuerdo ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentro sociocultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicacional</li> </ul>

La implementación de la técnica MRC permite determinar el tipo de encuentro dominante en la situación, de este modo puede reconocerse la primacía de la dimensión informativa que se evidencia a través de la linealidad y verticalidad con la que se presentan y exponen los contenidos. Ejemplos de esto son la arquitectura de la información de los micrositios web que se organizan en torno a menús y sub-menús o los soportes gráficos utilizados en las dinámicas de los talleres participativos (fichas, grillas, paño de apuestas) Continuando en esta línea, la comunicación operativa se manifiesta en los contenidos de las secciones web (preguntas frecuentes, actividades, listado de participantes) que se focalizan principalmente en la difusión de mensajes o en el esquema utilizado para la convocatoria a las actividades de participación ciudadana dónde se fija un día, horario, lugar; a la vez que se define una secuencia que estipula tiempos para cada momento del taller (apertura, trabajo en las mesas, plenario, cierre).

Complementariamente, en estos espacios se reconoce la emergencia de esquemas colaborativos que posibilitan a los participantes de los talleres la ponderación y el co-diseño de iniciativas y proyectos; este rasgo nos permite reconocer la interacción entre sujetos y la horizontalidad con que circula la palabra. En este sentido, las dinámicas planteadas propician el cruce de miradas e intereses contrapuestos evidenciando la heterogeneidad característica de la dimensión interaccional.

Por último, la representatividad social se hace evidente en cuanto a la participación de diversos actores e instituciones que asisten a las instancias de discusión; a su vez los espacios de planificación, priorización y definición conjunta de los proyectos e iniciativas a implementar reflejan la multiplicidad. Estos rasgos pueden vincularse a la dimensión comunicacional.

Más allá del desbalance entre las distintas dimensiones que operan el fenómeno comunicacional, y en donde lo informativo pareciera tener una jerarquía superior, existe una preocupación por incluir otras racionalidades comunicacionales.

## Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto (MCA)

A continuación, se despliegan aquellos actores que actualmente se vinculan a cada componente y nivel del problema definido anteriormente en la VTC. En cada caso se intentó identificar el espectro más amplio de actores que fuera posible para posteriormente agruparlos de acuerdo a sus intereses/necesidades.

TABLA N° 16		
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC IGC		HERRAMIENTA N°1
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC		Fecha 01/05/2020
COMPONENTE: SOCIOCULTURAL		
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que participan de las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que participan de las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que participan de las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
Consecuencias	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
Aspectos	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>

	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
<b>Causas próximas</b>	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
<b>Causas básicas</b>	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> </ul>
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA N° 17		
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC IGC		HERRAMIENTA N°1 Fecha 01/05/2020
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: POLÍTICO E INSTITUCIONAL		
Actores actualmente vinculados		
<b>Síntomas</b>	2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del equipo técnico IGC</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> </ul>
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> </ul>
	2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
<b>Consecuencias</b>	2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC</li> </ul>
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
<b>Aspectos</b>	2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
<b>Causas próximas</b>	2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
	2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
<b>Causas básicas</b>	2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos.</li> </ul>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA N° 18		
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC IGC		HERRAMIENTA N°2 10/06/2020
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: TÉCNICO-COMUNICACIONAL		
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> </ul>
	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
Consecuencias	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
Aspectos	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
Causas próximas	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
Causas básicas	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	<b>3.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

TABLA N° 19		
Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC IGC		HERRAMIENTA N°1 10/06/2020
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE: ESTRATÉGICO-COMUNICACIONAL		
Actores actualmente vinculados		
Síntomas	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> </ul>
	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
Consecuencias	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> </ul>
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
Aspectos	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> </ul>
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas.</li> <li>• Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil.</li> <li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición.</li> </ul>
Causas próximas	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>

	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
<b>Causas básicas</b>	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno.</li> <li>• Responsable del área de comunicación IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico de los equipos de gobierno.</li> <li>• Miembros del equipo técnico IGC.</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica.</li> </ul>

En la página siguiente, pueden visualizarse diagramas que operan de acuerdo al siguiente criterio: el tamaño del círculo crece o decrece proporcionalmente a la relevancia o influencia del actor al que se está haciendo referencia. A su vez estos círculos se ubican mas o menos próximos al componente analizado.

DIAGRAMA N°1

ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL  
DEL PROYECTO IEC IGC

HERRAMIENTA N°1  
02/05/2020



DIAGRAMA N°2

ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL  
DEL PROYECTO IEC IGC

HERRAMIENTA N°1  
02/05/2020



DIAGRAMA N°3

ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL  
DEL PROYECTO IEC IGC

HERRAMIENTA N°2  
12/06/2020



**DIAGRAMA N°4**

**ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL  
DEL PROYECTO IEC IGC**

**HERRAMIENTA N°1**  
11/06/2020



## Reconocimiento de Matrices Socioculturales (MS)

Avanzamos en este punto sobre la caracterización de matrices socioculturales, en el decir de Massoni (2016) esta técnica de la IEC

busca captar las trayectorias de grupos y sectores sin descartar la interactividad y la fluidez, procurando capturar su particular modalidad de vinculación intersubjetiva para relacionarse con el problema, incluyendo registros simbólicos, materiales, emocionales, acciones, etc. (p.190)

A continuación, se agrupan los actores de acuerdo a la modalidad de vínculo actual con la problemática

<b>TABLA N° 20</b> <b>Proyecto IEC IGC</b> <b>RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	<b>HERRAMIENTA N°2</b> <b>Fecha 12/06/2020</b>
<b>Los que diseñan políticas urbanas y territoriales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Miembros del equipo técnico del IGC</li><li>• Miembros de la comunidad científica y académica</li><li>• Personal técnico del equipo de gobierno</li></ul>	
<b>Los que diseñan estrategias de comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del área de comunicación del IGC</li><li>• Personal del área de comunicación IGC</li></ul>	
<b>Los que deciden e implementan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno</li></ul>	
<b>Los que co-producen políticas urbanas y territoriales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas</li><li>• Representates de las organizaciones de la Sociedad Civil</li><li>• Referentes de las fuerzas políticas de la oposición</li></ul>	
<b>Los que financian</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos</li></ul>	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

En las tablas siguientes (21 a 25) puede visualizarse la caracterización de cada una de la matrices socioculturales reconocidas en agrupamientos colectivos en estado de tensión permanente. De esta forma, se observa la percepción que cada grupo tiene respecto de su expectativas, intereses, necesidades y saberes. Complementariamente se listan las emociones que vinculan a los actores con la problemática.

<b>TABLA N° 21</b>		<b>HERRAMIENTA N°2</b> Fecha 12/06/2020
Proyecto IEC IGC <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES (MS)</b>		
<b>Matriz Sociocultural: LOS QUE DISEÑAN POLÍTICAS URBANAS Y TERRITORIALES</b>		
<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del equipo técnico del IGC</li> <li>• Miembros de la comunidad científica y académica</li> <li>• Personal técnico del equipo de gobierno</li> </ul>	
<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar conocimiento en torno a las problemáticas que se analizan y abordan</li> <li>• Proponer iniciativas y proyectos</li> </ul>	
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> </ul>	
<b>Intereses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	
<b>Saberes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos específicos respecto de la planificación urbano-territorial</li> <li>• Técnicas y herramientas de involucramiento para la participación ciudadana</li> <li>• Metodologías sobre dispositivos de co-producción de políticas públicas</li> <li>• Herramientas de evaluación de impactos e implementación de proyectos</li> </ul>	
<b>Emociones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sospecha</li> <li>• Adhesión</li> <li>• Confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastidio</li> <li>• Frustración</li> <li>• Impotencia</li> </ul>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

<b>TABLA N° 22</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 12/06/2020
Proyecto IEC IGC <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES (MS)</b>		
<b>Matriz Sociocultural: LOS QUE DISEÑAN ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>		
<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del área de comunicación IGC</li> <li>• Personal del área de comunicación del gobierno</li> </ul>	
<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar al espectro mas amplio y diverso de actores que sea posible</li> <li>• Desarrollar estrategias que propicien el involucramiento ciudadano</li> <li>• Propiciar transformaciones en el sentido deseado</li> </ul>	
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con los actores presentes en el territorio</li> <li>• Trascender la mirada netamente instrumental sobre los procesos comunicativos</li> </ul>	
<b>Intereses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	
<b>Saberes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos específicos respecto de la comunicación estratégica</li> <li>• Técnicas y herramientas de involucramiento para la participación ciudadana</li> <li>• Herramientas para el procesamiento de información geográfica</li> <li>• Herramientas para la visualización de información</li> </ul>	
<b>Emociones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquietud</li> <li>• Preocupación</li> <li>• Afinidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastidio</li> <li>• Desaliento</li> <li>• Impotencia</li> </ul>

<b>TABLA N° 23</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 02/05/2020
Proyecto IEC IGC <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES (MS)</b>		
<b>Matriz Sociocultural: LOS QUE DECIDEN E IMPLEMENTAN</b>		
<b>Actores</b>	• Funcionarios políticos de la gestión de gobierno	
<b>Expectativas</b>	• Dar respuestas a las necesidades que se plantean desde el territorio	
<b>Necesidades</b>	• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno	
<b>Intereses</b>	• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno • Construir poder y hegemonía	
<b>Saberes</b>	• Conocimiento de las problemáticas que afectan al territorio • Consensuar y negociar con distintos actores y sectores • Reconocer el pulso de aquello que aún no fue resuelto en su totalidad	
<b>Emociones</b>	• Desaliento • Desconfianza • Alivio	• Preocupación • Adhesión • Dedicación

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

<b>TABLA N° 24</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 02/05/2020
Proyecto IEC IGC <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES (MS)</b>		
<b>Matriz Sociocultural: LOS QUE CO-PRODUCEN POLÍTICAS URBANAS Y TERRITORIALES</b>		
<b>Actores</b>	• Ciudadanos que asisten a las instancias participativas • Representantes de las organizaciones de la Sociedad Civil • Referentes de las fuerzas políticas de la oposición	
<b>Expectativas</b>	• Participar en la discusión y aportar al diseño de las políticas	
<b>Necesidades</b>	• Incrementar su capacidad de influir en las instancias de participación ciudadana	
<b>Intereses</b>	• Que sus intereses sectoriales se vean reflejados en las políticas que se están discutiendo	
<b>Saberes</b>	• Conocimiento de las problemáticas que afectan al territorio • Consensuar y negociar con distintos actores y sectores	
<b>Emociones</b>	• Preocupación • Desconfianza • Enojo	• Confianza • Adhesión • Aceptación

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

<b>TABLA N° 25</b>		<b>HERRAMIENTA N°1</b> Fecha 02/05/2020
<b>Proyecto IEC IGC</b> <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES (MS)</b>		
<b>Matriz Sociocultural: LOS QUE FINANCIAN</b>		
<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de los organismos que financian los proyectos</li> </ul>	
<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un buen uso de los recursos asignados</li> </ul>	
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de recursos para financiar proyectos de diseño de políticas públicas</li> </ul>	
<b>Intereses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos establecidos para la realización de las tareas</li> </ul>	
<b>Saberes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los mecanismos de financiación</li> <li>• Herramientas para la administración de recursos</li> <li>• Técnicas de seguimiento, evaluación y control</li> </ul>	
<b>Emociones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación</li> <li>• Confianza</li> </ul>	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Las tablas de las páginas siguientes (26 a 29) sintetizan el modo en que las matrices identificadas (y sus correspondientes emociones) se relacionan con cada uno de los aspectos que conforman los componentes del problema comunicacional.

TABLA N° 26 Proyecto IEC IGC EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC			HERRAMIENTA N°2 Fecha 12/06/2020	
Componente: SOCIO-CULTURAL				
Aspectos	Matrices	Emociones		
1.1 Prevalencia de una lógica de acción motivada por la urgencia.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que deciden e implementan Los que co-producen políticas urbanas y territoriales Los que financian	1.1 Sospecha 1.1 Adhesión 1.1 Confianza 1.1 Fastidio 1.1 Frustración 1.1 Impotencia 1.1 Preocupación	1.1 Dedicación 1.1 Enojo 1.1 Aceptación 1.1 Desaliento 1.1 Desconfianza 1.1 Alivio	
1.2 Incipiente desarrollo de modelos de trabajo en red.	Los que deciden e implementan Los que diseñan políticas urbanas y territoriales	1.2 Desaliento 1.2 Desconfianza 1.2 Alivio 1.2 Preocupación 1.2 Adhesión 1.2 Dedicación	1.2 Sospecha 1.2 Confianza 1.2 Fastidio 1.2 Frustración 1.2 Impotencia	
1.3 Falta de continuidad en la implementación de las políticas públicas a lo largo de las gestiones de gobierno.	Los que deciden e implementan Los que financian Los que co-producen políticas urbanas y territoriales	1.3 Preocupación 1.3 Confianza 1.3 Sospecha 1.3 Adhesión 1.3 Fastidio	1.3 Frustración 1.3 Impotencia 1.3 Desconfianza 1.3 Enojo 1.3 Aceptación	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 27 Proyecto IEC IGC EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC			HERRAMIENTA N°2 Fecha 12/06/2020	
Componente: POLÍTICO E INSTITUCIONAL				
Aspectos	Matrices	Emociones		
2.1 Dificultad en la implementación de las iniciativas y proyectos desarrollados por los equipos de planificación.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que deciden e implementan Los que financian	2.1 Sospecha 2.1 Adhesión 2.1 Confianza 2.1 Fastidio	2.1 Frustración 2.1 Impotencia 2.1 Desaliento 2.1 Desconfianza	2.1 Alivio 2.1 Preocupación 2.1 Dedicación

2.2 Insuficiente evaluación que permita conocer los impactos que provocan las políticas públicas sobre el territorio.	Los que deciden e implementan Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que financian	2.2 Sospecha 2.2 Adhesión 2.2 Confianza 2.2 Fastidio 2.2 Frustración 2.2 Impotencia	2.2 Desaliento 2.2 Desconfianza 2.2 Alivio 2.2 Preocupación 2.2 Dedicación
2.3 Escasa optimización de los recursos que se destinan al diseño y ejecución de políticas públicas.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que financian	2.3 Sospecha 2.3 Adhesión 2.3 Confianza 2.3 Fastidio	2.3 Frustración 2.3 Impotencia 2.3 Preocupación

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 28			HERRAMIENTA N°2
Proyecto IEC IGC			Fecha 12/06/2020
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC			
<b>Componente: TÉCNICO-COMUNICACIONAL</b>			
Aspectos	Matrices	Emociones	
3.1 Procesamiento dispar de la información que se produce.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que diseñan estrategias de comunicación	3.1 Sospecha 3.1 Adhesión 3.1 Confianza 3.1 Afinidad 3.1 Frustración	3.1 Impotencia 3.1 Inquietud 3.1 Preocupación 3.1 Desaliento
3.2 Escasa disponibilidad de cartografía o mapeo con información actualizada.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que diseñan estrategias de comunicación	3.2 Sospecha 3.2 Adhesión 3.2 Confianza 3.2 Afinidad 3.2 Frustración	3.2 Impotencia 3.2 Inquietud 3.2 Preocupación 3.2 Desaliento
3.3 Deficiente desarrollo técnico en la visualización de información.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que diseñan estrategias de comunicación	3.3 Sospecha 3.3 Adhesión 3.3 Confianza 3.3 Afinidad 3.3 Frustración	3.3 Impotencia 3.3 Inquietud 3.3 Preocupación 3.3 Desaliento

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 29			HERRAMIENTA N°1
Proyecto IEC IGC			Fecha 12/06/2020
EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC			
<b>Componente: ESTRATÉGICO-COMUNICACIONAL</b>			
Aspectos	Matrices	Emociones	
4.1 Escaso reconocimiento de la multidimensionalidad comunicacional.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que diseñan estrategias de comunicación	4.1 Sospecha 4.1 Adhesión 4.1 Confianza 4.1 Afinidad 4.1 Frustración	4.1 Impotencia 4.1 Inquietud 4.1 Preocupación 4.1 Desaliento
4.2 Falta de registro de la evolución de los actores en el territorio.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que diseñan estrategias de comunicación	4.2 Sospecha 4.2 Adhesión 4.2 Confianza 4.2 Afinidad 4.2 Frustración	4.2 Impotencia 4.2 Inquietud 4.2 Preocupación 4.2 Desaliento
4.3 Insuficiente intensidad en la participación que aporta a la democratización ciudadana.	Los que deciden e implementan Los que diseñan políticas urbanas y territoriales Los que co-producen políticas urbanas y territoriales	4.3 Sospecha 4.3 Adhesión 4.3 Confianza 4.3 Fastidio 4.3 Frustración 4.3 Enojo 4.3 Aceptación	4.3 Impotencia 4.3 Desaliento 4.3 Desconfianza 4.3 Alivio 4.3 Preocupación 4.3 Dedicación

### Árbol de Soluciones (AS)

Esta técnica nos ubica en un plano mas propositivo que analítico; siguiendo la secuencia en la que se despliega la estrategia, esta etapa permite visualizar el resultado de la aplicación de los pasos anteriores y proyectar hacia delante. Recuperamos componentes, aspectos, matrices socioculturales y dimensiones de la comunicación en las que opera el problema para esbozar un menú de acciones tendientes a propiciar la transformación deseada y posible.

TABLA N° 30		HERRAMIENTA N°1 Fecha 02/05/2020		
Proyecto IEC IGC				
ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL				
Componente de la VTC: SOCIO-CULTURAL				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/Necesidades	Proceso · Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
1.1 Prevalencia de una lógica de acción motivada por la urgencia.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correrse de la lógica de la urgencia para avanzar hacia un esquema de definición de políticas a largo plazo y sostenibles en el tiempo.</li> </ul>
	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar en proyectos interconectados más que en iniciativas aisladas. Lógica de cluster.</li> </ul>
	Los que co-producen políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su capacidad de influir en las instancias de participación ciudadana</li> <li>• Que sus intereses sectoriales se vean reflejados en las políticas que se están discutiendo</li> </ul>	• Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar espacios de discusión que superen la coyuntura y permitan pensar el mediano y largo plazo.</li> </ul>
	Los que financian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de recursos para financiar proyectos de diseño de políticas públicas</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos establecidos para la realización de las tareas</li> </ul>	• Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar una agenda de trabajo con plazos y entregas razonables.</li> </ul>

1.2 Incipiente desarrollo de modelos de trabajo en red.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	•Encuentro sociocultural	• Propiciar modelos de trabajo en red
	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonía</li> </ul>		
1.3 Falta de continuidad en la implementación de las políticas públicas a lo largo de las gestiones de gobierno.	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonía</li> </ul>	•Encuentro sociocultural	• Propiciar compromisos y acuerdo para la continuidad de las políticas mas allá de los cambios de gobierno.
	Los que financian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de recursos para financiar proyectos de diseño de políticas públicas</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos establecidos para la realización de las tareas</li> </ul>	• Sensibilización	• Evitar la discrecionalidad en la asignación de recursos de acuerdo al color político de la gestión de gobierno.
	Los que co-producen políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su capacidad de influir en las instancias de participación ciudadana</li> <li>• Que sus intereses sectoriales se vean reflejados en las políticas que se están discutiendo</li> </ul>	•Encuentro sociocultural	• Acompañar el sostenimiento de aquellas políticas estatales que resultaron ser exitosas.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

**TABLA N° 31**

**Proyecto IEC IGC**

**ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

**HERRAMIENTA N°1**  
**Fecha 02/05/2020**

**Componente de la VTC: POLÍTICO E INSTITUCIONAL**

<b>Aspectos</b>	<b>Matriz Sociocultural</b>	<b>Intereses/Necesidades</b>	<b>Proceso · Dimensión comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
2.1 Dificultad en la implementación de las iniciativas y proyectos desarrollados por los equipos de planificación.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar trabajando en forma conjunta en la implementación de los proyectos una vez finalizada la etapa de diseño.</li> </ul>
	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonía</li> </ul>		
	Los que financian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de recursos para financiar proyectos de diseño de políticas públicas</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos establecidos para la realización de las tareas</li> </ul>	• Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever esquemas de financiación que permitan sostener los proyectos en el tiempo</li> </ul>
2.2 Insuficiente evaluación que permita conocer los impactos que provocan las políticas públicas sobre el territorio.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contemplar e incluir a la evaluación como una lógica de trabajo. Evitando segmentarla como la etapa final del proceso.</li> <li>• Generar mecanismos de autoevaluación constante.</li> </ul>
	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonía</li> </ul>		
	Los que financian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de recursos para financiar proyectos de diseño de políticas públicas</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos establecidos para la realización de las tareas</li> </ul>	• Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar mecanismos de evaluación</li> </ul>

2.3 Escasa optimización de los recursos que se destinan al diseño y ejecución de políticas públicas.	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonía</li> </ul>	• Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar y bregar por un uso sustentable de los recursos que se destinan al diseño e implementación de las políticas públicas.</li> <li>• Generar mecanismos de control y transparencia en el uso de fondos públicos, permitiendo el acceso a la información a los ciudadanos.</li> </ul>
	Los que financian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de recursos para financiar proyectos de diseño de políticas públicas</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos establecidos para la realización de las tareas</li> </ul>	• Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir la rendición de los fondos asignados.</li> </ul>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

TABLA N° 32				HERRAMIENTA N°2 Fecha 19/06/2020
Proyecto IEC IGC				
ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL				
Componente de la VTC: TÉCNICO-COMUNICACIONAL				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/Necesidades	Proceso · Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
3.1 Procesamiento dispar de la información que se produce.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Información	• Disponer herramientas para el procesamiento de la información producida.
	Los que diseñan estrategias de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con los actores presentes en el territorio.</li> <li>• Trascender la mirada netamente instrumental sobre los procesos comunicativos.</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas.</li> </ul>		
3.2 Escasa disponibilidad de cartografía o mapeo con información actualizada.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar bases y métodos de recolección y procesamiento de la información que se produce.</li> <li>• Mejorar la disponibilidad y el acceso a bases de datos oficiales.</li> </ul>
	Los que diseñan estrategias de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con los actores presentes en el territorio.</li> <li>• Trascender la mirada netamente instrumental sobre los procesos comunicativos.</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas.</li> </ul>	• Participación	• Propiciar cruces y colaboración entre productores de datos

3.3 Deficiente desarrollo técnico en la visualización de información.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	•Encuentro sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el manejo de herramientas para la generación de visualizaciones de grandes volúmenes de información.</li> <li>• Recuperar el potencial comunicativo del lenguaje visual.</li> </ul>
	Los que diseñan estrategias de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con los actores presentes en el territorio.</li> <li>• Trascender la mirada netamente instrumental sobre los procesos comunicativos.</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas.</li> </ul>		

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

TABLA N° 33				HERRAMIENTA N°1 Fecha 19/06/2020
Proyecto IEC IGC				
ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL				
Componente de la VTC: ESTRATÉGICO-COMUNICACIONAL				
Aspectos	Matriz Sociocultural	Intereses/Necesidades	Proceso · Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
4.1 Escaso reconocimiento de la multidimensionalidad comunicacional.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización</li> <li>• Encuentro sociocultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la emergencia de racionalidades que superen la visión netamente instrumental de la comunicación.</li> <li>• Incorporar y abrazar la complejidad como matriz de pensamiento científico.</li> </ul>
	Los que diseñan estrategias de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con los actores presentes en el territorio.</li> <li>• Trascender la mirada netamente instrumental sobre los procesos comunicativos.</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas.</li> </ul>		

4.2 Falta de registro de la evolución de los actores en el territorio.	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Información	• Ampliar las bases de contactos e identificación de actores.
	Los que diseñan estrategias de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con los actores presentes en el territorio.</li> <li>• Trascender la mirada netamente instrumental sobre los procesos comunicativos.</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas.</li> </ul>	• Participación	• Reformular criterios que permitan ampliar el gradiente de selección y reconocimiento de actores .
4.3 Insuficiente intensidad en la participación que aporta a la democratización ciudadana.	Los que deciden e implementan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con proyectos e iniciativas que puedan incorporarse en la agenda del gobierno</li> <li>• Capitalizar aciertos en la gestión del gobierno</li> <li>• Construir poder y hegemonía</li> </ul>	• Sensibilización	• Aceptar e incorporar las visiones y aportes provenientes de diversos sectores sociales.
	Los que diseñan políticas urbanas y territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de información acerca de los territorios sobre los que intervenir</li> <li>• Contar con la colaboración de los actores vinculados a la problemáticas que se abordan</li> <li>• Cumplimentar en tiempo y forma con los plazos pautados para el desarrollo de las tareas</li> </ul>	• Encuentro sociocultural	• Potenciar la participación ciudadana corriéndose de una lógica que privilegia la cantidad por sobre la intensidad.
	Los que co-producen políticas urbanas y territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su capacidad de influir en las instancias de participación ciudadana</li> <li>• Que sus intereses sectoriales se vean reflejados en las políticas que se están discutiendo</li> </ul>		

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

## CONCLUSIONES

Acabamos de recorrer el despliegue por las técnicas de la IEC, si retomamos desde el punto cero recordaremos que nuestra motivación inicial era visitar experiencias vinculadas al diseño e implementación de políticas públicas urbanas y territoriales en ciudades de escala intermedia y reconocer de qué manera la incorporación de elementos de la comunicación enactiva pueden incrementar el potencial transformador de las intervenciones sobre los territorios. Este recorrido nos permitió reconocer algunos rasgos sobre el modo en que se trabaja desde una mirada comunicacional. Sus limitaciones, sus aciertos y sus cuestiones a revisar.

La implementación de la técnica VTC (p.31) propició la emergencia de la frase núcleo del problema comunicacional: *incipiente incorporación de la metodología de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el diseño de políticas públicas urbanas y territoriales para ciudades de escala intermedia*. Complementariamente, permitió reconocer componentes del problema: sociocultural, político e institucional, técnico-comunicacional y estratégico-comunicacional. En el primero se visualizan aspectos relacionados a las tensiones propias de los modelos de trabajo y las lógicas que imperan en los procesos de diseño de las políticas públicas; el componente político e institucional reconocen las dificultades que aparecen a la hora de implementar y evaluar los proyectos e iniciativas desarrolladas en la etapa de diseño. El componente técnico-comunicacional da cuenta de las falencias y carencias en el procesamiento y visualización de la información que se produce a lo largo del proceso y, por último, el componente estratégico-comunicacional marca aquellos aspectos que el modelo de gestión tradicional en comunicación debería rebasar para propiciar la transformación en el sentido deseado.

La técnica MRC permite determinar el tipo de encuentro dominante en la situación, de este modo pudo reconocerse (p.56) la primacía de la dimensión informativa que se evidencia a través de la linealidad y verticalidad con la que se presentan y exponen contenidos en algunos soportes de comunicación (arquitectura de la información en microsítios web, soportes gráficos utilizados en las dinámicas de los talleres participativos). Continuando en esta línea, la comunicación operativa se manifiesta en el esquema utilizado para la convocatoria a la actividades de participación ciudadana dónde se fija un día, horario, lugar; a la vez que se define una secuencia que estipula tiempos para cada momento del taller (apertura, trabajo en las mesas, plenario, cierre).

Complementariamente, en estos espacios se reconoce la emergencia de esquemas colaborativos que posibilitan a los participantes de los talleres la ponderación y el co-diseño de iniciativas y proyectos; este rasgo nos permite reconocer la interacción entre sujetos y la horizontalidad con que circula la palabra. En este sentido, las dinámicas planteadas propician el cruce de miradas e intereses contrapuestos evidenciando la heterogeneidad característica de la dimensión interaccional.

Por último, la representatividad social se hace evidente en cuanto a la participación de diversos actores e instituciones que asisten a las instancias de discusión; a su vez los espacios de planificación, priorización y definición conjunta de los proyectos e iniciativas a implementar reflejan la multiplicidad. Estos rasgos pueden vincularse a la dimensión comunicacional.

Más allá del desbalance entre las distintas dimensiones que operan el fenómeno comunicacional, y en donde lo informativo pareciera tener una jerarquía superior, existe una preocupación por incluir otras racionalidades comunicacionales.

A través de la implementación de la técnica Matrices Socioculturales (p.68) se reconocieron modalidades de vinculación inter-subjetiva con la problemática agrupando actores de acuerdo al siguiente esquema:

- Los que diseñan políticas urbanas y territoriales.
- Los que diseñan estrategias de comunicación.
- Los que deciden e implementan.
- Los que co-producen políticas públicas y territoriales.
- Los que financian

Para visualizar la caracterización de cada MS se sugiere revisar las Tablas N°21 a 25 dónde puede observarse la percepción que cada grupo tiene respecto de sus expectativas, intereses, necesidades, saberes y emociones.

Algunas técnicas e instrumentos han sido aplicados parcialmente en esta fase de la investigación por lo que se espera que continuen su desarrollo en nuevas etapas del proyecto. De este modo se diseñaron iniciativas y acciones que deberán ser eventualmente implementadas: el aula de concertación para la participación ciudadana se piensa como un espacio que propicie el encuentro entre las racionalidades vinculadas a la co-creación de políticas públicas. Complementariamente el menú de acciones iniciales definidas en el Árbol

de soluciones (p.75) deberá encontrar un despliegue que posibilite completar el registro del cambio social conversacional en el territorio sobre el que estamos interviniendo. Por último, el mayor desafío que se plantea es avanzar en el desarrollo de un Plan operativo inicial que permita definir políticas a corto, mediano y largo plazo.

A modo de lecciones aprendidas podríamos arriesgar que existe un desbalance en la jerarquía que adopta la dimensión informativa respecto de las otras dimensiones de la comunicación. Las acciones mayormente adquieren un carácter difusionista donde lo que se busca es transmitir un mensaje. Así y todo emergen otros aspectos en donde encontramos esquemas de colaboración e interacción entre los sujetos como es el caso de los dispositivos que se implementan en los talleres ciudadanos. La idea de una *participación informada* cobra especial relevancia en este punto, entendiendo que el convite a la co-producción de políticas públicas debe necesariamente posibilitar y facilitar información de carácter técnico (cartografía, datos estadísticos, proyecciones) que potencien los aportes y enriquezcan la discusión. Estableciendo una agenda específica y convocando a actores clave de acuerdo a las temáticas que se trabajan en cada instancia.

Se trata de pensar de que manera mudamos de un modelo de decisión individual; con un Estado pensando, diseñando y ejecutando, a uno de decisión colectiva donde se abre la discusión a los actores sociales. Donde no se intente *concientizar*, ni decir lo que *hay que hacer* sino construir con otros y otras, incorporando nuevos puntos de vista al proceso y capitalizando la participación de la ciudadanía como socio estratégico.

Queda pendiente revisar cual es el lugar de los medios de comunicación en esta ecuación, teniendo en cuenta que transitan por un proceso de reconfiguración que debería colocarlos en un nuevo rol; no dejando de reconocer la importancia que adquieren a la hora de legitimar este tipo de procesos de discusión pública. Y en esta misma clave nos preguntamos por las redes sociales y su capacidad de amplificación de los mensajes ¿Cómo deberían definir su presencia las administraciones locales? ¿Qué tipos de contenidos generar para estas plataformas? ¿Qué importancia tienen dentro del esquema de comunicación? Rápidamente arriesgamos una aproximación a este tema, de lo que se trata no es de simplemente *estar* en redes sociales sino de generar espacios cuyos contenidos resulten coherentes a lo previamente planificado.

Otro rasgo que identificamos es un desfase entre las temporalidades de los territorios y las del Estado. Pareciera que transcurren en distintas velocidades, por un lado la inmediatez

golpeando a la puerta y del otro lado mecanismos de gestión interna pesados y relantizados. Vale como aclaración que no se busca cargar las tintas sobre el modelo de administración actual: burocrático y poco flexible, que ya es materia de discusión y sobre el que hay que seguir proponiendo mejoras. Complementariamente, prima una lógica dónde prevalece la urgencia y que atenta contra la necesidad de maduración que conlleva este tipo de procesos de colaboración y discusión conjunta. La búsqueda de respuestas eficaces en el corto plazo no se condice con esta realidad.

A la hora de plantear algunos interrogantes aparecen inquietudes respecto de qué modo incluir a la otredad; en este sentido las cuestiones vinculadas a las agendas de género, minorías y disidencias que hoy en día están propiciando nuevas visiones. Desde los gobiernos locales se han dado algunos pasos en este sentido pero parecieran responder más a una presión desde abajo que a un cambio de matriz a la hora de entender lo público. Consideramos que la comunicación, y puntualmente la perspectiva estratégica enactiva, tiene mucho para aportar en este sentido.

Respecto de los desafíos que enfrentan los gobiernos locales deberían prever de qué modo asumir compromisos que permitan cumplimentar con los plazos establecidos en la implementación de las nuevas políticas que fueron diseñadas; la herramienta de Acuerdos Ciudadanos (a la que hacemos mención en este trabajo) pareciera ser una buena puerta de entrada para lograrlo. Del mismo modo generar mecanismos de evaluación y comunicación de impactos sobre los territorios intervenidos; en este punto es importante superar la dimensión meramente informativa y su correlato directo: el dato. En el desarrollo de nuestra investigación nos preguntamos por los mecanismos que permiten incrementar el impacto que puede provocar la visualización de información. Creemos que allí descansa un potencial enorme a la hora de acortar distancias entre la racionalidad técnica (los que diseñan) y la racionalidad política (los que deciden), no tenemos dudas respecto de que con información de calidad pueden tomarse mejores decisiones.

Anteriormente mencionábamos que la realidad a la que nos enfrentamos exige una visión superadora y con vocación de transformación concreta, donde los distintos saberes sean puestos a dialogar entre sí y a su vez internamente, donde todo el proceso desborde lo meramente técnico para convertirse en un hecho político en que diversos sectores puedan sentirse representados y tengan la posibilidad de participar en el diseño de las políticas que traduzcan, en el territorio de la ciudad, sus deseos, aspiraciones e intereses particulares y colectivos.

Pongamos donde pongamos el acento lo que se intenta es integrar la individualidad a un proceso que supere esa instancia, sin dejar de reconocer la diferencia y evitando *aplanar* la diversidad. No resulta tarea sencilla porque en la construcción de propósitos colectivos intervienen lógicas que se caracterizan por estar configuradas diversamente, motivadas sectorialmente y negociadas asimétricamente; el desafío consiste en hacer que muchos puedan alcanzar acuerdos para todos, en definitiva cómo movilizar para construir lo público y hacer que nuestras ciudades se parezcan más a las de nuestros sueños.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, G., & DOLDAN, L. (2019). Comunicar lo local: estrategias electorales y de gobierno en el ámbito local. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Crujía.
- BECCERA, M. (2015). De la concentración a la convergencia: medios, políticas y redes. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- BELL, D. (1987). The World and the United States in 2013. *Daedalus* Vol. 116, Nro. 3, 1-31.
- CARBALLEDA, A. (2008). Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto. . Buenos Aires: Paidós.
- CASTEL GAYÁN, S. (2010). La participación ciudadana en el ámbito local: experiencias. *REALA. Revista de Estudios de Administración Local y Autonómica*. Nro. 312, 183-208.
- CASTELLS, M. (2006). *La sociedad red*. Buenos Aires: Alianza.
- GONZÁLEZ SALCEDO, A. (Abril 2017). La importancia de la comunicación de las políticas públicas. *Más poder local*. Nº31, 6-7.
- GRANDINETTI, R. (2014). Diseño de organizaciones públicas locales para la gestión de territorios complejos. *Hacia una propuesta metodológica*. Tesis Doctoral, Univerisad Politécnica de Valencia.
- ICOD. (2006). Professional skills and academic challenges. ICOD network, Red Iberoamericana de Comunicación Digital. España: ALFA EUROPEAID.
- IGC, I. d. (2011). *Cohesión Urbana. Horizonte de expectativa y estrategia de intervención*. Facultad de Arquitectura de la Universidad de Nuevo León. México.
- IGC, I. d. (2020). Obtenido de <http://www.igc.org.ar>
- JARAMILLO LÓPEZ, J. C. (2004). Aporte de la comunicación a la construcción de políticas públicas. UBR Campaign Worshop de Plan International. Panamá.
- KOOIMAN, J. (2005). *Gobernar en gobernanza en La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública
- LEFF. (2008). *Discursos sustentables*. México: Ed. Siglo XXI.
- MANDELBORT, B. (1987). *Los objetos fractales: forma, azar y dimensión*. Barcelona: Tusquets.
- MARTÍN-BARBERO, J. (2002). Política y comunicación. Desfiguraciones de la política y nuevas figuras de lo público. *Revista Foro* Nº45.
- MASSONI, S. (2002). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En G. Orozco Gomez, *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina*. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación. Buenos Aires - Venezuela: Norma.
- MASSONI, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- MASSONI, S. (2011). *Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

- MASSONI, S. (2013). Metodología de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- MASSONI, S. (2016). Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Quito, Ecuador: Ediciones CIESPAL.
- MASSONI, S. (2016). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enáctica en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional, recuperado el 10 de Abril de 2021 de [http://www.redrecor.org/uploads/2/3/8/8/23889360/investigacionenactiva\\_sandramassoni.pdf](http://www.redrecor.org/uploads/2/3/8/8/23889360/investigacionenactiva_sandramassoni.pdf)
- MASSONI, S. (2018). Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas. En U. L. Massoni, Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica. (págs. 22-46). San Luis, Argentina: Nueva Editorial Universitaria.
- MASSONI, S. (2018). Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 82-93.
- MASSONI, S. (Agosto-Noviembre de 2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación.(141), 237-256.
- MORENO, C. (2017). La Comunicación de Políticas Públicas en el Ámbito Local. Mas Poder Local, Nro. 31, 34-41.
- MORIN, E. (2009). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.
- NAJMANOVICH, D. (2008). Mirar con nuevos ojos: nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo. Buenos Aires: Biblos.
- OLIVERIA, A. (2009). A geografia agraria e as transformacoes territoriais recentes no campo brasileiro. En F. -B. Stratta, El tizón encendido. Protesta social, conflicto y territorio en la Argentina de la posdictadura. Buenos Aires: El Colectivo.
- ONU-Hábitat. (2016). Reporte de las Ciudades del Mundo. Nairobi: Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Urbanismo y desarrollo: futuros emergentes.
- OSZLAK, O., & O'DONELL, G. (2008). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. (C. (. ACUÑA, Ed.) Buenos Aires.
- PRADILLA COBOS, E. (1997). Regiones o territorios, totalidad y fragmentos: reflexiones críticas sobre el estado de la teoría regional urbana. Revista EURE, Santiago de Chile, Vol XXII, N°68.
- PRIGOGINE, I. (1983). ¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden. Barcelona: Tusquets.
- REGUILLO, R. (2002). La relación entre ciudadanía y comunicación. Revista Foro N°45.
- SOTOLONGO, P. (2010). El pensamiento y las ciencias de "la complejidad" y la comunicación. Quorum Academico, vol. 7, num. 1. pp. 119-140, Universidad del Zulia, Venezuela, Enero-Junio.
- SOTOLOGO, P. (2005). Los presupuestos y las implicaciones filosóficas del pensamiento -y de las ciencias- de la complejidad, Universidad Autónoma de Mexico, Instituto de Investigaciones Sociales.

- SUBIRATS, J. (2016). El papel de la ciudadanía en la coproducción de políticas públicas. Entre la innovación social y la nueva institucionalidad en Ciudadanía y nuevos actores en grandes ciudades, Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- SUBIRATS, J. (2016). El poder de lo próximo. Las virtudes del municipalismo, Madrid, Los libros de la catarata
- SVAMPA, M. (2005). La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo. Buenos Aires: Taurus.
- URANGA, W. (2007). Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. 1-26.
- URANGA, W. (2018). Las políticas públicas como Territorio de la comunicación: espacio de lucha política y simbólica. En Massoni, Uranga, & Longo, Políticas Públicas y Comunicación: una cuestión estratégica (págs. 212-223). San Luis, Argentina: Nueva Editorial Universitaria.
- VARELA, F. (1990). Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales. Barcelona: Gedisa.
- VARELA, F., MATURANA, H., & URIBE, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems* 5, 187-196.
- VIANA-CÁRDENAS, C. (2013). El y la ciudad, áreas de reencuentro. *Hacia una Nueva Cultura del Territorio. Hábitat y Sociedad*. nro. 6, Universidad de Sevilla.
- WAISBORD, S. (2019). *Communication. A post-discipline*. New Jersey: Wiley.