

# CUANDO EL BATIR DE LAS ALAS DE UN MURCIÉLAGO AL OTRO LADO DEL MUNDO HACE EVIDENTE LO COMUNICACIONAL

Dra. Sandra MASSONI<sup>1</sup>

## Resumen

El COVID19 ha puesto en evidencia el carácter transformador –es decir, estratégico– de la comunicación hoy: son nuestras acciones y sentidos compartidos las que hacen nacer las modalidades y, con ellas también, las posibilidades de continuación de nuestra vida individual y colectiva en el planeta. Según lo afirman los mismos epidemiólogos, con el coronavirus las medidas más importantes no son las médicas, sino las sociales y de prevención colectiva. Lo comunicacional está en el centro de la escena –aunque aún no lo hayamos reconocido– en tanto lo que hagamos juntos es lo que determinará nuestras trayectorias y sus desenlaces. En este contexto, este artículo presenta algunas ideas de los nuevos paradigmas que ayuden a comprender por qué necesitamos poner en marcha nuevas rutinas en torno a la comunicación tradicional para transitar esta crisis.

1. La frase título de este artículo remeda aquella idea del *efecto mariposa* que en su momento hiciera famosos a los investigadores de la Teoría del caos y que fuera uno de los grandes logros de las ciencias físicas del siglo XX<sup>2</sup>. La traigo en el contexto actual de pandemia mundial de coronavirus en tanto tiene derivaciones importantes para el tema: los humanos –como todos los sistemas de la naturaleza– estamos sutilmente interconectados. En nosotros, como en todos los sistemas caóticos, son muy importantes las condiciones iniciales. A la vez, nuestras posibilidades de interrelación son impredecibles.

Así, el COVID19 ha puesto en evidencia el carácter transformador -es decir, estratégico- de la comunicación hoy: son nuestras acciones y

---

<sup>1</sup> Investigadora Principal de la Carrera del Investigador de la UNR. Directora de la Maestría en Comunicación Estratégica y la Especialización en Comunicación Ambiental de la Universidad Nacional de Rosario.

<sup>2</sup> El meteorólogo teórico estadounidense Edward Norton Lorenz (1938-2008), incluyó la célebre frase «El aleteo de una mariposa en Brasil puede producir un tornado en Texas», en una conferencia que pronunció el 29 de diciembre de 1972 en una sesión de la reunión anual de la AAAS (American Association for the Advancement of Science). El artículo en el que presentó sus resultados databa de 1963 aunque pocos científicos repararon en él en ese momento. En 1987 el término “efecto mariposa” obtuvo gran difusión gracias al bestseller “Caos: la creación de una ciencia”, de James Gleick. *Capturado en 20/05/2020* <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/grandes-personajes/cuando-lorenz-descubrio-el-efecto-mariposa/>

sentidos compartidos las que hacen nacer las modalidades y, con ellas también, las posibilidades de continuación de nuestra vida individual y colectiva en el planeta. Según lo afirman los mismos epidemiólogos, en el COVID19 las medidas más importantes no son las médicas, sino las sociales y de prevención colectiva. Lo comunicacional está en el centro de la escena –aunque aún no lo hayamos reconocido– en tanto lo que hagamos juntos es lo que determinará nuestras trayectorias y sus desenlaces.

En este contexto intentaré un artículo que ayude a comprender por qué necesitamos poner en marcha nuevas rutinas en torno a la comunicación tradicional para transitar esta crisis. Se trata de ayudar a pensar y asumir los peligrosos efectos de seguir abordando a la comunicación en línea desde esquemas reduccionistas que han demostrado ser la causa de gran parte de este momento crítico en nuestra historia como especie humana. Finalmente describiré cómo puede aportar la comunicación desde los nuevos paradigmas en el despliegue de estrategias de comunicación como dispositivos conversacionales en distintos ámbitos que son relevantes en la superación de la crisis sanitaria.

El texto está organizado en dos apartados: en el primero transcribo algunas respuestas a preguntas sobre el tema que me han realizado periodistas en distintas entrevistas de radio, prensa y televisión durante las primeras fases de cuarentena<sup>3</sup>. En el segundo apunto algunas reflexiones en torno al aporte de la comunicación como disciplina y a la vez como inter y transdisciplina, realizadas en publicaciones de medios académicos que pueden servir para quienes estén interesados en entablar nuevas modalidades conversacionales entre la ciencia y la sociedad. Me anima la convicción de que la tarea urgente y necesaria se vincula con que seamos capaces de una investigación interdisciplinaria, de operar otras modalidades de investigación más solidarias, de revitalizar nuestros aportes como profesionales y como investigadores desde una ciencia de la articulación.

## **Primera parte**

### **2. -Usted es experta en comunicación y nuevos paradigmas. ¿Qué se redefine desde los nuevos paradigmas con el coronavirus?**

En estos primeros meses de la cuarentena estamos transitando una situación excepcional a partir de la pandemia mundial del COVID19. Esto ha generado cambios drásticos en las modalidades usuales en

---

<sup>3</sup> Agradezco en particular a los colegas Mauro Castro de Canal 5RTV de Argentina, Santiago Ortiz y Carlos González de Radio 1000 AM de Paraguay, Ibeth Stupiñán del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de Ecuador, Renata Pereyra de Radio Comunitaria de Argentina y Fernanda Cedeño de prensa UASB de Ecuador.

nuestra vida cotidiana en todos los ámbitos y por eso la ocasión es propicia para nuevas reflexiones y ha despertado nuevas preguntas.

En mi área del conocimiento la crisis ha hecho más espacio en torno a lo comunicacional y ya no sólo en torno a lo comunicativo porque en el contexto actual se ve con claridad la importancia de lo relacional. Lo comunicacional está en el centro de la escena en tanto es lo que hagamos juntos lo que determinará nuestras trayectorias y sus desenlaces.

Efectivamente mi especialidad es la comunicación desde los nuevos paradigmas. Pensar desde allí a la comunicación implica, entre otras recapitulaciones ineludibles, comprender el latido de lo fractálico en lo comunicacional. La Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE)<sup>4</sup> que propongo, formula una redefinición de la comunicación en términos de encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que hace emerger nuevas realidades en su devenir<sup>5</sup>. Venimos sosteniendo que para comunicar en el siglo XXI ya no basta con decir. La acción comunicacional actual no se agota con los repertorios o los inventarios de lo no sabido, lo que el otro no tiene, o no dice, o no puede, porque la comunicación hoy requiere una mirada enfocada en la vinculación intersubjetiva micro/macrosocial, siempre cambiante, siempre fluida, capaz de reconocer y de operar la multidimensionalidad de la comunicación en cada sitio.

### **3. ¿Estamos comunicando bien en esta crisis del COVID19?**

Sostengo que toda comunicación es una crisis en tanto es un proceso cognitivo muy especial que ocurre en la reconfiguración de nuestras vinculaciones. Digo que es muy especial porque es un proceso complejo, que tiene dimensiones múltiples y es fluida en tanto toda comunicación está cambiando todo el tiempo<sup>6</sup>.

En esta pandemia estamos más conscientes que en otros contextos de este componente de crisis cognitiva que implica lo comunicacional. Lo estamos porque el coronavirus en algunos casos ha eliminado de plano y en otros ha desdibujado modalidades supuestamente inamovibles de nuestra vida en sociedad. Ha cambiado las prioridades. Ha redefinido límites y alcances de nuestra acción individual y social. Desde la teoría de la CEE que es desde donde trabajo, se entiende que toda comunicación es una crisis, en tanto es un cambio cognitivo. Sólo que la crisis puede ser más o menos dramática. Y ésta es muy

---

<sup>4</sup> Quienes estén interesados en más información pueden consultar las secciones *libros* y *multimedia* en mi página web [sandramassoni.com.ar](http://sandramassoni.com.ar)

<sup>5</sup> Massoni, S. (2003) *Tesis doctoral. Estrategias de comunicación rural. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. UBA. Buenos Aires. Massoni, S. (2016) *Avatares del comunicador complejo y fluido*. Ediciones CIESPAL. Quito, Ecuador.

<sup>6</sup> Ver componentes de la definición de la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva en el segundo apartado de este artículo.

dramática, al punto que si no nos ocupamos podemos morir como individuos, pero a la vez se compromete nuestra sobrevivencia en el planeta. Es urgente entonces trabajar en la comunicación como buen vivir. Aprender a desplegar estrategias comunicacionales -y ya no comunicativas- que reconfiguren nuestras vinculaciones y nos potencien, nos revitalicen. En esta crisis no estamos comunicando estratégicamente. Una Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)<sup>7</sup> despliega la estrategia desde la multidimensionalidad presente en el territorio. Las emocionalidades compartidas en el entorno de la Matrices Socioculturales son nuestras guías para diseñar estrategias no lineales. Para alejarnos de estrategias tradicionales, planes escindidos que nos paralizan porque intentan domesticarnos, y que, por lo mismo, nos llenan de miedos en tanto trabajan sólo desde la imposición y el control. Comunicar bien o mal en términos estratégicos, no es una fórmula magistral, sino que implica una consideración minuciosa de las alteridades presentes en la situación, de los otros con quienes me estoy queriendo comunicar, de la comunicación habitada, del buen vivir. La comunicación estratégica es un saber que puede ayudar a responder las preguntas *¿cómo hacemos una convivencia que respete nuestras emocionalidades diversas y cambiantes?, ¿cómo generamos participación de calidad?*

Si alguien no se siente valorado, no es parte. Y si no es parte no aporta desde su identidad, desde lo que está siendo en torno al problema. Solo cumple con aquello que se le exige. Y eso genera puro malestar, que es lo contrario de lo que genera la participación auténtica. La Investigación Enactiva en Comunicación trabaja en responder en cada situación a la pregunta: *¿cómo participamos más allá del control y la imposición?*

Aquí comienzo por recordar que una de nuestras capacidades diferenciales como humanos es que nuestro cerebro aprende. A veces nos engaña, claro, pero también aprende. Es por tanto nuestro mejor aliado; por eso, una IEC es a la vez que un proceso científico, un proceso de autoobservación y aprendizaje compartido con los actores en el territorio de la investigación. Una guía para hacerlo juntos. Un ponernos de acuerdo sobre qué aceptamos, qué rechazamos y qué somos capaces de construir participativamente en torno a un problema, superando la instancia tradicional, muchas veces protocolar y, a menudo fantasmal, de "sentémonos y pongámonos de acuerdo", en la cual la mayoría de las veces lo único que se logra es definir, en el mejor de los casos, una puja de poderes, inconducente en la transformación real de la problemática. Como toda homogeneización, la operación de concertación que se propone en ese tipo de diálogo vuelve a cerrar el sistema, obturando cualquier posibilidad de innovación que incorpore a los participantes.

---

<sup>7</sup> La IEC es la metodología participativa específicamente comunicacional de la Teoría de la CEE. Más información en la segunda parte de este texto. También, al respecto, ver: Massoni. S. 2016, *op. cit.*

La Investigación Enactiva en Comunicación es un aporte a una ciencia inscripta en el *Buen Vivir*. Una convocatoria que dice basta a seguir siendo científicos y profesionales cómplices de la maquinaria de la infelicidad, de la enfermedad, de la destrucción sistemática de nuestros entornos y de nosotros mismos. Necesitamos desplegar a la comunicación desde lo vivo. Resulta urgente en tanto –si no logramos una mejor comunicación entendiéndola y a la vez operándola como un mejor encuentro en la diversidad– el riesgo hoy es el de nuestra desaparición como humanidad.

¿Qué hacer? Salir de la línea. Salir de la perversidad del puro dominio. Hacer espacio también para la autoorganización en cualquier ámbito y, luego, poner recursos comunicacionales para hacerla crecer desde el despliegue estratégico.

Disponemos de toda una batería metodológica para ello. Lo que no crece, tarde o temprano se agota y muere. Por eso hablamos de la IEC como una metodología para reconocer y acompañar lo vivo.

En esta crisis sanitaria se ve con claridad aquello que hemos planteado junto a distintos colegas de Latinoamérica de que la comunicación es un derecho de segundo orden, en tanto

*“habilita a otros derechos fundamentales para la sostenibilidad de los sistemas democráticos. Que la comunicación sea un derecho de cuarta generación quiere decir que cuando no se la respeta, no se perjudican sólo los sistemas comunicacionales, sino que, además, otros sistemas se ven dañados porque la comunicación es un fenómeno transversal en la vida social. (...)*

*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 en 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.”<sup>8</sup>*

El desafío también en el entorno de las políticas públicas sigue siendo por una comunicación en un mundo fluido. Por comprender que lo más potente en toda comunicación es su fluir y que, por lo mismo, hay que aprender a moverse con ella.

#### **4. ¿Qué se puede hacer con las fake news?**

---

<sup>8</sup> Massoni, S. (2018). “Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas”. En: Massoni, S., Uranga, W., Longo V. (Comp.) *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. San Luis: Nueva Editorial Universitaria - U.N.S.L., .pp.28 y 29.

El coronavirus fue una buena ocasión para comprobar los efectos devastadores de las noticias falsas. Casos de intoxicación por uso inadecuado de lavandina en la desinfección de alimentos; ingesta de desinfectantes; difusión de curas milagrosas. La circulación de estas noticias en las redes sociales nos demuestra el valor de las políticas de comunicación ciudadana sobre las TIC y las redes sociales. Creo que con la crisis sanitaria se pone nuevamente en escena la verdadera importancia de la defensa del derecho a la comunicación. Un sistema nacional de medios necesita organismos como la Defensoría del Público, así como de observatorios de medios en las Universidades capaces de identificar y denunciar estos procesos de noticias falsas. Las universidades con carreras de comunicación tienen que poner en marcha proyectos de comunicación educativa, estrategias de comunicación ciudadana sobre noticias falsas para que la gente aprenda rutinas simples de chequeo de la información antes de compartir en sus redes sociales.

Y todo eso hay que hacerlo, aun sabiendo que no asegura nada: en toda acción estratégica, no hay una respuesta-fórmula predefinida por un experto y aplicable en todos los casos sino el despliegue de una estrategia comunicacional como algoritmo fluido. Es decir, un camino cognitivo compartido con los actores de un territorio que tiene una direccionalidad participada y que produce cambio social conversacional sobre el problema de las fake news en cada lugar.

##### **5. ¿Qué hacen los investigadores en comunicación con el coronavirus?**

Los científicos sociales disponemos de varias modalidades para desarrollar nuestro trabajo en torno a esta pandemia mundial:

- Podemos analizar la realidad social y –si el trabajo está bien hecho– realizar una descripción atinada de la problemática del COVID-19 en un contexto dado.
- Podemos trabajar en explicar la crisis sanitaria, aportando elementos que hagan visibles las estructuras sociales al identificar sus relaciones causales.
- Podemos optar por trabajar con el conocimiento científico disponible en la transformación de la problemática.

Todas son actualmente utilizadas por los investigadores en comunicación, pero quienes trabajamos en Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) nos ubicamos en la última de las modalidades: investigamos para cambiar la situación.

La metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva es un pensamiento y una acción en torno a la comunicación actual que nace y está creciendo en Latinoamérica, desde las venas abiertas. Un pensamiento y una acción comunicacional que aporta ya no en la dirección eurocéntrica del dominio sino en la consideración respetuosa de la alteridad: la comunicación desde lo vivo, siempre

presente en el saber ancestral de nuestros pueblos originarios. Desde allí, aparece el cuidado como nodo de una metaperspectiva estratégica que no se despliega desde la imposición sino desde la articulación, a partir de una IEC: un trabajo sistemático para poder ponerse en el lugar del otro al convocarle a otra participación.

El trabajo de la investigación comunicacional se enfoca, entonces, en una consideración de la emocionalidad –no individual, sino de grupos y sectores, que reconocemos como Matrices Socioculturales– en una exploración de su modalidad diferencial con el problema que se investiga. El objetivo es poder invitarle a una participación auténtica. Todo encuentro en la diversidad se despliega estratégicamente desde sus propios autodispositivos colectivos y, por lo mismo, convocar al otro a participar implica necesariamente respetarle en su alteridad, lo cual no ocurre cuando se lo aborda desde las teorías clásicas, por el mero decir “vengan a participar”. Los comunicadores estratégicos proponemos recorrer un desplazamiento desde lo semiótico hacia lo simbiótico, entramados en los territorios desde el encuentro de nuestros propios cuerpos, como uno de los avatares del comunicador actual: “Nos hemos comportado como parásitos del planeta Tierra y estamos matándolo a la vez que matándonos con él. Los comunicadores estratégicos nos estamos ocupando de reconsiderar este vínculo...”<sup>9</sup>.

## **6. ¿Cuál es el aporte entonces de la Investigación Enactiva en Comunicación en la crisis del COVID19?**

Una IEC implica un trabajo riguroso y sistemático sobre el *encuentro en la diversidad*, que es la definición de comunicación de la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva. ¿Qué quiere decir esto en un caso como el del coronavirus? Según lo afirman los epidemiólogos “las medidas más importantes no son las médicas, sino las medidas sociales y de prevención colectiva”<sup>10</sup>, y entonces se hace necesario fortalecer los equipos de investigación en Ciencias Sociales y asegurar su financiación. Así lo explica el Dr. Jaime Breith, un médico experto internacional sobre este tema. En ese registro es que se ubica el aporte principal de la IEC y de la Teoría de la CEE.

Y voy a plantear aquí algunas reflexiones en torno al aporte diferencial de la metaperspectiva de la CEE, en tanto considero que en esta situación excepcional resulta urgente repensar lo comunicacional –y ya no sólo lo comunicativo– en todos los ámbitos y comenzando por hacerlo en torno a la problemática urgente de nuestra salud. De lo que se trata es de comprender que en el mundo actual ya no nos sirve el pensar a la comunicación en dimensiones únicas, como sí ocurría en el siglo XIX o quizás a comienzos del siglo XX. Tomando como caso a la pandemia, no nos sirve el pensar que podemos resolver la

---

<sup>9</sup> Massoni, S. (2016), *op. cit.*

<sup>10</sup> Jaime Breith, conferencia COVID-19 en la Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

comunicación sólo trabajando en la dimensión informativa, sólo trabajando en la dimensión del dato. Pensarla desde los nuevos paradigmas nos hace ver que no basta con trabajarla desde esa idea tradicional de la comunicación según la cual habría unos emisores y otros que están ahí para recibir esos mensajes. Se trata de comprender que no basta con decir cuando la comunicación está siendo convocada en un tema complejo como el del coronavirus.

Un poco de eso habla mi especialidad. Entender que en una crisis hay distintas fases. Hay una dimensión urgente que, lógica y usualmente es la que se trabaja al inicio, y que tiene que ver con aquello que desde un punto de vista técnico científico debe transferirse, porque es lo que hay que hacer frente a la pandemia. Pero, sin embargo, eso no es suficiente en tanto se produce el fenómeno comunicacional del completamiento, en el cual quien escucha ese "lávese las manos" o "quédese en su casa" o "no vaya a lugares en los que interactúa con otras personas", lo completa de una manera particular que es, a la vez, individual y social y que no se vincula sólo con lo que se dice. No es un problema del lenguaje, no es un problema de comprensión. Esto sucede en todos los casos y ocurre a nivel de cada persona, pero, a la vez y al mismo tiempo, se completa también según las trayectorias grupales o sectoriales, unos agrupamientos que los comunicadores estratégicos nombramos Matrices Socioculturales.

Pensar con mirada estratégica el tema del coronavirus implicaría tener muy en cuenta de qué manera cada uno de los ciudadanos estaría realizando este trabajo de completar los mensajes de la dimensión informativa y entender que algunos lo harán desde la dimensión interaccional, otros lo harán desde la dimensión emocional, otros lo harán quizás desde miradas de sensibilización o de denuncia de aquello que les ha estado generando malestar en sus propios recorridos en torno al tema del cual se habla. Y aquí hay muchos elementos que hay que tener en consideración y el más importante es que en una crisis como ésta no basta entonces con decir, sino que hay que abrir la mirada de la comunicación para salirse de las dimensiones únicas. Y abrazar este registro de la multidimensionalidad de la comunicación en el que se resuelve lo estratégico, o sea, la transformación.

## **7. ¿Eso está ocurriendo en Argentina?**

No. Lamentablemente no está ocurriendo en la mayoría de los ámbitos excepto en el ámbito educativo donde sí se está trabajando estratégicamente en estos primeros meses.

Hay un caso muy reciente que puedo poner como ejemplo. El gobierno nacional está haciendo muy bien la comunicación en la dimensión de la información, de transferencia: "lávese las manos", "desinfecte cuando entra la casa", "quédese en su casa", "no interactúe". Incluso está haciendo bien la comunicación de "atención con las fake news", de tener cuidado de no replicar noticias sin

verificar, ayudando a que los ciudadanos sepan cómo manejarse con los rumores, etc.

Llevamos bastantes días de esa tarea. Ahora debería empezar a trabajar estratégicamente para evitar más casos como el que ocurrió cuando el gobierno anunció que se iban a abrir los bancos. Los medios de comunicación titularon: “Los jubilados cobran mañana”. Y el primer día las personas se agolparon en la entrada de los bancos, sin tapabocas, sin haber aprendido las rutinas de los protocolos de cuidado, poniendo en riesgo todo lo que se había hecho muy bien en Argentina hasta ese momento con la cuarentena. En este caso, tanto los medios como el gobierno informaron, pero este ejemplo puede servir para ver los límites de seguir pensando a la comunicación en términos de emisores y receptores y sólo en la dimensión informativa: no es que esas personas no supieran que no tenían que agolparse. Sabían que no tenían que ir todos juntos a cobrar, pero quizás eran personas mayores que hacía días que estaban solos en sus casas, aislados y que estaban angustiados por esta situación que todos estamos sufriendo. Muchas de ellas eran personas que no querían ya seguir quedándose en su casa porque necesitaban salir a compartir, a socializar con otras personas en su misma situación para poder aflojar esa angustia que ya les agobiaba demasiado. O eran personas que simplemente ya no querían quedarse en su casa porque no soportaban el encierro. O quizás eran personas que se habían quedado sin dinero y que por tanto no podían quedarse en su casa porque no tienen quizás las competencias digitales que todo el mundo supone que tienen para acceder virtualmente a su cuenta bancaria y hacer los pagos de las cosas que necesitan comprar como si se supone que deberían saber. Todos estos casos que estoy mencionando son personas que *sí saben* que tienen que quedarse en sus casas, pero son diversos y deciden que no quieren, o quizás sí saben, pero no pueden o tal vez sí saben, pero tienen otro punto de vista sobre la cuestión.

Estoy planteando que ese agolpamiento cuando se abrieron los bancos no tuvo en cuenta la diversidad y que tanto la comunicación oficial como la de los medios de comunicación y la de los bancos operó sólo desde la dimensión del dato, por lo cual no fue estratégica porque consiguió justamente lo contrario de aquello que se había propuesto lograr: consiguió agolpamiento aun cuando la campaña oficial decía “Quedate en casa” y proponía como principal medida el distanciamiento social.

#### **8. ¿Cómo se debería haber comunicado?**

Estoy diciendo que no se trata de que la gente no sabe. Aunque reciba esos contenidos y los comprenda perfectamente, eso no garantiza nada. Tiene el dato. No es ese el problema, el problema es otro. Y tiene que ver con que aquello que es un componente del problema para los planificadores quizás no lo es para los demás. Por ejemplo,

para unos el problema es la salud, pero para otros el problema es la economía, ambos indignados. La dificultad entonces es más bien que se está mirando el problema desde un punto de vista y no desde lo comunicacional como encuentro en la diversidad. Se requiere pensamiento y acción estratégica para poder proponer caminos compartidos, recorridos que el otro quiera y pueda tomar. Por ejemplo, con las personas mayores, atender a sus intereses y necesidades en torno al tema. No se trata solo de garantizar el acceso o de dar voz a los sin voz, sino de conectar a partir de la multidimensionalidad de la comunicación, de acciones y sentidos compartidos con los mismos actores. No es tampoco un hablar con ellos, dialogar con ellos, sino un reconocer a las Matrices Socioculturales como expresión de las trayectorias, como autodispositivos colectivos, que rebasan a los medios y a los lenguajes abriéndose también hacia otros registros de nuestros vínculos ya no sólo desde una mirada analítica desvitalizada de la alteridad, que busca sólo interpretación desde puntos de vista, para trabajar también lo enactivo de la comunicación habitada, viva.

Entonces, ¿qué hago con los jubilados en la cola del banco? ¿Los dejo y que se enfermen? ¡No! Trabajo en acciones estratégicas. Por ejemplo, los acompaño desde las vecinales o desde los clubes de la tercera edad. Hago una campaña que involucre a su familia, a sus nietos, a los encargados de los edificios. Les ofrezco espacios virtuales especiales de socialización en los que se puedan conectar con otros jubilados si es que he detectado que éstas son sus necesidades. No está de más aclarar que estas son algunas ideas que se me ocurren ahora pero que puede que no sean la respuesta adecuada. Esto es porque ninguna estrategia de comunicación es previa. No es una solución mágica de saberes expertos.

Pero, entonces, más allá de cuáles fueran las acciones, las pongo en marcha antes de implementar el pago digital en el contexto de coronavirus.

Proponemos el despliegue de Investigación Enactiva en Comunicación y, consecuentemente, de estrategias de comunicación como una forma de mejorar nuestras vidas. De un pensamiento y una acción sistémica capaz de cuidarnos a nosotros mismos.

Hoy en día está de moda hablar de planes estratégicos, pero muchos siguen pensándose de forma lineal, como una transferencia o como un diálogo concertado, con lo que se pierden la multidimensionalidad de la comunicación, se pierden lo nutricional del trabajo auténticamente colaborativo.

## 9. ¿En qué se diferencian una estrategia de comunicación enactiva de una no enactiva?

En que las tradicionales están enfocadas en la gestión y las enactivas en la comunicación.

Las tradicionales son lineales y trabajan en administrar los recursos ya existentes para el logro de resultados predefinidos. Las enactivas, en cambio, trabajan con la comunicación como un fenómeno emergente, que no está cerrado, atento siempre a la innovación.

Las estrategias de comunicación enactiva son modalidades de ser y de devenir en las organizaciones que no ahogan la complejidad<sup>11</sup> del mundo. Son metodologías participativas que parten de considerar lo vivo, lo latente, lo habitado que está siempre presente en toda situación de comunicación, pero que, a menudo, ha sido desconsiderado desde las miradas tradicionales.

Yo discuto la idea del empoderamiento de los actores. Prefiero contraponerle la idea de participación enactuada como una participación auténtica, en la cual se convoca al otro reconociendo lo que ya está siendo y no se le impone desde fuera como un deber ser. Trabajamos con las Matrices Socioculturales como identidades emergentes en las que propiciamos procesos en torno a su vinculación actual con el problema que no son sólo discursivos, sino que reconocen también otros registros como por ejemplo su corporalidad o su emocionalidad en torno a esa problemática.

Se trata de un proyecto participativo en el que las fronteras estancas de la investigación, la planificación y la acción profesional se mixturán en procesos fluidos de complejidad creciente a medida que avanza la estrategia comunicacional. Se trata de notar la diferencia entre gestión y comunicación. En tanto la primera es un proceso centrado en generar un cierto dominio para homogeneizar en torno a un objetivo ya definido, mientras que la enacción comunicacional incluye, pero a la vez rebasa ese registro aprovechando la potencia de la diversidad. Y que para lograrlo aplica una batería de técnicas, instrumentos y herramientas de Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) para acompañar a los actores de cada territorio.

Una IEC permite planificar estratégicamente diferentes fases de investigación acción en torno a un problema comunicacional teniendo muy en cuenta que lo más importante es no operar en dimensiones únicas. Y que, si necesito que el otro participe, necesito ante todo aprender a actuar respetándolo en su diversidad; no sólo decir “te respeto”.

---

<sup>11</sup> Sobre pensamiento complejo ver Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

## Segunda parte

**10.** Tomando como base algunas respuestas a entrevistas realizadas en medios académicos y científicos universitarios voy a plantear algunos apartados más acerca del aporte de mi especialidad en el contexto actual. Lo haré puntualizando posiciones diferenciales de la metaperspectiva y referenciando textos que puedan resultar de utilidad a quienes estén interesados en ampliaciones de los sucintos desarrollos aquí presentados.

Comienzo por mencionar que este artículo muestra parte de los resultados de un proyecto de investigación en curso titulado: “Sistematización teórica de metodología, técnicas, herramientas e instrumentos de Investigación Enactiva en Comunicación” (2019-2023) radicado en el CIUNR.

### **11. ¿Cuál es el aporte principal de su disciplina?**

El aporte principal de la disciplina comunicación es acompañar el despliegue de conversaciones situadas.

*“La comunicación estratégica es (...) ante todo una invitación a repensar las formas de pensamiento y de acción comunicacional hoy dominantes. Es esta una perspectiva abierta a la multidimensionalidad propia del fenómeno de la comunicación. Que no lo piensa con un único centro. Que no lo piensa estático. Que no lo piensa descartando la riqueza de su espesor como proceso cognitivo sociocultural. Estamos acostumbrados a trabajar una sola dimensión de la comunicación que es la informativa, pero, –ya lo hemos dicho– hay muchas otras. Por ejemplo, la ideológica, la interaccional, o la del encuentro sociocultural. Operar con estas nuevas herramientas comunicacionales nos permite trabajar desde lo fluido: ese especial tipo de orden de lo que está siempre cambiando. Los comunicadores estratégicos estamos empezando a hacernos cargo de este desafío en diferentes ámbitos de Iberoamérica.”<sup>12</sup>*

### **12. ¿Cuál es el aporte de la metaperspectiva de la CEE?**

La metaperspectiva de la CEE aporta una nueva teoría de la comunicación y una nueva metodología: la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

La Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) define a la comunicación como un encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que enactúa<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Massoni, S. (2016) *op. cit.* p. 187.

<sup>13</sup> Massoni, S. (2003) *op. cit.*

Massoni, S. (1990). *La comunicación como herramienta estratégica*. Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA, Pergamino, Argentina.

Para comprender esta nueva definición tenemos que diferenciar comunicación de diálogo; distinguir que el encuentro en la diversidad incluye, pero rebasa lo que se dice en tanto se compone de acciones y sentidos compartidos que se van transformando. No es solo un decir, sino también un hacer con otros con los que interactúo en este especial proceso cognitivo micro-macrosocial que hace emerger una nueva vinculación intersubjetiva en su devenir.

### 13. ¿Qué es la IEC?

*“La IEC es una metodología participativa que aborda a la comunicación desde una metaperspectiva crítica (Massoni, 2016) expresando todo su potencial en el entorno de equipos inter y transdisciplinarios. Una propuesta metodológica innovadora que se hace, justamente, a partir de una fuerte autocrítica respecto de las modalidades tradicionales de pensar y hacer comunicación. Trabaja en rebasar algunos de los reduccionismos de las teorías clásicas y para eso se basa en un sistema interpretativo y explicativo nuevo: la CEE, que redefine a la comunicación como un encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que enactúa; una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica y evolutiva, micro macrosocial, compleja, fluida, fractálica y autoorganizada (Massoni, 2003 y 2013). Una teoría que se formula desde las epistemologías del sur (De Sousa Santos, 2014) y se nutre de tres raíces: el pensamiento comunicacional latinoamericano, el buen vivir de nuestros pueblos originarios y los nuevos paradigmas de la ciencia, en particular las teorías de la complejidad (Morín, 2009), de la fractalidad (Mandelbrot, 1987) y de lo fluido (Prigogine, 1983)”<sup>14</sup>.*

Cada uno de los componentes de la definición de la comunicación en la Teoría de la CEE se correlaciona con la batería metodológica que permite operacionalizar su despliegue (ver tabla 1).

*“Este nuevo tipo de investigación se suma a las tipologías tradicionales de la comunicación y –en la línea de la Investigación Acción Participativa– se propone rebasar las formas típicas de la investigación en ciencias sociales en tanto son formas vacías de comunicación. [...] Con metodologías, técnicas, instrumentos y herramientas propias examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional como autodispositivo colectivo y propicia procesos situados de cambio social conversacional (Massoni, 2016)”<sup>15</sup>.*

---

<sup>14</sup> Massoni, S. (2019) “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana”. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación* N°141, agosto - noviembre 2019. Ecuador: CIESPAL. p.245.

<sup>15</sup> Massoni, S. (2019) *op. cit.* p. 246.

La teoría de la CEE y su metodología, la IEC, operan en ámbitos diversos con el objetivo de:

*“Desplegar a las 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. La IEC 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 se investiga.”<sup>16</sup>*

En la Tabla 1 se correlacionan los distintos elementos que constituyen, articulan, formalizan y delimitan la categoría comunicación en la teoría de la CEE con las técnicas, el instrumental y los procedimientos metodológicos mediante los que se especifica la reconfiguración espacio temporal situada en el despliegue de cada estrategia comunicacional.

**Tabla 1: Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: nodo teórico con el que se correlaciona.**

Nodo teórico	Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
Compleja Histórica	1. Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
Multidimensional	2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Diseño mediante MRC	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación
Autoorganizada	3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Test de jerarquía de actores y competencias	Diagrama evolutivo de actores
Fractálica	4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
Micro macrosocial Intersubjetiva	5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
Situacional Fluida	6. Diseño y realización de investigación de campo	Matrices de Datos IEC (MD IEC)	Matriz de datos IEC por MS	Matriz de datos IEC escalonada
Enactiva intersubjetiva dinámica y evolutiva	7. Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad	Plan Operativo (PO)	Ejes y tonos de comunicación por MS	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas

Fuente: elaboración propia en base a Massoni, 2018.

<sup>16</sup> Massoni, S. (2018) “Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* Año15 Nº28, ALAIC, enero - junio 2018, p. 88.

Cada operación cognitiva del algoritmo fluido a través de la aplicación de una batería metodológica concatenada permite reconocer y operar en particular uno de los nodos teóricos que componen la definición de comunicación de la teoría de la CEE.

#### **14. Convocamos a revitalizar**

En este año 2020 estamos transitando un salto evolutivo, una crisis cognitiva mundial en la cual mucho de lo que sabíamos ha sido refutado. Mucho de lo que parecía inamovible ha sido cambiado.

Hay quienes hoy prefieren desoír lo ocurrido e intentan por todos los medios la vuelta a aquella normalidad anterior a la pandemia que, paradójicamente, ha sido la causa de la crisis. Afortunadamente, el debate sigue. Nuestra propuesta es la Teoría de la CEE y la IEC como un aporte a la ciencia de la articulación, que trabaja desde el diálogo de saberes en equipos interdisciplinarios de investigación. Lo hacemos porque consideramos que para sobrevivir a las próximas pandemias necesitamos revitalizar la ciencia.

Tenemos una oportunidad más para sentar nuevas bases epistémicas y políticas desde las que reiniciar, ojalá solidarias con nosotros mismos y con los demás latientes del planeta<sup>17</sup>.

#### **Bibliografía**

DE SOUSA SANTOS, Boaventura; MENESES, María Paula (eds.). (2014). *Epistemologías del sur*. Madrid: Akal.

MASSONI, Sandra, Washington Uranga y Verónica Longo (comp.) (2018) *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. Nueva Editorial Universitaria. Universidad Nacional de San Luis.

MASSONI, Sandra (2019). “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional” en *Revista Organicom –USP-* Vol. 16 Núm. 30. Escuchando Nuestras Voces: Perspectivas Latinoamericanas de Comunicación Organizacional. Universidad de San Pablo, Brasil.

MASSONI, Sandra (2019 b). “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* N.º 141, agosto - noviembre 2019 (Sección Ensayo, pp. 237-256) Ecuador: CIESPAL.

---

<sup>17</sup> Quienes tengan interés en conocer con mayor profundidad estos y otros aportes, pueden ingresar en: [www.sandramassoni.ar](http://www.sandramassoni.ar)

MASSONI, Sandra (2018). "Investigación Enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos" en *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* Año XV N° 28, ALAIC, enero - junio 2018.

MASSONI, Sandra (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido*. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Quito: Ediciones Ciespal.

MASSONI, Sandra (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

MASSONI, Sandra (2013). Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, año X n.18, ALAIC, ene-jun, 2013.

MASSONI, Sandra (2003). Tesis de doctorado. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.

MASSONI, Sandra (1990). *La comunicación como herramienta estratégica*. Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA, Pergamino, Argentina.

MORIN, Edgar (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.