

## **Agenda noticiosa versus agenda institucional. La tensión de lo visible y lo invisible en cinco casos de un organismo de ciencia y técnica.**

Bustos, Diego; González, Pablo; Piola, Mariana; Peña, Lorena

### **Resumen**

Los selectores que transforman un hecho en noticia pueden llevar a paradojas donde la alta visibilidad signifique riesgo de exposición a lo incontrolado. La inmediatez y el volumen en la circulación de información con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hacen repensar las estructuras dispuestas en situaciones de crisis y en cómo transformarlas en oportunidades de posicionamiento institucional.

Este trabajo describe cinco situaciones relativas al sector agropecuario en la República Argentina, incluidas en la agenda de los medios, que se produjeron entre enero de 2008 y junio de 2009; y plantea el vínculo con un organismo de ciencia y técnica estatal. Con orígenes distintos -tecnológico-medioambiental, político, climático y de salud-, la intensidad de los eventos en un período corto, es otro aspecto para considerar la gestión de la comunicación en su dimensión del vínculo con los medios.

La reflexión se realiza desde un grupo de profesionales de la comunicación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (INTA), que desarrolla investigación y extensión agropecuaria y agroindustrial. Desde distintas ciudades del norte de la provincia de Buenos Aires, este grupo se prepara para afrontar acontecimientos azarosos que convoquen la atención de los actores con quienes se vinculan y donde los medios de comunicación ponen en juego la reputación, la imagen y la estabilidad de la institución, y propone identificar oportunidades para potenciar la imagen de la organización.

Para ello se recupera el proceso en la agenda de medios a través de la utilización de Google Noticias y sus sistemas estadísticos con palabras claves por cada caso, analiza estos casos desde la visión institucional y propone marcas para pensar la exposición de la institución.

La conclusión incluye una matriz crítica para analizar los vínculos entre la agenda noticiosa y la de una institución, una propuesta centinela para anticiparse a través de la gestión en red para su abordaje estratégico.

**Palabras clave:** agenda de medios, crisis, visibilidad, institución

### **1. Introducción**

El que una institución sea visible -en tanto que aparezca en los medios de comunicación y vinculado a eventos de connotación positiva-, suele ser un pedido muy corriente a las áreas de comunicación del INTA. Un diagnóstico habitual planteado a las oficinas de comunicación es *"la sociedad no conoce lo que hacemos"* y el resultado buscado es lograr que suceda lo contrario, especialmente pensando en que se cumplirá con la aparición en los medios de comunicación. Sin embargo, el género noticia se construye con la utilización de

algunos selectores que no se restringen exclusivamente a cualidades positivas, y por ello la alta visibilidad va siempre de la mano de posibles riesgos que es necesario conocer.

Esta situación, además está siendo magnificada por las características de las nuevas TIC. Velocidad e inmediatez, fácil acceso, alta reproductibilidad, interacción constante entre el productor y quien se apropia, multiplicación viral; son algunas de las características de las TIC que hacen necesario repensar las estructuras dispuestas en situaciones de crisis. No se trata sólo de poder gestionar el *output*, sino de conocer aspectos centrales que además pueden transformar situaciones de crisis, generalmente asociadas a lo negativo, en oportunidades positivas para la imagen de la institución.

Entre enero de 2008 y junio de 2009 la República Argentina tuvo en su agenda noticiosa 5 sucesos que ocuparon a los medios de comunicación:

- Resolución 125, que establece los derechos a la exportación que el Estado toma por la exportación agropecuaria y reacción del sector productivo con acciones que paralizaron la actividad agropecuaria, agroindustrial y sus repercusiones por meses.
- Quema de pastizales en las islas del Río Paraná (límite entre la zona pampeana y litoral de Argentina, con importantes vías de transporte vial).
- Sequía por un "efecto niña"<sup>1</sup> por segundo año consecutivo en la zona pampeana y su impacto negativo para la producción agrícola-ganadera comprometida económicamente.
- Divulgación de trabajo científico con resultados sobre el potencial riesgo del uso de un herbicida asociado a la producción de soja y por tanto a un ingreso considerable para el país.
- Gripe porcina y vínculo con una producción que estaba siendo promocionada.

El objetivo del INTA *"es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social"* (INTA, 2005), por lo cual las acciones que se den en su ámbito de desenvolvimiento lo incluyen. El trabajo articulado en red de profesionales de la comunicación desde una región que ocupa a campos experimentales y oficinas distribuidos en casi 30 ciudades del norte de la provincia de Buenos Aires busca reflexionar y generar propuestas de comunicación para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales. En este caso, la atención se centra en los acontecimientos azarosos donde los medios de comunicación ponen en juego la reputación, la imagen y, a veces, la estabilidad de la institución. El caso elegido es un referente –en el sentido de líder de opinión– en las comunidades en las que está ubicado por la información que genera y por su estrecho vínculo con los actores. Esto hace que "lo agropecuario" sea un espacio de consulta independientemente del vínculo directo al problema.

Este trabajo busca generar las condiciones para anticiparse a situaciones desfavorables, conocer como manejarlas y reconocer oportunidades. El objetivo es sistematizar los acontecimientos desde la agenda noticiosa en el rubro agropecuario en Argentina y desde lo institucional, a fin de desplegar una metodología para la gestión

<sup>1</sup> Se llama "efecto niña" al fenómeno climático comprendido por grandes períodos de escasas precipitaciones. Se presenta alternadamente con el "efecto niño" que consiste en gran cantidad de precipitaciones en otro período.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/La\\_Niña\\_\(clima\)](http://es.wikipedia.org/wiki/La_Niña_(clima))

de la información institucional en estos ámbitos. Desde el enfoque de la comunicación estratégica se exploran formas de trabajar en la prevención como alternativa a los habituales enfoque defensivos, así como de rescatar aquellos aspectos positivos que pueden transformar de un estado neutro o negativo a otro que multiplique la visibilidad desde los atributos de la organización.

## 2. Marco teórico

### Visibilidad

La necesidad de operar sobre la visibilidad de una institución, obliga a definir los alcances de esta noción como calidad de lo visible (RAE, 2009). Da cuenta de aquello que queda expuesto y a la vista en el espacio público. Es una noción amplia y poco específica a los fines de medición, que debe ser ajustada con otros criterios para acotarla, pero que siempre estos serán insuficientes y diferentes a quien la usa. Refiere a esa necesidad de hacer que una organización esté inserta en la opinión pública, de la manera más amplia posible, y con la verificación a través de la presencia en los medios. Aunque no es objeto de investigación de este trabajo la profundización en esa noción, la práctica profesional la ubica como esas nociones donde quien la profiere, generalmente no especialista en comunicación, tiene claramente una visión de lo que la misma significa, y cree que a quien se la está diciendo la comparte. Resulta casi obvio para quien la usa que el otro la considera de la misma manera. A la hora de profundizar esta idea se hace referencia en la aparición en los medios y en el cómo divergen las opiniones. Así la visibilidad aquí se propone como una noción empírica, de apreciación. Paradójicamente depende más de quien aspira a esa visibilidad y donde predomina lo individual sobre lo institucional.

Calvino (1998, p.90) dedicó su reflexión a la visibilidad en una conferencia donde se preguntaba de dónde proceden los mensajes visuales recibidos y se respondía *"de la propia memoria"*. En el texto encuentra que las imágenes desarrollan potencialidades implícitas: llevan dentro un relato, implican cosas que nacen en su entorno, y suponen un campo de analogías, simetrías y contraposiciones. La visibilidad está vinculada a la organización de las imágenes con los conceptos a los que refieren, a la tarea de organizarlo en una historia y de *"tratar de establecer cuáles son los significados compatibles con el trazado general que quisiera dar a la historia y cuáles no, dejando siempre cierto margen de opciones posibles"* (Calvino, 1998, pp.95-96). En síntesis: vemos lo que hemos visto, y lo que conocemos. La visibilidad está ahí.

### Agenda

La noción de agenda en los estudios de comunicación adquirió vigor cuando fue necesario generar una teoría que superara la de los "efectos de la comunicación". Es aquel dispositivo que se forma en la confluencia de decisiones sobre el abordaje de temas/problemas y cómo se establece el vínculo con la opinión pública. Bregman (1992, p.211) propone llamar "procesos de agenda" y señala la distinción entre la función de agenda de los medios de comunicación masiva en la opinión pública (agenda *setting*) y, por otro lado, la "anotación en

agenda de las políticas públicas" (*policy agenda-building*). A los fines de este trabajo la agenda se restringe a los dispositivos mencionados pero desde el punto de vista de su generación. Se distingue noticiosa de institucional según refiera a la propia de los medios de comunicación de aquella que se corresponda al de una institución que aspira a gestionar sus procesos de comunicación.

### El concepto selector en la agenda

Agenda noticiosa se entiende como el conjunto de temas que conforman el interés de un medio de comunicación, o en este caso, de los medios de comunicación como un colectivo. La especificidad de noticiosa, responde a un género específico, el noticioso, y Luhmann (2004, pp.44-47) señala cinco selectores que permiten definir una noticia:

- Sorpresa que genera la información que debe ser nueva
- Conflictos considerados como temas.
- Cantidades, como fuente importante de información
- La lejanía confiere peso a la información en la referencia local
- Contravención de las normas, de lo políticamente correcto.

Los selectores funcionan como marcas de racionalidad que guían el trabajo de los medios de comunicación desde la lógica propia de su concepción. *"El concepto –selector- se refiere propiamente al sistema que atiende la función de los medios de comunicación y no a sus organizaciones"*. Así los selectores operan sobre las personas pero a través de las lógicas de los medios, siendo menos la libertad de los primeros que del sistema en el que los medios están incluidos. (Luhmann, 2000, p.43). Además, agrega otro componente para generar la atención, que cruza a los 5 selectores que es la inteligibilidad de la información:

*"Esta necesidad de intelección asequible parece que se refuerza con el principio de selección que se le impone a los fines de los medios de masas, en el sentido de que la facilidad de entendimiento de la información debe ser tomada en cuenta en favor del amplio círculo de receptores"*. (Luhmann, 2000, p.39)

La agenda institucional, en cambio, es aquella que responde a los objetivos de la organización y en ella se incluyen criterios de selección vinculados a quienes las llevan adelante. Tomando como base los selectores de Luhmann, se aplican estos a la situación de trabajo institucional a fin de poder identificar las dificultades que se presentan a la hora del abordaje institucional:

Selectores de la noticia	La noticia desde lo institucional
Sorpresa	Es seguramente el selector sobre el que más se puede trabajar, aunque la sorpresa variará del vínculo con los actores que estemos trabajando. Sin embargo, hay que distinguir lo positivo con la sorpresa <i>"...justamente cuando con las noticias se tiene la representación de lo sorprendente, lo nuevo, lo interesante, lo que vale la pena comunicar, entonces se sabe que en la cotidianidad no se debe comunicar en un formato semejante, sino que hay que esperar a que algo sobresaliente acontezca para darlo a conocer"</i> . (Luhmann, 2000, p.39). La noción de innovación, de utilización extendida a nivel organizacional, constituye un tipo de tema para incluir.
Conflictos como temas	En general las organizaciones evitan hablar públicamente de conflicto, aunque en algunos casos pueden hacerlo como política de reclamo, aunque esto no siempre puede ser incluido como agenda institucional. Sin embargo, si el conflicto es externo a la organización y la misma contiene información que puede aportar a la reducción de la incertidumbre, es una oportunidad que puede aprovecharse. También una

	eficaz resolución del conflicto, es una posibilidad de ingresar en agenda noticiosa.
Datos cuantitativos	Los números y las estadísticas son un valor que suele estar disponible en las organizaciones que tienen el mecanismo de cuantificar aceitado, con lo cual no resulta difícil acceder a ellos para utilizarlos. Sin embargo, su utilización varía según los contextos, y del análisis de oportunidad que se haga, siendo en algunos casos, clara la inconveniencia de mostrarlo por la posibilidad de que una apropiación externa realice generalizaciones sin contar con todos los elementos.
Cercanía/local	La noción de cercanía adopta los parámetros de la organización, y por tanto, pueden ser divergentes en el punto de vista. Una organización de incumbencia nacional puede tener como gran noticia el cambio de su autoridad máxima, pero eso para un medio local no necesariamente adquiere importancia sino se verán próximamente cambios que afecten (y tampoco la institución podrá decir que esto sucederá a menos que sea una de las primeras decisiones políticas de gestión). Por lo mismo, sucede que a veces acontecimientos locales son trascendentales a ese nivel, pero uno ínfimo a nivel macro de la organización.
Contravención de las normas	A menos que sea un organismo encargado de hacer cumplir las normas (justicia, policía, fiscales, etc), es decir, que el cumplimiento de las normas esté en la razón de ser de la organización, no necesariamente será posible generar noticias que tengan que ver con esto. En el organismo que convoca este trabajo, y en un país con alta tasa de informalidad, puede resultar incluso un motivo de alejamiento de la organización por lo cual puede evitarse explícitamente el abordar estos temas.

Si bien una agenda institucional se define de antemano por los elementos definatorios de la organización (visión, misión y funciones), la misma se va adaptando a políticas temporales u objetivos menores que se van definiendo en la organización y sobre la que se van generando cambios. En este sentido, el trabajo del profesional de la comunicación opera al menos en cuatro sentidos:

- acompaña en la definición de los criterios de agenda en función a los objetivos institucionales (tiempos, formas, contenidos)
- reconstruye el escenario en el que la institución se desenvuelve a fin de anticipar agenda.
- despliega las metodologías necesarias para cumplir con la puesta en marcha de la agenda
- monitorea el devenir del escenario a fin de detectar fugas, oportunidades, puntos de atención que merezcan el ajuste de la agenda.

Subyace en las nociones hasta ahora desplegadas una concepción compleja de comunicación que toma elementos de distintas miradas con el objetivo de constituirse en una herramienta de análisis para el problema expuesto. Sin embargo aquí se sintetizarán dos ideas más para poder retomar a lo largo de este trabajo que no necesariamente agotan la mirada híbrida que aquí se propone.

### Comunicación y estrategia

Por un lado es la noción de comunicación como *"momento relacionante en la diversidad sociocultural"* (Massoni, 2005, p.135). Se trata de superar la visión lineal de la comunicación que quedó atrapada en la metáfora del teléfono y que aún deja rastros en modos de pensarla con la visión de la aguja hipodérmica, para pensarla como existente solo a partir de las relaciones que la conforman, en una trama compleja que tejen relaciones, sujetos, tiempo, tensiones. Es el camino de la comunicación como *"un espacio estratégico para pensar sus bloqueos y contradicciones"* (Massoni, 2000, p.127). Mientras en la primera hay un ideal de simetría (un mensaje elaborado que debe trasvasarse y según la comprensión será mejor o peor la comunicación), en el otro, esto no constituye objetivo. *"La comunicación se convierte en la modelación mutua de un mundo común a*

*través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo*" (Varela, 2002, p.111), algo que permite pensar a la instancia de completitud en las resonancias parciales erigidas en momentos relacionantes de la heterogeneidad cultural (Massoni, 2003).

Por otro lado se presenta a la estrategia como uno de los elementos centrales en la gestión de la comunicación institucional. Desde esta perspectiva se la propone como un dispositivo de inteligibilidad, pensada desde la producción y la crisis, sin operar en términos de eficacia a partir del desarrollo propuesto por Morin. *"La estrategia es un escenario de acción que puede modificarse en función de las informaciones, de los acontecimientos, de los azares que sobrevengan en el curso de la acción (...), es el arte de trabajar con la incertidumbre"* (Morin, 2005, p.439). Una estrategia *"se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e, inclusive, adversarios, y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso"* (Morin, 1990, p127). Las acciones profesionales en este ámbito, entonces, deben partir de la noción de incertidumbre como característica propia de los escenarios donde se desenvuelven. Las acciones prescriptivas en cuanto a estrategias de comunicación, no resultan útiles, porque suponen un escenario ideal que dista de las condiciones en que estos se presentan en cada situación y donde la multiplicidad de variables y dimensiones diferentes, limitan su utilidad.

### Crisis

Un aspecto relevante en este marco es definir y abordar el concepto crisis para dimensionar la complejidad en la estrategia de comunicación. La mayoría de las definiciones de crisis sostienen que son fenómenos imprevisibles, inestables y poco controlables. El análisis que plantea Elizalde (2004) sostiene que la esencia de la crisis es la pérdida de poder. Sólo si se comprende la estructura de poder en la que están inmersas las personas, o la institución en diversas actividades, es posible mejorar los resultados de la gestión de crisis, tras el fin de no perder cuotas de poder.

Para Elizalde (2004, p.20) las crisis son experiencias que afectan o tienen capacidad de afectar las posiciones vitales de las personas o de las organizaciones ya que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados. *"[...] se instala como una experiencia que impide tomar decisiones con seguridad y estabilidad, ya que resulta muy difícil abandonar el pensamiento, casi obsesivo, sobre las consecuencias de estas decisiones"*

En este sentido, se presenta una diferencia importante con el concepto de conflicto, siendo estas relaciones hostiles en las que se pretende que la otra parte pierda algo, pero que no es vital, por lo que no ponen en peligro el poder relativo de las personas u organizaciones, sin alcanzar la crisis.

Elizalde (2004, p.25) plantea cuatro factores -poder, tiempo, emociones y comportamientos- que provocan las consecuencias negativas y son el resultado del desorden y la incertidumbre. En este sentido, *"[...] el centro de la crisis es una experiencia subjetiva - relevante o vital para alguien- en la cual se actúa de un modo más o menos descontrolado (sea por omisión o por sobreactuación) como producto de la percepción y de que el problema es demasiado importante"*

Estos factores son los que posibilitan conocer un poco más su funcionamiento y pensar en soluciones alternativas ante una serie de escenarios.

#### Factores estructurales de la crisis

Crisis	Entrada	Salida
Poder	Pérdida de poder	Aumento de poder
Tiempo	Percepción de tener poco tiempo para actuar	Percepción de tener mucho tiempo para actuar
Emociones	Implicación emocional	Alejamiento d los estados emocionales eufóricos
Comportamientos	Descontrol de las acciones para solucionar la crisis	Control de las acciones para solucionar la crisis

Fuente: Elizalde (2004, p.32)

Según Elizalde (2004) la salida de la crisis debería ser un camino a recorrer sobre cuatro factores. Por ello, el proceso de entrada y de salida de la crisis podría entenderse mejor en forma de un proceso de espiral ascendente o descendente.

#### Modelo de comunicación estratégica

En el cruce que genera pensar a la comunicación estratégica, se reconocen en la comunicación distintas dimensiones operando simultáneamente y que deben recuperarse para la construcción de la estrategia junto a otros aspectos que ayudan a construir ese espacio de reconocimiento necesario que brinde elementos, ideas, aproximaciones para la acción comunicacional y la creación de espacios de conversación que sean constitutivos de la estrategia en movimiento. Desde este modelo de la comunicación, se reconocen al menos cuatro dimensiones para pensar a la comunicación: la informativa, la ideológica, la interaccional y la sociocultural. Cada una se corresponde a un campo dentro del proceso de la comunicación, da cuenta de distintos énfasis en los proyectos de comunicación y la aborda de manera diferente (Massoni, 2007, pp. 76-78). El cuadro sintetiza el modelo:

	Informativa	Ideológica	Interaccional	sociocultural
<b>Campo de...</b>	Procesos fácticos	discursos	Motivaciones	Articulaciones sociales, encuentros
<b>Comunicación como...</b>	Transmisión de información con una finalidad	Formaciones culturales e ideológicas desde lo supraestructural	Proceso de producción de sentido atravesado por interacciones que es necesario conocer para mejorar efectividad	Momento relacionante en la diversidad sociocultural
	Difusión de mensajes	Aparato de reproducción ideológica	Producción de sentido a partir del vínculo con el otro	Construcción de la dinámica social
<b>Marcas de racionalidad</b>	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa	Linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos	Heterogeneidad, multiplicidad, redes

#### El nuevo escenario que nos proponen las TIC

La incorporación de las TIC en los procesos de producción en la industria de información y de la cultura ha modificado comportamientos, actitudes, economía, capacidades y procesos en distintos medios de comunicación.

En lo referente al periodismo, las TIC sin duda han generado una nueva manera de desarrollar contenidos y gestionar los mismos. El desempeño del periodista actual, debe migrar a una nueva modalidad de

desarrollo y ello conlleva a que una serie de aspectos inherentes a la profesión deben ser analizados y abordados desde distintas ópticas como parte de una compleja transformación.

*"El periodista va a tener que ser multimedia y muy flexible"* (Armañanzas, et al. 1996, p.117) en una sociedad de la información Telefónica (2000), en la que cualquier miembro puede interactuar y acceder desde cualquier lugar y de forma inmediata

Las organizaciones conviven en medio de unos avances que propician la comunicación inmediata, comunicación definida en el Artículo 4 de la Declaración de Principios de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información:

*"la comunicación es un proceso social fundamental, una necesidad humana básica y el fundamento de toda organización social. Constituye el eje central de la Sociedad de la Información. Todas las personas, en todas partes, deben tener la oportunidad de participar, y nadie debería quedar excluido de los beneficios que ofrece la Sociedad de la Información"* (CMSI, 2004)

Una comunicación que, en la actualidad, sobrepasa sin dificultad las barreras del tiempo y del espacio debido a la aparición de unos nuevos medios informativos, gracias a que el público accede a las Nuevas Tecnologías.

Es así que el escenario actual para trabajar estratégicamente una situación de crisis se le suma una nueva concepción de gestionar y hacer "prensa" en una agenda setting.

Pareja Pérez (2003, p.32), del CINDOC-CSIC, define al periodista digital como aquel *"profesional que vincula su trabajo a la edición y publicación directamente en la Red"* y continúa *"el periodista multimedia no se decanta ni trabaja para un medio o formato concreto, sino que domina todas las técnicas e instrumentos para recabar, procesar y emitir la información en cualquiera de ellos, ya sea televisión, radio o Internet"*

Las TIC han cambiado las costumbres y formas de vinculación de las organizaciones y sus profesionales lo cual no es menor cuando a la hora de gestionar comunicación en crisis se consideren los recursos y tiempos disponibles, la gestión del poder subjetivo y el real conocimiento de los actores involucrados.

Las crisis llevan a reflexionar sobre las reales estructuras disponibles de cada organización y a plantear la necesidad de prevenir en la complejidad de los escenarios.



### 3. Materiales y metodología

Se eligieron los 5 temas que ocuparon la agenda noticiosa entre enero de 2008 y junio de 2009<sup>2</sup> y que comparten escenario con la agenda institucional del INTA por desenvolverse en el sector agropecuario e industrial de la República Argentina. Los cinco eventos, descritos en la introducción son:

- Resolución 125 que establece derechos a la exportación
- Quema de pastizales en islas y humo que afectó a las principales vías terrestres
- Sequía por segundo año consecutivo en la zona pampeana
- Divulgación de trabajo científico con resultados sobre el potencial riesgo de un herbicida.
- Gripe porcina y vínculo con una producción que estaba siendo promocionada.

Se aplica una estructura de análisis de comunicación estratégica que identifica, problema (y dimensiones), actores, y caracterización de la situación.

Se trabajó en la medición cuantitativa de la agenda utilizando una herramienta de uso gratuito que combina estadísticas como es Google Noticias (Español). Se seleccionaron palabras claves (frases completas o todas las palabras) que permitieran acceder a noticias que respondieran a los temas elegidos y estas fueron: "resolución 125", "quema de pastizales", "sequía", "glifosato salud soja" y "gripe porcina argentina". Se filtró con la opción "ordenados por relevancia"<sup>3</sup> que genera gráficos que combinan volumen de apariciones en el tiempo, y se seleccionó el período 2008 a 2009, aunque finalmente sólo se tomaron los datos hasta junio de 2009. Luego se realizaron cálculos que permitieran medir la distribución de las noticias sobre la superficie de los gráficos y se ponderaron sobre el total de apariciones en ese período que destaca Google Noticias.

Se cruzan los datos obtenidos, con el marco conceptual desde el reconocimiento que se hace al interior de la institución que da lugar al caso, el INTA, organismo autárquico del estado argentino surgido en 1956 con el propósito de *"impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural"* (INTA, 2005). El INTA cuenta en la actualidad con 3 centros de investigación, 47 estaciones experimentales (investigación aplicada) y más de 200 agencias de extensión (destinadas al trabajo directo con el productor) distribuidas en toda la superficie de la República Argentina. El análisis aquí se limitará a la mirada que se realiza desde el norte de la provincia de Buenos Aires, en un trabajo articulado de 4 Estaciones Experimentales<sup>4</sup>

El trabajo concluye con una propuesta para el abordaje institucional de la construcción de agenda y la prevención de situaciones de crisis que se pudieran provocar.

<sup>2</sup> El recorte responde a la intensidad de los casos elegidos, y no puede establecerse la influencia que otros temas de agenda de medios como el vínculo de las grandes corporaciones mediáticas tienen con el gobierno, aunque se considera que a partir de julio y por incluirse "La Ley de Medios" en la agenda, los resultados vinculados a acciones de gobierno podrían modificarse.

<sup>3</sup> Las fechas asociadas a los resultados de la búsqueda se estiman y determinan automáticamente mediante un programa informático

<sup>4</sup> Actualmente la distribución administrativa incluye una unidad que integra el trabajo urbano y periurbano en torno a la capital de la República Argentina, pero a los fines del trabajo se excluye porque no existía al comienzo del período enunciado.

#### 4. Resultados y discusión

##### La agenda noticiosa según Google Noticias

Si bien se trata de una herramienta que no agota la aparición de noticias en medios de comunicación, por su popularidad y penetración como motor de búsqueda, por la potencialidad estadística que brinda y está al alcance público (puede fácilmente incorporarse a una rutina de gabinete de comunicación), y porque resultaría casi imposible agotar la totalidad del universo de material, se ha considerado como una generadora de datos importantes para esta búsqueda que además es homogénea en su aplicación.

La cadena temporal de los sucesos indica que primero se planteó el tema de la quema de pastizales (en Tabla 1, corresponde a 2), luego el conflicto suscitado por la Resolución 125 que comenzó por la misma época pero tuvo el pico en el mes de julio, siguió en el mes de enero de 2009 el pico por la sequía y luego en abril se presentaron conjuntamente el asunto del uso del herbicida en la soja, y de la gripe porcina.

Tabla 1: Intensidad de aparición de noticias en Google Noticias (Español) según temas de agenda y cantidad total.

Cadena de palabras	Gráfico generado por el filtro "ordenados por relevancia"	Noticias recuperadas
1. "resolución 125"		9170
2. "quema de pastizales"		1910
3. sequía argentina		10500
4. glifosato salud soja		357
5. gripe porcina argentina		4480

Fuentes según lectura del 7 de noviembre de 2009:

- <http://news.google.es/archivesearch?um=1&cf=all&ned=es&hl=es&q='resolución+125'&cf=all&scoring=n>
- [http://news.google.es/archivesearch?as\\_user\\_ldate=2008&as\\_user\\_hdate=2009&q='quema+de+pastizales'&scoring=p&hl=es&ned=es&um=1&q='quema+de+pastizales'&nav=od&btnG=lr](http://news.google.es/archivesearch?as_user_ldate=2008&as_user_hdate=2009&q='quema+de+pastizales'&scoring=p&hl=es&ned=es&um=1&q='quema+de+pastizales'&nav=od&btnG=lr)
- [http://news.google.es/archivesearch?as\\_user\\_ldate=2008&as\\_user\\_hdate=2009&q=sequia+argentina&scoring=n&hl=es&ned=es&um=1&q=sequia+argentina&nav=od&btnG=lr](http://news.google.es/archivesearch?as_user_ldate=2008&as_user_hdate=2009&q=sequia+argentina&scoring=n&hl=es&ned=es&um=1&q=sequia+argentina&nav=od&btnG=lr)
- [http://news.google.es/archivesearch?as\\_user\\_ldate=2008&as\\_user\\_hdate=2009&q=glifosato+salud+soja&scoring=n&hl=es&ned=es&um=1&q=glifosato+salud+soja&nav=od&btnG=lr](http://news.google.es/archivesearch?as_user_ldate=2008&as_user_hdate=2009&q=glifosato+salud+soja&scoring=n&hl=es&ned=es&um=1&q=glifosato+salud+soja&nav=od&btnG=lr)
- [http://news.google.es/archivesearch?as\\_user\\_ldate=2008&as\\_user\\_hdate=2009&q=gripe+porcina+argentina&scoring=n&hl=es&ned=es&um=1&q=gripe+porcina+argentina&nav=od&btnG=lr](http://news.google.es/archivesearch?as_user_ldate=2008&as_user_hdate=2009&q=gripe+porcina+argentina&scoring=n&hl=es&ned=es&um=1&q=gripe+porcina+argentina&nav=od&btnG=lr)

La cantidad de noticias recuperadas por Google para todo el período de 18 meses presenta como los 2 temas que mayor tiempo ocuparon la agenda a la sequía (con 10500 noticias recuperadas) y la Resolución 125 (con 9170). Ambos totalizan el 74,4 % de las noticias aparecidas en el período sobre los temas de referencia, mientras que lo sigue el asunto de la gripe porcina (17%), la quema de pastizales (7,2%) y finalmente con un mínimo aporte el cuestionamiento del glifosato (1,4%).

Tabla 2: Porcentaje sobre el total de noticias por tema de agenda

	2008												2009					
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
Resolución 125	1,4	2,3	1,8	3,0	5,0	13,4	22,7	7,7	4,1	3,9	3,4	5,0	2,7	5,7	8,9	2,7	2,7	3,6
Quema de pastizales	3,1	2,4	2,8	19,6	8,1	6,9	3,7	6,5	9,8	3,5	4,1	4,1	7,7	4,1	3,5	4,7	2,4	2,9
sequía argentina	2,8	3,1	2,5	3,1	2,9	3,1	3,1	5,0	6,9	6,9	3,5	3,7	14,7	10,3	7,6	7,2	7,4	6,2
Glifosato salud soja	3,0	2,7	4,3	5,4	4,2	5,1	4,6	4,3	3,5	1,4	3,3	4,5	8,8	5,6	6,2	13,1	11,9	8,1
Gripe porcina argentina	0,0	1,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,6	0,0	0,0	5,2	4,3	3,7	30,9	30,9	19,8
				31,1	20,2	28,5	34,1	23,5	26,2	16,4	14,3	17,3	39,1	30,1	29,9	58,6	55,2	40,6

Tabla 3: Número de noticias por tema de agenda

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	
Resolución 125	125	208	167	271	459	1230	2084	709	375	354	313	459	250	521	813	250	250	333	9170
Quema de pastizales	60	45	53	375	154	131	71	124	188	68	79	79	146	79	68	90	45	56	1910
sequía argentina	293	324	263	324	309	324	324	525	726	726	371	386	1544	1081	803	757	772	649	10500
Glifosato salud soja	11	10	15	19	15	18	16	15	13	5	12	16	31	20	22	47	43	29	357
Gripe porcina argentina	0	83	41	0	0	0	0	0	83	28	0	0	235	194	166	1383	1383	885	4480
				990	936	1703	2496	1373	1384	1180	774	939	2207	1894	1871	2526	2492	1952	

Cuando se contabilizan las apariciones de noticias por mes, y se comparan números y porcentajes, surgen mayores diferencias que señalan las intensidades de los eventos. Mientras los porcentajes más altos corresponden a un evento como el de la gripe porcina para los meses de abril y mayo de 2009 (30,9% por mes sobre el total de noticias, ver Tabla 2), a nivel cantidad de noticias es notablemente mayor el mes de julio de 2008 sobre el asunto de la Resolución 125 que contabilizó 2084 noticias detectadas por Google. Dos diferencias fundamentales entre uno y otro corresponden primero a los sectores que se involucra y por otro lado que la gripe porcina recién apareció en 2009, mientras que la Resolución 125 es una preocupación presente en todo el período mencionado (ver Tabla 3). Es seguido por las apariciones de sequía, que si bien aparecen en todo el

período, encuentran la intensidad en los meses de enero y febrero de 2009 con 1544 y 1081 noticias sobre ese tema.

### La agenda institucional

En el período descrito el INTA, especialmente en la región aludida (norte de la provincia de Buenos Aires), tuvo una agenda dominada por información institucional (visitas, capacitaciones, eventos, convenios interinstitucionales, construcción de edificios, cambios gerenciales, creación de nuevas unidades, publicaciones, reuniones), información técnica (mejoramiento genético, recomendaciones, alertas, resultados de ensayos, producciones alternativas, sanidad y calidad, buenas prácticas), información social y económica (desarrollo local/territorial, mercados de exportación). La organización de esta información siguió en general a los proyectos de intervención<sup>5</sup> (agrupados por cadenas de valor o enfoque disciplinar) con que cuenta el organismo a nivel regional, basados en la metodología propia del INTA que consiste en diagnosticar los principales problemas socio-productivos en el territorio de injerencia con la participación de los actores vinculados directamente y organizar las soluciones a través de planes de acción a tres años.

En el período mencionado, los selectores privilegiados para la construcción de la noticia institucional fueron dos: la sorpresa y la relación cercanía/local gestionado a través del *website* corporativo y la base de *emails* de medios de comunicación con que cuenta el equipo profesional del INTA en la zona norte de Bs. As.

El *website* corporativo (INTA, 2003) se construye sobre una plataforma *Web* 1.0<sup>6</sup> en el cual se gestiona la información institucional y cuyo fin es el de brindar un servicio y posicionar a la institución en escenarios agrotecnológicos. De esta forma se transforma, la *Web*, en un vínculo con la diversidad de actores a través de contenidos en HTML, pdf, mp3, y wmv.

Por otra parte la agenda institucional, durante el año y medio de estudio se apoyó principalmente en la base de medios de comunicación que dispone el INTA en la zona norte de Buenos Aires con desarrollos de contenidos que incluyen formatos mp3 (audio) y flv (video) con un promedio de 6 envíos masivos semanales.

Como canal interno en la región se utilizó la *Intranet* corporativa<sup>7</sup> RedBN creada en 2006 dentro del marco del Proyecto Regional de Comunicación 2005-2008 y en 2009 presenta considerables mejoras con características propias de la *Web* 2.0<sup>8</sup> en tanto que el *website* corporativo aún está en fase de desarrollo.

<sup>5</sup> En el período 2006-2009 el INTA en el Centro Regional contó con 11 proyectos de intervención, cuyas denominaciones breves son las siguientes: Agrícola, Ganadero, Lechero, Diversificación, Frutícola, Hortícola, Producciones Ecológico, Desarrollo Rural, Sustentabilidad, Sistemas de Información Geográfica y Comunicación.

<sup>6</sup> La *Web* 1.0 es de sólo lectura. El usuario no puede interactuar con el contenido de la página, (nada de comentarios, respuestas, citas, etc) estando totalmente limitado a lo que el Webmaster sube a ésta. [http://es.wikipedia.org/wiki/Web\\_1.0](http://es.wikipedia.org/wiki/Web_1.0)

<sup>7</sup> Se entiende por *intranet* corporativa a aquella red privada perteneciente a una empresa o corporación...De entre los posibles beneficios que puede traer una *intranet* corporativa suelen destacar para las empresas el aprendizaje y la evaluación de los procesos productivos en lo referente a calidad, productividad, eficacia y costes. Obtenido de "[http://es.wikipedia.org/wiki/Intranet\\_Corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Intranet_Corporativa)"

<sup>8</sup> El término fue utilizado para referirse a una segunda generación en la historia del desarrollo de tecnología *Web* basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil y eficaz de información entre los usuarios de una comunidad o red social. [http://es.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)

## Agenda noticiosa y el vínculo institucional

A continuación se despliega una caracterización de los 5 casos elegidos de la agenda noticiosa a través de distintos parámetros incluidos en una matriz estratégica (desarrollo del tema, principales actores, dimensiones del problema e implicancias) y en la última columna se exploran los vínculos con el INTA.

Temas	Principales actores	Dimensiones del problema	Implicancias	Vínculos
<p><b>1. "resolución 125":</b> El gobierno nacional generó una serie de reformas en términos económicos agrupadas en la "Resolución 125", y en ellas se incluyen las definiciones en cuanto al establecimiento de los derechos a la exportación agropecuaria. Quienes tienen que tributar ese impuesto –productores, arrendatarios- reaccionaron y salieron a pelear por sus intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gobierno nacional (poder ejecutivo)</li> <li>- distintas fracciones del poder legislativo</li> <li>- productores/ propietarios de tierras que tributan según la resolución</li> <li>- integrantes del sector agropecuario y agroindustrial que subsiste por la actividad</li> <li>- entidades "del campo" (agrupaciones que reúnen a los productores)</li> <li>- medios de comunicación</li> <li>- sociedad en general agrupada según adherencia a distintas posiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- política propia del tema: se alcanzó una situación denominada del "dilema del prisionero" donde ninguna de las dos principales partes (gobierno y productores) hacía ningún paso especulando en lo que haría el otro</li> <li>- económica: fueron varios días de paro de la actividad y cortes de ruta que afectaron al movimiento de mercadería, pérdidas de productos, impacto en el movimiento comercial de las poblaciones vinculadas directamente al agro, entre otros.</li> <li>- ideológica: volvieron a ponerse en escenario disputas de partes de otras épocas sintetizadas en oligarcas vs. nacionalismo</li> <li>- tecnológica: no aparece una dimensión fuerte, aunque el cálculo económico que permitía justificar a favor de una u otra posición era lo que dirimía la fundamentación. También aparece la discusión sobre los peligros del monocultivo de soja y las limitaciones para alternativas.</li> <li>- socioculturales: las prácticas de instalación en las rutas (cortando o haciéndose ver), los asados, misas y fogones sobre los cortes, la utilización de símbolos con los colores de la bandera argentina ocuparon la escena</li> <li>- política de efectos colaterales: parte del análisis se corresponde a la postura que tomaron los medios de comunicación, posicionándose en general de una de las partes (el sector productivo)</li> <li>- Quienes estaban a favor organizaron "cacerolazos" (forma de protesta generalmente atribuida a la clase media, que suele darse en las calles urbanas, donde los manifestantes golpean ollas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el problema se presentó como dualista: a favor o en contra, no hay registro de situaciones mixtas</li> <li>- se instalaron discursos que se remontan a otra época histórica</li> <li>- el denominado "conflicto del campo" tuvo un primer final con una votación en la Cámara de Senadores donde el voto del Vicepresidente de la Nación fue en contra del gobierno nacional y revocó la implementación de la resolución</li> <li>- en la segunda etapa del conflicto, con autoridades distintas, la intensidad no fue tan importante, ni la adhesión de la sociedad que no participa directamente del problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte de la información utilizada por el gobierno para fundamentar la medida en el Parlamento argentino fue originada por informes generados en una de las unidades de la institución</li> <li>- Los productores movilizados reclamaron en distintas oportunidades la posición del INTA sobre el evento.</li> <li>- En el transcurso del conflicto, la principal autoridad política de la institución fue convocada para hacerse cargo de la Secretaría de Agricultura (recientemente jerarquizada a Ministerio)</li> </ul>
<p><b>2. quema de pastizales:</b> la práctica de quemar los pastos para que rebroten más verdes y vigorosos es una tecnología que se utiliza y sobre la que hay discusiones sobre sus beneficios o no. La combinación de esta práctica en las Islas del Delta del Paraná, en una situación de sequía, y condiciones meteorológicas específicas dificultaron esta situación y generaron una masa de humo que invadió una de las principales rutas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los "desconocidos" autores de las quemadas</li> <li>- las instituciones gubernamentales del área (policiales, tecnológicas, de control)</li> <li>- los automovilistas y transportistas</li> <li>- los ciudadanos de las urbes costeras al Paraná en la franja que se desarrolló</li> <li>- el gobierno nacional</li> <li>- productores y entidades "del campo" que ya se superponía con el problema de la resolución 125.</li> <li>- medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tecnológica: el manejo de los focos de fuego es difícil porque no sólo es lo que se ve en la superficie, sino que se multiplican por las raíces y las lluvias fuertes pueden ser la única solución efectiva. En el transcurso del suceso aparecieron otros problemas como la existencia de fotos satelitales previas a los desastres que daban cuenta del riesgo</li> <li>- socioculturales: es una práctica habitual, pero suele intentar buscarse culpables únicos, más que la confluencia de problemas que generan la solución</li> <li>- accidentes de tránsito: la situación específica dio cuenta de la falta de mecanismos de prevención que se combinaban con otras situaciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- importante número de accidentes de tránsito con desenlaces fatales</li> <li>- dudas sobre cómo controlar los focos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos de los principales medios televisivos, radiales y gráficos del país obtuvieron testimonios de agentes de la institución</li> <li>- La institución contaba con posición previa contraria a la utilización del fuego en esa zona como tecnología para favorecer las</li> </ul>

terrestres que llega a Buenos Aires. La molestia respiratoria, pero sobre todo los accidentes automovilísticos fatales, ocuparon durante más de un mes la agenda.		cortes de ruta y por tanto expusieron con consecuencias fatales el riesgo para quienes se movían por las rutas.		pasturas - medios gráficos obtuvieron fotos satelitales previas a la catástrofe que daban cuenta de la situación
<b>3. sequía argentina:</b> dos años seguidos de sequía generan serios inconvenientes y dudas sobre cómo seguir y qué decisiones tomar para la producción, en una región preparada para la producción agrícola-ganadera basada en las condiciones naturales	- gobierno nacional y provincial (está en su poder la declaración de emergencia y ayuda al sector) - productores/propietarios de tierras que tributan según la resolución - integrantes del sector agropecuario y agroindustrial que subsiste por la actividad - entidades "del campo" (agrupaciones que reúnen a los productores) - medios de comunicación	- económica: pérdidas económicas, disminución de la actividad (por restricción de recursos), incertidumbre sobre continuidad, influencia en todo el sector. - tecnológica: combinación de toma de decisión, medidas paliativas y utilización de tecnología para prever el futuro - política propia del tema: este tema se plantea como afectado por la fuerza del conflicto con la resolución 125	- las cuestiones climáticas (falta o sobreabundancia hídrica) en períodos extendidos generan dudas sobre la continuidad de modelos productivos basados en las producciones que se afectan	-La institución no pronostica, pero sí lleva registros diarios sobre las condiciones del clima.
<b>4. glifosato salud soja:</b> un diario publica una información que presenta algunos resultados de investigaciones generadas en otro organismo de ciencia y técnica que sugieren que el uso del herbicida tiene consecuencias para la salud humana	- investigadores que generaron esa información, y otros que por temática están vinculados al tema - medios de comunicación que toman el tema - productores de soja y cámaras que los agrupan - empresas multinacionales que trabajan en la mejora genética de la soja y en el desarrollo de productos agroquímicos que facilitan su producción - ONG que trabajan para el cuidado medioambiental	- tecnológica: los desarrollos genéticos de la soja, combinados con la utilización del glifosato como herbicida son una ecuación perfecta desde el punto de vista de la competitividad. Sin embargo, algunos estudios dan cuenta de experimentos con animales donde el herbicida genera muerte celular. - política propia del tema: existe una tensión entre la cantidad de divisas que genera la producción de soja para la República Argentina y las consecuencias medioambientales del avance de la frontera agrícola (basada en el monocultivo de soja) - económica: los productores de soja verían lesionados sus intereses sino pudieran producir más de este cultivo - ideológica: hay grupos que trabajan en el cuidado del medioambiente que vienen alertando por el avance de la frontera agrícola y las consecuencias de la "sojización"	- el trabajo de investigación de origen del tema tiene un alcance que si se generalizara a la producción de soja tendría consecuencias económicas, medioambientales, y de ajuste en el rumbo de la producción	-La institución genera información sobre aplicación de agroquímicos -Agentes de la institución formaban parte de los grupos de investigación que se conforman para dar respuestas sobre el tema
<b>5. gripe porcina argentina:</b> una epidemia que se detecta en otros países y que llega a Argentina, lleva el nombre de "Gripe Porcina". La preocupación, el alto contagio de la enfermedad, la falta de conocimiento sobre cómo prevenirlo, en un país que estaba empezando a trabajar fuerte para la promoción de la carne de cerdo constituyó afectó a los productores de esta carne.	- asociaciones que reúnen a productores de cerdos - productores de cerdos - población en general preocupada por la gripe - medios de comunicación - integrantes sistema de salud en general (hospitales, agentes de salud, epidemiólogos) - escuelas	- tecnológica: el desconocimiento del vínculo entre la gripe y la inclusión de la carne de cerdo en la alimentación, generó la necesidad de explicar los mecanismos de contagio y por qué lleva el nombre de "porcino" la gripe. - económica: en un primer momento disminuyó el consumo de carne de cerdo - socioculturales: usos y costumbres que aceleran las posibilidades de contagios - política propia del tema: desde el gobierno se había comenzado a promover el consumo de la carne de cerdo, para bajar el de carne vacuna con destino a la exportación	- se redujo el consumo de la carne de cerdo	- la institución participa de investigaciones relativas al estudio de la cepa local del virus N1H1 - Se generó información pública indicando la inexistencia de riesgo de contagio por consumo de carne porcina <sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ver [http://www.lavoz.com.ar/09/04/28/secciones/sociedad/nota.asp?nota\\_id=512038](http://www.lavoz.com.ar/09/04/28/secciones/sociedad/nota.asp?nota_id=512038)

### Propuestas para re-pensar el tratamiento del tema

Para la agenda institucional, los temas de agenda noticiosa constituyen parte de los contextos en los que se desenvuelven, por lo cual es menester llevar un conocimiento de lo que sucede y estar preparados para la acción. A veces un evento exterior produce situaciones de crisis, entendiéndola a nivel comunicacional como *"aquel acontecimiento aleatorio, no deseado que puede presentarse en cualquier momento, en cualquier sitio o en cualquier organización empresarial"* (Sánchez Calero, 2004, p.87). En una situación de crisis toda la vida de la empresa se ve afectada y por lo tanto la comunicación ocupa un lugar central. La bibliografía disponible sobre el tema marca pautas necesarias para tener en cuenta en una situación de crisis, que pueden ser contenidas en un manual:

- Metas a alcanzar
- Filosofía donde se recojan los objetivos y principios básicos de la organización (principios, valores, normas, costumbres y principios básicos que rige a la institución)
- Justificación de las razones que hacen necesario la elaboración de un manual y un comité
- Estudio sobre los tipos de crisis potenciales a los que está expuesta la organización
- Normas básicas generales de actuación eficaz ante una situación de crisis.
- Listado con datos, nombres, y formas para hacer llegar la información a los medios de comunicación.
- Lugar de reunión del comité a lo largo de la crisis.
- Guía de asociaciones, expertos, organismos oficiales, asociaciones, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda complementaria.
- Funcionamiento y puesta en marcha del "Plan de crisis" mediante simulacros de crisis potenciales a las que pueda estar sometida la empresa. (Sánchez Calero, 2001, 2002, 2004)

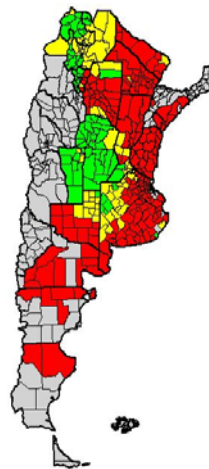
Todo indica la necesidad de contar con una mínima estructura que lleve a conformar un gabinete de crisis que asegure el funcionamiento ágil y operativo, que opere con Rumor; con los actores vinculados a los hechos; que analice la oportunidad y active canales internos de comunicación necesarios.

### Un ejemplo: informe de prensa en situación de sequía

En ocasión de la situación de sequía, en una de las principales unidades del INTA en el corazón pampeano, la demanda de los medios era intensa y anticipó a las medidas que se tomaron desde la institución para afrontar la situación. El riesgo era que en una situación conflictiva como la que venía arrastrando el sector (por los otros conflictos que se sucedieron en el período mencionado), y la entrega de cifras, aumentara la incertidumbre y expusiera a una crisis generalizada. En este sentido, por ser un organismo tecnológico y disponer de sistemas constantes para el relevamiento y monitoreo de información, se generó una presentación multimedia conteniendo información y frases que pudieran repetirse. La contrapropuesta desde el gabinete de comunicación fue partir de esa información pero transformarla a un formato más amigable para los medios,

donde a nivel discursivo ya se podía limitar su interpretación, que fuera afín a la forma que ya se utilizaba, y brindando algo que venían demandando. A continuación se presenta el informe de prensa comentado:

<b>Análisis</b>	<b>Informe de Prensa</b>
Anclaje en el tema-problema	<i>Informe sequía</i>
Se interpreta como una mirada optimista ante la crítica situación.	<b>En marzo se espera la vuelta a la normalidad</b>
Presentamos la marca INTA	<b>Lo peor está terminando</b>
Se pone en situación y se cuenta quiénes nos dan la información.	El INTA elaboró un informe en el que se expone el panorama actual y se realiza una perspectiva sobre lo que sucedería en los próximos meses.
Información veraz	Varias son las provincias que han sufrido la intensa sequía, tal vez la más dura de los últimos 100 años. En esta línea se llevó a cabo una reunión de la Comisión de Emergencia Agropecuaria del INTA donde los técnicos de la Red de Información Agropecuaria Nacional (RIAN), el Instituto de Clima y Agua de INTA Castelar y el Programa Carnes del INTA arriban a importantes conclusiones.
Visión futura	En lo que a corto plazo refiere, los especialistas señalaron que los fenómenos de inestabilidad aislados de los últimos días enero no han aportado más que aproximadamente 20 milímetros en zonas de Córdoba, sur de Santa Fe y sur de Entre Ríos; norte mesopotámico y este de Santiago del Estero; San Luis y sur de Córdoba. Ya en febrero esa situación se trasladó a Buenos Aires y La Pampa. Superado el bimestre enero-febrero (clave para la definición de los rindes de soja con régimen irregular de precipitaciones, registros térmicos elevados con baja humedad relativa ambiente situación que afecta fuertemente el rendimiento de los cultivos), a largo plazo, las perspectivas indican que persistirá la frecuencia de vientos intensos que desecan el horizonte superficial perjudicando fuertemente las pasturas tanto naturales como implantadas. Durante marzo se espera una normalización paulatina del régimen de precipitaciones sobre el este del territorio nacional manteniéndose las precipitaciones por encima de los valores normales en las provincias del noroeste y centro-oeste del país.
Información veraz	<b>Situación del país</b>
Temporalidad	Los técnicos elaboraron el siguiente mapa el que se puede apreciar el estado de la producción agropecuaria al 27 de enero de 2009.
Información veraz	<p><b>Estado Bueno:</b> se corresponde con condiciones de cultivos agrícolas y sistemas ganaderos de años normales. El desarrollo de los cultivos y su posterior rendimiento tienen dependencia de la continuidad agroclimática. El recurso forrajero y el agua superficial de bebida son apropiados para la utilización ganadera.</p> <p><b>Estado Regular:</b> las condiciones agroclimáticas (desuniformidad espacial y temporal de precipitaciones) y el escaso almacenamiento de humedad de suelos generaron un amplio espectro de fecha de siembras extendiéndose en el calendario, consecuentemente se observan desarrollos diferenciales. De mantenerse las tendencias se verían reducidos los rendimientos unitarios. Para zonas marginales la preocupación viene referida a la conclusión del ciclo en momentos donde pueden ocurrir además heladas tempranas. La oferta forrajera para los sistemas ganaderos es insuficiente y/o de escasa calidad.</p> <p><b>Estado Malo:</b> los parámetros agroclimáticos inferiores a las medias históricas y reservas de humedad edáfica nulas se reflejan en cultivos que evidencian síntomas fuertes de stress hídrico desde sus comienzos (escaso desarrollo, acortamiento del ciclo y reducción importante de rendimientos unitarios). Aún cambiando radicalmente el componente agroclimático no se vería reflejado en una mejora productiva. La oferta forrajera es deficitaria y su calidad es mala. Las fuentes superficiales de abrevado (tajamares, represas y pequeñas lagunas) secas o extinguiéndose su provisión.</p>
Línea de ampliación de la información, contacto, la cara visible de la institución.	<p><b>Contacto</b> (Aqui se completan con nombre de persona a quien contactar, email y fundamentalmente teléfono disponible)</p>



Con este informe se menciona la marca, pero se la separa de la situación política, evitando mencionar las pérdidas que podrían ocasionarse. Su envío se complementa con otras acciones:



- Que este informe no sea aislado, sino que aparezcan otros del mismo tipo con periodicidad
- Establecer y entrenar a quienes se presentarán como voceros de este y otros informes
- Garantizar acciones luego de la crisis

## 5. Conclusiones

La perspectiva de la comunicación desde la que se trabaja, propone pensar un gabinete de comunicación desde el principio del planteo del problema, incluso en el trabajo de todas las situaciones que prevengan el llegar a situaciones de crisis en lo que algunos denominan "comunicación preventiva" (Túñez López, Miguel *et al*, 2007). La comunicación conceptualizada desde una estructura lineal (basada en el esquema emisor-mensaje-receptor, con mayor o menor grado de complejidad), tiende a pensar las crisis como efectos y actúa a lo sumo cuando esta situación está sobreviniendo, además de que tiende a hacerlo en la dimensión informativa (operando al nivel de los discursos exclusivamente). Desde la comunicación estratégica (Massoni, 2007), se considera la noción de agenda desde un punto de vista que está ya influyendo a la opinión pública, y las acciones que se emprenden no se limitan a la distribución de la información. Se trata de transformar el tema en problema, reconocer los aspectos que están funcionando en las distintas dimensiones del mismo, las causas, los actores involucrados, y elaborar una versión técnica que permita construir la estrategia de acción orientando a operar sobre los distintos aspectos con una aspiración a movilizar lo necesario para que la situación favorable a la institución se acomode a partir de las resonancias parciales (no como solución única y total, que se considera imposible desde esta perspectiva).

Los cinco sucesos que se rescatan en el período analizado, dan cuenta además de una implicancia mutua y como en su superposición se potenciaron y agregaron niveles de complejidad. El accionar anticipatorio actuaría previniendo situaciones desaconsejables para una institución. Incluso, reconociendo la finalidad de la institución y poniéndola en juego en la estrategia se puede aprovechar como oportunidades para mejorar la imagen de la institución.

La incertidumbre como marco, los protocolos como guía de procedimiento que habrá que ajustar para la estrategia como proyecto de inteligibilidad que incluye el autoconocimiento, potencialidades y límites de la propia organización. En el período de elaboración de este trabajo, desde instancias macro institucional se desarrolló un manual que está en proceso de aprobación. Lo que aquí se propone es sumar al protocolo (que protege a los empleados a la hora de evaluar acción, especialmente en organismos del estado), una matriz de monitoreo que integre agendas noticiosa e institucional con una red de actores que estén preparados para la acción. La noción de red, deberá ser ajustada con nodos identificados, acciones destinadas a verificar su existencia (por ejemplo, a través del compartir conocimiento de manera periódica) y con espacios identificables donde recurrir. Si esto se elabora de manera colectiva por la red, ayudará a su integración y a mantener "aceitados" los vínculos para agilizar la acción.

La matriz propuesta, que debe poder incluirse en un espacio macro para la discusión que opere con una visión más allá de lo local, y con la participación plena de los niveles gerenciales en la toma de decisión, podría quedar conformada de la siguiente manera:

Agenda noticiosa	Actores involucrados	Agenda institucional	Exploración de vínculos	Antecedentes	Nivel de riesgo
Reconstrucción mensual a partir de una sistematización de los temas en base a selectores de interés.	Caracterización y mapeo de actores según acontecimiento.	Responde a los intereses de la institución pudiendo ser técnica, política y/o social.	Análisis de relaciones entre institución/medios/actores para consolidar una estrategia.	Evolución de los vínculos de los distintos actores en sucesos de interés.	Establecer un protocolo de gestión de contenidos.

El uso de esta matriz, puede funcionar como un instrumento “centinela” que debería llegar a mano de los decisores de la institución. Dependiendo de la amplitud de la organización, y en el tiempo que demanda esta tarea, podría pensarse en el trabajo en red donde los distintos nodos aporten información que amplíe la cobertura conceptual de la matriz y así potencien los esfuerzos de sistematización.

En síntesis, por su constitución propia las agendas noticiosa e institucional no suelen transitar caminos convergentes, aunque es posible actuar para que esto suceda. Es preciso incorporar la lógica de los medios a la hora de pensar en la visibilidad de una organización, y tener presente los alcances que puede tener esta pulsión. También que resulta posible aprovechar situaciones de crisis como oportunidades para actuar sobre la visibilidad, siempre que se hayan realizado las evaluaciones que permitan conocer el escenario desde donde se desenvuelve y generado espacios colectivos para alcanzar una serie de acuerdos mínimos acerca de la problemática. La utilización de Google Noticias como herramienta para reconstruir un aspecto de la agenda noticiosa permite evaluar intensidad temática de una manera rápida y reconstruir hacia atrás su desenvolvimiento. En la articulación con otras herramientas como la matriz aquí propuesta, el trabajo en red y las definiciones gerenciales para el avance son elementos centrales en esta propuesta.

Finalmente cabe preguntarse cómo podrá funcionar esto en un futuro no muy lejano, cuando el actor “medios de comunicación” es cada vez más diverso y cada vez más incluye la participación de los usuarios. Con menos de 15 años desde la aparición de la Internet con acceso a los usuarios hogareños, donde el usuario observaba, pasamos a una dinámica, participativa y colaborativa, donde a nivel medios de comunicación la palabra de los lectores se ubica en un lugar central. Esto potenciado porque quienes están ingresando al mundo adulto ya son nativos digitales, y tienen otro vínculo con la tecnología.

En una entrevista reciente a Alejandro Piscitelli, éste vaticinó que la demanda “*está pidiendo nichos, especificidades, cosas a medida*” (Cravero, 2009). Las nuevas generaciones exigen generar contenidos a medida, o al menos re-adaptables a la personalidad de cada uno de los consumidores. Sin dudas los medios tradicionales, como tales, están lejos de la construcción de un diálogo permanente. Estas características de una audiencia totalmente nueva, más dispuesta a que le llegue la información que a su propia búsqueda nos obligará a rever nuestras prácticas porque también redefinirá el concepto de agenda.

El proceso de mediamorfosis (metamorfosis de los medios), término acuñado por Fidler (1998) para explicar, entre otros procesos evolutivos, la progresiva transformación de los periódicos como consecuencia de su permanente digitalización, constituye la antesala del ciberperiodismo.

¿Ocurrirá lo mismo dentro de las organizaciones para afrontar los desafíos que la sociedad de la información nos plantea en momentos de crisis y conflictos?

## 6. Referencias bibliográficas

**ARMAÑANZAS, E. Díaz Nocy, J. y Meso, K.** (1996): El periodismo electrónico. Información y servicios multimedia en la era del ciberespacio, Ed. Ariel Comunicación, Barcelona, p.117.

**BREGMAN, Dorine.** (1992). "La función de agenda: una problemática en transformación". En "El nuevo espacio público" de Ferry, Jean Marc; Wolton, Dominique y otros. Gedisa. España. Primera edición.

**CALVINO, Ítalo.** (1998) "Seis propuestas para el próximo milenio". Siruela. España.

**CMSI** (2004). Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, "Declaración de Principios. Construir la Sociedad de la Información: Un desafío global para el nuevo milenio", Artículo 4, En Unión Internacional de Telecomunicaciones [<http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>, consultado el 10/11/09] 12 de mayo de 2004.

**CRAVERO, Patricia.** (2009). Interlink Headline News N° 5390 del Lunes 2 de Noviembre de 2009. [<http://www.ilhn.com/blog/2009/11/02/interlink-headline-news-nº-5390-del-lunes-2-de-noviembre-de-2009/>, consultado el 26/12/09]

**ELIZALDE, Luciano** (2004) <sup>2</sup> "Estrategias en las crisis públicas" La función de la comunicación-Editorial La Crujía, Buenos Aires Argentina

**FILDER, Roger** (1998) "Mediamorfosis Comprender los nuevos medios". Granica. Buenos Aires.

**INTA** (2005) "¿Qué es el INTA?". [<http://www.inta.gov.ar/ins/presenta.htm>, consultado el 19/12/09]

\_\_\_\_\_, (2003) "Proyecto Internet" del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -2003-2006. Documento Interno. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

**LUHMANN, Niklas.** (2000). "La realidad de los medios de masas". Anthropos. España. Primera Edición.

**MASSONI, Sandra.** (2007) "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". 1ª ed – Rosario: Homo sapiens Ediciones. 224 p; 23x16 cm. ISBN 978-950-808-536-8

\_\_\_\_\_,(2005) "Saberes de la tierra mía. Historicidad de la comunicación rural en la región pampeana argentina". 1 ed. Rosario: UNR Editora. 170 p.

\_\_\_\_\_,(2003) "Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional" en Revista Temas y Debates del Año 2004, Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina: UNR Editora. Año 7, Numero 6 y 7, 250 p.

\_\_\_\_\_(2000) "Estrategias de comunicación rural: hacia una ciencia social más comprometida con lo social y sus transformaciones" en *Anuario del Dpto. de Ciencias de la Comunicación*. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Ciencia Política y RRII, Universidad Nacional de Rosario. Rosario: Arca San Editorial, 5:123-136.

**MORIN, Edgar.** (1990) "Introduction á la penseé complexe" (tr. Al español en Morin, Edgar; Introducción al pensamiento complejo. 5ta reimpresión. España: Gedisa. 1988. Traducido por Pakman, Marcelo)

\_\_\_\_\_, (2005) "Epistemología de la complejidad". En *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. 1ra edición. Buenos Aires: Editorial Paidós, pp 421-442.

**PAREJA PÉREZ, V.M.**(2003), Guía de Internet para periodistas, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, En Centro de Información y Documentación Científica, CINDOC, Madrid, p.32

**RAE,** (2009) *Diccionario de la Real Academia Española*,

[[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=visibilidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=visibilidad), consultado el 29/10/09]

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita

**SÁNCHEZ CALERO, María Luisa** - (2001). "Importancia de la Gestión de Comunicación en períodos de Crisis Empresarial". Editorial Ámbitos N° 7-8 2do. Semestre 2001 y 1er. Semestre 2002 – Pág. 165-179

\_\_\_\_\_, (2002) Estructura del Plan de Crisis. Editorial Ámbitos N° Especial 9-10 2do. Semestre 2002 – Pág. 461-469

\_\_\_\_\_, (2004). Comité de Crisis: actores, roles y trabajo ZER 2004. ISSN 1137-1102, Número 17, Pág. 85-100

**TELEFÓNICA** (2000), *La sociedad de la información en España*. 2000. Presente y Perspectivas, publicado en Telefónica, Sociedad de la Información (<http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/espana2000/>), 2 de septiembre de 2004

**TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel y otros** (2007) "Comunicación Preventiva". España. Netbiblo

**VARELA, Francisco J.** (2002) "Cognitive Science. A Cartography of Current Ideas" (tr. Al español en Varela, Francisco J., *Conocer. Las ciencias cognitivas, tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. 3ra ed. Barcelona: Gedisa. 120 p. Traducido por Gardini, Carlos)