

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
Trabajo final integrador.

LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA EN EL INTA LECHERO

Investigación enactiva para el encuentro sociocultural.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO / Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
AUTORA: LIC. ESP. MARIANA MASCOTTI / Directora: Dra. Sandra Massoni.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Maestría en Comunicación Estratégica
TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
EN EL INTA LECHERO**
Investigación enactiva para el encuentro sociocultural

AUTORA: Lic. Esp. Mariana Mascotti
DIRECTORA: Dra. Sandra Massoni

Diciembre de 2013

Leí en una reedición de *De máquinas y seres vivos*¹ una conmovedora frase de Francisco Varela dedicada a Humberto Maturana:

“Si nuestros encuentros no hubieran sido, mi vida tendría una dimensión de menos”

Quiero agradecer profundamente algunos encuentros que le dieron espesor a mi vida en esta situación.

A mi gran maestra, Sandra.

A Javier, por las conmovedoras, inspiradoras y divertidas conexiones, nacidas de nuestras charlas cotidianas a partir de este proyecto.

A Mariana, María Rosa, María Inés, Lucrecia, que desde lugares bien distintos, animan mi tránsito, me enseñan y me acompañan con gestos contundentes.

A mis hermanas, Alicia y Corina, que son un regalo entrañable de la vida e iluminan amorosamente mis zonas oscuras.

A mi maestro Pedro, por el placer de compartir la vida.

¹ Maturana, H., Varela, F. *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen, Buenos Aires, 2003.

En medio del océano hay un lugar especial que es la Puerta del Dragón. Tiene una propiedad maravillosa: cualquier pez que la atraviese se transforma inmediatamente en dragón. Sin embargo, la puerta no tiene un aspecto diferente al de cualquier otra parte del océano. De modo que es imposible encontrarla buscándola. La única manera de saber dónde está es advertir que los peces que la cruzan se transforman en dragones. No obstante, cuando un pez la cruza y se transforma en dragón, no cambia de aspecto. Parece exactamente el mismo pez que era antes. Entonces, no podemos saber dónde está la puerta del dragón observando atentamente hasta encontrar el lugar donde ocurre el cambio. Además, cuando los peces cruzan la Puerta del Dragón y se transforman en dragones, no se sienten diferentes y, por lo tanto, no saben que se han convertido en dragones. Simplemente son dragones a partir de entonces.

**(Usted también puede ser un dragón)².*

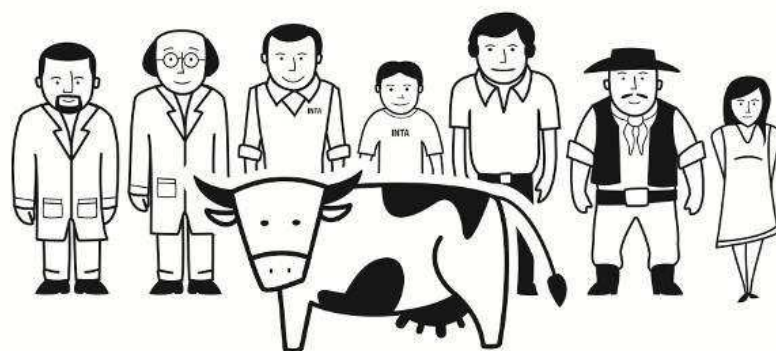
² Hallé este texto en el libro de Howard Becker *Trucos del oficio*, cuando estaba terminando de escribir una presentación para el panel de *Experiencias en movimiento* de las *Jornadas de Metodologías de la Comunicación Estratégica* que organizamos entre la UNR y el INTA en abril de 2010. El proyecto del que trata este trabajo estaba recién comenzando a andar. Me pareció que lograba nombrar muy bellamente la transformación que experimentamos quienes nos embarcamos en esta forma de entender y querer la comunicación. Hoy la traigo como apertura de este cuento, desde el umbral fluido de otras nuevas puertas invisibles, deseándome dragona.

ÍNDICE

ENTRADA: la comunicación situada.	11
CAPITULO UNO: GENEALOGÍAS.	17
Episodio 1: De mi vínculo con la comunicación estratégica.	21
Episodio 2: Del proyecto como conversación.	26
Episodio 3: De la gestión de la comunicación.	30
Episodio 4: De las categorías vitales de la comunicación estratégica.	37
CAPITULO DOS: METODOLOGÍAS.	49
Episodio 1: De cómo pasar del inventario al encuentro.	53
La versión Técnica Comunicacional.	53
Las marcas de la lechería.	59
Episodio 2: Del Diagnóstico comunicacional estratégico lechero.	65
Los que asesoran.	83
Los que educan.	91
Los que industrializan y comercializan.	96
Los que legislan-controlan.	103
Los que ordeñan.	110
Los que definen políticas.	115
Los que producen.	122
Conclusiones	129
CAPITULO TRES: ESTRATEGIAS.	137
Episodio 1: De matrices, ejes y tonos.	141
Episodio 2: El Plan operativo inicial del INTA Lechero.	145
Episodio 3: Un árbol de soluciones.	156
SALIDA: Lo que ofrece y sus proyecciones.	169
BIBLIOGRAFÍA	175
INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	179
ANEXOS	185
1: Las marcas en validación: fichas técnicas y website lechero	187
2: Productos conectados del INTA Lechero.	209
3: Productos desplegados del INTA Lechero.	222

ENTRADA

La comunicación situada



LA COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA
EN EL INTA LECHERO

Investigación enactiva para el encuentro sociocultural.

A este cuento lo anteceden muchas cosas, pero en su víspera más cercana está marcado por un cimbronazo en mi vida. Quizás el mayor que pude haber imaginado jamás en términos de pérdidas.

Lo abracé como pude, en algunos momentos con más intensidad de la necesaria, en muchos con cansancio, en otros tanto con una alegría grande provocada, como siempre, por los encuentros. Potentes. Muchos. Entrañables. Lo más valioso y perdurable de la experiencia. *La comunicación*.

Tratando de hacerle honor al tránsito y a la perspectiva, se trata de un relato absolutamente específico y situado, en el que se mezclan permanentemente categorías fundantes, herramientas metodológicas, propuestas estratégicas, construcciones realizadas con las miradas y los aportes en las reuniones, las clases, los textos, el chat, y esa cosa del cuerpo presente que ya no sabemos cómo llamar, porque es la presencia y el cuerpo lo que también se trastoca cuando el mundo y las conexiones tienen moradas que trascienden las paredes y el piso.

Los seminarios han sido oportunidades de conversación, horizontes de profundización, en ciertos casos más analíticos, en otros de conexiones más intuitivas, en función de hacer crecer la metaperspectiva (Massoni, 2003)³, de crecer yo. Un encuentro en la diversidad al modo de una estrategia de comunicación que va encontrando resonancias y bifurcaciones, algunas exploradas y otras en suspenso. Que va reconociendo los puntos de encuentro y también los desencuentros que dan cuenta de la vitalidad de la propuesta.

La *investigación enactiva*⁴ implica una emergencia potenciada por un saber -el comunicacional- cuya especificidad es la de dar cuenta del encuentro sociocultural en tanto acciones y sentidos compartidos.

Quizás su mejor aporte sea el de haber movilizado en un colectivo amplio, diverso y en algún sentido poco proclive al experimento, un modo *otro* de hacer comunicación. Y hacerlo (porque algo de esto ya hacíamos, claro!) con la puesta en juego de la metodología de la Comunicación Estratégica en el “mayor esplendor” del que fuimos siendo capaces. Sin fundamentalismos y con convicción. “Con ternura pero con firmeza”, como dice mi amigo Lucio. Con ternura y con firmeza, digo, porque son justamente los *peros*, y algunas *barras*, los lugares de la irreverencia que quisimos y supimos construir. Supimos, porque desde nuestra idea de conocimiento, lo que sabemos es lo que hicimos, y lo que hicimos nos constituye y tiene la pretensión de hacerse

³ Nos referimos con metaperspectiva, a que la Comunicación Estratégica se propone como una integración crítica y valorativa de diferentes visiones de la comunicación y no como un nuevo paradigma. Se trata más bien –como plantea Guattari distinguiendo a la metamodelización de la modelización- de “disponer de términos que condicionen aberturas posibles a lo virtual y a la procesualidad creativa” (Guattari, F., 2010) Este concepto se da la mano con las categorías de flujos, territorios existenciales, dispositivo.

⁴ Se trata del modo de pensar la investigación desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (www.escueladecomunicacionestrategica.org), a partir de la idea de conocimiento como *enacción* (Varela, F. 1996) El mundo es una emergencia en la acción y no una representación, dice el autor. De lo que se trata entonces, en el *cambio social conversacional*, es de propiciar en la investigación la emergencia de nuevas acciones y sentidos compartidos a través de las *estrategias de comunicación* como dispositivos de intelegibilidad e interpelación de las situaciones que nos convocan en su multidimensionalidad. (Massoni, 2003)

compartible desde su extrema situacionalidad⁵, que es también su singularidad en su más cabal sentido: de irrepetible, dependiente de los sujetos que *lo hicimos* y de inédito. Desde ahí nos apetece poner en común, convidar, disponibilizar, para seguir pensando-repensando, haciendo y deshaciendo esto que tratamos de habitar cada día: la Comunicación Estratégica.

El objetivo de este trabajo es mostrar el despliegue del modelo de la Comunicación Estratégica en el territorio del Proyecto Específico de Comunicación Estratégica en Lechería (PNLEC 071102) del Programa Nacional Leches del INTA. En tanto metaperspectiva de abordaje de lo comunicacional, los objetivos específicos del mismo implican dar cuenta de la puesta en juego de la *investigación enactiva*:

- Especificando sus *categorías y componentes clave* en el proyecto como situación que nos convoca: Versión Técnica Comunicacional (VTC) concertada, reconocimiento de Matrices Socioculturales y Marcas de Racionalidad Comunicacional dominantes.
- Proponiendo pistas para la *gestión comunicacional* (el lugar del comunicador) en el proyecto, como espacio de ejercicio de un abordaje transdisciplinario y transterritorial.
- Realizando el *Diagnóstico comunicacional estratégico lechero* a través de la creación y ajuste de las técnicas metodológicas que permitan dar cuenta de los saberes, modos y espacios de comunicación, visiones, vínculos y proyecciones históricas de las Matrices socioculturales y del sector lechero en su conjunto, en relación a la situación.
- Diseñando una *Estrategia comunicacional* como dispositivo abierto, capaz de propiciar la enacción de nuevos sentidos compartidos conducentes a la transformación buscada.

Organicé el despliegue de este producto en tres capítulos con sus correspondientes episodios, que por su misma circularidad, se mezclan, constituyendo zonas de permanentes bordes. Lo que los abarca y vincula es la *situacionalidad* y la idea de pasar *del inventario al encuentro*, desde diferentes dominios.

En el capítulo 1 expongo las *genealogías*, que son las raíces de la experiencia, desde lo subjetivo, desde el proyecto y desde el marco teórico epistemológico que la contiene.

⁵ La habilidad es inseparable de la sabiduría, dice Varela. Y es la experiencia la que hace posible y constriñe a la vez la comprensión conceptual. “El estar situado significa que una entidad cognitiva tiene, por definición, una perspectiva. Esto significa que no se relaciona “objetivamente” con su medio ambiente, independientemente de la ubicación del sistema, de su dirección, de sus actitudes y de su historia. Se relaciona con el medio ambiente respecto de las perspectivas establecidas por las propiedades que emergen continuamente del propio agente y en términos del papel que representa esta redefinición constante en la coherencia de todo el sistema” (Varela, F. ; 1996)

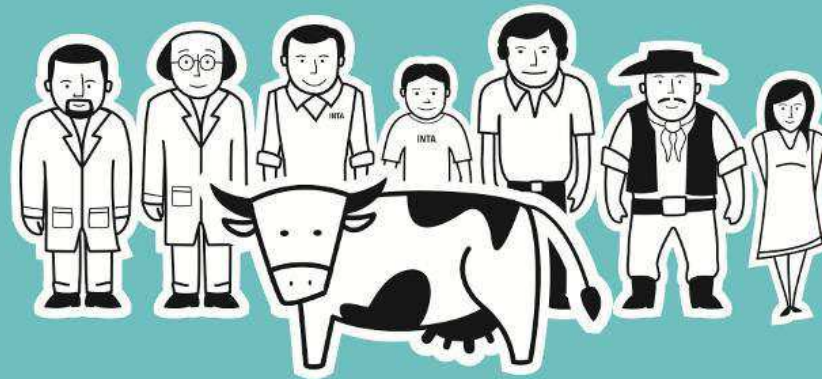
En el capítulo 2, me ocupo de las *metodologías*. El *cómo* de la investigación enactiva en el campo lechero: Versión Técnica Comunicacional, Marcas de racionalidad, algunas pistas para dar el salto propuesto y el Diagnóstico comunicacional estratégico lechero, componen este apartado.

En el capítulo 3, abordo la *Estrategia comunicacional*, comenzando por los guiones sintéticos de las lógicas de las *Matrices Socioculturales* y la identificación de ejes y tonos, que se especifican en las acciones del plan operativo inicial y en el árbol de soluciones como constructo abierto.

Los *anexos* representan otra escala del fenómeno que estamos contando. Muestran modos de operación metodológica, con un detalle particular en algún dominio. Se organizan en tres: las validaciones de dos productos como puesta en juego de las Marcas de racionalidad, una síntesis de algunos productos y espacios comunicacionales conectados del INTA lechero y el desarrollo de tres de ellos, que se distinguen por sus diferentes objetivos y ámbitos intervención.

CAPITULO 1

Genealogías



**LA COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA
EN EL INTA LECHERO**

Investigación enactiva para el encuentro sociocultural.

CAPÍTULO 1 / Genealogías

Me propongo ubicar aquí las coordenadas generativas de la Comunicación Estratégica en relación con este trabajo: mi propia trayectoria (el desde dónde personal), el proyecto como constructo situado (el desde dónde institucional), su gestión y las categorías fundantes como morada teórico epistemológica de la experiencia (el desde dónde de la ciencia-profesión)

Cruces, potencialidades y mezclas buscadas en los bordes, entre otros.

EPISODIO 1

DE MI VÍNCULO CON LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Soy parte, siento que desde siempre, de este colectivo que hoy va tomando forma de Escuela⁶, y que para mí fue *el* espacio de formación, de encuentro con la Comunicación. Lo que hoy se nos va apareciendo como la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, como punto de llegada -no denominación de marca ni de partida, y es lo que vuelve valioso el movimiento para mí- es el decantar transitorio de mi vida en esta profesión. De mi vida, inseparable de lo que no es profesión estrictamente.

Siento a estas carreras (la Especialización, la Maestría) como un cierto punto de anclaje (provisorio claro, en movimiento y por eso vivo), de este tránsito. Como modo desbordado de un hacer que no se deja acomodar fácilmente en los cuadrículados de la burocracia, pero persiste.

La Comunicación Estratégica es también para mí, el ámbito de despliegue de mi profesión en una institución nacional estatal de tecnología agropecuaria (INTA), de formación-enseñanza en la Universidad, como alumna y docente, de pertenencia a un colectivo -el de la Escuela- del que me siento casi fundadora, a partir de mi encuentro en la vida con Sandra.

Me gusta pensar en los títulos, nombres, identidades –como dije arriba- como arribos más que como denominaciones previas. Me parece que nombrarse es la consecuencia inacabada de un transcurrir, de una trayectoria, más que una chapa para salir a andar. En todos casos, una condecoración que le hace honor a lo que ya se *viene haciendo*.

Entonces, estoy produciendo este texto, estoy sentada aquí hoy, desde mi identidad de comunicadora generada básicamente desde dos ámbitos y sus múltiples enriedos:

⁶ La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario es un colectivo autoconvocado de comunicadores e investigadores que se propone hacer crecer la perspectiva de la Comunicación Estratégica como modalidad no dualista de encuentro en el mundo. www.escueladecomunicacionestrategica.org

DOCENCIA-PROFESIÓN

Me conmovió fuerte, profundamente, el encuentro con la cátedra de Teorías de la Comunicación II en el año 1988, hasta sentir que quería ser parte de eso, de esto. Mercedes Pallavicini, Sandra Massoni, Carlos Scolari, aquí los nombres del encuentro provocador.

Ingresar a la comunicación desde la docencia fue para mí entrar por la vía de pensar el conocimiento y esto es, cómo el otro aprende, que es como decir, cómo se lo invita a compartir un argumento.

Allí, aprendí temprano con mis maestros, que el contenido es una excusa para construir, reconstruir y deconstruir vincularidades, y que haciendo esto uno entra en un doble juego de reconocimiento y diseño que incorpora la transformación mientras ejerce el análisis.

Los procesos comunicacionales como procesos cognitivos, matriz de la perspectiva estratégica, podrían resumirse con el título de un libro que alguna vez escribimos con Sandra y Ana: *Atrévase a enseñar*⁷ Un atreverse a cuestionar las formas dominantes que adquiere el saber en nuestros ámbitos académicos, apostando por una puesta en juego situada de las categorías como llaves y no como repertorio de contenidos. La *investigación enactiva* es un proceso de síntesis de aquello que en mí se aproximó con Freire mientras aprendíamos Freire. Una interpelación que me llamó a pensar y formarme para ayudar a usar *la teoría como herramienta* (sí, sacándonos recién más tarde la culpa por el lastre instrumental de esta manera de nombrarla) pero sobre todo como visión del mundo que trasciende a sus autores, encadenándolos desde las *lógicas* epistemológicas y políticas epocales, otro concepto pariente, inescindible de los campos de la ciencia y la profesión.

Ingresé a la docencia como ayudante-alumna en esta Universidad, en *esa* materia que fue transformándose de unas Teorías de la Comunicación II (lo latinoamericano! Sí, las *moléculas*⁸ de lo comunicacional en mí llegaron con Canclini y Barbero⁹) a una Comunicación Estratégica en la que era la biología del conocimiento la que se imbricaba con la cultura desde los aportes de Maturana y Varela, básicamente¹⁰.

⁷ Sandra Massoni, Ana Buschiazzo, Mariana Mascotti “*Atrévase a enseñar. Repensar la práctica educativa en la Universidad*”. Cátedra Teorías de la Comunicación II, Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR.

⁸ En un bello texto corto que les regalo a mis alumnos de “Teorías de la comunicación para no comunicadores” en la Especialización en Comunicación Ambiental, Deleuze nos incita a encontrar los autores y los libros que nos dicen algo al oído, que nos llaman: “Yo abogo por relaciones moleculares con los autores que leen. Encuentren lo que les gusta, no pasen jamás un segundo criticando algo o a alguien...Encuentren sus moléculas...Es preciso que en última instancia sólo tengan relación con lo que aman” Gilles Deleuze. *En medio de Spinoza*. Cap. V, *El estatuto de los modos y el problema del mal*. Ed. Cactus, Bs. As.2008.

⁹ Jesús Martín con sus *Retos a la investigación de comunicación en América Latina*, aún antes de *De los medios a las mediaciones*, y García Canclini, con un texto que se llama de muchas maneras en sus múltiples versiones pero que en la que usábamos en la cátedra era *Gramsci con Bordieu*, antes de *Culturas híbridas*. Los “primeros incitadores” de las búsquedas de operacionalizar e inventar nuevos registros para las mediaciones, el habitus-prácticas-praxis, los sujetos sociales, las matrices socioculturales, en clave de estrategias de comunicación.

¹⁰ Aquí, reconozco como antecedente clave en esta genealogía propia que estoy tratando de construir, dos entrevistas a Maturana que también usábamos todos los años en la cátedra y con las que asistíamos cada vez a la excitación que produce el cuestionamiento del paradigma cartesiano como modo dominante de vinculación con el conocimiento. Una de ellas realizada por Denise Najmanovich (docente de la Maestría y la Especialización actualmente) y Ana María Llamazares,

En esta evolución pasamos de la situación como excusa pedagógica para reconstruir paradigmas, a la situación como centro de todo el despliegue de la materia. Lo situado y el sujeto encontraban su anclaje en un programa en el que nos proponíamos *repensar* en tres momentos, que constituyen tres nudos de nuestra perspectiva: el *conocer*, el *comunicador* y sólo desde esta implicación subjetiva y situada, la *comunicación*.

Más recientemente, me reconozco como parte de un equipo que imaginó el diseño de una carrera de especialización con nombre de ambiente y con la impronta del afán multiplicador de la Comunicación Estratégica. Integrante, además, de su primera cohorte de alumnos y graduada y docente, en una mezcla un tanto indisciplinada para las formaciones de posgrados y para la academia en general, pero muy a tono con el nuevo ambiente y mis propios tránsitos institucionales. Allí, reviso y reconstruyo con los “no comunicadores”, en un espacio que aunque se llama de nivelación tiene la pretensión casi opuesta de convidar al banquete comunicacional desde los saberes que se traen y las inquietudes que los hacen estar allí (y son muchos y son de verdad diversos: odontólogos, ingenieros, arquitectos, psicólogos...), los paradigmas tradicionales. También compartimos con Sandra el espacio del Taller de Integración, donde reactualizamos, ayudamos a especificar, aprendemos y nos ilusionamos cada vez, con los desbordes de la Comunicación Estratégica respecto de otras miradas, cuando entre todos somos capaces de reconocerlos en los propios y múltiples territorios en que los alumnos caminan sus trabajos finales.

Como hito vinculante entre la docencia y el ejercicio de la profesión, están los diagnósticos comunicacionales. El INTA aparecía en mi vida en este preciso punto. Integré cinco equipos de investigación de la cátedra Teorías de la Comunicación II coordinados por Sandra con los que realizamos investigaciones para proyectos de esta institución en diversos lugares del país¹¹.

La participación en el diseño de las técnicas metodológicas específicas en cada situación, para salir a preguntar cada vez; el entrenamiento en la entrevista como momento nutricional clave de la generación de cualquier acción estratégica, la interpelación de Sandra “pensá en tu papá”, cuando necesitábamos encontrar las modalidades más sinérgicas de preguntarle a un productor cómo veía las cosas; el conversar con trozos de madera en las manos, cuando nos interesaban las conceptualizaciones de la calidad en el Plan Nacional Forestal del sur; vienen a mi memoria en este instante. Estuve ahí cuando inventamos el Test de la Fotoproblema, que nos seguiría acompañando muchas veces, incluida la del diagnóstico lechero que vengo a contar¹². Retazos de

publicada en el Suplemento Futuro del diario Página 12, el 27/6/92: *La objetividad entre paréntesis*. La otra, de Jorge Halperín, publicada en Clarín en el mismo mes del mismo año: *No hay nada fuera de la mente*.

¹¹ Entre los años 1990 y 1995 integré los equipos de investigación coordinados por Sandra Massoni desde la cátedra Teorías de la Comunicación II de la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y RR.II. de la UNR. Cuatro de ellos se realizaron para dos centros regionales del INTA: Centro Regional Buenos Aires Norte (dos de proyectos de diferentes zonas y uno institucional de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino) y el Centro Regional La Pampa-San Luis, para un proyecto ganadero. El quinto, para el Plan Nacional de Extensión Forestal de la Secretaría de Agricultura de la Nación en las provincias de Río Negro y Chubut.

¹² En el Episodio 2 del Capítulo 2 de este trabajo, describimos la matriz de instrumentos metodológicos utilizados en la investigación enactiva del INTA Lechero, entre los que se encuentra el *Test de la Fotoproblema*. Un análisis de los resultados del mismo en cada una de las siete Matrices socioculturales y para el sector en su conjunto, se presentan en el mismo apartado del trabajo.

lo simbólico-material, de la razón-emoción, del cuerpo-mente no escindidos, que convergen de algún modo, condensan, evolucionan desde estos diagnósticos a la investigación enactiva y que viví más o menos de este modo.

Mi primera publicación para un congreso internacional al que además asistía, constituyéndose en mi primera salida del país!, la escribimos con Sandra. Trataba sobre un diagnóstico comunicacional y su título daba cuenta, ya en el 92, de las emociones generativas del tránsito: *De la desazón de la intemperie a la euforia de la construcción*.¹³

Vos a qué te dedicás, Sandra? le dije una vez en los pasillos de la facultad y no creo que lo recuerde ni creo haberlo conversado con ella alguna vez. “Yo, a las estrategias de comunicación rural”, me dijo. Mucho antes de esto que cuento y muchísimo antes de lo que relataré abajo, sobre mi vínculo con el INTA. Me quedó picando, y sigue repicando en este 2013, mientras trabajamos en estrategias de esta “nueva ruralidad”, entre muchos otros temas y problemas, también para la lechería.

COMUNICADORA EN EL INTA

Algunos de los múltiples espacios en los que actué como comunicadora en esta institución desde fines de 1994, fueron habilitadores y potenciadores de la experiencia comunicacional lechera.

El primero, un Módulo de Comunicación del Proyecto Regional de Lechería de Santa Fe, que en el 2006 comienza a ser coordinado por María Rosa Scala quien introduce esta modificación en el equipo de gestión. Desde el saber disciplinar y desde su impronta personal, la Comunicación adquiría otra visibilidad en un proyecto provincial y en una Experimental en la que la lechería es el área temática clave. Desde allí, se habilitaron algunos primeros cruces transterritoriales y transdisciplinarios, con otros proyectos y zonas.

A su vez, en el Programa Nacional Leches del INTA se ponía en marcha un proyecto de “capacitación y transferencia” en el 2006 y en este marco, algunas de las articulaciones dadas con los territorios de la cuenca lechera pampeana ocurrieron claramente desde la Comunicación (exposiciones, campañas, materiales técnicos generados desde los proyectos a los que les dimos formato comunicacional en función de los actores que pretendían vincular)¹⁴

¹³ Sandra Massoni y Mariana Mascotti. *Diagnóstico comunicacional: entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción*, en *Generación de conocimientos y formación de comunicadores*. Tomo IV. VII Encuentro Latinoamericano de facultades de Comunicación Social. Comunicación, identidad e integración latinoamericana. Ed. Opción, México, 1992.

¹⁴ Si bien las relaciones en función de áreas disciplinares, capacidades y vínculos interpersonales por intereses compartidos, existen desde siempre como en cualquier institución, tomamos las proximidades del año 2000 como momento en el que las lecheras toman un grado de concreción mayor o más activo, en una serie paulatinamente más amplia de espacios y acciones compartidas: seminarios internos, expos temáticas, materiales de comunicación. Muchas de estas acciones tenían el aporte del saber comunicacional desde su inicio y muchas de ellas nos sirvieron para ir especificando el desplazamiento de la visión tradicional de la comunicación como divulgación a la comunicación estratégica. Hablé de “dispositivos para que la comunicación crezca” en un artículo del año 2007 (*Dispositivos para que la comunicación crezca. Una propuesta para aportar a una inscripción más productiva de la comunicación en los proyectos de desarrollo en Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha. Workshop*. Agencia Nacional de Promoción científica y

En el mismo tramo (2006-2010) un Proyecto de Comunicación del Programa Nacional de apoyo al desarrollo de los territorios, promovía y albergaba muchos y entrañables nuevos encuentros entre colegas. Desde allí, desplegamos la Comunicación Estratégica entre extensionistas y comunicadores de toda la institución, en todo el país, en un primer módulo de un programa de formación llamado de esta manera.

A fines del 2009, en convergencia con la llegada de Sandra a la CICE (Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica), aparece la oportunidad de coordinar un Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería en el Programa Nacional Leches. Y toma cuerpo la posibilidad de un nuevo hacer colectivo comunicacional en la institución, desde nuevos registros y con enriedos particulares.

Desde estos cruces identitarios me dispongo a contar la experiencia comunicacional del INTA Lechero, mientras construyo mi aporte a la Comunicación Estratégica para mirar el nuevo ambiente. Un ambiente que experimento como consecuencia ampliada, multiplicada, de conexiones que en mí fueron éstas, en otros otras, pero que entiendo como vivencias de un tránsito que implica una revisión institucional y un repensarnos a nosotros mismos. Un nuevo ambiente que es potente porque no nace de unos objetivos prearmados, de metas, sino de nuestras propias insatisfacciones. De las incomodidades que mueven a la acción. Bienvenidas!

EPISODIO 2

DEL PROYECTO COMO CONVERSACIÓN

El trabajo que presento es, además de una experiencia de despliegue de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, una argumentación acerca de la *investigación enactiva* como modalidad de hacer comunicación por la vía de la complejidad, desde la Escuela de Rosario. Modalidad específica de trato con el mundo. Mundo encarnado en *situaciones*, de bordes permeables y fecundos que estamos llamados a habitar. Se trata de una forma de abordaje que no pretende inventariar ni comprobar ninguna cosa, sino de propiciar los *encuentros* como especificidad de lo comunicacional. Aquellos que tienen más posibilidad de ser, más capacidad de hacer emerger el *cambio* buscado, que conscientemente exponemos. Se trata, entonces, de la dimensión *comunicacional* de la vida y de una *ciencia* que lejos de plantearse al margen de nada, se reconoce preñada de todo: “el contexto no es lo que nos rodea, es lo que nos hace”¹⁵ Nos proponemos dar cuenta de la comunicación como saber especialmente apto para trabajar en las transformaciones socioculturales. Lo haremos, en este caso, desde el Proyecto de Comunicación Estratégica del Programa Nacional Leches del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Decimos transformaciones situadas porque es en situación donde el *conocimiento* encarna. El Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería nos servirá entonces como zona de producción de interrogantes, ejercicio de puesta en juego del enfoque, ocasión de despliegue metodológico.

Se trató de un espacio institucional en el que fuimos navegando y haciendo crecer esta modalidad de hacer Comunicación -entre el 2010 y el 2012- y que en menos de tres años, logró movernos y mover a un grupo amplio, diverso y singular. “INTA Lechero” es el nombre de este colectivo. Nombre producto del trayecto, marca del camino recorrido más que identidad corporativa en los términos en que solemos verla asociada a la comunicación. En algún artículo decíamos que habíamos ido de la identidad corporativa a la corporeizada,¹⁶ en sintonía con el enfoque *enactivo*¹⁷ en el que estamos embarcados para pensar la comunicación.

¹⁵ Nos referimos con esta frase a una particular manera de entender los fenómenos en los que participamos: como situaciones. Inescindibles de los sujetos y de las problemáticas que convocan la acción.

¹⁶ <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/classroom-news/decorporativaacorporeizada> Desplegamos en esta nota, a partir de la participación del INTA Lechero en una exposición temática, los alcances de este desplazamiento de la comunicación corporativa a la corporeizada.

¹⁷ Es Francisco Varela particularmente, el que nos trae esta idea de la *enacción* como modo de entender la producción del conocimiento humano. Una idea que se metamorfosea en la investigación enactiva, en un registro eminentemente comunicacional. Conocimiento como estado del mundo entonces, histórico, co-determinado y contingente: acción emergente, configuración y no representación, porque al no haber nada exterior ya no tiene sentido la distinción entre percepción-realidad, sujeto-objeto, hechos-relatos.

EN LOS BORDES¹⁸

El Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería, fue habilitado y busca hacerse lugar desde enero del 2010 en lo que podríamos llamar el núcleo duro de la matriz institucional: un Programa Nacional de Cadena (llamamos cadenas a las cadenas de valor centradas en un producto agropecuario). Ahí, entre proyectos temáticos básicamente de investigación, se introduce un proyecto de Comunicación buscando constituirse en dispositivo articulador de visiones-acciones de diferentes tipos de agrupamientos y proyectos con distintas “dependencias” dentro de la institución: los específicos del Programa Nacional Leches (básicamente de investigación y temáticos) y los regionales que actúan en los territorios (básicamente en el ámbito de lo que en el INTA se llama la transferencia tecnológica, en este caso en lechería)¹⁹

A la vez, se constituye él mismo como espacio transversal, articulándose desde el Programa Nacional Leches (estructura matricial) con la Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica –CICE- (unidad de “la línea”)

La búsqueda, entonces, fue la de proponer una forma de trabajo cuyo registro atienda a esta estructura sin comprar su traducción al espacio donde se dirimen los encuentros lecheros. Traspasar, cruzar transversalmente estos límites para concentrarnos en las transformaciones lecheras buscadas, a partir de ciertos acuerdos internos que parten de la construcción de una problemática compartida.

Una articulación nada natural, dicen algunos, puesto que dentro de la institución éstos (los programas nacionales de cadenas) serían en principio los espacios menos proclives a estos experimentos. Y desde algún lugar es cierto. Sin embargo, una inquietud le da sentido a la decisión y es la cuestión de las propiedades. Las vemos como una tentación de las peligrosas en función de estas transformaciones. Separarnos los terrenos sin “molestarnos”: la investigación y la extensión, los territorios y las cadenas, cada uno en lo suyo.

En esa etapa, los comunicadores discutíamos las formas de ingresar en los espacios de acción institucional ya no sólo desde la producción de información, la capacitación y el debate (solamente) sino con otro tipo de *presencia*, y ahí es donde la entrada al núcleo duro es un intento de incomodar las propiedades. Una inscripción que busca *afectar*.²⁰

¹⁸ Reconocemos los *bordes* como lugar híbrido potente para ubicarnos cuando buscamos trabajar desde la complejidad. Espacio subjetivamente creado, que se crea al habitarlo. No es intersección objetiva sino producción subjetiva, colectiva, y desde allí actividad configurante. En la perspectiva dinámica, las cosas existen justamente en los intercambios, en los cruces y de ahí nuestro interés por situarlo en la perspectiva.

¹⁹En el INTA se da la convivencia de una estructura jerárquica (Dirección Nacional, direcciones regionales, estaciones experimentales, agencias de extensión rural, con su correspondiente rama política: Consejo Directivo, consejos regionales, consejos locales) y una matricial (Programas y proyectos) con, a su vez, una ubicación nacional (conectada en función de capacidades de investigación) y una regional (concentrada en las regiones como provincias y básicamente en la acción territorial) En el caso de la pampa húmeda, los proyectos regionales fueron, hasta el 2012, recortados por cadenas productivas (leche, carne, granos, etc)

²⁰ Tomamos esta idea de cuerpos que se definen por “lo que pueden”, por sus capacidades de afectar y ser afectados, de Spinoza. Categoría clave de una ontología no dualista, que reconoce en el devenir de las composiciones que se producen por medio de las afectaciones, sus potencias (Spinoza, B. *Ética*)

Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería, entonces, como espacio habitable y habitado de la Comunicación en un registro no dominante, institucional y disciplinarmente.²¹

- Primero, haciéndonos lugar entre los proyectos de investigación, *inscribiendo a la Comunicación entre las especificidades de la ciencia* (todo un salto para un saber generalmente de apoyo)
- Segundo, buscando desde allí *conectar con otros* proyectos, otros “potreros”²² no pertenecientes burocráticamente a la estructura del Programa en el que estamos instalados pero que, desde la misma institución, actúan en los mundos de la vida con objetivos convergentes, articulables.

Es este espacio “entre”, de convivencias, de *borde*, el que quisimos explorar y confiamos en potenciar y conectar. Cada uno de estos proyectos tenían sus propios objetivos, sus específicas problemáticas a investigar (y así se llaman, proyectos *específicos*)²³ y una serie de transformaciones propuestas en la cadena lechera en zonas determinadas (los regionales, territoriales). Primera resistencia: “nosotros –dicen los coordinadores de los proyectos que buscamos conectar- ya tenemos identificados los problemas, ayúdenos a *llegar*, no queremos discutir otra vez. Y en este *llegar* se juega la primera tensión, entre lo comunicativo y lo comunicacional, de arranque nomás.

²¹ Un resumen ejecutivo del proyecto puede encontrarse en <http://inta.gob.ar/proyectos/pnlec-071102>.

²² Una metáfora nos está sirviendo para dar cuenta del lugar que pretendemos para la Comunicación en la institución: la de *Agricultura por ambientes*. En un Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, una metáfora de pertenencia y que se concentra en destacar las conexiones, en el mapeo del territorio, más que en los “alambrados” de los potreros, que en este caso representarían las unidades, dependencias, proyectos.

²³ El Programa Nacional Leches del INTA (PAN) incluía dos proyectos integrados (PI), uno de lechería bovina pampeana y otro de lechería bovina extrapampeana, caprina y ovina. El PI de la bovina pampeana contaba con 6 proyectos de áreas temáticas de investigación lechera (de la genética a la nutrición, pasando por las tecnologías de alimentos, la gestión ambiental de los tambos y la economía) El PI de las “otras leches”, con 3 proyectos específicos: de apoyo a la actividad en zonas extrapampeanas, de investigación en sanidad del ganado ovino y caprino y de trabajo en la organización de estas cadenas agroalimentarias, respectivamente. Entre todos ellos, se inscribió nuestro Proyecto de Comunicación Estratégica como modo de articulación a nivel de este Programa y además, con los proyectos regionales de lechería cuya misión está más fuertemente orientada hacia la transferencia tecnológica.

LOS OBJETIVOS Y LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO

Escribimos de esta manera los objetivos en el Proyecto:

El general: Fortalecer procesos de comunicación como aporte al desarrollo de la lechería argentina.

Los específicos:

- Consolidar una red de lechería para aportar a una visión y acción compartida entre los actores vinculados a la problemática.
 - Contribuir a la articulación entre Proyectos Regionales y Proyectos Específicos de lechería.
-

Lo proponíamos hacer desde 9 productos:

- Plan Estratégico de Comunicación del PAN Leches.
 - Reuniones de articulación.
 - Diseños didácticos y comunicacionales.
 - Formatos comunicacionales colaborativos.
 - Investigaciones sobre problemáticas y formatos comunicacionales.
 - Manual de Identidad visual del proyecto.
 - Plataforma INTA Lechera: espacio virtual para el intercambio de materiales y la coordinación de actividades de la red de lechería del INTA.
 - Sitio Web de lechería: espacio institucional con actualización de contenidos adaptados al 2.0 e información estadística sobre su uso.
- Participación en eventos y megamuestras del sector.

Lo pretensioso tiene que ver con la dominancia, con la fuerza de lo naturalizado, con su lógica y su magnitud. Con su modo otro de inscripción de la comunicación, pasando del tradicional final de línea (tan aparentemente cómodo, tan finito y tan poco potente)

Ahí vamos, por el salto, por la *potencia de lo comunicacional* en su multidimensionalidad (Massoni, 2003) cuando se ofrece como dispositivo articulador de conversaciones para el cambio, desde lo que somos, lo que traemos y lo que se está moviendo.

EPISODIO 3

DE LA GESTIÓN DEL COMUNICADOR

Me propongo concentrarme en la gestión, que es la labor que se supone que realiza un coordinador de proyecto: ¿cómo lo habitamos? ²⁴

Un espacio que me interesa interpelar en este trabajo pivoteando sobre la idea de los límites y sus correspondientes desbordes, categorías implicadas en el juego de la Comunicación mirada desde *lo fluido* (Massoni, 2003-2007)²⁵.

DE LO COMUNICATIVO A LO COMUNICACIONAL, Y SUS DESBORDES

Las definiciones atentan la complejidad. Su estética vincular e híbrida nos posiciona en el terreno de lo inter, entre, trans; en los cruces, en las contaminaciones productivas. Pero, paradójicamente, es el juego de la especificación, de los límites configuradores, el que permite la operación en el campo, y con ella, el desborde comunicacional. Salir de lo comunicativo (como dimensión de los productos escindidos), supone, justamente, *producir situados, conectar in situ*, alejarnos definitivamente de la abstracción que impide la transformación vital.

Vamos, entonces, en un intento paradójico de:

- salir de la fragmentación, *especificando*,
- mirar ampliamente, *enfocando*,
- correr de los productos, *produciendo*;
- diversificarnos, *centrándonos*,
- indefinirnos, *decidiéndonos*

²⁴ Este apartado del trabajo está basado en la presentación *Encuentros con-sentidos*, realizada en el panel *Cambios en movimiento* de la *Jornada Nacional de metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro*. INTA-Universidad Nacional de Rosario. Sede de Gobierno de la UNR, Rosario, Argentina, 27 de abril de 2010

²⁵ Pensar *lo fluido* implica entender que lo comunicacional es una “dimensión intermedia y como tal, convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. No se nos presenta como lo dado, sino más bien como una intelegibilidad por resolver” (Massoni, S. *Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido*, en *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens, 2007)

Y abrir el juego conceptual-operativo a partir de unas categorías-ramas, elegidas a conciencia y a sabiendas de que podrían ser otras y vincularse de otros modos, porque estamos entrenándonos en la *complejidad*.²⁶ (Morin, 1990) Tarea de cada día y situación. Interpeladora, sorpresiva, constructiva-destructiva cada vez. Emocionante.

OCURRENCIAS COMUNICACIONALES

La categoría clave, el tronco, la idea gestadora de las demás *esta vez*, aquí, por ahora, es la de la Comunicación como emergencia de acciones y sentidos compartidos en el encuentro sociocultural²⁷, que traduciré como la *ocurrencia comunicacional*. Ocurrencia como fenómeno emergente y típicamente comunicacional, creador del desborde que implica el tránsito desde lo comunicativo²⁸, para arribar a esa dimensión en la que resulta imposible diferenciar el qué del cómo, haciendo a la vez que las cosas *sean lo que son* y no otra cosa.

Modo de dar cuenta de la producción del conocimiento colectivo que se configura en la dimensión comunicacional de la vida y se abre en múltiples ramas. Esta vez (de nuevo remarcando *esta vez*), elegimos enredarnos en las *redes* y las *modalidades* del encuentro, como posibles categorías catalizadoras del devenir de esta particular situación.

Desde aquí, retornando a la gestión de la comunicación, nos gusta vernos como *comunicadores identificadores y recuperadores de trayectorias, exploradores de registros de los encuentros posibles, propiciadores de nuevas enacciones como nuevos mundos co-creados con una cierta intencionalidad abierta y dispuesta a la sorpresa de lo que nace*.

Seis verbos nos ayudarán a recorrer y especificar el lugar de la comunicación que estamos pretendiendo. Los elijo porque los reconozco como acciones que recuperan algunas cartografías fundantes de los desplazamientos que se proponen desde los nuevos paradigmas de la ciencia.²⁹ Son parte de su *estética* porque nos ayudan a repensar *cómo hacer*, imaginando las formas y los atributos que va identificando a esta acción. Se trata de las *redes*, la *situacionalidad*, la *implicancia* en clave de cómo habitamos los lugares mientras vamos configurando sus identidades híbridas y móviles, de la *ética* en tanto habilidad situada y habitada de la acción, del *amor* como fundamento biológico del fenómeno social en la consideración del otro como legítimo otro en su diferencia. Un

²⁶ Entendemos aquí a la complejidad, a partir de Morin, como el carácter multifacético de cualquier experiencia humana, y como tal, como una trama. Se trata, según el autor, de una palabra problema más que de una palabra solución, cuyo principal postulado es un ejercicio de vinculación más que una definición. “Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de negociar, de dialogar con lo real” (Morin, E. 1990). “Ver lo que une a unas cosas con otras, enlazar, concebir conjunciones, comunicar” (Morin, E.; 2005. El subrayado es propio)

²⁷ Continuando con la especificación de esta categoría, el *encuentro* aparece, desde esta perspectiva, como composición de sinergias parciales, siempre situadas, capaces de movilizar al sistema en su conjunto. No se trata de un acuerdo generalizado sino de concertaciones provisorias, que en sus encadenamientos producen la innovación.

²⁸ Básicamente nos referimos con esta idea a la dimensión de los productos y espacios de comunicación en sí mismos. El desplazamiento a lo comunicacional supone su inscripción en los procesos cognitivos que los conecta en el escenario conversacional planteado por la situación.

²⁹ Nos sumamos a las trayectorias propuestas por Morin, Deleuze, Guattari, Pearce, Von Glasersfeld, Von Foerster, Varela, Prigogyne, Foucault, Latour, entre tantos otros, que desde diferentes lugares, intereses y saberes corren las categorías clásicas de realidad, tiempo, espacio, saber, conocimiento, proponiendo una redefinición de lo científico que implica, a su vez, un nuevo estatuto de lo humano.

mapa conceptual que en su entramado, nos interpela y habilita a deconstruir la idea de gestión como administración para empezar a trazar las coordenadas de las capacidades del comunicador gestor desde la exploración de las conversaciones situadas y los particulares modos de existencia que configuran, para propiciar desde allí las transformaciones buscadas.

1 - ENREDAR

En el nuevo ambiente institucional los lugares se trastocan, se cuestionan, y el de los comunicadores resulta emblemático para observar cuánto. Hablaría de *tironeo*, buscando ser gráfica.

En el viejo entorno, los roles estaban más estipulados. El nuevo, trae fuertes disputas.

Los directores dicen que tenemos que estar disponibles para “toda la Experimental”³⁰ pero habilitan las coordinaciones de proyectos y módulos de comunicación, que no se sabe muy bien cuándo ejerceríamos. Los proyectos regionales buscan con más insistencia que antes contar con comunicadores en sus zonas, y hasta equipos regionales de comunicación.

A nosotros se nos ocurre meternos en un Programa Nacional y articular con los regionales lecheros conectando personas y capacidades desde la propuesta metodológica de la Comunicación Estratégica.

En el medio están las historias de cada espacio y sus habitantes, los haceres, las identidades que se buscan mantener y que esta manera podría afectar (y afecta claramente), las propiedades: “yo no te puedo dar a mi comunicador, porque después a todos los programas nacionales se les va a ocurrir hacer esto y qué vamos a hacer” dice un Director Regional. Algunos comunicadores se prenden, y convencen a sus jefes para dedicar con 10% del tiempo, 5%? argumentando que “el poco tiempo que contamos en la región para la lechería, podemos sumarlo al de otros y hacemos algo”. Y algunos compran...

Es la metáfora de la *red*³¹, la que nos sostiene en la confianza de que las sinergias se vayan expresando. Para hacerlo, nos paramos en otros dispositivos (mejor diré nos movemos) que trataremos de explicar. A veces nos sentimos comprimidos, y con esto queremos decir este proceso es más lento, dudoso, conflictivo y menos participativo de lo que suponíamos y mucho más todavía de lo que quisiéramos/nos gustaría.

³⁰ Las estaciones experimentales agropecuarias son las unidades más clásicas y reconocidas de la estructura jerárquica del INTA (la línea). De ellas dependen las Agencias de Extensión Rural que abarcan territorialmente una determinada zona. Hacia arriba en la línea, dependen de los centros regionales, de jurisdicción de una o más provincias, en una línea que al seguir subiendo llega a la Dirección Nacional. Se trata de un esquema de amplia cobertura territorial basado en una concepción de la tecnología como producto a transferir (generado en las experimentales) en el que la estructura matricial de los proyectos busca introducirse desde otras lógicas.

³¹ Entendemos a las redes como conexiones heterárquicas y móviles, que evolucionan en la expansión de sus diferencias. Sistemas no secuenciales y altamente cooperativos que a través de la conexión de componentes locales sencillos, emergen en una globalidad que pareciera tener un control central cuando no existe ninguno. (Varela, 1985; Dabas, 1998) En el próximo episodio de este trabajo, desarrollamos más específicamente esta idea.

Contábamos con que los equipos inevitablemente cambiarían, con que sigan cambiando³², y no sólo de personas sino de tareas. Algunos encuentran cabida para sus intereses y aparecen cosas no imaginadas previamente, mientras se desdibujan otros que apostábamos a que serían más protagónicos.

Ni los porcentajes de tiempo definidos a priori en los papeles ni los diseños presentados agotan el devenir del proyecto como espacio de hacer colectivo. Es la dinámica de los encuentros, lo que lo va formateando.

Desborde que podríamos caracterizar cómo: búsqueda y experiencia de enredos fuera de la grilla, conectando espacios no previamente diseñados para hacerlo.

2 - SITUAR

¿Desde dónde nos encontramos? Desde la construcción de una problemática compartida, que se entiende aquí como modalidad del vínculo, como una especificación de las conversaciones que nos contendrán y con ellas, de las convivencias posibles.

El proyecto tiene nueve productos, que se orientan hacia la generación de espacios colaborativos y potenciación de redes de comunicación en lechería (ver pág. 20)

Uno de ellos, el *Plan estratégico de comunicación* se propone como línea de base la construcción de esta problemática común que servirá para situar el resto de los productos.

Tratándose de un proyecto con la particularidad de querer articular “la investigación con la extensión”, pero contando con la diversidad de estrategias locales en marcha que van de la mano de sus proyectos regionales, la construcción de lo que llamamos la *Versión Técnica Comunicacional* (VTC) concertada de la problemática lechera es la que nos conecta y especifica la dirección de la transformación buscada por el conjunto.

Hablar de *problema* resulta un dispositivo con sentido para realizar el desplazamiento hacia la Comunicación Estratégica, porque supone desde el vamos una dificultad para ubicarnos en la transferencia. El tema se puede transmitir, para los problemas situados de la vida no hay recomendaciones, sino necesidad de buscar formas de conversar para que emerjan cursos de acción posibles.

Comenzamos a construir esta VTC de la problemática en un taller con quienes coordinaban el Programa, los proyectos de investigación, los regionales de extensión en lechería, los comunicadores. No pretendimos unificar las estrategias y acciones en marcha en cada territorio sino concertar la dirección común, detectar las sinergias y alimentar redes para la acción comunicacional compartida. Ampliar el foco, buscando los consensos que no están dados.

De este tránsito, de estos encuentros promovidos desde la Comunicación en el “territorio lechero del INTA”, rescatamos la *conciencia de la complejidad* de las situaciones, a partir del

³² En el último tramo de este escrito, buscándole la vuelta a la continuidad en el Proyecto Integrador de Lechería Bovina, digo también que algunas de las incipencias que tardaron mucho en brotar, tardan poco en perecer si no identificamos con cierta premura por dónde seguir regando...

reconocimiento de sus diferentes dimensiones y de la gran diversidad de actores. El empezar a ver la conveniencia de especificarlos y diferenciarlos (corrernos de las categorías tradicionales con las que solemos mirar –productores, profesionales) para ser más “efectivos” en las estrategias propuestas. La evidente necesidad de priorizar y de buscar socios, ante la variedad de acciones posibles que se despliegan. La comprensión (con idas y venidas, marchas y contramarchas) de la importancia de los *cómo* (modos, enfoques, formatos) cuando hacemos propuestas de comunicación. La incipiente visualización de los conflictos entre las soluciones normativas y los intereses situados de los actores. El interés, contradictorio y complejo, pero existente, por la comunicación. Todos emergentes del juntarnos convocados desde el “saber comunicacional”

Desborde que podríamos caracterizar como: experiencia trans³³: generar un ámbito de conversación para la concertación de un problema que habilitará las transformaciones posibles.

3 - HABITAR

Entre la investigación y la extensión, entre los proyectos específicos y los regionales, entre la matriz y la línea, entre la coordinadora de un Proyecto Regional y el coordinador de un Programa, hay *bordes*. El borde no es una mera rayita-límite que demarca y limita espacios. Como en los territorios empíricos, las fronteras no son sólo pasos sino zonas de profundos y prolíficos intercambios, y de conflictos. El borde es actividad configurante. No se trata simplemente de caminar por la cornisa sino de ver cómo hacer lazo allí, de habitar con otros.

Los bordes son también espacios mandados a hacer para el regateo. En este caso, entre lógicas, que se resuelven más y menos felizmente en las instancias de poder de las conversaciones. Lo que se regatean son enfoques, tiempos, recursos.

Advertimos muy seguido la dificultad de comprendernos entre mundos que a veces parecen inconmensurables. También nos cuestionamos, a menudo, una cierta desmesura que desconecta. Nos ponemos pretensiosos y perdemos de vista por momentos la tarea más importante-y que nos ocupa no sólo a nosotros, pero especialmente a nosotros, los comunicadores- que es la de la construcción de ese *territorio común* como paisajes, horizontes de convivencias posibles, que necesitamos preparar, y seguir abonando, para poder habitar.

Saber, en estos cruces conversacionales, cuando se cede en busca de construir esos acuerdos mínimos que van demarcando el territorio compartido y cuando estamos reproduciendo la lógica que queremos corroer, es una a veces cansadora, tarea cotidiana.

La pregunta por cómo habitar los bordes es la pregunta por la tentación de dar respuesta, en la ilusión de que uno conforma si se ofrece lo que se supone que nos están demandando, que ya sabemos, a poco de empezar a querer clarificar, expone toda su opacidad.

³³ Nos referimos a las transversalidades como cruces múltiples, empezando por los disciplinares y territoriales, en la búsqueda del diálogo de saberes que nos permita una apertura cada vez más mayor a la complejidad de los fenómenos que nos interesa abordar.

El borde también es espacio de subjetivación, de estar advertidos de que cuando nos corren con las muletillas de “la gente dice”, “la mayoría piensa”, “los muchachos están”, se deposita en la abstracción de la generalización la intención de clausurar la conversación y que con sólo preguntar, es posible desestabilizar: ¿quiénes son los que dicen eso? A veces nos depara una sorpresa.

Desborde que podríamos caracterizar como: transacciones móviles y conscientes, atendiendo a los intereses sin comprarnos la satisfacción y haciendo lugar a nuevos procesos generativos.

4 - MOSTRAR

Mostrar es hacer emerger una experiencia a partir de un dispositivo. Y el *prototipo* sería una forma de hacerlo que no trabaja en el análisis previo sino que genera una zona de producción de las preguntas y de lo observable, a partir de la experiencia.

Modos de explorar el futuro a través del hacer. Eso hacen los diseñadores. Observación y adaptación basada en lo que sucede.

Generar episodios colaborativos que producirán una ampliación más rápida de la red, esa es la intención. Integración de cabeza, corazón y manos en la red vincular del territorio en el que vamos a trabajar para probarnos haciendo y rediseñar.

El territorio común, a veces, emerge justamente *mostrando*, vivenciando, no debatiendo previamente a la acción. No es uno el proceso a recorrer, ni una la forma. No hay modelos. Hay una voluntad encarnada, funcionando y no cada vez, en la que vamos aprendiendo.

Desborde que podríamos caracterizar como: exploración de engendramientos de nuevos sentidos compartidos a partir de la puesta en juego de nuevas modalidades de gestación. Concentración en el cómo, las composiciones posibles, las afinidades, las convergencias contextuales. Experiencia del espesor de la comunicación!

5 - ESCUCHAR

Pareciera ser aquí, que el coordinador de un proyecto de Comunicación debería entrenarse en escuchar. ¿Qué escuchar? ¿Cómo escuchar? ¿Cuáles son las modalidades de la escucha que sintonizan con este modo de vivir la Comunicación?

Se puede escuchar para corroborar o refutar, para descargar, para justificar, y se puede hacer el intento de escuchar para reconocer la posibilidad de emergencia de futuros. Para detectar las zonas de nuevas convivencias posibles. Para sumergirnos en los lugares de más potencial para la situación con la que estamos lidiando.

Se puede escuchar para saber cómo invitar, para cultivar las conversaciones más potentes, para detectar y sumar contribuciones sustentables, en la dirección de lo que buscamos promover. A veces nos sale, episódica y felizmente.

Desborde que podríamos caracterizar como: plantar y dejar crecer... Experimentar atentos a la sorpresa. Suspensión consciente del juicio para entrenarnos en el reconocimiento amoroso de los otros.

6 - ENACTUAR

Se trata de confiar en este modo de producción de conocimiento colectivo. Confiar en la *enacción*. En el acoplamiento de seres y objetos naturales, culturales y tecnológicos que producen lo nuevo, encontrándose.

Si *resistir* es exigirle a las cosas que sean lo que no son (y de eso, en general, sabemos bastante), *persistir* podría ser acompañar a desplegar los encuentros que potencian, *llevar a cabo*, hacer que las cosas sean lo que en algún sentido *ya son*.

Desborde que podríamos caracterizar como: comunicadores identificadores de composiciones enactivas, encuentros que potencian, ahuyentadores de la tristeza³⁴ para celebrar alegremente la ocurrencia comunicacional.

³⁴ Aquí también nos situamos en la filosofía spinoziana, en las antípodas de la dualidad cartesiana, reconociendo a tristeza como descomponedora de la potencia y por lo tanto, índice de inconveniencia de la relación, y a la alegría como la emoción indicativa de los encuentros que posibilitan, inducen, dan ocasión de componer. Si “nuestro lugar” son los encuentros, habremos de abogar por la alimentación de las pasiones alegres puesto que son las constitutivas de una comunidad.

EPISODIO 4

DE LAS CATEGORÍAS VITALES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Hablaré ahora en clave de *resonancias* -ese estado que encontré definido como uno en el cual una nota específica (o frecuencia) que estaba inactiva, comienza a vibrar en respuesta a otra de frecuencia similar que está vibrando activamente- entre nociones parientes, que convergen por tramos, abonando a estos cuerpos teóricos como dispositivos de comprensión-operación sobre el mundo, en clave de autotransformación.

Las resonancias ocurren para mí en la puesta en conversación de perspectivas, autores y afectos vividos en la Maestría y la Comunicación Estratégica, con su propuesta de *investigación enactiva*.

Comenzaremos a avanzar en las vibraciones a partir de una idea-actitud: la *red*³⁵, anudando lo trans³⁶ (disciplinar) -por ahora dejando la disciplina, pero entre paréntesis- en la experiencia que estamos contando, la del Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería.

“Pensar “en red” implica ante todo la posibilidad de tener en cuenta el alto grado de interconexión de todos los fenómenos... La red no tiene recorridos ni opciones predefinidas. Las redes dinámicas son fluidas, pueden crecer, transformarse y reconfigurarse. Son ensamblajes autoorganizados que se hacen al andar” (Najmanovich, D. 2007)

³⁵ Ver nota 31.

³⁶ Lo trans, como el borde, resultan modalidades implicadas y potentes para andar desde esta perspectiva. A su vez, suponen restituciones desde el diálogo de saberes, que desde el dominio disciplinar no se consideran. En una presentación que realicé sobre este tema en la jornada *Comunicación estratégica en el INTA, un nuevo ambiente*, organizada desde la carrera de Especialización en Comunicación Ambiental de la UNR el 20 de agosto de 2009, propuse a los *encuentros*, las *permeabilidades* y los *afectos* como zonas desde las que tratar lo trans. Y en consonancia con este trans situado y conscientemente indisciplinado, consideré algunas “peligrosas tentaciones” claramente inconvenientes para esta modalidad de navegar el conocimiento: las *propiedades*, las *certezas*, el *bien* y las *abstracciones*.

Mascotti, M. *Experiencia trans o el canto de las sirenas*. (Los interesados en su lectura pueden solicitármelo por mail a mmascotti@gmail.com)

La red, como metáfora- modalidad de los vínculos, la forma, el *cómo* del hacer, pivotea sobre dos dimensiones de la experiencia que nos interesa contar: la del *equipo* y la de la *situación* a abordar. Por un lado, el Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería, ya lo dijimos, salta los alambrados, buscando desbordar las divisiones programáticas (proyectos nacionales, regionales, específicos, de investigación, de extensión), conectar dentro de la institución a los que actúan “en” la lechería, para acordar una dirección de la transformación buscada. La Comunicación aparece en esta primera dimensión como un saber con posibilidades ciertas de articulación de miradas en los equipos transdisciplinarios.

La *gestión* supone un estado de conciencia alerta para detectar y poder aprovechar esas conexiones que se van produciendo, lo inédito que se insinúa en las anomalías y que contiene gérmenes potentes para el cambio.

Por otro lado, el paso de la perspectiva moderna al pensamiento complejo requiere e inquiera, como dice Denise Najmanovich (Najmanovich, 2007) nuevas cartografías, y nuevas formas de cartografiar. Y en este punto, la *investigación enactiva* aparece como propuesta pionera en los debates comunicacionales. Una modalidad de abordaje del cambio desde la multidimensionalidad de la Comunicación en un mundo fluido (Masssoni, 2003, 2007) Aquí también la metáfora de la red es una de las más fértiles para pensar a la Comunicación haciéndose en los encuentros, como emergencia cognitiva.

La red enlaza, de esta manera, modalidad de gestión y situación a transformar en la perspectiva de la Comunicación Estratégica. Se trata de una posición más que de una categoría. De un reconocimiento: el del otro en su alteridad, siempre. El de sus saberes y sus formas de encontrarse. El de *lo que hay del otro en mí* también.

EL CONOCIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

La *enacción*, decíamos, es una categoría antecedente clave en la configuración de nuestra perspectiva comunicacional. Una apuesta a hacernos cargo del conocimiento como emergencia situacional, indistinguible del vivir.

“El verdadero desafío que esta orientación plantea...es que pone en tela de juicio el supuesto más arraigado de nuestra tradición científica: que el mundo tal como lo experimentamos es independiente de quien lo conoce.....Aunque todos convienen....en que la representación es un proceso activo, se la sigue concibiendo como un proceso de “recuperación” o “reconstrucción” de rasgos ambientales extrínsecos e independientes...Persiste la idea básica de un mundo con rasgos pre definidos” (Varela, F. 1988)

En esta ruptura se asientan los grandes desplazamientos de la comprensión de la Comunicación: el *cambio como proceso interno*, la *modalidad multiparadigmática* de abordaje, las *múltiples*

dimensiones del fenómeno y los procesos de conocimiento de diferente registro y profundidad que implican.

“El proceso continuo de la vida ha modelado nuestro mundo en un ida y vuelta entre lo que describimos desde nuestra perspectiva perceptiva, como limitaciones externas, y actividad generada internamente....Lo que marca la diferencia entre el enfoque enactivo y cualquier forma de constructivismo o neokantismo biológico es este énfasis en la codeterminación.

...el cerebro es un órgano que construye mundos en lugar de reflejarlos. Las aptitudes cognitivas están inextricablemente enlazadas con una historia vivida, tal como una senda que no existe pero se hace al andar. La cognición deja de ser un dispositivo que resuelve problemas mediante representaciones para hacer emerger un mundo donde el único requisito es que a acción sea efectiva ¿permite la continuidad del sistema involucrado?”(Varela, F. 1988)

¿CÓMO HACEMOS?

Matrices socioculturales, Mediaciones y Marcas de racionalidad comunicacional.³⁷ Tres pilares de la investigación enactiva en la Comunicación estratégica. Tres categorías que cobran vida en situación, imposibles de definir con independencia de “la cancha”. Invariantes de autosimilaridad a transescala³⁸, atractores y adyacentes posibles como resonancias específicas de este modo de mirar complejo, en clave comunicacional.

“...el pensamiento y las ciencias de la complejidad están elaborando una comprensión de una causalidad interniveles, causalidad circular o causalidad como constreñimiento. Causalidad circular entre componentes y el todo sistémico, causalidad como constreñimiento dinámico de los componentes por el todo sistémico” (Sotolongo, P. 2004)

Si el conocimiento no es abstracto ni universal, sino cuestión que *acontece* en situación, la primera tarea como investigadores es *situar*.

Con el trasfondo de la enacción, algunos procesos emergen modos, instrumentos, formas de abordaje que identifican a la investigación.

Nos encontramos en un proyecto desde la construcción colectiva de una problemática como modalidad de nuestro vínculo con la situación. Y el instrumento que proponemos desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario es la *Versión Técnica Comunicacional (VTC)*.

³⁷ Se trata, como explicamos en este Episodio, de las categorías fundantes de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. Al respecto ver Massoni, S. 2003, 2007, 2013.

³⁸ La autosimilaridad es una propiedad de los fractales que implica que el todo es semejante a una parte de sí mismo y que esta propiedad se mantiene a diferentes escalas. Al respecto ver Mandelbrot, B.

Un mapa. La cartografía desplegada y direccionada del camino por el que nos queremos mover, sus puentes y los atajos que inventaremos para transitarlo. Instrumento integrador de conocimiento y gestión para la transformación, diremos recogiendo las ideas de Morin (Morin, 1990).

Como cualquier instrumento parido del intento por incorporar la complejidad, lo fluido, la VTC no pretende completitudes. Es un saber viviente y por lo mismo mortal, y es lo más respetuoso posible de los términos que la conversación alcanzada pudo enlazar: de las maneras de decir y hacer que se pueden movilizar y sostener en un momento dado, en un lugar. Es entonces también, el estado de “nuestra convivencia posible”, nuestra “verdad contextual de construcción intersubjetiva”, en esta forma de trabajo en la que es inescindible gestión de investigación, productos de procesos que los gestan, promueven, resisten. Consensos provisorios, precarios y potentes, todo a la vez.

Resulta un mapa que aún antes de iniciar la caracterización de las *Matrices Socioculturales* que surgirán de ella y de salir a escucharlas, se constituye en instrumento de trabajo fomentador de convergencias, articulaciones, hacer estratégico. Es disparadora y sistematizadora a la vez.

Echar a andar una perspectiva *otra*, no dominante, contar con expectativas situadas en otros registros que los que intentaremos desplegar, requiere una conciencia lo más clara posible de esta situación y un andar ondulante, a tuestas, en función de reconocer (*ir reconociendo*, mejor) posibilidades y obturaciones del camino, bifurcaciones y trabas. Ir mostrando, sin renunciar a lo que se quiere proponer pero sin descuidar que los registros *del otro*, para que *lo otro* tenga posibilidad de ser, deben atenderse, considerarse permanentemente. Y los productos que es necesario ir generando, aún antes de que la investigación nos enriquezca tremendamente el despliegue estratégico, se tornan de otra productividad, de otra potencia, de otra contundencia, cuando se organizan con la guía de la *Versión Técnica Comunicacional* (VTC) inicial³⁹ (ver como ejemplo en el Anexo el video institucional)

La situación, entonces, no es aquí una influencia ni algo que rodea, sino lo que “hace ser”. Acción encarnada de la que derivarán el resto de las construcciones y operaciones comunicacionales, los enlaces y sus especificidades, ya que lo que nos ocupa y de lo que debemos ocuparnos como comunicadores es del *cómo*. Modalidad del vínculo intersubjetivo situado en un recorte territorial que toma forma de problemática.

La síntesis situada del problema que queremos aportar a transformar llegamos a nombrarla así: *Falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena láctea*.

³⁹ En el Episodio 1 del Capítulo 2 de este trabajo, desarrollamos la VTC de la lechería del INTA, como componente central de la metodología de la Comunicación Estratégica.

La VTC avanza desde esta frase problema concertada, que sintetiza el obstáculo al cambio buscado, hacia el despliegue de sus componentes y dimensiones como modo inicial de hacer consciente que estamos embarcados en una situación de múltiples aristas.

Se trata de un primer desdibujamiento de los límites entre “potreros” (también disciplinares), para ir en busca de una investigación *apropiada*. Operación de situar y abarcar a la vez.

La VTC es también el instrumento quizás más útil para poner límites y darnos habilitaciones desde la Comunicación.

Opera como recorte en tanto modalidad del vínculo. Recorte del campo material desde los provisorios acuerdos conseguidos. Es *Técnica*, porque implica un reconocimiento de los aportes que los saberes técnicos implicados en la situación que se está abordando tienen en las transformaciones que se quieren propiciar con la puesta en juego de la estrategia. Es *Comunicacional* porque está hecha para salir a ser conversada con otros que sabemos que tienen otras versiones. Es una *Versión* por eso, porque es una entre otras y desde aquí saldremos al encuentro, para reconocer posibles puntos de partida de nuevas conversaciones, *adyacentes posibles*, posibilidades de entendernos con esos otros, reconociendo sus intereses, sus lógicas, sus gramáticas. Nos permitirá detectar en la investigación también los *imposibles* actuales, reconocer las conexiones que deberemos propiciar para que eso que necesitamos poner a conversar, pueda ocurrir. Lo comunicacional es una ocurrencia, pero una ocurrencia con raíces, con lógicas, con trayectorias y aquí el plural no es aleatorio. La VTC es el intento primero de constitución del *territorio común*, desde el Proyecto.

ENTRE SENTIDOS

El problema desplegado, la situación, nos permite vincular específicamente cada aspecto-nivel con los actores que reconocimos asociados a ellos. El reconocimiento de estos actores es entonces también, desde la *investigación enactiva*, una construcción situada. No existen previos al recorte del campo que produce la situación, se constituyen en relación a ella, dando lugar a la identificación de lógicas específicas de vínculo con el problema. Desde aquí se agrupan y emergen como *Matrices socioculturales*.

“Con el concepto de matrices socioculturales buscamos pensar lo social como espacio topológico, es decir, una manera de trabajar las relaciones que conservan cierta estabilidad en los sectores o grupos socioculturales como formas que dan cuenta de una trayectoria (más allá de tamaño, cantidad, etc), una genealogía de la historicidad de los vínculos.

Nos ocuparemos entonces, en la estrategia comunicacional, de propiciar del sentido enactuado, es decir, lo que los actores hacen con lo que se dice a partir de reconocer las trayectorias de las matrices socioculturales presentes en la situación, aprovechando la capacidad constructiva de los sujetos sociales en su devenir” (Massoni, S. 2003-2009)

Las *Matrices socioculturales*, en la perspectiva de la Comunicación Estratégica se asocian con las *invariantes de autorisimilaridad transescalar*. Muestran la complejidad de las escalas a la manera de un fractal, como rasgos de una lógica de funcionamiento en relación a la problemática.

Operacionalmente, las matrices se conforman situadamente, recuperando la mayor heterogeneidad posible de sus integrantes en el marco del colectivo sectorial. En este punto, se trata de un muestreo que en lugar de buscar similitudes, reconoce lo común transescalar a partir de la inclusión de lo diverso de un grupo o sector, para recuperar el emergente de una lógica matricial viva. Las *Matrices socioculturales* son las medidas de autoensamblamiento de las diversas escalas del sistema, autoorganizadas, conjugando cantidad y cualidades inherentes a ese sistema. Una medida capaz de incorporar lo nuevo propio de cada escala sucesiva. Distinguen lo singular en lo nuevo que se articula, proporcionándonos una nueva forma de operación científica, un mundo diferente al de la ciencia analítica tradicional.

Las Matrices son autodispositivos colectivos, autoorganizantes.

Reconocer *invariantes de autosimilaridad como Matrices socioculturales* nos permite dotar de coherencia y significado sistémico, teórico y empírico a la gran cantidad de datos que van constituyendo el registro de ese ámbito en su nivel histórico y actual. En su *temporalidad*⁴⁰(Prigogine, I. 1996). Y algo más, se convierte en un concepto-instrumento operacional en el diseño de la *Estrategia comunicacional* como dispositivo conversacional entre ellas. Un orden-desorden no lineal propio de todo ámbito de articulación transescalar.

El concepto de *Matriz sociocultural*⁴¹ es un concepto clave de esta perspectiva porque rompe con la dicotomía individuo-sociedad para especificar situadamente la fecundidad de lo colectivo. Se enfoca en las lógicas del encuentro, en el reconocimiento de las formas de ver y de mirar de grupos vinculados y surgidos de la situación que queremos transformar que a su vez se están transformando permanentemente. Los actores existen en *Matrices socioculturales* que los trascienden, dando cuenta de su particular manera de vinculación con la situación, funcionando como autodispositivos colectivos. *Matrices*, entonces, como moldes que dan forma, condicionan a la vez que gestan, generan, producen. Las caracterizaremos en la investigación, y especificaremos los *ejes* y los *tonos* convenientes para relacionarnos con cada una de ellas, en la *Estrategia de comunicación*.

⁴⁰ Para este autor, el tiempo cumple un rol fundamental en los sistemas complejos, inestables, que al cambiar, van adoptando diferentes configuraciones. El tiempo, desde esta metaperspectiva, se expande desde la linealidad cronológica hacia un registro de conexión entre los ritmos y temperamentos de la vida en clave intersubjetiva, volviéndose temporalidad. El tiempo, refuerza Guattari, cesa de ser exterior, universal, generalizado, aplanado, para convertirse en “focos intensivos de temporalización” que se ejercen en dominios diversos dando lugar a sincronías existenciales. (Guattari, F. 2005)

⁴¹ Desde la Escuela de Comunicación estratégica de Rosario, llamamos *Matriz sociocultural* al esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector, en vinculación con la situación. Se trata de un linaje de transformaciones que no preexiste, porque se reconoce en función del recorte del campo material que supone la definición de la VTC. Los actores (esos otros con los que nos vinculamos en nuestras estrategias comunicacionales) se agrupan fluidamente en *Matrices socioculturales* como colectivos con lógicas particulares de vínculo con la problemática. *Matrices*, entonces, como autodispositivos colectivos que programan en cada grupo o sector su sistema de percepción acción. (Massoni, S. 2003, 2007, 2013).

Reconocimos siete en nuestra situación. Siete lógicas, maneras de vinculación con la problemática de la “*falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena*”:

- Los que producen,
- Los que definen políticas,
- Los que ordeñan,
- Los que asesoran,
- Los que legislan-controlan,
- Los que industrializan-comercializan,
- Los que educan.

Nada que transmitir, vamos viendo. Un descentramos del qué para salir al encuentro del *cómo encontrarnos*.

LAS HUELLAS ENCONTRADAS

“El pensamiento y las ciencias de la complejidad cada vez más ponen en claro que los sistemas complejos naturales y/o sociales abiertos a su entorno, presentan siempre una u otra gama de alternativas -previsibles pero no predictibles- de comportamiento ulterior (de las cuales se plasma una, en dependencia de las condiciones que la propicien, quedando el resto como potencialidades virtuales) Es como si tales sistemas, para su dinámica potencial de cambios y transformaciones, presentaran potencialmente diversos atractores dinámicos (tipos de comportamiento hacia los que tienden) quedando “atrapados”, en dependencia de las condiciones que lo propicien, en uno u otro de tales atractores” (Sotolongo, P. 2004)

En la Comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural, las que desde la Escuela de Rosario llamamos *Marcas de racionalidad comunicacional* como huella enactiva de la modalidad del vínculo dominante en la situación bajo análisis, funcionan a la manera de *atractores* que dan cuenta tanto de la historia como de la actualidad de la situación en términos de lógicas comunicacionales, a la vez que señalan (limitando-configurando) la gama de alternativas posibles ulteriores.

Los *atractores* en este caso se vinculan con las dimensiones de la comunicación que en cada situación están dando forma a los vínculos y a sus posibilidades de transformación: *informativa, interaccional, ideológica, encuentro sociocultural*. Aquí algunas de ellas, en clave de crecimiento de la complejidad. Algunas de las racionalidades del encuentro identificables por sus marcas, como índices de la forma de organización comunicacional desde la que son paridas.

ALGUNAS DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN, Y SUS RESPECTIVAS MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MASSONI, S. 2003):

Informativa: difusión, linealidad, unidireccionalidad, verticalidad, retroalimentación. Comunicación operativa.

Ideológica: denuncia, linealidad, verticalidad, militancia. Comunicación develadora.

Interaccional: diálogo entre individuos y grupos, horizontalidad. Comunicación como intercambio.

Encuentro sociocultural: relaciones entre Matrices Socioculturales, conversación macrosocial, heterogeneidad cultural, construcción participativa, emergencia de nuevos sentidos. Comunicación como enacción de nuevos mundos compartidos.

Un predominio de marcas de linealidad, verticalidad, difusión, predeterminación de objetivos, dan cuenta de la *dimensión informativa* en una situación.

Un registro de intercambio entre personas, de construcciones grupales, señala la presencia de la *dimensión interaccional*.

La verticalidad en formato de denuncia y el predominio de lo discursivo como militancia muestran la *dimensión ideológica* de la comunicación.

La identificación de actores diversos participando, la horizontalidad, la existencia de dispositivos propiciadores de la construcción colectiva y dinámica entre grupos sociales, la ausencia de un objetivo predefinido, la búsqueda de la transformación a partir del aprovechamiento de la autoorganización, indica que estamos ante una situación de *encuentro sociocultural*.

Hacer emerger mediante el análisis situado estas dominancias, supone reconocernos a nosotros mismos situados, inmersos en lo que queremos transformar, que es históricamente complejo y que, además, como está cambiando en función de sus relaciones comunicacionales, sus potencialidades de transformación condicionan su devenir y es desde allí que podremos mover el conocimiento actual hacia otros estados de implicación creciente. A partir de allí, no sin contar con ello.

“La explicación del comportamiento de tales sistemas complejos implica entonces no un proceso lógico deductivo a partir de leyes universales atemporales y acontextuales, sino por el contrario, la caracterización –narrativa- de la historia previa del sistema y de lo que le está sucediendo ahora contextualmente, a partir del conjunto de atractores susceptibles de atrapar sus cambios y

transformaciones ulteriores; condicionadas (es decir propiciadas u obstaculizadas) siempre por el conjunto de los constreñimientos que enfrenta el sistema, provenientes ya bien de la índole – variable- del entorno (constreñimientos del entorno) ya bien de la índole –que también puede variar- de sus propios componentes en red (constreñimientos composicionales) que proporcionan la ya aludida nueva comprensión compleja de la “causalidad como constreñimiento” que opera sobre el sistema complejo indagado.

“Explicar” los sistemas complejos, pues, se constituye más en un proceso de comprensión hermeneútica de naturaleza narrativa que en un proceso de deducción lógica.” (Sotolongo, P. 2004)

A estos refieren, en el marco de la perspectiva de la Escuela de Rosario, las *Matrices socioculturales* como guiones de la narrativa de un sector con una lógica particular de vínculo con la problemática, y las *Marcas de racionalidad comunicacional* como forma singular de ese encuentro en cada caso. En función de las marcas de racionalidad dominantes en una situación y de los objetivos de transformación que pretendemos acompañar, serán los procesos comunicacionales que propiciaremos:

PROCESO COMUNICACIONAL

Sensibilización

Proceso que apunta a la motivación (“darse cuenta”).

Información

Proceso que aporta a la transferencia del dato.

Participación

Proceso que apunta a la apropiación y empoderamiento a través de la interacción con otros.

Encuentro sociocultural

Proceso que pone en marcha transformaciones respecto del entorno/situación. Supone acciones y sentidos compartidos entre actores/matrices. Incluye a los demás procesos comunicacionales.

EL SITIO EN EL QUE LAS COSAS EMERGEN

Las *Mediaciones* son espacios de encuentro intermatriciales que, mediante el análisis, podemos reconocer como de más o menos relevancia, propiciadores u obstaculizadores en la generación del sentido acerca de un problema en una situación dada. El énfasis está puesto en capturar la direccionalidad en este espacio privilegiado de producción de sentido «en acción», que rebasa al de la interacción social, porque no interpela relaciones entre individuos o grupos, sino entre *Matrices socioculturales* como autodispositivos colectivos. Cuando la Comunicación se piensa como encuentro sociocultural y en colectivo, mediación no es mediar. Nada en el medio cuando las cosas no están en línea.

“Hay aquí una búsqueda topológica del sentido que trabaja en captar y acompañar a las dinámicas de las identidades socioculturales como trayectorias. La comunicación es una conversación con ritmos, ejes y tonos observables etnográficamente” (Massoni, S. 2009)

Se trata de la captura situada de los dispositivos clave de la transformación. Es la categoría de la emergencia en la dimensión comunicacional de las situaciones que nos convocan. Vive en las tensiones vinculares que gestan mundos. En las *Mediaciones* enactúa el cambio.

“El mundo no es de suma cero, sino emergente; no está ahí nada más esperando por nosotros para que lo conozcamos, sino que constantemente plasma su creatividad ontológica dando origen a nuevas y nuevas manifestaciones de su complejidad sistémica, la que también constantemente intentamos aprehender en un nunca terminado proceso de praxis relacional e interactiva, proceso de aprehensión donde lo crucial no está ni en el extremo de lo aprehendido ni en el extremo del que aprehende, sino precisamente en la interacción entre ambos” (Sotolongo, P. 2007)

COMPONER LO COMUNICACIONAL

“El fenómeno de la comunicación junta, como en un eclipse, dimensiones que habitualmente no se tocan, por eso mismo suele ser fecunda en alumbrar nuevas relaciones entre algunos aparentes opuestos y ayuda a habilitar nuevas miradas” (Massoni, S. 2010)

Una *Estrategia Comunicacional*, entonces, como dice Sandra, es un *dispositivo* de inteligibilidad que busca hacernos ver nuevos planos y que a partir de indagar esos puntos de contacto, hace emerger nuevos mundos posibles. Para hacerlo, la *investigación enactiva* se propone recuperar la fluidez del espacio situado en el que trabaja. Las herramientas de esta indagación buscan el reconocimiento de las formas de ser en el mundo de los colectivos matriciales, para realizar una narración centrada en la búsqueda de las potencialidades del vínculo.

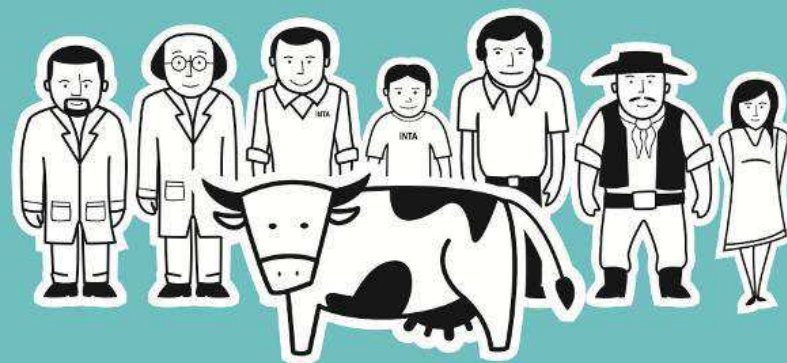
La *Estrategia comunicacional* busca propiciar la emergencia de nuevas propiedades y nuevos órdenes de complejidad que van articulando, entonces, diferentes escalas del ámbito de que se trate.

Propiciar no equivale a diseñar (de arriba hacia abajo) dichas propiedades emergentes sino a crear condiciones que faciliten el emerger de lo nuevo.

Los *comunicadores* reconocemos formas del vínculo sociocultural en situación y a partir de este reconocimiento sabemos poner en juego otras modalidades intersubjetivas. Trabajamos en operacionalizar modos de investigación que incorporen la fluidez del mundo, el conocimiento emergente desde los autodispositivos colectivos para participar en la composición de nuevas danzas. Hacemos ciencia en acción, para propiciar el cambio de los mundos que nos interesan, mientras cambiamos nosotros mismos y damos cuenta de esta manera de ser, implicada. Un intento de liberarnos del inventario, para salir al *encuentro*.

CAPITULO 2

Metodologías



**LA COMUNICACIÓN
ESTRATEGICA
EN EL INTA LECHERO**

Investigación enactiva para el encuentro sociocultural.

CAPÍTULO 2 / Metodologías

Desarrollo aquí la investigación enactiva puesta en juego en el territorio del Proyecto, en dos episodios.

En el primero, presento la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del INTA Lechero como construcción transdisciplinaria y transterritorial, recorte situacional núcleo de la estrategia; el reconocimiento de sus Marcas de racionalidad y algunas pistas posibles para saltar del inventario al del encuentro.

En el segundo, comparto el Diagnóstico comunicacional estratégico lechero: los resultados de la investigación realizada en las siete Matrices socioculturales identificadas, incluyendo una lectura al interior de cada una de ellas y una del sector lechero en su conjunto. Se presentan los instrumentos metodológicos utilizados y sus aportes a la investigación enactiva en función del diseño de la Estrategia comunicacional como dispositivo de cambio social conversacional que abordaremos en el siguiente capítulo.

EPISODIO 1

DE CÓMO PASAR DEL INVENTARIO AL ENCUENTRO

LA VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL

Ponernos a jugar como comunicadores estratégicos con la habilitación no menor que supone hacerlo desde la especificidad de un proyecto, nos permite *convocar a conversar*. Ni sencilla ni linealmente, pero *posiblemente*. Introducir la necesidad de acordar *nuestra versión* (la del *INTA Lechero*) compartida de la transformación buscada para la lechería bovina argentina, que está lejos de haber sido discutida, desde un *nosotros* que empezamos a buscar, y desde el que empezamos a actuar, poniéndonos a armar la *Versión Técnica Comunicacional* de la problemática (VTC). Comunicacional, porque –como venimos diciendo– se trata desde el vamos de una versión construida para ser conversada, contrastada, interpelada, deconstruida y vuelta a armar en función de lo que les pasa a los otros y de nuestra intención transformadora.⁴²

⁴² La primera versión de la VTC de la lechería del INTA, se realizó en un taller el 8 de abril de 2010 en Buenos Aires. El mismo fue organizado y coordinado desde el Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería y la Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica (CICE). Participamos 25 personas, incluyendo al Coordinador del Programa Nacional Leches, los coordinadores de los dos proyectos integrados del Programa, los de los proyectos específicos del mismo y los de los cinco proyectos regionales de lechería más importantes de la región pampeana (Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires Norte y Sur, Entre Ríos) además de seis comunicadores (de la CICE y del Proyecto de Comunicación Estratégica). El producto fueron dos documentos iniciales de VTC: la de la lechería bovina pampeana (que da origen a este trabajo), y otra, que formó parte del mapa de gestión del proyecto, sobre la problemática de las lecherías caprina, ovina y bovina extrapampeana. Además, se comenzaron a construir los árboles de soluciones, que se continuaron en diferentes espacios presenciales y virtuales de encuentro con personas y grupos de referentes temáticos que habían y no habían participado de este taller. Lo correspondiente al árbol de soluciones de la problemática de la lechería bovina pampeana, se integra en el Episodio 3 del Capítulo 3.

VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL

Causas básicas

- Carencia de una política nacional y sectorial de mediano y largo plazo consensuada entre cadena y Estado.
- La lechería es un sistema productivo de alta complejidad

Causas próximas

- Falta de políticas coordinadas y eficientes.
- Ineficiente control y adecuación de normas establecidas.
- Ineficiente funcionamiento de la cadena (escasa coordinación I&D, producción, industria, sector público, distribuidores, consumo).
- Falta de previsibilidad de la actividad.
Sistema de control lechero vinculado solo con el sector empresarial.

Problema

Falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena.

Componentes del problema

1.1. Falta de manejo empresarial.

- Imprevisión.
- Invisibilización de los costos ocultos.
- Hacer sobre la marcha.
- Heterogeneidad en la toma de registros.

1.2. Visión cortoplacista del asesoramiento técnico.

1.3. Rutinas productivas ineficientes.

- Manejo alimenticio.
- Ordeño.
- Manejo del estrés calórico.
- Controles sanitarios y reproductivos.

1.4. Falta de instrumentos generadores de confianza en la relación productor-industria.

1.5. Poco aprovechamiento de estrategias asociativas que favorezcan la permanencia de actores (productores, elaboradores, comercializadores) de poca escala.

1.6. Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables.

1.7. Falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.

1.8. Falta de comunicación institucional (entre proyectos, programas y áreas estratégicas vinculadas al PAN Leches).

1.9. Falta de articulación institucional.

Poca articulación entre instituciones del sector para el abordaje de las problemáticas lecheras.
Escasa organización de los procesos productivos en el sector primario: falta de manejo empresarial.
Falta de un sistema de comunicación integrado para el sector lechero.
Falta de articulación interinstitucional del trabajo con las PyME lácteas y sus tambos remitentes.
Pocas instancias de trabajo colaborativo interinstitucional.

1.10. Poca preparación del recambio generacional.

1.11. Falta de planificación integral en las capacitaciones.

1.12. Malas condiciones de trabajo en los tambos.

Falta de incentivos laborales.
Falta de descansos programados.
Falta de vacaciones.
Trabajo infantil.
Discriminación de género.

2. ECONÓMICOS Y MERCADO.

2.1. Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.

2.2. Falta de registros en las empresas tamberas.

2.3. Competencia por el uso del suelo con actividades más simples (menos gestión empresarial y menos mano de obra) generalmente más rentables y menos desvalorizadas. (soja, maíz).

2.4. Dificultades de incorporación asociadas a la escala.

- 2.4.1. Tecnologías.**
- 2.4.2. Superficie.**
- 2.4.3. Disponibilidad financiera.**

3. Culturales. (formas de hacer y ser tamberos).

3.1. Baja valoración de programación.

3.2. Actividad desjerarquizada socialmente.

3.3 Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional).

3.4. Falta de apropiación de prácticas sustentables.

3.5. Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).

3.6. Baja calidad de vida de los operarios.

3.7. Escasa valoración de la utilidad de los registros económicos en la empresa tambera.

3.8. visión empresarial incipiente a nivel del sector lechero.

3.9 Falta de conceptualización de la actividad como productor profesional.

3.10. Falta de cultura de trabajo en red.

3.11. Cultura de la inmediatez en la apreciación de la rentabilidad.

3.12. Invisibilización del trabajo del grupo familiar.

4- Productivos

4.1. Producción de forraje.

- Baja producción global de materia seca por ha.
- Poco uso de la fertilización
- Inadecuada selección de especies.
- Escaso aprovechamiento de las posibilidades de riego.
- Desajustes de carga y manejo inadecuado.
- Inadecuado control de plagas y malezas.
- Baja productividad y eficiencia de uso de las pasturas perennes y los cultivos forrajeros.

4.2. Estrategias de manejo alimentario del rodeo.

- Falta de balanceo de la dieta en función de pasturas y del momento del año.
- Poca incorporación de dietas diferenciadas por categorías.

4.3. Infraestructura y ambiente

4.3.1. Instalaciones inadecuadas

- Tiempos de ordeño prolongado por crecimiento del rodeo y falta de actualización de instalaciones.
- Construcciones e instalaciones con problemas de diseño (ergonómicos, seguridad laboral, bienestar animal, corrales, callejones).
- Incorrecto manejo de los efluentes.
- Baja productividad de la mano de obra.

4.3.2. Falta de adopción de prácticas para minimizar el impacto negativo de los procesos de intensificación (tiempo de permanencia de los animales, uso del agua, falta de mantenimiento de los corrales)

4.3.3. Insuficientes estudios locales que evalúen el impacto ambiental de las diferentes gradientes de intensificación de los sistemas de producción.

4.4. Salud animal

Insuficiente incorporación de prácticas sistemáticas de diagnóstico, prevención y protocolos de tratamiento de las enfermedades de base metabólico-nutricional (balance energético negativo, cetosis clínica y subclínica, exceso de proteína en la dieta, falta de fibra efectiva (acidosis ruminal), enfermedades digestivas (timpanismo, desplazamiento del abomaso, impactación ruminal, entre las principales), deficiencias y/o desequilibrios minerales (hipocalcemia puerperal, tetania hipomagnésica, deficiencia de micronutrientes antioxidantes (Se, Zn, Cu, Vit E y Vit A, principalmente), calidad mineral del agua de bebida.

4.4.2. Insuficiente diagnóstico y estrategias de prevención de las enfermedades que afectan la comercialización nacional e internacional de lácteos (mastitis, brucelosis, tuberculosis, paratuberculosis, leucosis, salmonelosis).

4.4.2.1 Falta de control obligatorio (aplicación y reglamentos de la ley desactualizados) retrasadas con respecto a la investigación (Brucelosis – Tuberculosis).

4.4.2.2 Insuficiente control Voluntario – De alto impacto la capacitación y motivación de mano de obra (Mastitis).

4.4.2.3 Inadecuado e insuficiente control Voluntario – (De menor impacto la capacitación y motivación de mano de obra (Paratuberculosis, Salmonelosis)

4.4.2.4 Inadecuado e insuficiente control Voluntario – (De menor impacto la capacitación y motivación de mano de obra (Leucosis).

4.4.3 Insuficiente monitoreo y control de la eficiencia reproductiva, incluyendo sus factores de riesgo nutricionales y de manejo, así como las enfermedades infecciosas que afectan la infertilidad, especialmente las causantes de abortos.

4.5. Genética

- Falta de coordinación interinstitucional para definir prioridades de acción y elaborar planes de trabajo compartidos.
- Criterios diversos y contradictorios de selección de animales en función del sistema.
- Evaluación de biotipos, selección de cruzas.

4.6. Calidad de leche y productos

4.6.1- Inocuidad de la materia prima

Escasa adopción de sistemas que garanticen inocuidad en materia prima (Buenas Prácticas Tamberas).
Riesgos de presencia de residuos contaminantes de origen químicos y biológicos (xenobióticos)
(biológicos: hongos, químicos: residuos de pesticidas y medicamentos).

4.6.2- Valor agregado por diferenciación de materia prima

Escaso conocimiento sobre los factores que modifican los atributos nutricionales, organolépticos, tecnológicos y funcionales de la leche y los productos.
Insuficientes estudios que incrementen el valor en la leche, productos y subproductos lácteos, desde la producción primaria.
Falta de conocimiento del impacto de lácteos funcionales en la salud humana.

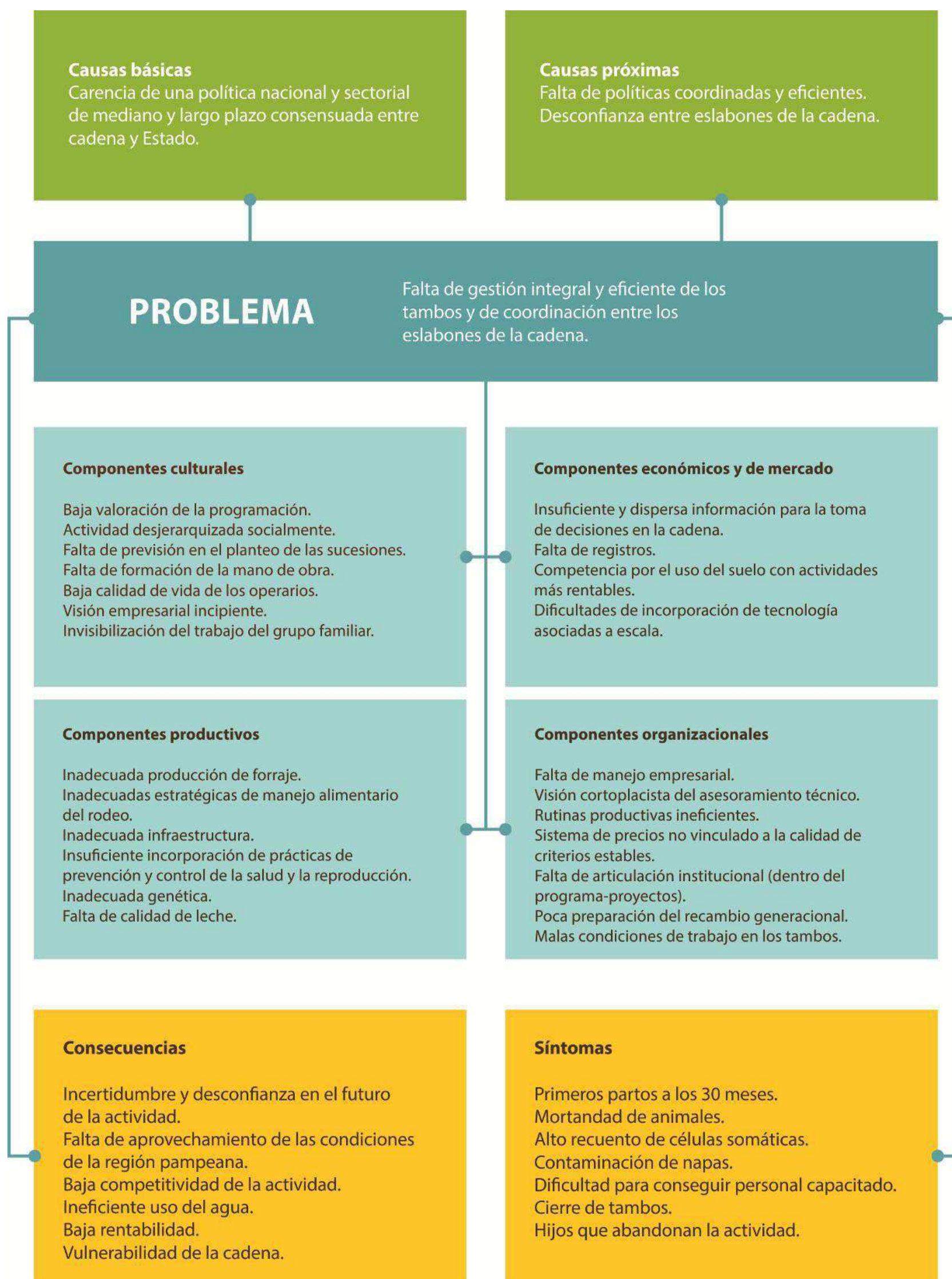
SINTOMAS

- Sensación de fragilidad productiva.
- Conflictos entre los eslabones de la cadena y con el Estado.
- Desconfianza entre eslabones de la cadena.
- Acción reactiva
- Bajo índice de preñez.
- Primeros partos a los 30 meses.
- Mortandad de animales.
- Baja producción individual de leche combinada con concentraciones de sólidos también bajas.
- Baja producción de MS por ha.
- Alto recuento de células somáticas.
- Contaminación de napas.
- Desperdicio de agua en los tambos.
- Deterioro en la práctica de los sistemas de pago de leche al productor.
- Dificultad para conseguir personal calificado.
- Producción de leche fluctuante a lo largo del año
- Escaso volumen exportable
- Cierre de tambos.
- Hijos que abandonan la actividad

CONSECUENCIAS

- Falta de aprovechamiento de la posibilidad de exportación de la lechería argentina (80% de la producción destinada al mercado interno)
- Falta de aprovechamiento de las capacidades agroecológicas de la región pampeana.
- Incertidumbre y desconfianza en el futuro de la actividad.
- Debilidad de los mercados por competencia de productos entre zonas lecheras.
- Debilitamiento de las economías regionales.
- Bajos índices reproductivos.
- Disminución del rodeo nacional.
- Disminución del número de tambos.
- Escasa sustentabilidad de los sistemas productivos.
- Falta de previsibilidad del precio de la leche.
- Baja rentabilidad.
- Baja competitividad de la actividad lechera.
- Vulnerabilidad de la cadena.

Síntesis de la VTC de la lechería bovina pampeana del INTA.



LAS MARCAS DE LA LECHERÍA

Falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena. La frase síntesis concertada de la problemática de la lechería pampeana argentina vista desde los actores institucionales como INTA Lechero (un colectivo de proyectos lecheros de distinta índole que desarrollan su trabajo en el marco de la institución)

La situación descrita en la frase registra dos niveles de operación: la producción primaria, con el tambo como eje de las prácticas que hacen a su gestión y vinculación al interior (equipos de trabajo) y con los otros integrantes de la cadena láctea (transporte, industria, etc); y lo sectorial, como espacio político tecnológico de resolución permanente de la tensión entre los eslabones de cadena, de lucha por la apropiación del excedente y búsqueda de intereses articulables: la coordinación de la cadena.

En cada uno de estos ámbitos reconocemos diferentes racionalidades del encuentro dominantes:

Falta de gestión integral y eficiente de los tambos:

Existe un predominio de la dimensión informativa en el abordaje de la gestión como capacidad de conexión de componentes en la toma de decisiones del tambo:

- **linealidad y verticalidad:** un modelo acordado desde la visión técnica pero que se sigue pensando predeterminado y transmisible, posible de protocolizar para que el otro aplique, desde un saber superior al de quien debe hacerlo.
- **comunicación operativa:** una forma de hacer a posteriori del diseño y de la información que se supone disponible y que hay que buscar mejores formas de transferir.
- **segmentación:** una mirada economicista de la gestión, que define integral como anexo/yuxtaposición disciplinar más que como encuentro de miradas y a los productores/equipos de trabajo, como destinatarios.
- **pretensión de objetividad:** un modelo exterior a los sujetos, que se supone imparcial y sobre el que no se registra responsabilidad ética. Creencia en la verdad.
- **recursos dominantes centrados en la transmisión de información:** charlas, cursos, modelos, planillas de seguimiento confeccionadas sobre la base de los datos que se necesitan presentar como profesionales, encuestas para verificar el grado de incorporación de las herramientas de gestión.

Existen experiencias, a la vez, lo suficientemente potentes en su puesta en marcha como la del curso *El Profesional Tambero*, un curso para operarios de tambo que se propone como un espacio cuestionador de la idea de entrenamiento dominante en la capacitación de operarios. Se trata de una lógica alternativa que aún con su impronta transferencista se diferencia enfáticamente de las formas tradicionales y le debe este desplazamiento y también la visibilidad alcanzada a una

metodología que permitió su crecimiento sin resignar su espíritu. La participación de profesionales del medio como docentes, los encuentros de docentes, de las organizaciones locales como co-organizadoras en cada territorio (no auspiciantes), los encuentros de profesionales tamberos, la práctica de tambo como punto de partida de los contenidos, el registro del manual como elemento de trabajo en los equipos de los tambos, la búsqueda de operarios acreditados como “profesionales tamberos” por parte de los productores y empresas, son índices que dan cuenta de un modo otro de pensar la formación y que sin resultar dominante, comienza a valorarse y se trasluce en las propuestas de “copiarlo” en otros ámbitos, por habérselo visto *funcionar*.

Coordinación entre los eslabones de la cadena:

Existe un predominio de las dimensiones interaccional e ideológica a este nivel de la situación.

linealidad: intercambio de información que se piensa más como “poner a disposición, contar, facilitar el acceso” que como construcción compartida.

horizontalidad: mesas lecheras, PEL, debates, talleres. Una lógica centrada en la exposición con discusión.

denuncia: existe una marcada disputa de poder entre los eslabones reconocible en discursos cerrados respecto de quienes son “los malos de la película”. El industrial y el supermercadista aparecen estereotipados como especuladores y con mayor poder de negociación para apropiarse del excedente. “Mirá lo que le pagan la leche al productor y mirá lo que vale en la góndola” es una frase común, que da cuenta de la dominancia de esta visión.

implicancia: reconocimiento en este ámbito de la mirada desde el interés que moviliza el lugar que se ocupa, atención y recuperación de este componente en la búsqueda de acuerdos.

En cuanto al equipo de trabajo del INTA Lechero, un predominio de marcas de la dimensión interaccional e ideológica.

- **vivencias incipientes de interdisciplinariedad:** encuentro interproyectos en el que el Proyecto de Comunicación Estratégica funcionó como un dispositivo profundizador de las articulaciones.

- **redes:** encuentro interproyectos, y de diferentes ámbitos (investigación, territoriales, profeder, regionales) desbordando la estructura programática institucional desde la vinculación entre quienes están trabajando en “la lechería”

- **productos integrados:** y ya no de un autor o proyecto, o con autor pero desde la pertenencia del colectivo (fichas, expos, página web, redes sociales, seminarios internos)

- **integración de componentes en productos y espacios de comunicación:** lo productivo y lo sociocultural, lo económico y lo ambiental, juntos en productos compartidos a partir de la herramienta de la VTC como modo de operacionalización del encuentro.
- **mayor atención a los modos de comunicación** como componentes claves de la información, mensajes, contenidos que buscamos disponibilizar. Convocatoria a los comunicadores para organizar los espacios.
- **denuncia:** disputas por técnicos, competencias, roles (coordinaciones-participantes, articulaciones), capacidades (investigación-extensión), ámbitos (nacional -regional) enfatizada a partir de las condiciones de producción de los nuevos proyectos institucionales en el 2013.⁴³

Las marcas en validación.

Para mostrar la operatividad de las marcas de racionalidad comunicacional en el INTA Lechero, elijo dos productos reconocidos y valorados al interior del colectivo⁴⁴ que fueron validados desde la CICE en el marco del Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería: las **fichas técnicas** de resultados de investigación en lechería (un producto cuyo contenido, diseño, sistematización y distribución coordiné en el marco del proyecto de “capacitación y transferencia” de la cartera anterior y que se continuó en el marco del Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería) y la **web lechera**, “oscuro objeto de deseo” del grupo que se habilitó también en el mencionado proyecto sin haber conseguido ponerse en funcionamiento ni generar una dinámica que permitiera alimentarla.

La puesta en marcha de la página implicó desde el vamos un objetivo de la gestión del Proyecto de Comunicación Estratégica (tanto que se trató de uno de sus nueve productos) y nos propusimos hacerlo desde un lugar capaz de mostrar su potencialidad de constituirse en un espacio condensador y conector de acciones y productos del INTA Lechero para todos los actores involucrados, sin salirnos del encuadre institucional, utilizando el lenguaje y formato de la web INTA (con muchos condicionamientos en términos de interacción y estética) con la convicción de que los cambios que movilizara el proyecto debían realizarse y mostrarse en el marco institucional.

⁴³ El inicio del nuevo momento institucional que estamos transitando desde la segunda mitad del año 2012 y del que no nos ocupamos en este trabajo más que en la Salida, está implicando fuertes reacomodamientos en los modos de agrupación, principalmente en la región pampeana. Los proyectos regionales ya no se recortan por cadenas productivas sino que lo hacen por territorios (PReT: proyectos regionales con enfoque territorial) regidos por las unidades experimentales (conviven de a dos y tres en cada una de ellas). A su vez, los programas nacionales “de investigación” también se reformularon y en el caso de la lechería esto implicó una pérdida de estatuto: de Programa Nacional a un Integrador dentro del Programa de Producción Animal, con su respectivo achicamiento (de 10 proyectos específicos agrupados en dos integradores que contenían 7 y 3 proyectos cada uno, a un Integrador con 3 proyectos específicos lecheros). En este marco, la intención de darle continuidad al INTA Lechero, integrando referentes lecheros y coordinadores de los PRet desde el Integrador está implicando fuertes disputas por los territorios de poder-acción, reconocibles como marcas de racionalidad de la dimensión ideológica e interaccional de la comunicación.

⁴⁴ Antes de la puesta en marcha de este proyecto, realizamos un taller con coordinadores de proyectos regionales de lechería y específicos del Programa Leches en el que buscamos reconocer los espacios y productos integrados más valorados. La web lechera y las fichas técnicas de resultados de investigación publicadas en los territorios fueron dos de los más reconocidos.

Ambos productos (fichas y web) se rediseñaron y crecieron exponencialmente en el período de gestión del proyecto, mostrando que se podía hacer “distinto con lo mismo”.

Las fichas, incorporaron nuevas áreas temáticas, y a otras lecherías (caprina y ovina) en la nueva sistematización. Pasaron de 7 a 27 las publicadas y se versionaron para diferentes medios y en distintos soportes, además de integrarse a la web como material propio.

La web no sólo se puso en marcha, sino que se expandió en múltiples registros, a partir del *Podemos crecer* como eje de la estrategia de comunicación. Además de las noticias rotativas y periódicas de toda la lechería, incorporó el twitter a su portada antes que ninguna página del INTA, albergó un micro sitio de la campaña *Menos estrés, más plata*, incorporó una sección cultural con el rescate de historias y testimonios de las formas de “ser lecheros” (Soy lechero) y un espacio de encuentros con los referentes del INTA, con entrevistas abiertas vinculando el crecimiento de la actividad con las áreas temáticas correspondientes, entre otras innovaciones. La actualización y rediseño se hizo en articulación con un proyecto regional ganadero del Centro Regional Buenos Aires Norte, buscando, como con otros productos, aprovechar y potenciar los desarrollos realizados desde la institución y aportar al crecimiento de los mismos antes que generar otros nuevos.

El reconocimiento de las marcas de racionalidad de estos espacios, previa o paralelamente a su rediseño, sistematizado en las validaciones realizadas desde el equipo CICE, representó un insumo clave para operar en sus transformaciones en el marco de la Estrategia de comunicación.

En el Anexo 1, se reproducen los informes como modo de mostrar su organización y operatividad en el rediseño de los mismos.

PISTAS PARA SALTAR AL ENCUENTRO

El título del episodio que estamos transitando da cuenta del desplazamiento más categórico a nivel metodológico de la perspectiva de la Comunicación Estratégica: el *del inventario al encuentro sociocultural*. ¿Qué implica este salto?

Desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario decimos:

Soltar para poder saltar a otras dimensiones del mundo.

*Soltar el dominio para abrirnos a la complejidad de lo comunicacional, entregarnos a lo fluido. Evitar el riesgo de soltar sin saltar. De quedarnos cómodamente atrapados en un dominio único y conocido. Irresponsable universal. Si lo que buscamos es la innovación en comunicación, demos el salto a la alegría del encuentro.*⁴⁵

Algunas leyes nos guían. Estas son pistas para dar el salto:

- **La situación manda:** especificación y condición no es determinación ni predictibilidad. Tenemos que entender cómo funcionan los constreñimientos sistémicos, complejamente. La transformación es situada.
- **Situarnos es implicarnos:** posición ética profundamente diferente de la moral abstracta y universal. No hay *hechos*, ni encontramos *hecho*. Somos participantes. Se trata de dar cuenta de esta implicación.
- **Pensar es una actividad de engendramiento situada y colectiva:** vivir la complejidad es soltar la autoría para encontrarnos en el diálogo de saberes.
- **Todos son procesos:** No hay objetos. Los seres somos relaciones, maneras de ser, no sustancias.
- **Buscamos propiciar:** no perseguimos conclusiones, respuestas ni comprobaciones sino pistas para alimentar la enacción de mundos compartidos.
- **Propiciar es plantar y dejar crecer:** no se trata de planificar. El encuentro ocurre. Hay que detectar las redes que funcionan y aprovecharlas. Regarlas.
- **La vida es fruto de una dinámica no propositiva:** no hay bien ni mal. Hay, en todo caso, buenos o malos encuentros, en función de las composiciones y descomposiciones que producen. Tenemos que acompañar a componer los encuentros que potencian en la dirección del cambio buscado.

⁴⁵ Texto colectivo producido en el 4º Encuentro de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. Rosario, 23 de febrero de 2013.

- **La potencia está en los autodispositivos colectivos:** no podemos desentendernos de los acoplamientos dinámicos entre sujetos y mundos. Ese es el lugar de acción comunicacional.
- **Lo comunicacional es una composición:** incluye modos, ritmos y tonos más adecuados para fomentar la danza colectiva.
- **Soportes no implican marcas de racionalidad:** materialidad y lenguaje son vínculos, procesualidades, imposibles de sostener como lógicas per se, independientes de la situación.
- **Evolución es diversidad:** la sustentabilidad implica amar la diferencia. La potencia está en la mezcla. Lo mono puede ser rendidor pero es siempre vulnerable. La diversidad es el mayor tesoro de la vida.
- **Amor y conocimiento no son alternativas sino implicancias mutuas.** El amor es la emoción fundante de lo colectivo. Implica, cada vez, asistir al nacimiento de un mundo.
- **El sentido es enactivo:** emerge, no representa. No hay ninguna exterioridad por captar. Tenemos que involucrarnos en la organización de lo vivo. De lo semiótico a lo simbiótico.

EPISODIO 2

DEL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL ESTRATÉGICO LECHERO

Falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena. Una síntesis concertada entre más de 20 proyectos del INTA Lechero. Una problemática que en su despliegue, da origen y sentido a este Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería y lo postula como una modalidad de acción desde la comunicación capaz de operar el cambio buscado.

La perspectiva de la Comunicación estratégica trabaja simultáneamente en dos dimensiones entrelazadas: la del equipo interno, a través del encuentro transdisciplinar e interproyectos, y la acción territorial, que busca la articulación de estos acuerdos en el diseño de espacios y productos de comunicación capaces de movilizar la situación desde los intereses y necesidades de los actores.

Aquí, una investigación en acción, que no pretende inventariar sino transformar. Que ausculta las lógicas de funcionamiento de siete Matrices socioculturales que conviven en la lechería pampeana argentina con la intención de propiciar conversaciones posibles, aportando al tejido de una nueva trama. Y una estrategia de comunicación, entonces, que más que un plan acabado es un *cómo*. Un dispositivo en construcción, que busca interpelar la situación a partir de la movilización de las formas de pensar y hacer de los actores, desde lo que ya son y lo que se está moviendo.

El trabajo se presenta como una experiencia de abordaje comunicacional desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica que se expone como un aporte conceptual y operativo hacia formas más potentes de inscribir la comunicación en las organizaciones de ciencia y técnica comprometidas en los procesos de extensión rural.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Este trabajo presenta los resultados del proyecto de investigación “Diagnóstico comunicacional estratégico lechero”, realizado desde el Proyecto de Comunicación estratégica en lechería (PNLEC 071102) del Programa Nacional Leches en articulación con la Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica de la DNASICyC del INTA.⁴⁶

Su principal propósito fue investigar la dimensión comunicacional de la problemática lechera en la región pampeana argentina desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica⁴⁷, como un aporte al diseño y la implementación de la estrategia comunicacional del Programa Nacional Leches y los proyectos regionales lecheros del INTA.

El trabajo consiste en la realización de una investigación comunicacional mediante el diseño y la aplicación de una batería de test específicamente diseñada para relevar información en las distintas Matrices socioculturales lecheras (*Los que asesoran, Los que educan, Los que industrializan y comercializan, Los que ordeñan, Los que legislan-controlan, Los que definen políticas, Los que producen*) y en torno a la problemática de la lechería bovina pampeana. La información a partir de la cual se elabora el presente documento, surge del trabajo de campo realizado en diferentes localidades de la región pampeana argentina durante los meses de mayo, junio y agosto de 2011.

⁴⁶ Participaron en esta investigación: Coordinación general: Dra Sandra Massoni; Etapa de diseño metodológico: Dra Sandra Massoni, Lic Mariana Mascotti, Lic Gabriela Tallarico. Trabajo de campo: Dra. Sandra Massoni, Lic Mariana Mascotti, Lic Gabriela Jaquenod, Lic Gabriela Tallarico, Lic Carina Mazzola, con la colaboración logística y operativa Lic Lucrecia Pacilio, Ing Agr María Rosa Scala, Ing Agr Walter Mancuso, Lic Luciano Méndez, Lic Violeta Pennacci, Ing Agr Alejandro Centeno, Ing Agr Marta Suero, Ing Agr Graciela Gasparetti, Nicolás Bringas, Ing Agr Horacio Castignani, Ing Agr Eduardo Comerón, Ing Agr Miguel Taverna. Realización de gráficos y tablas: Santiago Natella, Lic. Soledad Bricchi, Ari Tomás Bussi, Lic. Javier Spagnolo. Análisis y sistematización de documentos finales de la investigación: Dra Sandra Massoni, Lic Mariana Mascotti. Diseño de la estrategia comunicacional: Lic. Mariana Mascotti, Lic. Javier Spagnolo, Dra. Sandra Massoni.

ANTECEDENTES Y ARTICULACIÓN

El cuadro a continuación presenta una síntesis de las etapas llevadas a cabo en esta investigación en comunicación en el marco del Proyecto Específico de Comunicación Estratégica en Lechería (PNLEC-071102)

FECHA	ACTIVIDAD Y OBJETIVOS	RESULTADOS OBTENIDOS
08-04-2010	Primer Taller: "Diseño de la estrategia de Comunicación del Programa Nacional Leches" Objetivos: construir inter y transdisciplinariamente la Versión Técnico Comunicacional de la problemática de la lechería bovina pampeana argentina.	-Definición concertada de la Versión Técnico Comunicacional de la lechería bovina pampeana argentina.
03-06-2010	Segundo Taller: "Diseño de la Estrategia de comunicación del PAN Leches". Objetivos: definir inter y transdisciplinariamente el Árbol de soluciones-acciones comunicacionales para el despliegue de la estrategia de comunicación del PAN Leches.	-Reconocimiento de Matrices Socioculturales -Árbol de Soluciones
28-06-2010	Reunión de comunicadores integrantes del PNLEC-071102. Objetivo: trabajar colaborativamente en la construcción del plan estratégico de comunicación de la lechería bovina pampeana argentina.	-Análisis de Matrices Socioculturales -Despliegue del Árbol de Soluciones
13-12-2010	Reunión de comunicadores integrantes del PNLEC-071102 Objetivo: Compartir los avances de la investigación y planificación del año 2011.	-Planificación de acciones y actividades.
20 y 27-04-2011	Reuniones de coordinación CICE- PNLEC-071102 Objetivo: Creación de Batería de Test y Herramientas del Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero.	-Definición de la Matriz de Datos de la investigación de campo
Abril-Mayo 2011	Validación Objetivo: Validación de la Batería de Test y Herramientas del Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero.	-Ajustes de la Matriz de Datos de la investigación de campo
Mayo, Junio y Agosto 2011	Trabajo de campo Objetivo: Relevamiento de información diagnóstica.	-Entrevistas realizadas a 80 actores correspondientes a 7 Matrices Socioculturales lecheras.
Septiembre y Octubre 2011	Reuniones de coordinación CICE- PNLEC-071102 Objetivo: Análisis y sistematización de información diagnóstica relevada.	-Documento Informe de avance de la investigación

Noviembre y Diciembre 2011	Reuniones de coordinación CICE- PNLEC-071102 Objetivo: Difusión de los resultados de la investigación	-Presentación de resultados en reuniones INTA
Enero - Febrero 2012	Reuniones de coordinación CICE-PNLEC 071102 Objetivo: Redacción de Informe Final de la investigación	-Documento Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero
Abril 2012	Reuniones de coordinación CICE- PNLEC-071102 Objetivo: Integración de los resultados de la investigación a la estrategia comunicacional del PAN Leches.	-Diseño de nuevas acciones para el Árbol de Soluciones de la Estrategia Comunicacional del PAN Leches

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS COMUNICACIONAL

El proyecto se sustenta en el marco teórico metodológico de la Comunicación Estratégica (Massoni, 1990 y 2007) cuyo objetivo central es la acción concertada para el desarrollo sostenible facilitando la incorporación de la comunicación a los programas de desarrollo como un espacio estratégico de intervención en las dinámicas socioculturales.

Desde el modelo de Comunicación Estratégica se entiende a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural. Esto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicativo para integrar la dimensión comunicacional en toda su complejidad. (Massoni 1990).

Propone el diseño de una estrategia de comunicación que se inicia con la construcción transdisciplinar de una Versión Técnica Comunicacional (VTC) del problema y se despliega a partir del diseño de dispositivos de comunicación que permitan una ampliación constante de la participación de los grupos y sectores involucrados en la solución del problema que se aborda. Desde esta perspectiva, el diseño de una estrategia de comunicación implica una secuencia de pasos que incluyen la traducción del tema a problema, la definición concertada de la VTC, el despliegue de los componentes y aspectos del problema, la caracterización de actores y matrices con injerencia en la solución, la definición de procesos comunicacionales por matrices, incluyendo ejes y tonos más propicios para cada una de ellas. El diseño de la estrategia comunicacional implica la planificación de una matriz integrada para abordar la transformación deseada. (Massoni, S: 2001 y 2007)

MATRIZ DE DATOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

A. Diseño muestral

La conformación de la muestra para caracterizar a cada una de las Matrices socioculturales relevadas en la investigación, se determinó siguiendo el criterio de máxima heterogeneidad entre los tipos de entrevistados de cada grupo o sector identificados como protagónicos en la VTC. Las metodologías utilizadas para la determinación de la muestra fueron las siguientes:

– *Muestreo por cuotas* para **seleccionar las Matrices Socioculturales** que se analizarán. El objetivo es estudiar tipos de grupos o sectores o comparar ciertas secciones de la población que exhiben determinadas características. El muestreo por cuotas es un enfoque que registra representatividad a través de un juicio crítico en lugar de hacerlo mediante criterios matemáticos. Implica una consulta a informantes claves para registrar los diferentes *tipos* de actores vinculados con la situación en cada uno de sus componentes y un análisis del equipo de investigación para su agrupamiento en torno a lógicas de funcionamiento sociocultural que implican una particular modalidad del vínculo con la situación.

– *Muestreo por grupos* para **seleccionar la muestra de cada Matriz Sociocultural**. Este método utiliza grupos heterogéneos –“clusters”- de la población objeto de estudio. Resulta de utilidad cuando lo que se pretende es comparar grupos o cuando no es posible listar a la población total para un muestreo aleatorio. Del análisis surgen los rasgos comunes a cada matriz, a partir de la incorporación de la diversidad constitutiva de la trama sociocultural involucrada en la situación que se aborda.

Los entrevistados resultantes fueron 80 y pertenecen a las siguientes Matrices Socioculturales⁴⁸.

- *Los que asesoran*
- *Los que educan*
- *Los que industrializan y comercializan*
- *Los que legislan-controlan*
- *Los que ordeñan*

⁴⁸ La categoría Matriz Sociocultural (Massoni, 2003) define grupos y sectores diferenciados por su particular modalidad del vínculo con la problemática que está determinada por su coherencia interna y por su modo de cambiar. Se trata a la vez de una lógica de funcionamiento, una narrativa y de una trayectoria operacional que puede reconocerse a partir de la observación comunicacional.

- *Los que definen políticas*
- *Los que producen*

Tipos de actores integrantes de cada matriz.

MATRIZ							
ACTORES	Los que industrializan y comercializan	Los que definen políticas	Los que asesoran	Los que educan	Los que producen	Los que ordeñan	Los que legislan
	1. Industriales grandes que exportan o no	1. PEL	1. Ingeniero agrónomo privado solo o integrado en consultora	1. Docente de escuela agrotécnica	1. Productor tambero que vive en el campo	1. Tambero	1. Entidades de gobierno municipal, provincial, nacional.
	2. Industriales PyMES		2. Veterinario privado solo o integrado	2. Supervisor de escuela agrotécnica	2. Productor que vive en el pueblo/ciudad	2. Peón de tambo	2. Organismos de control y legislación alimentaria (INAL, INTI)
	3. Vinculados en cámaras, asociaciones (CIL, APIMEL)	3. Subsecretaría de Lechería	3. Abogado/contador asesor de tambo	3. Docente universitario de cátedra: de producción animal o similares de universidades públicas-privadas de carreras de agronomía, veterinaria, zootecnia, administración rural)	3. Productor que industrializa su producción/que sero	3. Mujer de tambero	3. Laboratorios, Colegio de veterinarios
	4. Proveedores de insumos (semén, productos veterinarios, alimentos, insumos para la industria)		4. Asesor público: grupos cambio rural/organismos de transferencia (extensionistas lecheros)	4. Docente de tecnicatura o terciaria vinculada a la lechería (Tecnología de alimentos, administración)	4. Productor inquilino/propietario/mixto	4. Hijo que trabaja en el tambo	4. Ministerio de Salud y Secretaría de alimentos
	5. Bancos	5. Ministerios provinciales	5. Asesor de cooperativas	5. Docente de posgrado en producción lechera/animal	5. Productor mixto (productivamente)		

ACTORES	6. Constructores de instalaciones	6. Organizaciones de la soc. civil y gremiales: (CIL, Aprocal, sociedad rural, acdicar, apymel, etc.)	6. Asesor de empresas lácteas		6. Productor de menos de 1000/hasta 4000/mas de 4000 litros		
	7. Vendedores de equipos		7. Asesor integrado a equipos		7. Productor intensivo o en proceso de intensificación		
	8. Controladores de equipos de ordeño		8. Técnicos relacionados con entidades bancarias, mutuales crediticias		8. Productor pastoril de sistema confinado		
	9. Supermercadistas						

B. Instrumentos metodológicos

1. Test de la Fotoproblema⁴⁹

Este instrumento es una forma de recabar información utilizando la fotografía como pregunta. La técnica consiste en presentar a los entrevistados fotografías de los principales síntomas de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) de la problemática que aborda la investigación para luego solicitar la selección de tres imágenes habituales en la zona donde vive el entrevistado y su posterior descripción. A partir del análisis de la narración de los índices del problema, el test permite conseguir información acerca de los distintos aspectos que los actores reconocen y de cómo los conceptualizan.

Del análisis surgen las situaciones reconocidas y las no reconocidas como problema y las conceptualizaciones del problema desde la visión de las distintas matrices.

El uso de la imagen en el test busca convocar otras dimensiones del pensamiento humano dando lugar a respuestas más abiertas, menos moralizantes, que incluyan lo emotivo, lo sensitivo y no sólo el pensamiento lógico formal.

⁴⁹ Al respecto ver “Preguntar con imágenes. Una investigación no esencialista de las identidades, la emergencia de las diferencias y la pluralidad cultural”, en Revista Interscience N° 1, Brasil 2003. ISSN 1679-9844.

Tabla 1. Variables de relevamiento del Test de la Fotoproblema

INSTRUMENTOS	VARIABLES DE RELEVAMIENTO
Test de la Fotoproblema	Problemas relevantes por matriz Reconocimiento o no reconocimiento de los componentes del problema de la Versión Técnica Comunicacional. Conceptualizaciones de los componentes de la problemática por matriz.

La aplicación del Test de la Fotoproblema implicó la utilización de 18 fotografías que dan cuenta de los síntomas correspondientes a aspectos de los componentes del problema de la VTC; **Falta de gestión integral y eficiente de los tambos y de coordinación entre los eslabones de la cadena.**

Tabla 2. Componente organizacional de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches).





N°	ASPECTO VTC	DESCRIPCIÓN FOTO	FOTO
ORGANIZACIONAL			
01	1.3 Rutinas productivas ineficientes.	Foto 01: Ternero con moscas y sogas enroscadas en pata trasera. Lugar de tránsito de vacas hacia el bebedero con pozos profundos y barro.	
02	1.6. Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y 1.7 Falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.	Foto 02: Planilla de liquidación.	
03	1.8. Falta de articulación interinstitucional	Foto 03: Panel con personas identificadas como pertenecientes a instituciones representativas de la cadena, mirando para distintos lados y reunión en la que se observa que los participantes no se están prestando atención	
04	1.11. Malas condiciones de trabajo en los tambos	Foto 04: tambo en condiciones inadecuadas con brete a la par y ordeño al tacho. Tambero sellando pezones agachado.	

Tabla 3. Componente económico de la Versión Técnico Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches).




N°	ASPECTO VTC	DESCRIPCIÓN FOTO	FOTO
ECONÓMICOS			
05	2.1. Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.	Foto 05: Góndola de productos lácteos con precios muy a la vista.	
06	2.2. Falta de registros en las empresas tamberas.	Foto 06: Productor con planillas manuales de registro.	
07	2.3. Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables.	Foto 07: Vaca comiendo alfalfa y campo de soja.	
08	2.4. Dificultades de incorporación asociadas a escala.	Foto 08: Banco y las instalaciones de un super tambo.	

Tabla 4. Componente cultural de la Versión Técnico Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches).

N°	ASPECTO VTC	DESCRIPCIÓN FOTO	FOTO
CULTURAL			
09	3.3. Falta de previsión en el planteo de las sucesiones y del recambio generacional.	Foto 09: Hombre mayor con sus hijos.	
10	3.5. Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).	Foto 10: Prácticas inadecuadas: Mal manejo en vacunación de aftosa (riesgo por manga en malas condiciones).	
11	3.6 Baja calidad de vida de los operarios.	Foto 11: Casa en malas condiciones, tambo con bretes a la par.	

Tabla 5. Componente productivo de la Versión Técnico Comunicacional (VTC) de la lechería pampeana argentina (PAN Leches)

N°	ASPECTO VTC	DESCRIPCIÓN FOTO	FOTO
PRODUCTIVO			
12	4.1. Producción de forraje. - Baja producción global de materia seca por ha.	Foto 12: Pastura con gramón (izquierda) y baraval (derecha). Plagas-malezas, carga animal inadecuada:	
13	4.2 Estrategias de manejo alimentario del rodeo.	foto 13: Incorrecta planificación de la alimentación para rodeo.	
14	4.3. Infraestructura: instalaciones inadecuadas.	Foto 14: Tambo con bretes a la par y piso en malas condiciones. Bosta, animales sucios, efluentes sin tratar.	
15	4.4 Salud animal	Foto 15: Animal muerto por enfermedad metabólica. Empaste, vaca muy renga, fotosensibilización y mastitis gangrenosa.	
16	4.5 Genética	Foto 16: Vaca gigante. Elección genética inadecuada en función de los objetivos del establecimiento.	
17	4.6 Calidad de leche y productos	Foto 17: Toma de muestras. Inadecuada toma, problemas de contaminación.	
18	4.7. Reproducción	Foto 18: Vaca con condición corporal superior a 5 (extremadamente gorda) y vaca recién parida con baja condición corporal.	

Test de Modos y Formas de Comunicación

El Test de Modos y Formas de Comunicación busca recabar información sobre las preferencias en la selección y consumo de medios de comunicación por parte de los entrevistados.

Tiene como objetivo relevar los **modos** de conocer novedades, innovaciones en torno a la lechería y las **formas** habituales de esos contactos en cada matriz bajo análisis.

El test indaga en las modalidades y espacios de comunicación incluyendo instancias de recordación espontánea, de recordación profunda y de selección de medios consumidos cotidianamente por los entrevistados.

Las variables de resultados del Test de Modos y Formas de Comunicación se especifican en la siguiente tabla.

Tabla 6. Variables de resultados del Test de Modos y Formas de Comunicación.

INSTRUMENTOS	VARIABLES DE RELEVAMIENTO
Test de modos y formas de comunicación	Espacios de comunicación. Modalidades de uso de cada formato. Conceptualización espontánea, selección inducida y recordación profunda de nombres de medios de comunicación.

Test de Articuciones y Modalidades del Vínculo

El objetivo del Test de Articuciones y Modalidades del Vínculo es analizar las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena lechera desde la percepción de las diferentes Matrices Socioculturales.

El test implica que los entrevistados deban ordenar y jerarquizar los distintos eslabones de la cadena lechera identificando aquellos que reconocen con vinculación estrecha entre sí, aquellos

que desde su visión se encuentran desarticulados y aquel eslabón que los entrevistados reconocen con mayor comunicación con todos los demás en el marco de la cadena.

Las variables de resultado del Test de Articulaciones y Modalidades del Vínculo se especifican en la Tabla Número 7.

Tabla 7. Variables de resultados del Test de Articulaciones y Modalidades del Vínculo

INSTRUMENTOS	VARIABLES DE RELEVAMIENTO
Test de articulaciones y modalidades del vínculo	Jerarquía de eslabones de la cadena lechera en relación a: <ul style="list-style-type: none"> - Vinculación estrecha - Desarticulación entre eslabones - Eslabón más vinculado

Test de Jerarquía de Actores y Competencias

El Test de Jerarquía de Actores y Competencias tiene como objetivos analizar la relevancia y jerarquización que los actores se otorgan en vinculación con la Versión Técnico Comunicacional (VTC) a la vez que reconocer las conceptualizaciones de los entrevistados sobre las competencias de los actores reconocidos.

El test implica presentar a los entrevistados un listado de actores influyentes en la gestión integral del tambo, solicitando la selección y jerarquización de tres de ellos, argumentando el por qué de las elecciones.

Como se especifica en la Tabla número 8, el test permite obtener un listado jerarquizado de actores y sus competencias en la resolución de la parte de la problemática identificada en la Versión Técnica como “Falta de gestión integral y eficiente de los tambos”.

Tabla 8. Variables de resultados del Test de Jerarquía de Actores y Competencias.

INSTRUMENTOS	VARIABLES DE RELEVAMIENTO
Test de jerarquía de actores y competencias	Relevancia de actores en vinculación con la Versión Técnica Comunicacional. Conceptualización de las competencias vinculadas a los actores jerarquizados por matriz.

Test de Transposición Temporal.

El test de Transposición Temporal tiene como objetivo relevar las conceptualizaciones sobre la lechería en distintas etapas relacionadas con diferentes transformaciones socioeconómicas y socioculturales del territorio bajo estudio.

El test consiste en preguntar a los entrevistados su percepción sobre tres momentos claves en el sector (la lechería hoy, la lechería hace veinte años, la lechería dentro de veinte años) Incluye además, el relevamiento de los deseos que las diferentes Matrices socioculturales proyectan en la actividad lechera. Permite identificar trayectorias de la conversación macrosocial de cada matriz en el entorno de la lechería pampeana.

Tabla 9. Variables de resultados del Test de Transposición temporal.

INSTRUMENTOS	VARIABLES DE RELEVAMIENTO
Test de transposición temporal	Conceptualizaciones sobre la lechería en tres instancias temporales (pasado-presente-futuro). Proyección de deseos.

Tabla 10. Matriz de datos del Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero. Síntesis de instrumentos y variables.

INSTRUMENTOS	VARIABLES DE RELEVAMIENTO
test de la fotoproblema	<p>Problemas relevantes por matriz. Reconocimiento o no reconocimiento de los componentes del problema de la Versión Técnica Comunicacional. Conceptualizaciones de los componentes de la problemática.</p>
Test de modos y formas de comunicación	<p>Espacios de comunicación. Modalidades de uso de cada formato. Conceptualización espontánea, selección inducida y recordación profunda de nombres de medios y espacios de comunicación.</p>
Test de articulaciones y modalidades del vínculo	<p>Jerarquía y priorización de eslabones de la cadena lechera en relación a: Vinculación estrecha. Desarticulación y alejamiento entre eslabones.</p>
Test de jerarquía de actores y competencias	<p>Relevancia de actores en vinculación con la Versión Técnica Comunicacional. Conceptualización de las competencias vinculadas a actores jerarquizados.</p>
Test de transposición temporal	<p>Conceptualización respecto a tres momentos temporales de la lechería pampeana: Actualmente - hace 20 años - dentro de 20 años. Expectativas y deseos. Conversaciones relevantes en la trayectoria de cada matriz.</p>

Tabla 11. Matriz de datos del Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero por Matrices Socioculturales.

ID	TEST	LOS QUE ASESORAN	LOS QUE PRODUCEN	LOS QUE ORDEÑAN	LOS QUE EDUCAN	LOS QUE INDUSTRIALIZAN Y COMERCIALIZAN	LOS QUE DEFINEN POLÍTICAS	LOS QUE LEGISLAN/ CONTROLAN
01	Test de la Fotoproblema	X	X	X	X	X	X	X
02	Test de Modos y Formas de Comunicación	X	X	X	X	X	X	X
03	Test de Articulación y Modalidades del Vínculo	X	X			X	X	X
04	Test de Jerarquía de Actores y Competencias	X	X	X		X	X	X
05	Test de Transposición Temporal	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 12. Aporte de los instrumentos de la matriz de datos de investigación enactiva. Articulación en la Estrategia comunicacional.

INSTRUMENTOS	APORTES EN LA MATRIZ DE DATOS DE INVESTIGACIÓN ENACTIVA. ARTICULACIÓN EN LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL
Test de la Fotoproblema	<p>Identifica los componentes de la problemática más propicios para iniciar la conversación con cada Matriz.</p> <p>Indica por dónde comenzar en el diseño de acciones comunicacionales.</p> <p>Muestra los procesos cognitivos que son relevantes para aportar a la transformación de cada componente de la problemática atendiendo a la Versión Técnica Comunicacional.</p>
Test de Modos y Formas de Comunicación	<p>Indica las modalidades más pertinentes de comunicación con cada Matriz sociocultural.</p> <p>Identifica espacios actuales de encuentro entre Matrices socioculturales con lo que se facilita la planificación de acciones de comunicación sectoriales y transversales de la Estrategia comunicacional .</p>
Test de Articulaciones y Modalidades del Vínculo	<p>Registra áreas de la cadena de valor de mayor impacto para la articulación de políticas sectoriales.</p> <p>Identifica quienes pueden actuar de manera colaborativa y convocar a otros en el marco de la Estrategia comunicacional.</p>
Test de Jerarquía de Actores y Competencias	<p>Identifica actores claves para aportar a la transformación buscada por la Estrategia comunicacional.</p> <p>Permite identificar competencias para integrar actores a diferentes acciones comunicacionales en el diseño la Estrategia.</p>
Test de Transposición Temporal	<p>Identifica trayectorias convergentes entre diferentes Matrices Socioculturales para la planificación de acciones en el marco del diseño de la Estrategia comunicacional.</p> <p>Capta ambientes emotivos del sector en torno a la temática que son recuperados en el diseño de acciones en la Estrategia Comunicacional.</p>

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

MATRIZ: LOS QUE ASESORAN

Fotoproblema

Gráfico 1. Matriz Los que asesoran. Fotoproblema.

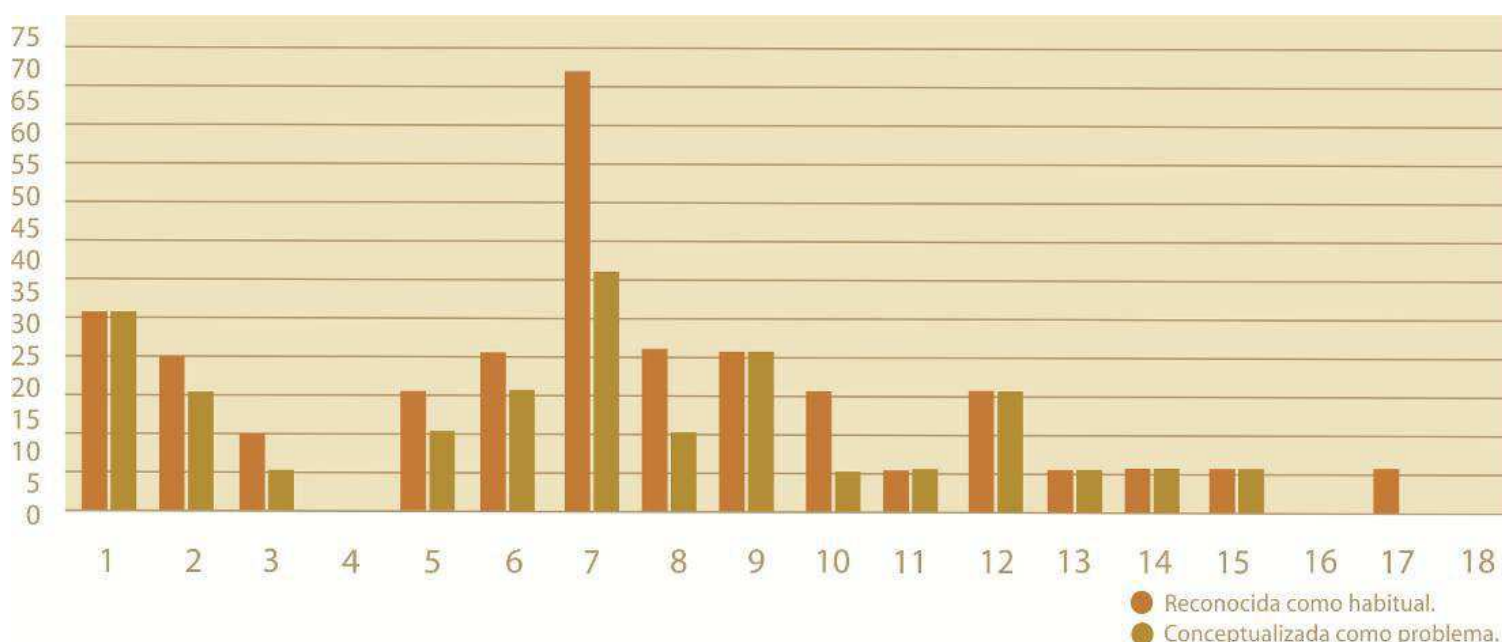


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.

Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.

Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.

Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.

Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.

Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.

Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.

Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.

Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional);

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación);

Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.

Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.

Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.

Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.

Foto 15: Salud animal.

Foto 16: Genética.

Foto 17: Calidad de leche y productos.

Foto 18: Reproducción.

“Bendita soja”

La imagen más elegida como habitual por los asesores técnicos corresponde al aspecto *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que la VTC del PNLEC por la mitad de los que la eligieron. Los productores que alquilan su campo, los proveedores de servicios, los mercados, los gobiernos y los grupos económicos que tientan a los productores chicos a alquilar sus campos se reconocen como actores asociados a la existencia de este componente de la problemática. La solución de este aspecto se vincula con la definición de políticas claras para el sector.

Se mencionan los siguientes *actores* como interlocutores en torno a este tema:

Los dirigentes de entidades del campo, los políticos, los asesores, los productores propietarios y los tamberos.

Se mencionan los siguientes *espacios* en torno a este tema:

Reuniones del INTA, bares, en los campos.

La otra mitad de los entrevistados no la reconoce como una situación problema sino por el contrario como una oportunidad de complementar la producción de soja en la región. Se mencionan como ventajas: el flujo de fondos mensual, el pastoreo postcosecha del grano, el aprovechamiento de zonas malas de los campos. “La agricultura ha traccionado a la lechería y hoy se hacen por ejemplo mejores pasturas y esto redunda en beneficio de ambas actividades”.

“Productores que no invierten”

La imagen correspondiente al aspecto *Falta de formación y calificación de la mano de obra* es elegida como habitual por los asesores técnicos.

La misma no se conceptualiza en los mismos términos que en la VTC del PNLEC sino que las prácticas inadecuadas de los operarios se vinculan con aspectos económicos y falta de inversión en infraestructura del tambo más que con saberes técnicos que el operario no tuviera. Los productores que no invierten y el Estado que no implementa sistemas de incentivos, se reconocen como actores asociados a la existencia de este componente de la problemática. La solución de este aspecto se relaciona directamente con los dueños de campo que no invierten.

Se mencionan los siguientes *actores* como interlocutores en torno a este tema:

El Estado, los asesores y los productores propietarios.

Se mencionan los siguientes *espacios* en torno a este tema:

Reuniones de la Sociedad Rural, en los campos.

Modos y Formas de Comunicación.

Gráfico 2. Matriz Los que asesoran. Modos y formas de comunicación usados.

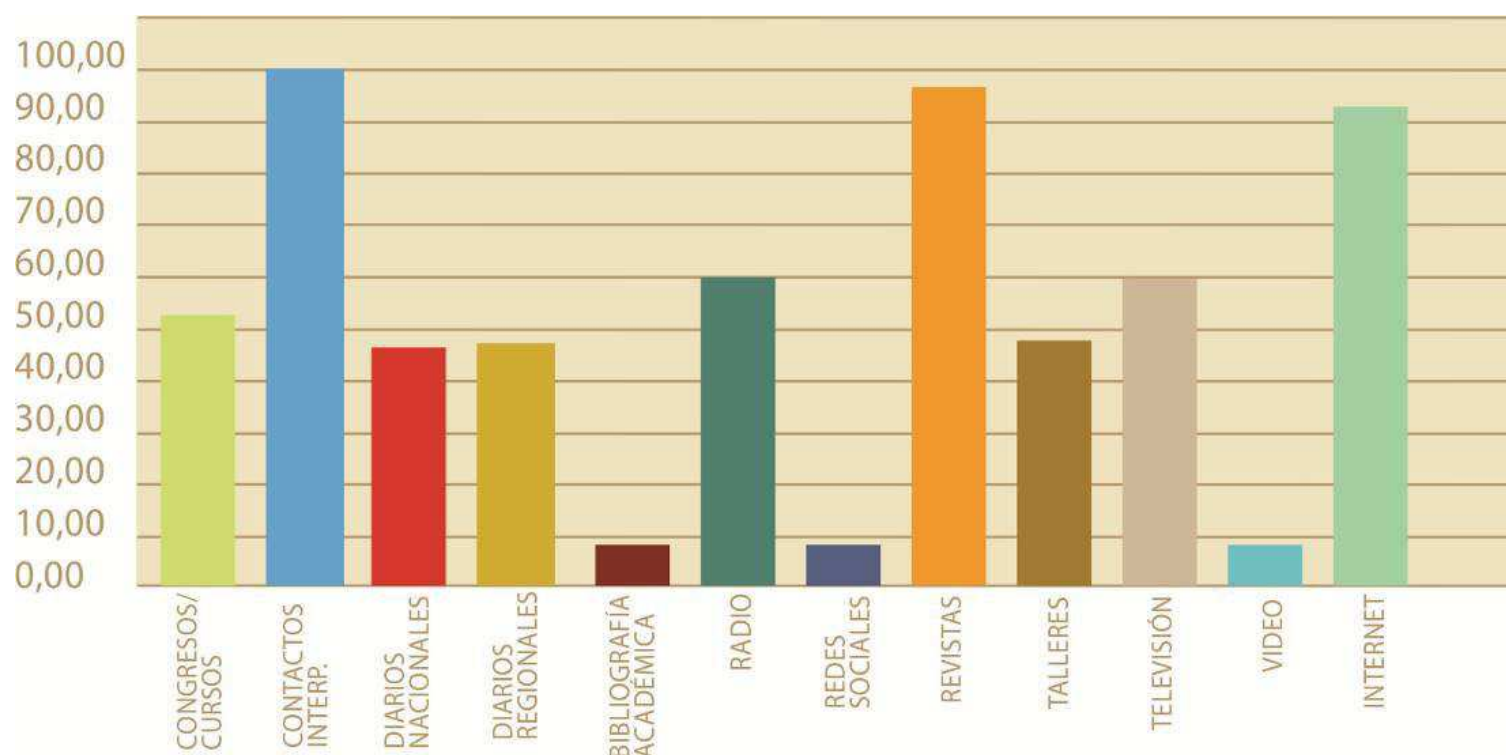
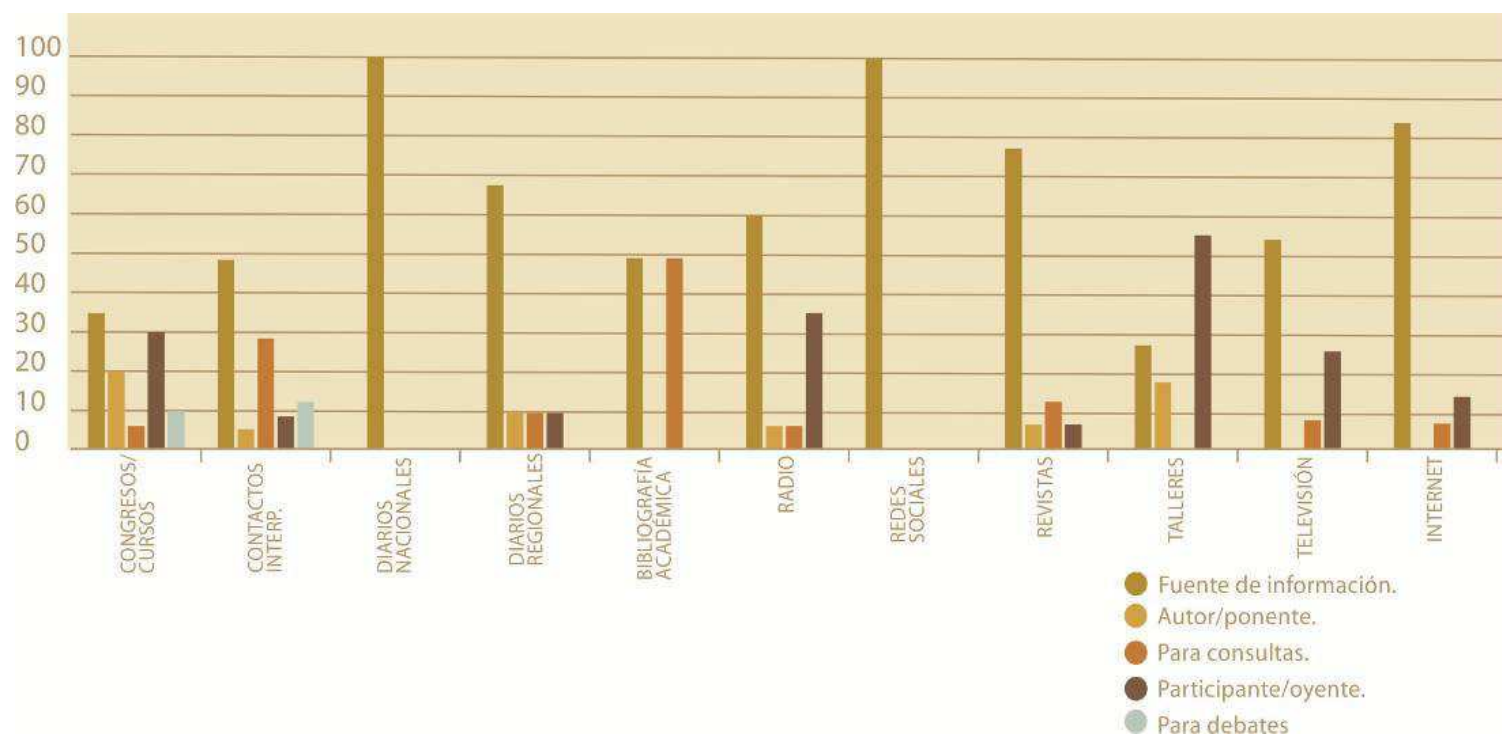


Gráfico 3. Matriz Los que asesoran. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso.



Los modos de comunicación más usados por los profesionales asesores son los **contactos interpersonales**, la **web** y los **medios gráficos**. Eligen internet por la rapidez y agilidad que ofrece, porque tiene fácil acceso y está siempre actualizada. Le siguen los congresos y la televisión.

Las revistas se leen en búsqueda de información específica sobre datos económicos y técnicos del sector y análisis detallados de algunos temas. Los congresos se eligen en relación a la posibilidad de intercambio entre colegas. La televisión se asocia al conocimiento de las novedades del sector, se la reconoce como más vivencial y por tanto más atractiva y también se la elige para conocer las cotizaciones. Los contactos interpersonales se reconocen como fuente de consulta.

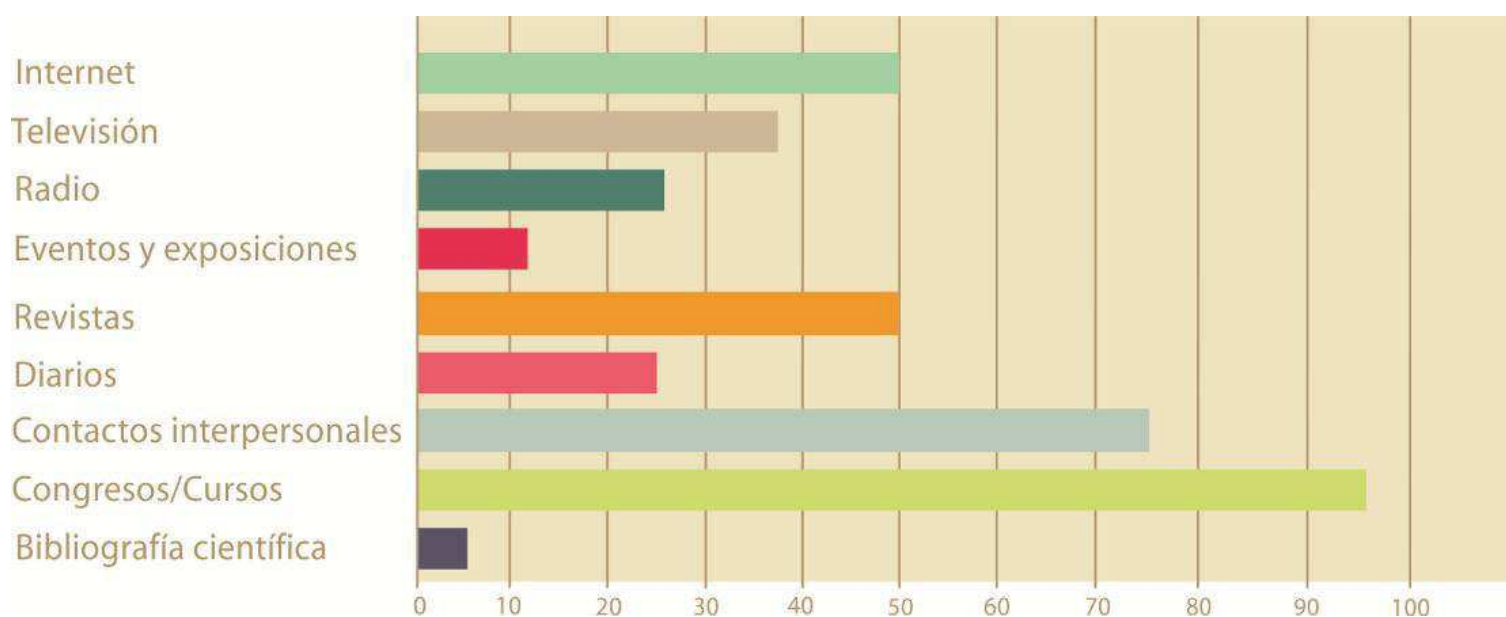
Los medios más mencionados por la Matriz *Los que asesoran* son los siguientes:

Tabla 14. Matriz Los que asesoran. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz Los que asesoran. Espacios de comunicación mencionados.	
INTERNET	Fyo Infortambo
INTA	Lechería latina Todo Agro Universidades
REVISTAS	Infortambo Agromercado Nuestro Agro
DIARIOS	Clarín La Nación Diarios regionales
TELEVISIÓN	Canal Rural Sembrando
RADIO	Cadena 3

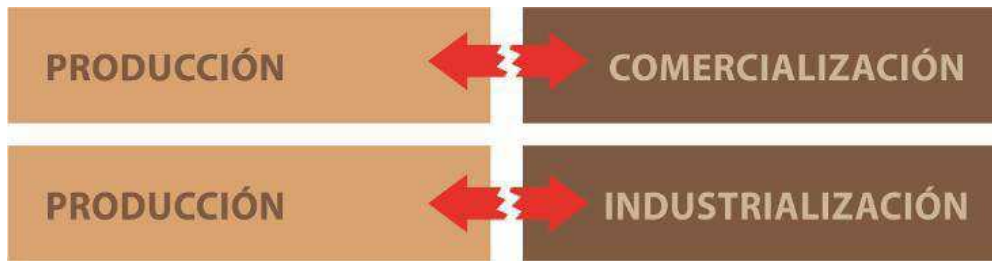
Cuando se les pregunta por sus **preferencias** respecto de modos y formas de comunicación los asesores eligen **congresos, cursos y contactos interpersonales**.

Gráfico 4. Matriz Los que asesoran. Modos y formas de comunicación preferidos.



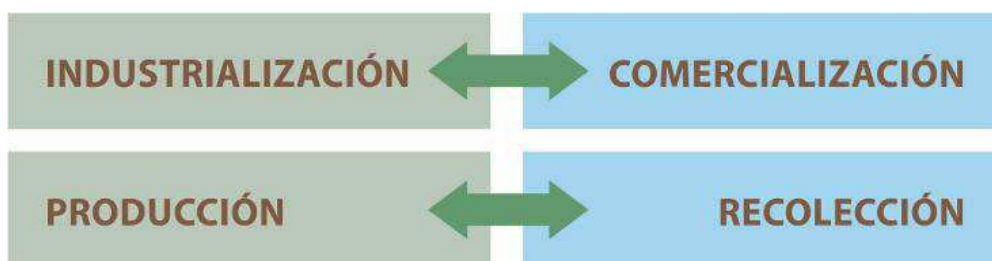
Articulación y Modalidades del Vínculo

Figura 1. Matriz Los que asesoran. Modalidades del vínculo. Más desvinculados.



Los eslabones Producción/Comercialización y Producción/Industrialización son desde la visión de los asesores los más desvinculados entre sí. El eslabón de la Producción se visualiza desarticulado tanto de la Industrialización como de la Comercialización.

Figura 2. Matriz Los que asesoran. Modalidades del vínculo. Más vinculados.



Los eslabones Industrialización/Comercialización y Producción/Recolección son los más vinculados de la cadena según los asesores.

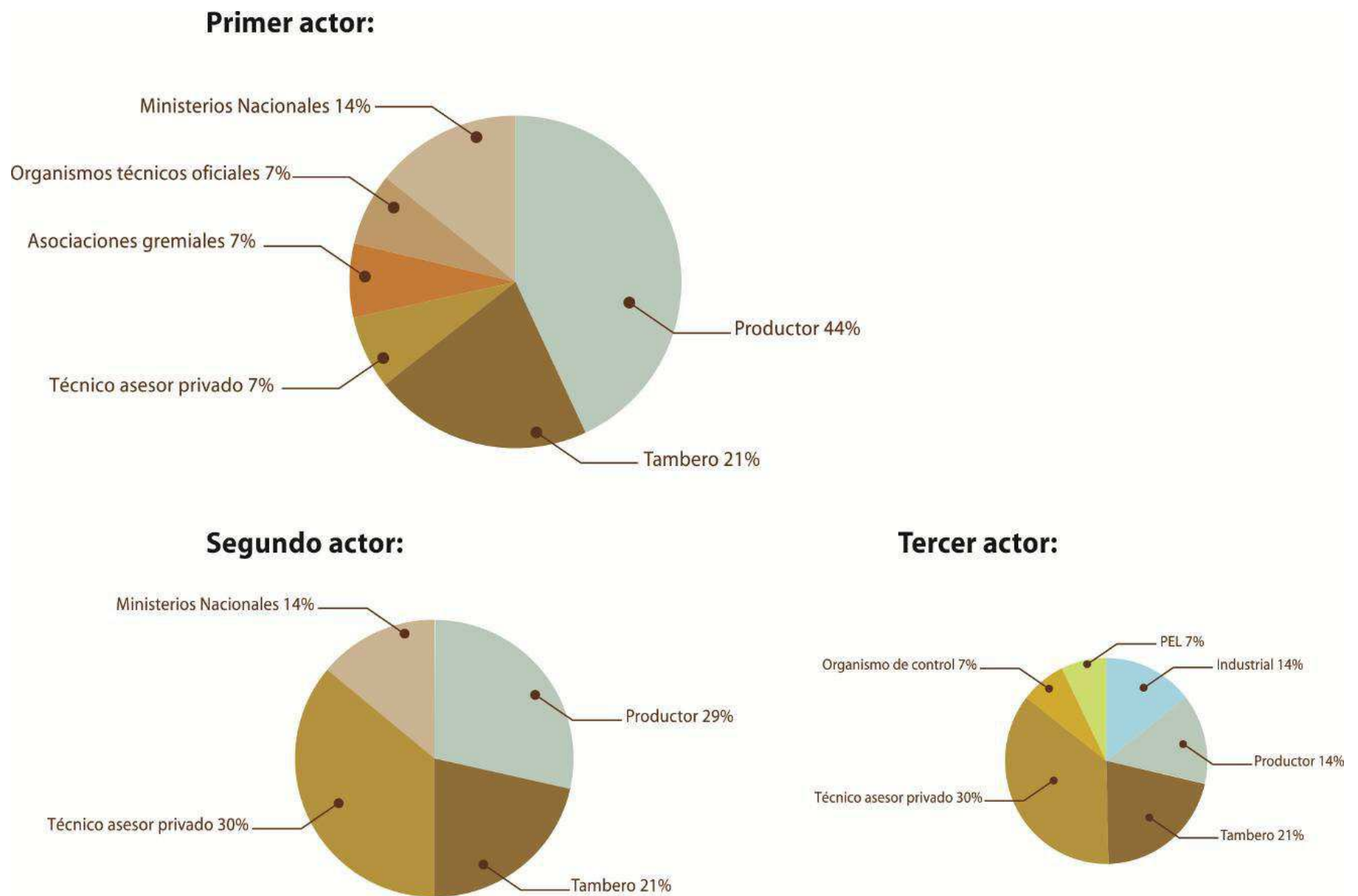
Figura 3. Matriz Los que asesoran. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado.



El eslabón más articulado con todos los demás de la cadena láctea es, según los asesores, el de la Producción primaria.

Jerarquía de actores y competencias

Gráfico 5. Matriz Los que asesoran. Jerarquía de actores y competencias.



El **productor, el técnico asesor privado y el tambero** son los actores que tienen más injerencia en la gestión integral del tambo desde la visión de los asesores.

Las *competencias* que se le asignan son las siguientes:

Al productor: porque es el que decide. Es el dueño.

Al asesor: porque tiene la información técnica para orientar al productor. Organiza.

Al tambero: porque es el que ejecuta cotidianamente.

Transposición Temporal.

Figura 4. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería hoy.



Matriz Los que asesoran. Transposición temporal - La Lechería hoy

Figura 5. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.



Figura 6. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.



Figura 7. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.



Los asesores definen a la lechería hoy como un buen negocio. Una actividad en crecimiento pero inestable por la falta de reglas claras y la falta de incentivos.

20 años atrás se la visualiza como una actividad artesanal, familiar, menos intensiva, más simple, menos tecnificada y con más productores.

La perspectiva para dentro de 20 años se vincula con una mayor intensificación, más concentrada y más profesionalizada.

Los deseos para el sector se proyectan en torno a que sea una actividad más previsible, más integrada entre los eslabones de la cadena, con más productores y una mejor calidad de vida para quienes trabajan en ella.

MATRIZ: LOS QUE EDUCAN

Fotoproblema.

Gráfico 6. Matriz Los que educan. Fotoproblema.

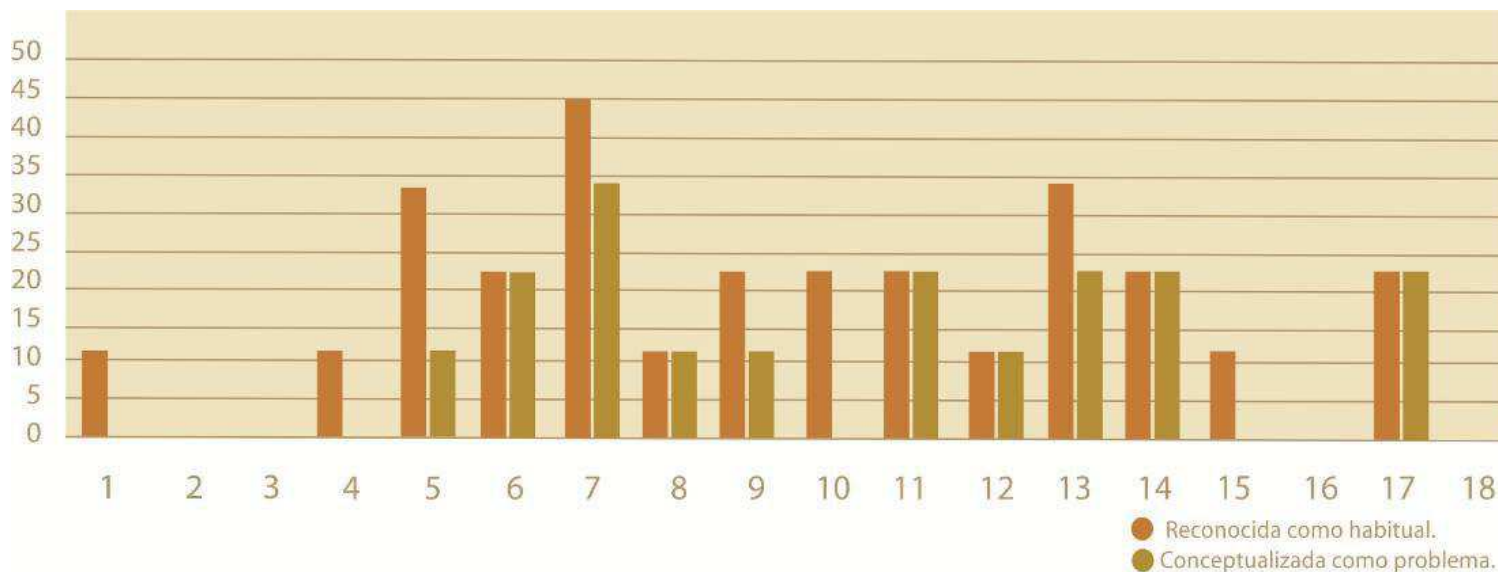


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.
 Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.
 Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.
 Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.
 Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.
 Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.
 Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.
 Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.
 Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).
 Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.
 Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.
 Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.
 Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.
 Foto 15: Salud animal.
 Foto 16: Genética.
 Foto 17: Calidad de leche y productos.
 Foto 18: Reproducción.

"El éxodo tambero"

La imagen más elegida como habitual por los educadores corresponde al aspecto *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*.

La misma es conceptualizada en los mismos términos que la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del PNLEC por la mayoría de los que la eligieron, enfatizando las derivaciones vinculadas con el despoblamiento rural. Los entrevistados que no conceptualizan a la soja como competencia sino como actividad complementaria, visualizan a las escuelas agrotécnicas como polos de desarrollo regional. Las plantas de industrialización lechera de Ataliva y de Humberto Primo se mencionan como ejemplos de esta posibilidad.

Los mercados y los productores que alquilan sus campos y hacen salir del sistema a los tamberos se reconocen como actores asociados a la existencia de este componente de la problemática. La solución de este aspecto se vincula con el desarrollo de políticas para el sector.

Se mencionan los siguientes *actores* como interlocutores en torno a este tema:

Los productores y las escuelas agrotécnicas.

“Cadena trunca”

Los aspectos del problema *Falta de articulación interinstitucional e Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena* son reconocidos como habituales pero se conceptualizan en otros términos que los de la VTC. Se referencian como problemas intrínsecos de la comercialización: cadenas de frío, productos abiertos, mezclados. No se vinculan los precios en góndola con la toma de decisiones en la cadena.

Los aspectos organizacionales *Rutinas productivas ineficientes y Malas condiciones de trabajo en los tambos* son seleccionados como imágenes habituales en la zona, pero no se conceptualizan como problemas.

Se consideran como una consecuencia de la escala de producción: un requerimiento imprescindible para tambos comerciales pero no así para tambos familiares; restándole importancia a las condiciones de las instalaciones en las PyMES.

Modos y Formas de Comunicación.

Gráfico 7. Matriz Los que educan. Modos y formas de comunicación usados.

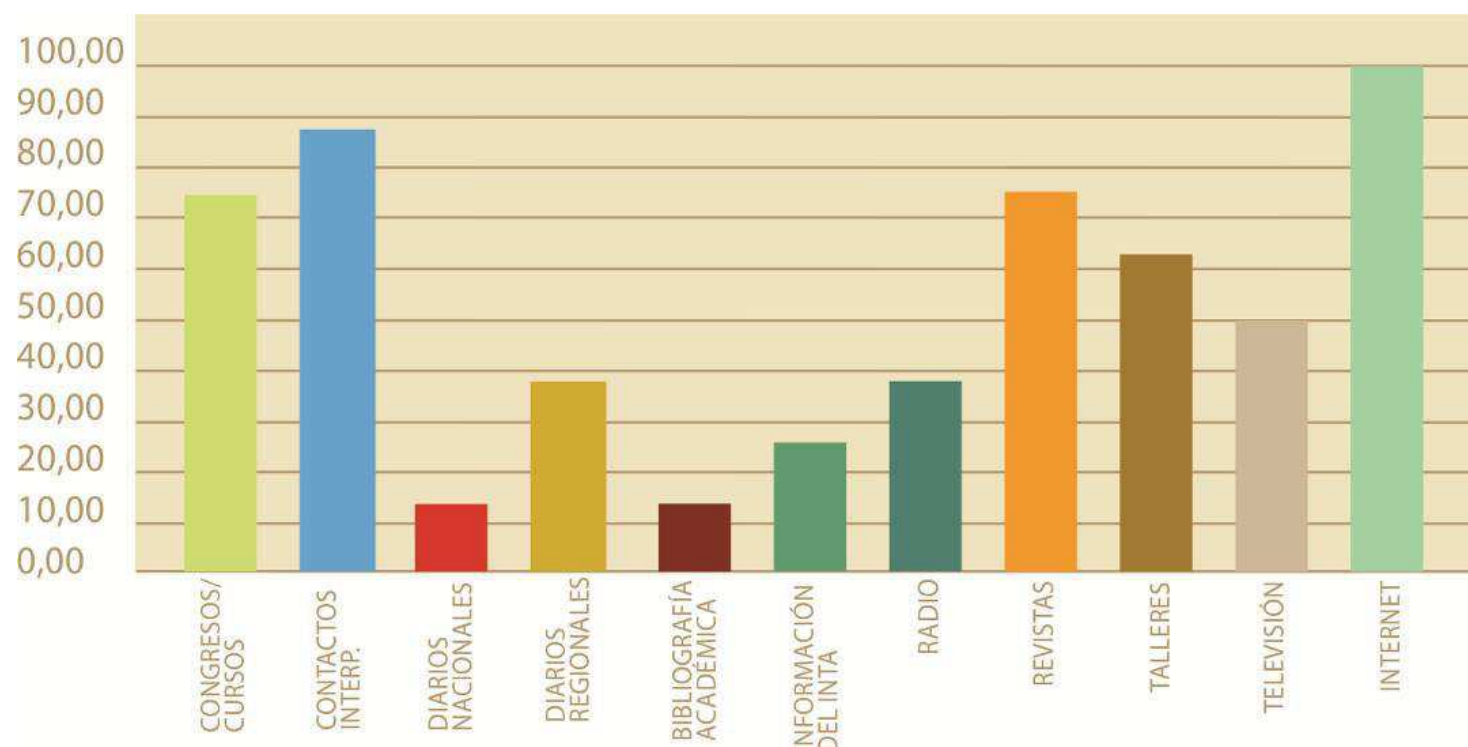
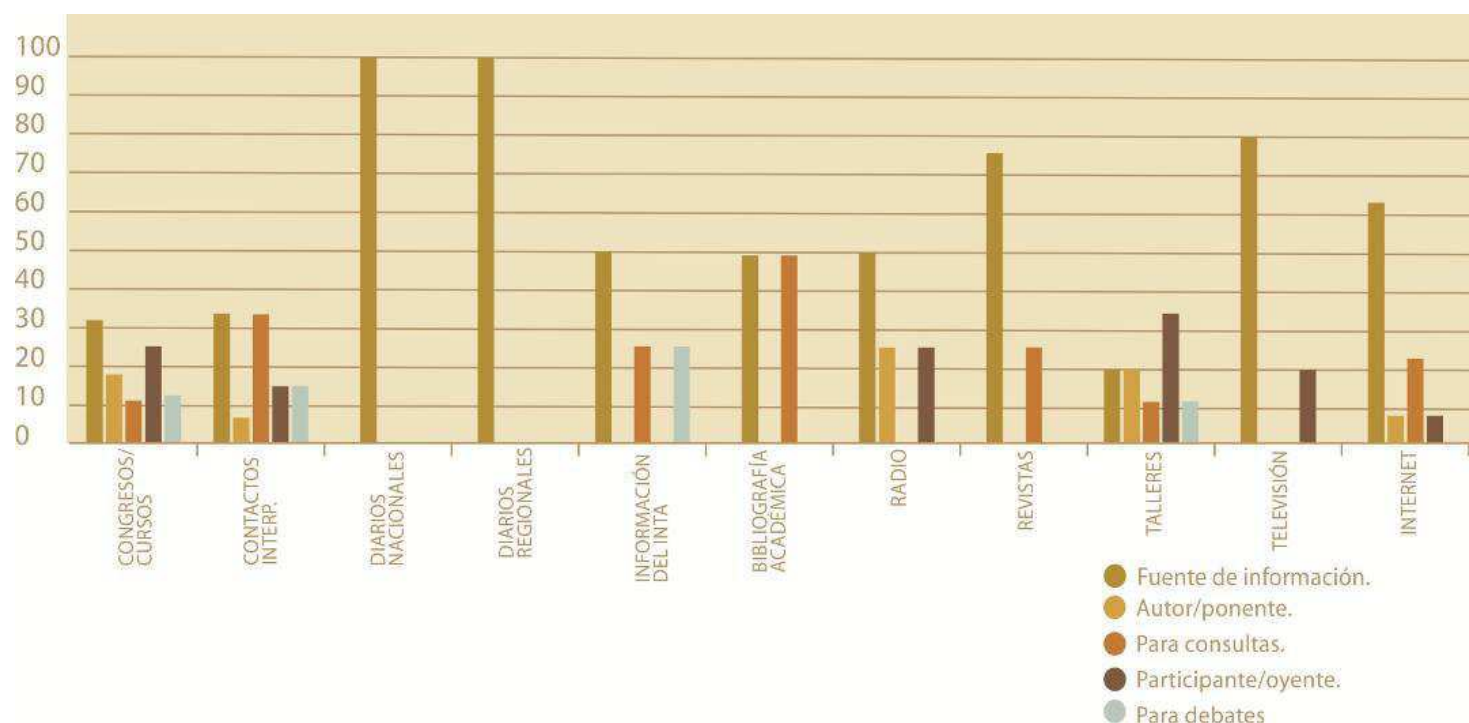


Gráfico 8. Matriz Los que educan. Modos y formas de comunicación usados. Tipos de uso



Las formas de comunicación más usadas por los docentes son la **web**, los **contactos interpersonales** y las **instancias de capacitación**. La web principalmente como fuente de información y para consultas, al igual que los contactos interpersonales. Los cursos y congresos son reconocidos como espacios de intercambio por los docentes, de los que participan como oyentes, autores de trabajos y ponentes.

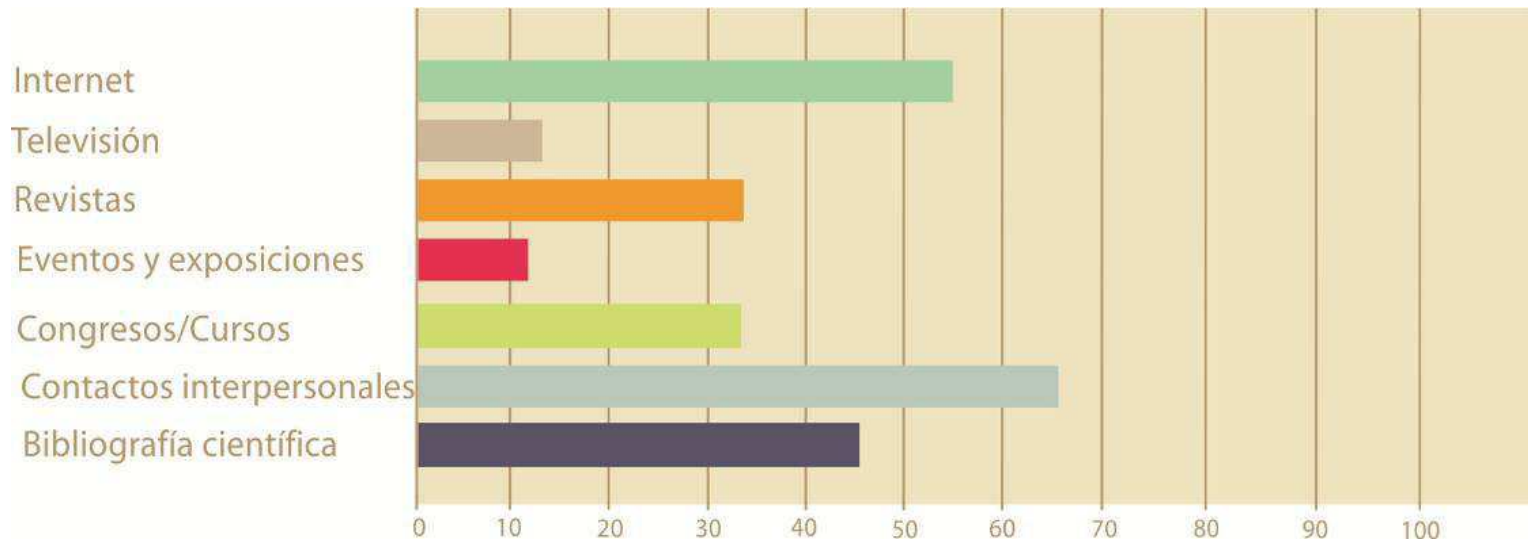
Los medios más mencionados por la Matriz de *Los que educan* son:

Tabla 15. Matriz Los que educan. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz los que educan. Espacios de comunicación mencionados.	
INTERNET	Engormix Universidad de Wisconsin (EEUU)
DIARIOS	La Nación Diarios regionales
REVISTAS	Infortambo

Cuando se les pregunta por sus preferencias respecto de modos y formas de comunicación los docentes eligen los **contactos interpersonales**, **internet** y la **bibliografía científica**.

Gráfico 9. Matriz Los que educan. Modos y formas de comunicación preferidos.



Transposición Temporal

Figura 8. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería hoy.



Figura 9. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.



Figura 10. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.



Figura 11. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.



Los educadores definen a la lechería hoy como una actividad en crecimiento, intensificada, con tecnología pero descoordinada.

20 años atrás se la visualiza como familiar, rudimentaria, en la que se distingue un vínculo afectivo de los productores con la actividad.

La perspectiva para dentro de 20 años se vincula con una mayor concentración y dependencia de los mercados externos, que implicará desafíos de mayor articulación sectorial.

Los deseos para la matriz de *Los que educan* se proyectan en torno a la sustentabilidad de la lechería: que sea una actividad más articulada, con más tambos y mejor calidad de vida para quienes trabajan en ella.

MATRIZ: LOS QUE INDUSTRIALIZAN Y COMERCIALIZAN

Fotoproblema.

Gráfico 10. Matriz Los que industrializan y comercializan. Fotoproblema.

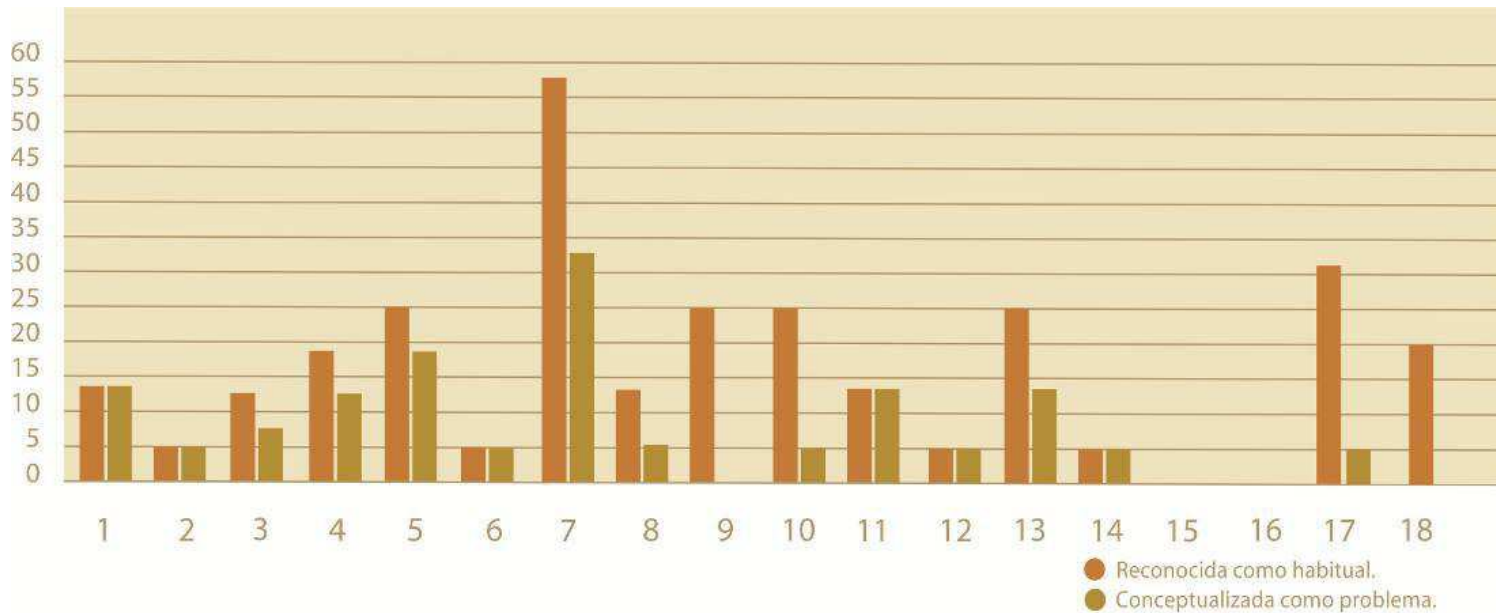


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.
 Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.
 Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.
 Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.
 Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.
 Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.
 Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.
 Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.
 Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación):
 Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.
 Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.
 Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.
 Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.
 Foto 15: Salud animal.
 Foto 16: Genética.
 Foto 17: Calidad de leche y productos.
 Foto 18: Reproducción.

“La tracción de los mercados”

La imagen más elegida como habitual por *Los que industrializan y comercializan* corresponde al aspecto *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que la Versión Técnica Comunicacional del PNLEC por la mitad de los que la eligieron. Los que no la reconocen como un problema consideran que la agricultura y la lechería son actividades complementarias en la zona. No se reconocen dificultades de competencia por el uso del suelo. En ambos casos, la toma de decisión se vincula directamente con el vaivén de los mercados.

Se mencionan los siguientes actores como interlocutores en torno a este tema:

Los productores, las instituciones de extensión y los grupos económicos.

No se registran espacios en los que se converse sobre este tema.

“La calidad no es un problema y la capacitación no es una solución”

Los que industrializan y comercializan no reconocen la calidad de la leche como un problema. No se referencian dificultades en ninguna de las etapas del proceso, por el contrario, se visualizan en los últimos años grandes progresos en torno a la calidad.

La imagen correspondiente al aspecto *Falta de previsión en el planteo de las sucesiones* es elegida como habitual por los que industrializan y comercializan, pero no se la reconoce como un problema. El recambio generacional no aparece, desde esta Matriz, como una situación previsible o en la que se pueda intervenir. De la misma forma, la foto correspondiente al aspecto *Falta de formación y calificación de la mano de obra*, no se asocia con la calidad de la oferta existente.

No se reconocen interlocutores válidos en torno a este tema. Las instituciones de extensión se visualizan con poca reacción para la innovación del sector y no se identifican espacios formales en los que se aborden sistemáticamente estas cuestiones. Se mencionan las empresas y las exposiciones-ferias como lugares en los que se conversa sobre estos temas.

Modos y Formas de Comunicación.

Gráfico 11. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modos y formas de comunicación usados.

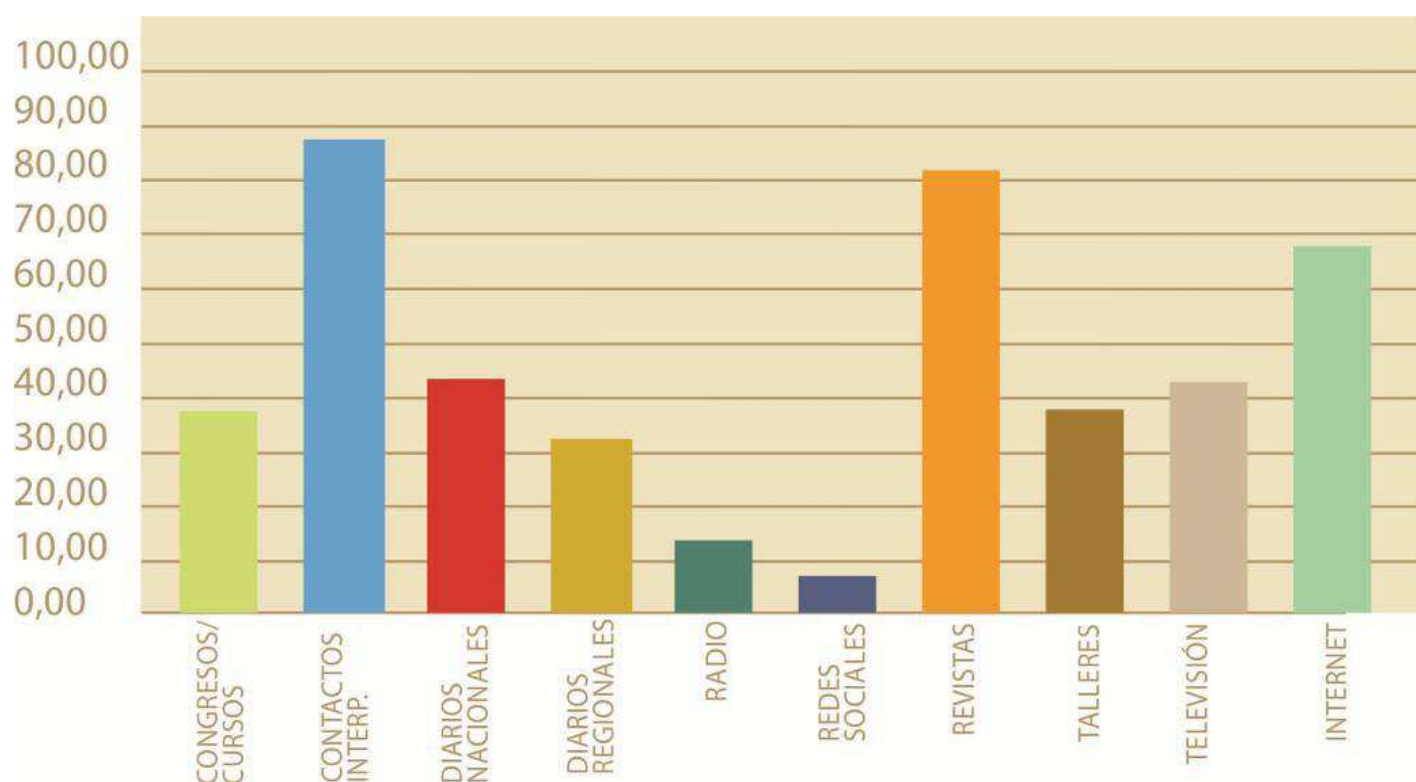
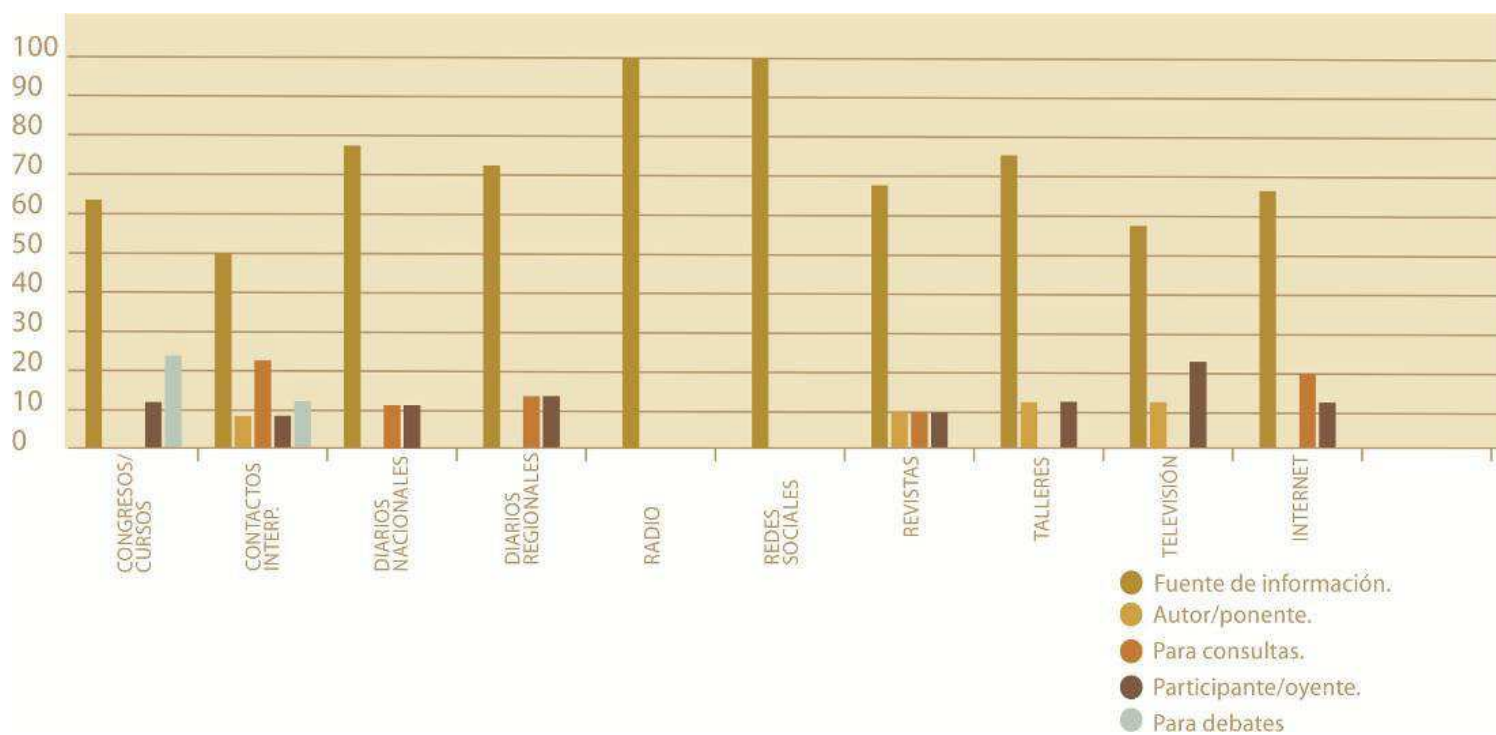


Gráfico 12. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso.



Los modos de comunicación más usados por *Los que industrializan y comercializan* son **los contactos interpersonales, la web y las revistas**. Dicen preferir Internet por la comodidad de acceso y los medios gráficos para consultar tendencias del sector, especialmente económicas. Los contactos interpersonales se usan como fuente de información, de consulta y discusión.

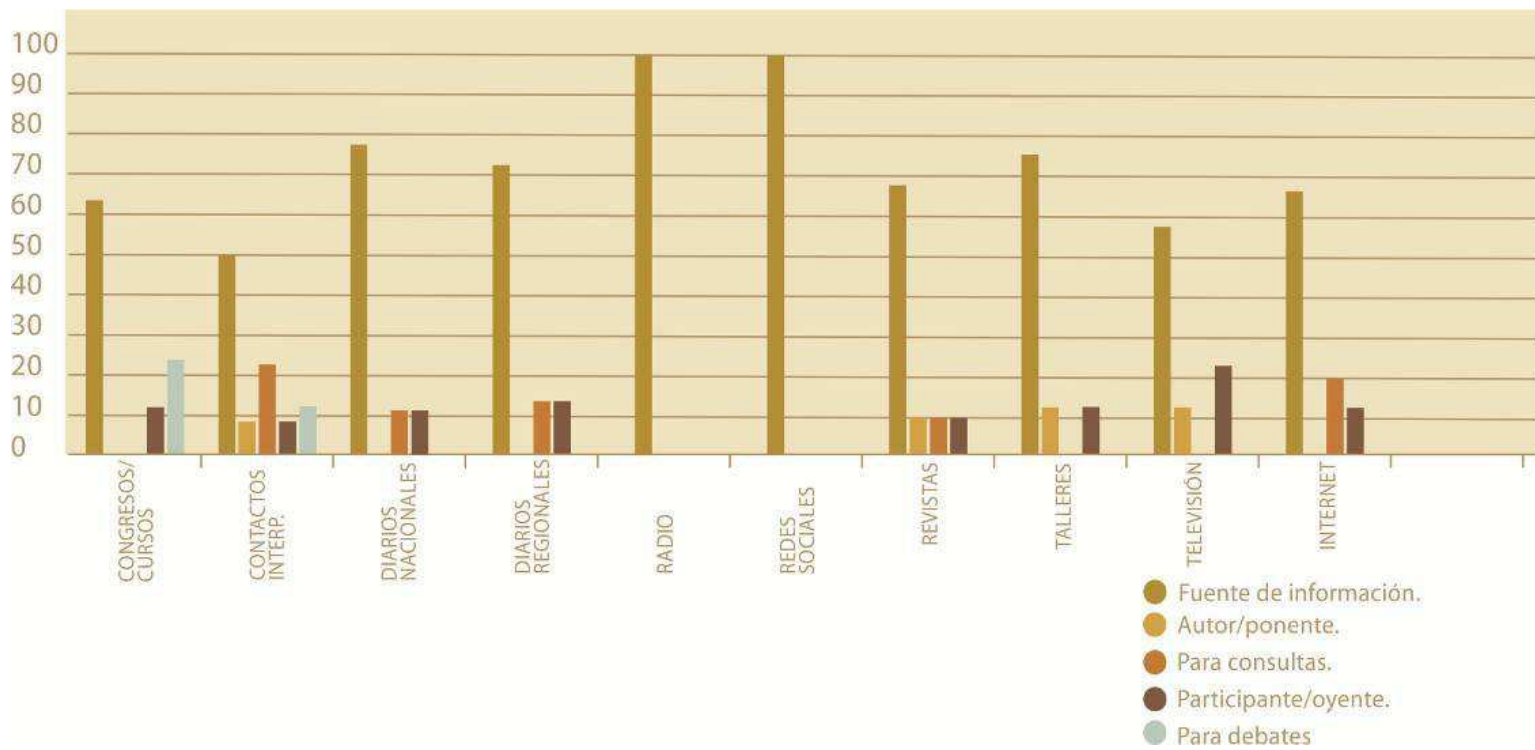
Los medios más mencionados por la matriz de *Los que industrializan y comercializan* son los siguientes:

Tabla 16. Matriz Los que industrializan y comercializan. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz los que industrializan y comercializan. Espacios de comunicación mencionados.	
INTERNET	Apymel Engormix Infortambo Lechería latina
REVISTAS	Infortambo Márgenes Agropecuarios Nuestro Agro
DIARIOS	Clarín La Nación Diarios regionales
TELEVISIÓN	Canal Rural

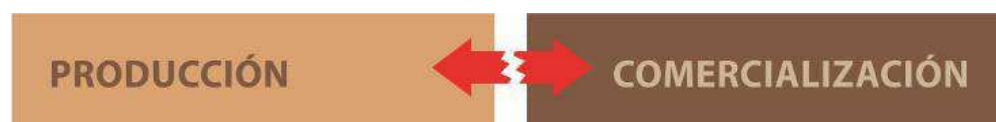
Cuando se les pregunta por sus preferencias respecto de modos y formas de comunicación la Matriz de *Los que industrializan y comercializan* elige **contactos interpersonales e internet**.

Gráfico 13. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modos y formas de comunicación preferidos.



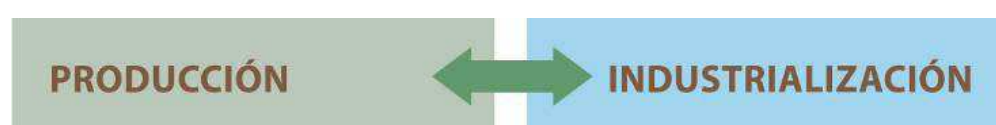
Articulación y Modalidades del Vínculo

Figura 12. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modalidades del vínculo. Más desvinculados.



Los eslabones Producción/Comercialización son desde la visión de los industriales y comerciantes del sector lechero, los más desvinculados entre sí.

Figura 13. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modalidades del vínculo. Más vinculados.



Los eslabones Producción/Industrialización son los más vinculados de la cadena según *Los que industrializan y comercializan*.

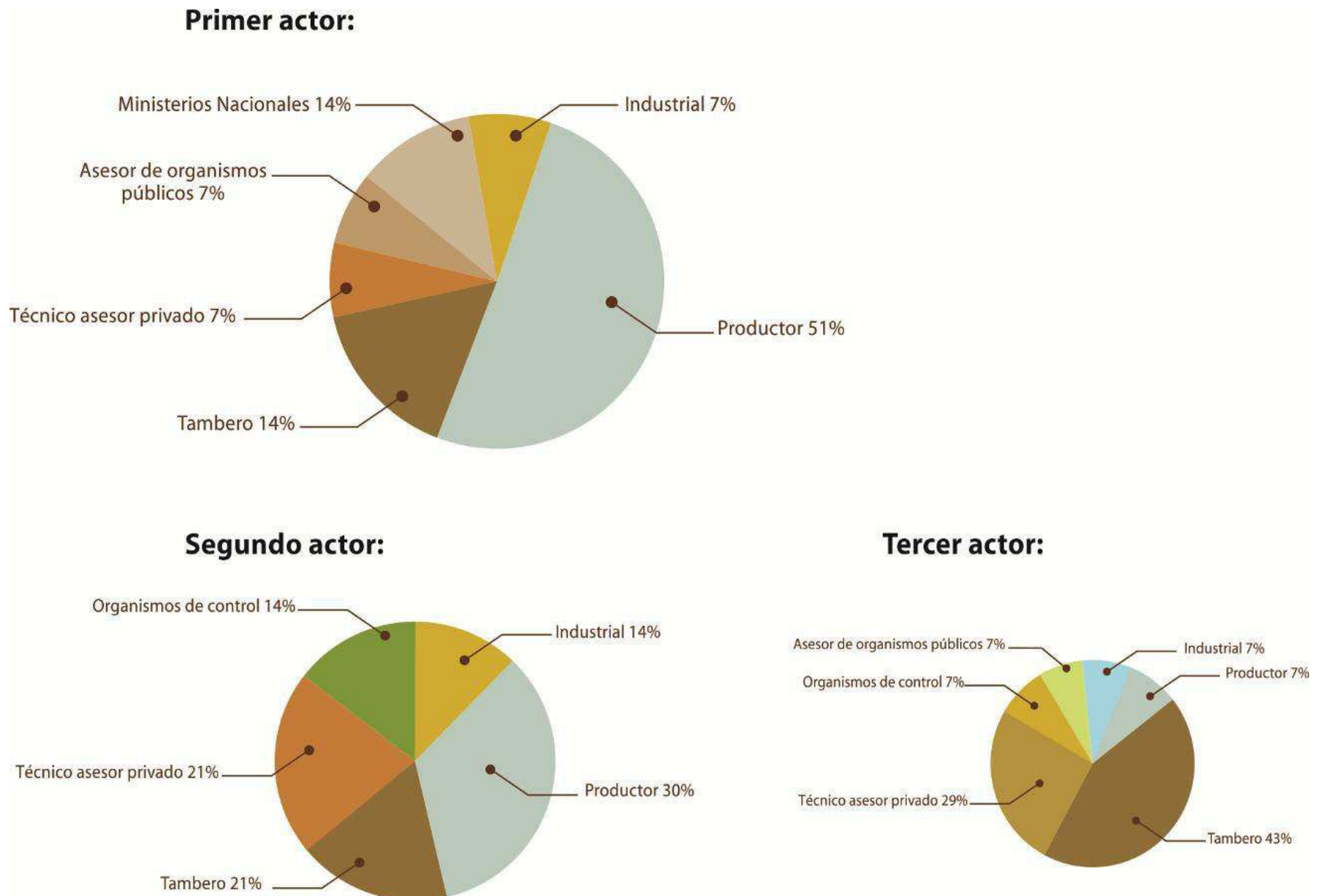
Figura 14. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado.



El eslabón más articulado con todos los demás de la cadena láctea es según esta Matriz el de la Industrialización.

Jerarquía de Actores y Competencias

Gráfico 14. Matriz Los que industrializan y comercializan. Jerarquía de actores y competencias.



El **productor, el técnico asesor privado y el tambero** son los actores que tienen más injerencia en la gestión integral del tambo desde la visión de *Los que industrializan y comercializan*.

Las competencias que se le asignan son las siguientes:

El productor: porque es el que decide.

El asesor: porque tiene las respuestas. Dice qué hacer para que el productor decida.

El tambero: porque es el que hace en el tambo. Su trabajo es difícil de controlar, por lo que tiene que trabajar acorde con el productor y el asesor.

Transposición Temporal

Figura 15. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería hoy.



Figura 16. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.



Figura 17. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.



Figura 18. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.



Los que industrializan y comercializan definen a la lechería hoy como una actividad en crecimiento, tecnologizada, dinámica.

20 años atrás se la visualiza como una actividad ineficiente, con un fuerte componente vocacional y económicamente más precaria.

Dentro de 20 años se visualiza una lechería estabulada, con super-tambos respondiendo a las exigencias de los mercados internacionales.

Los deseos para *Los que industrializan y comercializan* se proyectan en torno a una mayor previsibilidad de la mano de una política nacional que valore los componentes empresariales y de calidad del sector.

MATRIZ: LOS QUE LEGISLAN/CONTROLAN

Fotoproblema

Gráfico 15. Matriz Los que legislan/controlan. Fotoproblema.

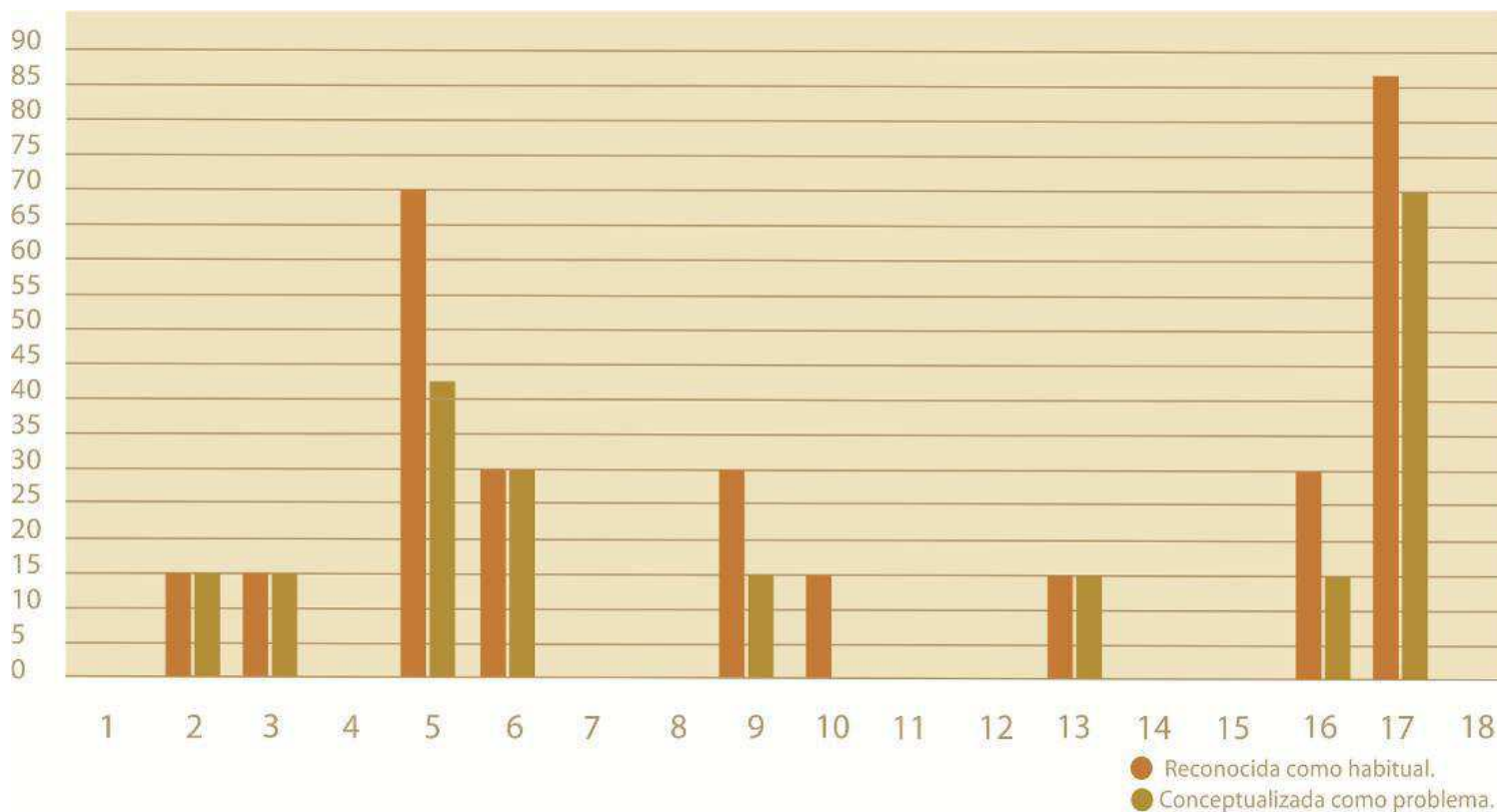


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.
 Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.
 Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.
 Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.
 Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.
 Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.
 Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.
 Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.
 Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).
 Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.
 Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.
 Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.
 Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.
 Foto 15: Salud animal.
 Foto 16: Genética.
 Foto 17: Calidad de leche y productos.
 Foto 18: Reproducción.

“Control público”

La imagen más elegida como habitual por *Los que legislan-controlan* corresponde al aspecto *Calidad de leche y productos*.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que la VTC del PNLEC por la mayoría de los entrevistados. La problemática se focaliza en la toma inadecuada de muestras. “Las normas ISO se conocen pero muchas veces las muestras están mal tomadas por falta de capacitación del que la realiza y falta de métodos estadísticos confiables”. Los incentivos por calidad por parte de las empresas se consideran, desde la percepción de esta Matriz, como un mecanismo poco virtuoso.

La falta de continuidad de las políticas públicas y la desarticulación entre los organismos del sector, se identifica como un componente importante de esta problemática.

Se mencionan los siguientes actores como interlocutores en torno a este tema:

Los organismos del Estado (Gobierno Nacional y Provincial, INTI, INTA) y los transportistas: “existe capacitación para los dueños de los camiones pero los peones cambian constantemente”.

Se mencionan los siguientes espacios en torno a este tema:

INTI Lácteos, ASSAL, INTA, Mesas de Lechería, Gobierno Nacional y Universidad.

“Distribución de la riqueza”

La imagen correspondiente al aspecto *Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena* es elegida como habitual por *Los que legislan-controlan*.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que en la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del PNLEC por la mayoría de los entrevistados. Se señalan como aspectos que deberían revisarse: la integración de las PyMES en la cadena y el sistema de fijación de precios, ya que los precios en góndola los definen empresas subsidiadas y benefician a la comercialización por sobre los demás eslabones. “La comercialización es un gran fantasma”. La falta de una política alimentaria se reconoce como causa de que existan eslabones de la cadena desarticulados.

Se mencionan los siguientes actores como interlocutores en torno a este tema:

El Gobierno Nacional, los supermercadistas y las industrias.

Se mencionan los siguientes espacios en torno a este tema:

ASSAL, INTI, INTA, PEL, espacios organizados por el Gobierno Nacional, laboratorios, cursos y talleres.

Gráfico 16. Matriz Los que legislan/controlan. Modos y formas de comunicación usados. Modos y Formas de Comunicación.

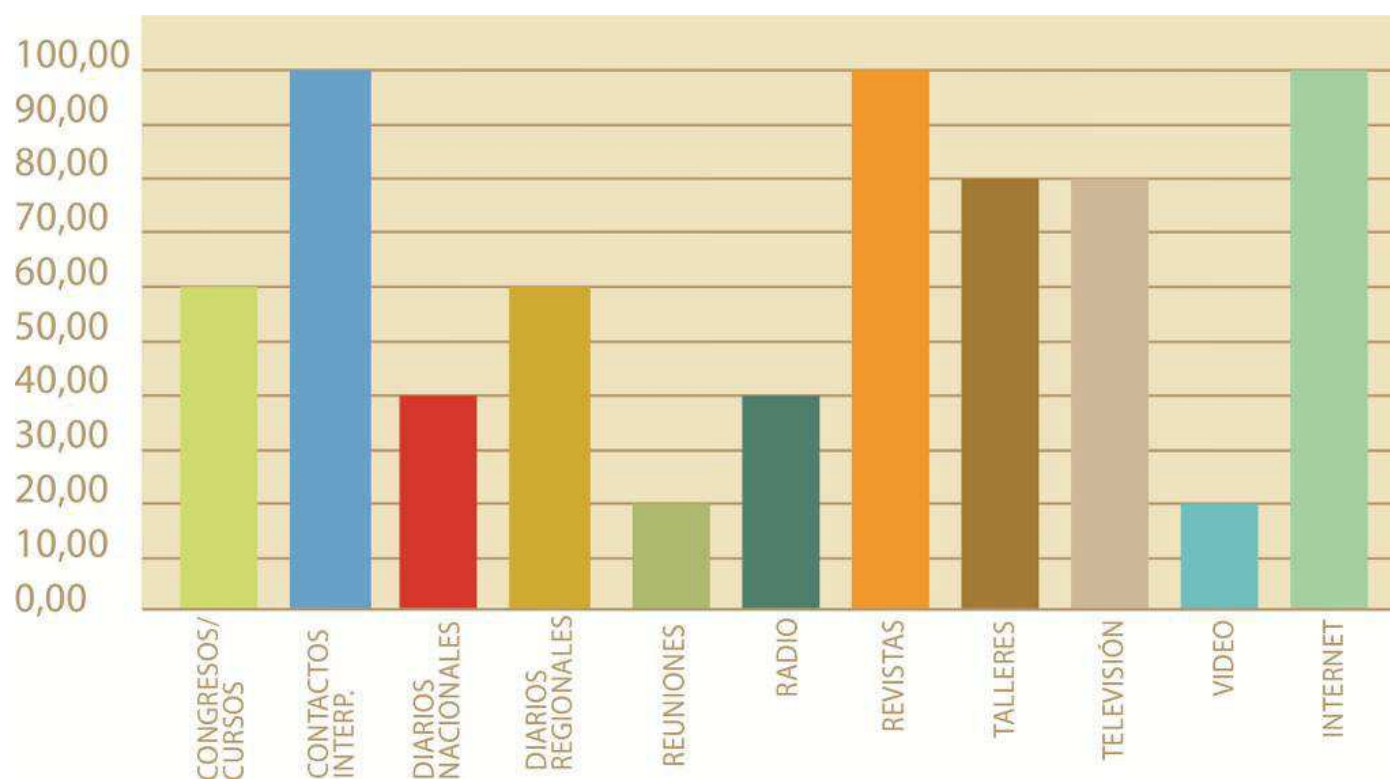
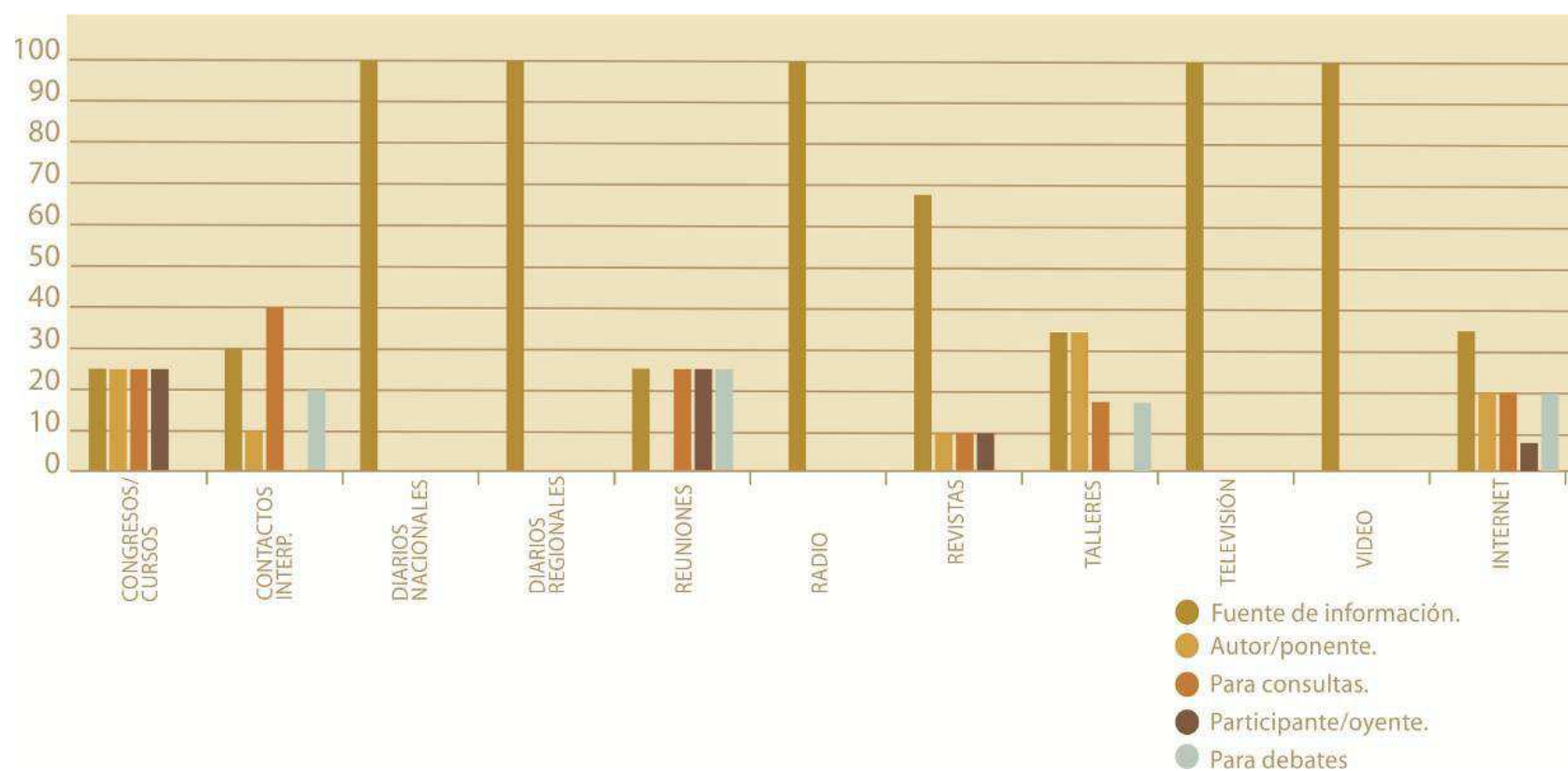


Gráfico 17. Matriz Los que legislan/controlan. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso.



Los modos de comunicación más usados por la matriz de *Los que legislan-controlan* son **la web, las revistas y los contactos interpersonales**. Las revistas se usan principalmente como fuente de información especializada. Realizan usos variados tanto de la web como de las relaciones interpersonales, a los que reconocen como fuentes de información, consulta, debate y también como espacios de participación y publicación de información propia.

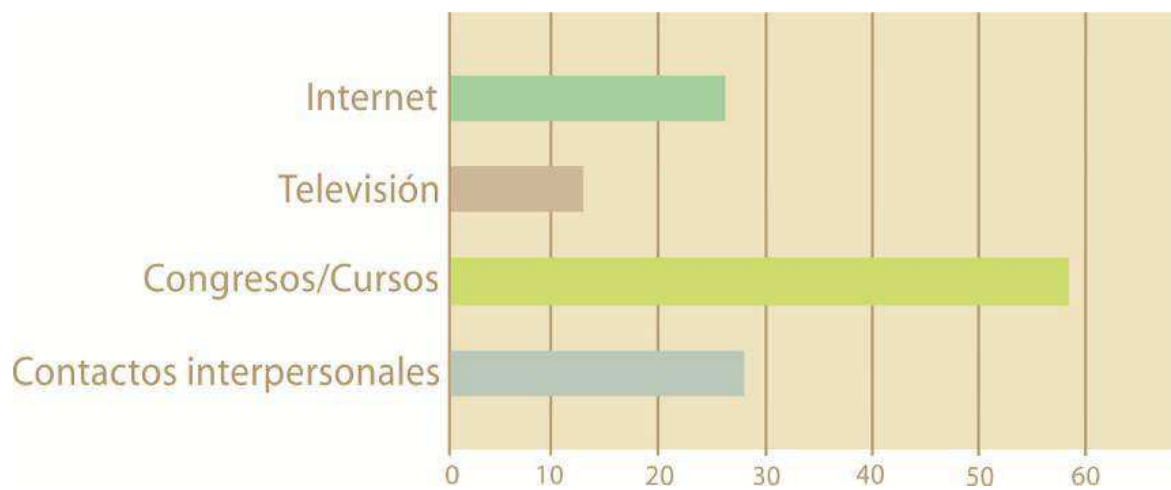
Los medios más mencionados por la matriz *Los que legislan-controlan* son los siguientes:

Tabla 17. Matriz Los que legislan/controlan. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz los legislan. Espacios de comunicación mencionados.	
INTERNET	Lechería latina Fepale
REVISTAS	Infortambo Nuestro Agro
DIARIOS	Clarín
TELEVISIÓN	Canal Rural

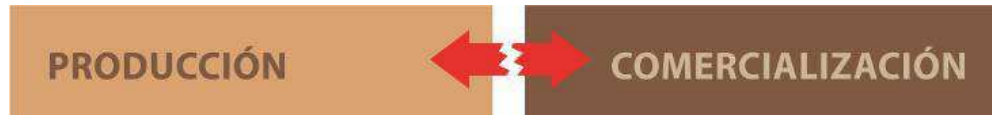
Cuando se les pregunta por sus preferencias respecto de modos y formas de comunicación *Los que legislan-controlan* eligen los **congresos, los contactos interpersonales e internet.**

Gráfico 18. Matriz Los que legislan/controlan. Modos y formas de comunicación preferidos.



Articulación y Modalidades del Vínculo

Figura 19. Matriz Los que legislan/controlan. Modalidades del vínculo. Más desvinculados.



Los eslabones Producción/Comercialización son desde la visión de *Los que legislan-controlan* los más desvinculados de la cadena.

Figura 20. Matriz Los que legislan/controlan. Modalidades del vínculo. Más vinculados.



Los eslabones Producción/Recolección son los más vinculados de la cadena según esta matriz.

Figura 21. Matriz Los que legislan/controlan. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado.

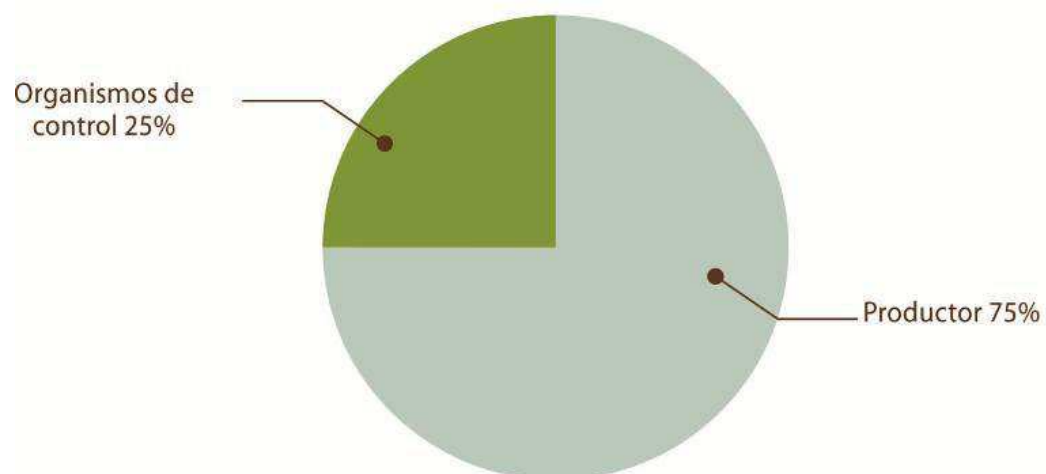


El eslabón más articulado con todos los demás de la cadena láctea es según *Los que legislan-controlan*, el de la Industrialización.

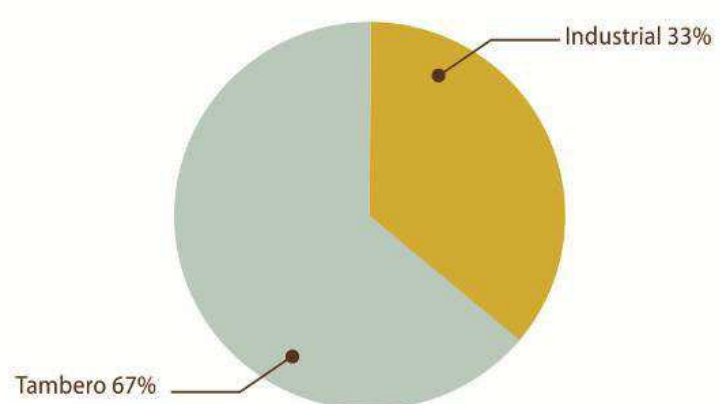
Jerarquía de actores y competencias

Gráfico 19. Matriz Los que legislan/controlan. Jerarquía de actores y competencias.

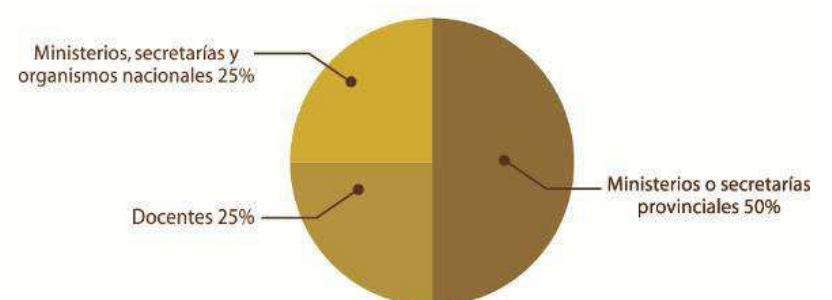
Primer actor:



Segundo actor:



Tercer actor:



El productor, el tambero y los ministerios-secretarías provinciales son los actores que tienen más injerencia en la gestión integral del tambo desde la visión de *Los que legislan-controlan*.

Las competencias que se les asignan son las siguientes:

El productor: porque es el dueño y decide.

El tambero: porque es el que decide cotidianamente qué se hace en el tambo.

Los ministerios y secretarías: porque delinear las políticas y dan pautas de distribución, generación de subsidios y créditos blandos.

Transposición Temporal

Figura 22. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería hoy.



Figura 23. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.



Figura 24. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.



Figura 25. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.

Integrada
Próspera Precio-justo
Calidad

Los que legislan-controlan definen a la lechería hoy como una actividad desordenada, en la que resulta imperioso encontrar formas de integración de sus componentes.

20 años atrás se la visualiza como una actividad desorganizada e informal.

La perspectiva para dentro de 20 años es esperanzada. La política y la tecnología se consideran como los ejes de las posibles mejoras de la lechería.

Los deseos para el sector se proyectan en torno a la integración de los participantes de la cadena.

MATRIZ: LOS QUE ORDEÑAN

Fotoproblema.

Gráfico 20. Matriz Los que ordeñan. Fotoproblema.

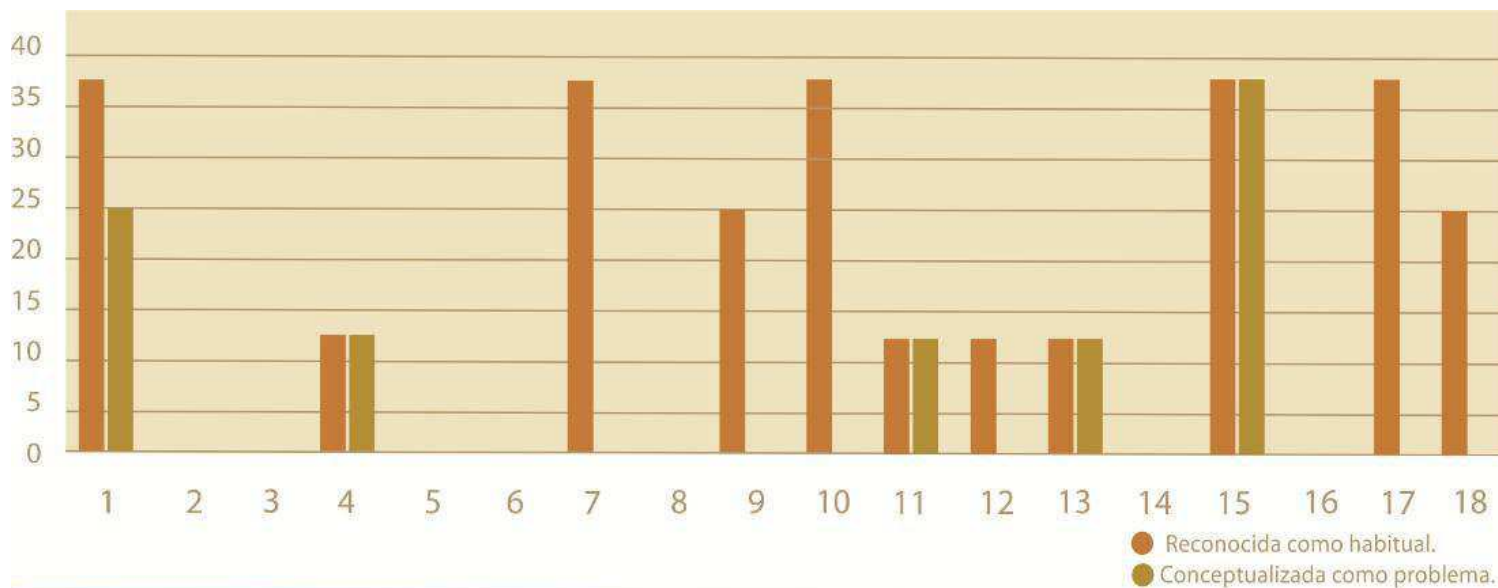


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.

Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.

Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.

Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.

Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.

Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.

Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.

Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.

Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).

Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.

Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.

Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.

Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.

Foto 15: Salud animal.

Foto 16: Genética.

Foto 17: Calidad de leche y productos.

Foto 18: Reproducción.

“Atención a la salud”

En la matriz de los que ordeñan existe una escasa conceptualización de la mayoría de los aspectos de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del PNLEC. Seis imágenes son elegidas como habituales en la zona y no son conceptualizadas como problemas: *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*, *Falta de formación y calificación de mano de obra*, *Calidad de leche y productos*, *Reproducción*, *Falta de previsión en el planteo de las sucesiones*, *Baja producción global de materia seca por hectárea*.

Los aspectos vinculados con *Salud Animal* sí son conceptualizados como problemas por esta matriz. Los entrevistados también dan cuenta de los componentes del problema vinculados con las *Malas condiciones de trabajo en los tambos* y las *Rutinas productivas ineficientes*.

Se mencionan los siguientes *actores* como interlocutores en torno a este tema:

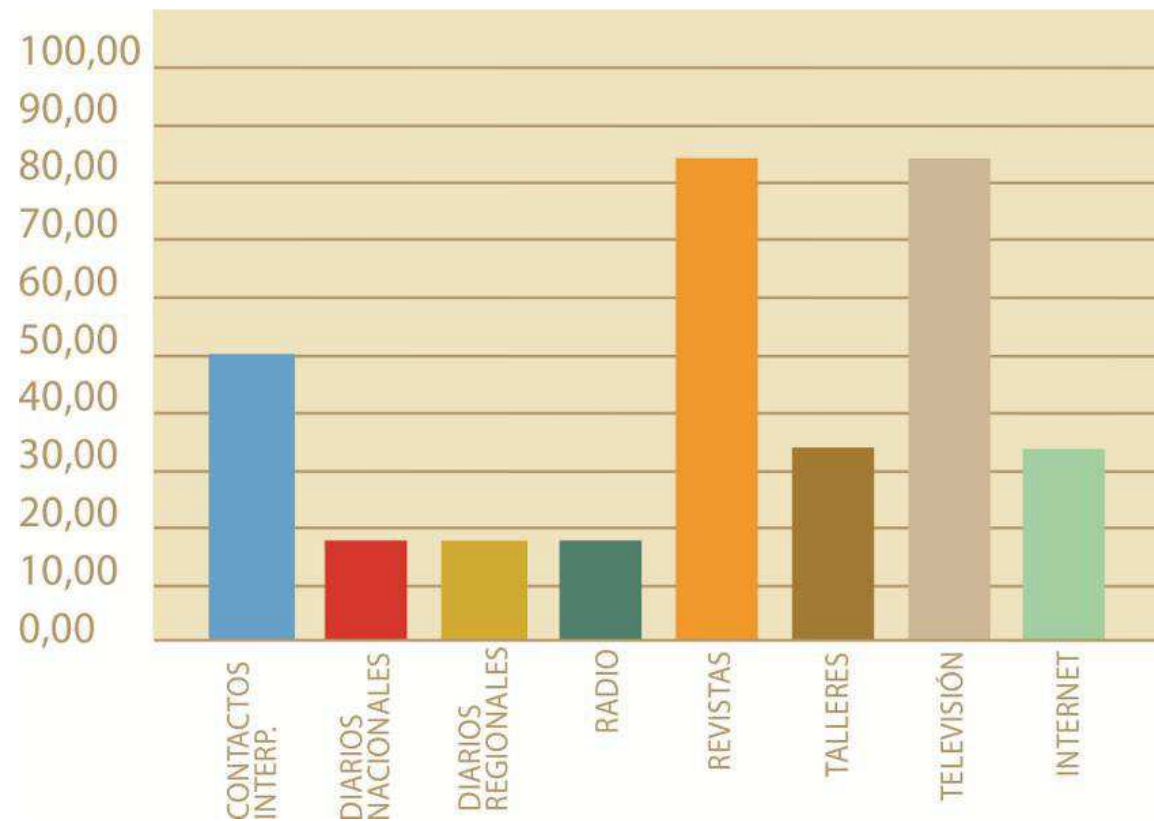
Los dueños del campo, el veterinario, los peones y los tamberos.

Se mencionan los siguientes *espacios* en torno a este tema:

Curso El Profesional Tambero del INTA, el tambo, el campo.

Modos y Formas de Comunicación

Gráfico 21. Matriz Los que ordeñan. Modos y formas de comunicación usados.



Los modos de comunicación más usados por *Los que ordeñan* son **la televisión y las revistas**. Dicen usar la televisión porque “siempre hay cosas distintas y novedades” y las revistas para la información específica. Todos los medios elegidos se reconocen como fuente de información.

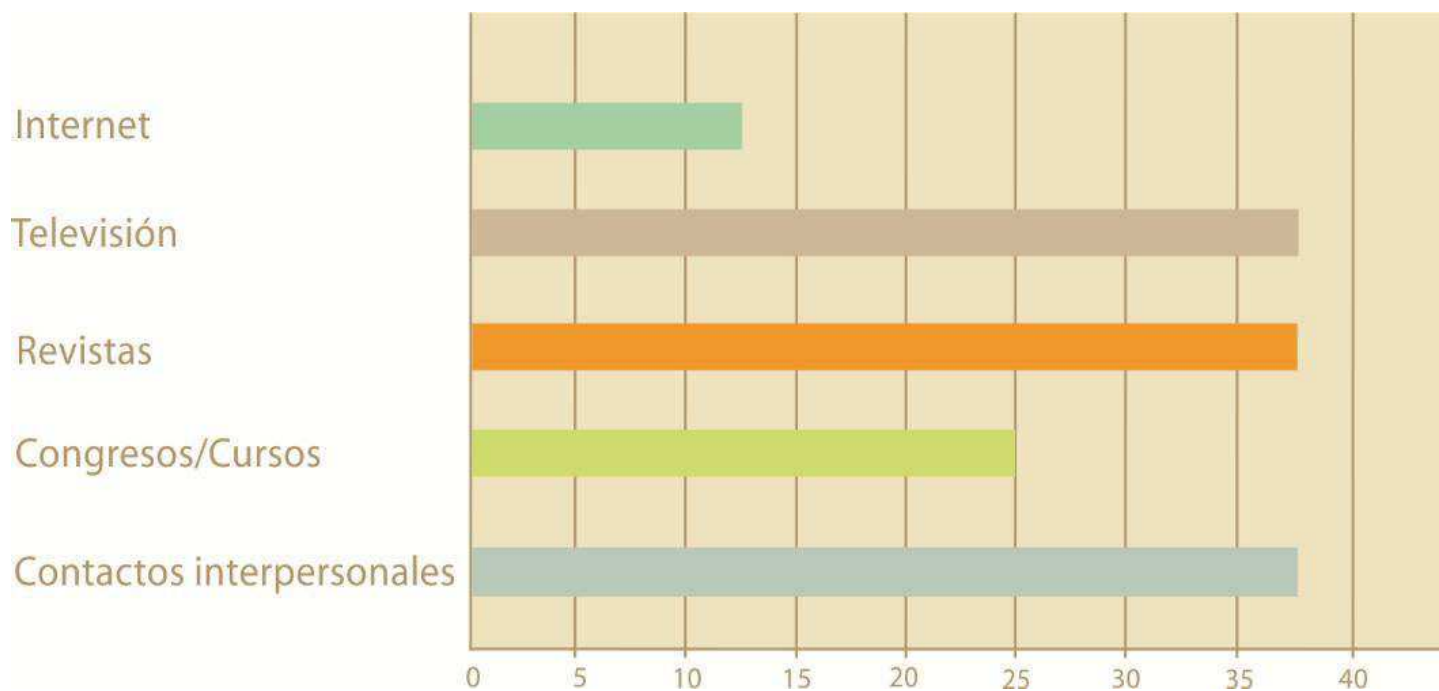
Los medios más mencionados por la matriz de *Los que ordeñan* son los siguientes:

Tabla 18. Matriz Los que ordeñan. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz los que ordeñan. Espacios de comunicación mencionados.	
CONGRESOS / CURSOS	El Profesional Tambero
TELEVISIÓN	Canal Rural
REVISTAS	Infortambo

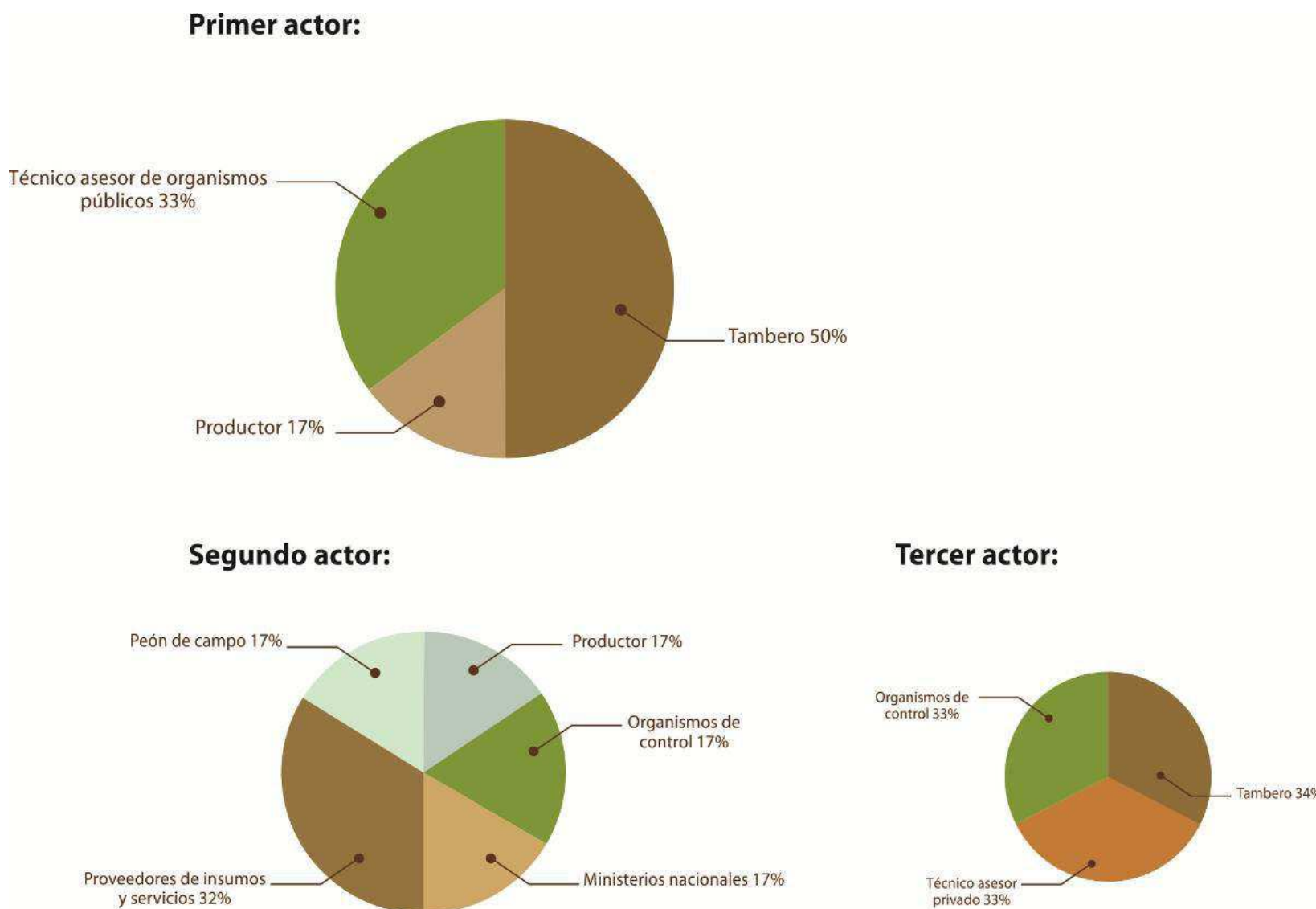
Cuando se les pregunta por sus preferencias respecto de modos y formas de comunicación *Los que ordeñan* eligen los **contactos interpersonales, la televisión y las revistas**.

Gráfico 22. Matriz Los que ordeñan. Modos y formas de comunicación preferidos.



Jerarquía de Actores y Competencias

Gráfico 23. Matriz Los que ordeñan. Jerarquía de actores y competencias.



El tambero y los proveedores de insumos son los actores que tienen más injerencia en la gestión integral del tambo desde la visión de *Los que ordeñan*.

Las competencias que se les asignan son las siguientes:

El tambero: porque de él depende la calidad del producto. Mantiene el orden en el tambo y se ocupa de los animales.

El proveedor de insumos: porque se le reconoce importancia en el logro de la calidad de la leche.

Transposición Temporal

Figura 26. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería hoy.

Más-tecnología
Empresarial
Innovadora

Figura 27. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.

Menos-tecnificada
Casera
Familiar
Incómoda
Dura
Tarro
Más-informal

Figura 28. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.

Mercado-internacional
Va-a-seguir-mejorando
Precios

Figura 29. Matriz. Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.

Menos-sacrificada
Más-nacional

Los que ordeñan definen a la lechería hoy como una actividad tecnificada y empresarial.

20 años atrás se la visualiza como menos tecnificada, incómoda, sacrificada.

La perspectiva para dentro de 20 años se vincula con el crecimiento, condicionado a que se mantengan condiciones favorables de precios.

Los deseos se vinculan a una actividad menos sacrificada, con una mejor calidad de vida para los tamberos y sus familias.

MATRIZ: LOS QUE DEFINEN POLÍTICAS

Fotoproblema.

Gráfico 24. Matriz Los que definen políticas. Fotoproblema.

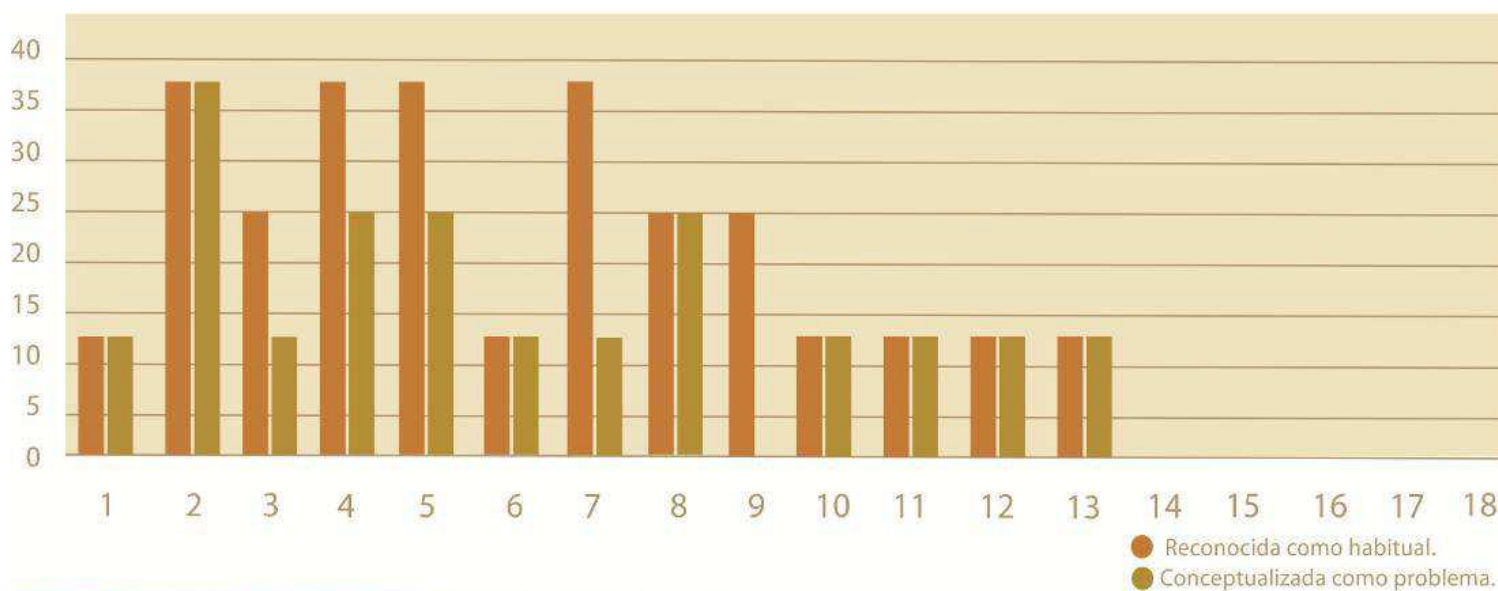


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.

Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.

Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.

Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.

Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.

Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.

Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.

Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.

Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).

Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.

Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.

Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.

Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.

Foto 15: Salud animal.

Foto 16: Genética.

Foto 17: Calidad de leche y productos.

Foto 18: Reproducción.

"Políticas activas"

La imagen más elegida como habitual por *Los que definen políticas* corresponde al aspecto *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*.

Se considera que los INIAS deberían generar información estratégica y vinculada a políticas activas para evitar el monocultivo de soja y reducir el impacto de la agricultura por tener más rápido retorno y ser una actividad más fácil de realizar. Se resalta que la lechería genera más trabajo y recursos en las regiones. También que es menos contaminante y tiene un impacto positivo sobre la salud de la población.

Se mencionan los siguientes *actores* como interlocutores en torno a este tema:

Los políticos, los legisladores, los eslabones de la cadena láctea, las universidades y los INIAS.

Se mencionan los siguientes *espacios* en torno a este tema:

Reuniones del INTA, Legislatura, mesas nacionales y provinciales del sector lácteo.

“Economía política”

Otra imagen elegida como habitual por la matriz de los que definen políticas es la correspondiente a la *Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena*. Es conceptualizada en los mismos términos que en la VTC del Programa por la mayoría de los entrevistados. Se mencionan como aspectos vinculados: la falta de información analítica (“los precios y los márgenes no están sistematizados a nivel de la cadena láctea”), la falta de transparencia en la definición de los precios en la cadena, los altos impuestos y la falta de una política alimentaria nacional.

Se mencionan como actores que podrían ser interlocutores en torno a esta problemática:

Los investigadores de precios, los políticos, la Subsecretaría de Comercio de la Nación, INTA, los gobiernos.

Se mencionan como espacios las reuniones técnicas y sectoriales.

Modos y Formas de Comunicación.

Gráfico 25. Matriz Los que definen políticas. Modos y formas de comunicación usados.

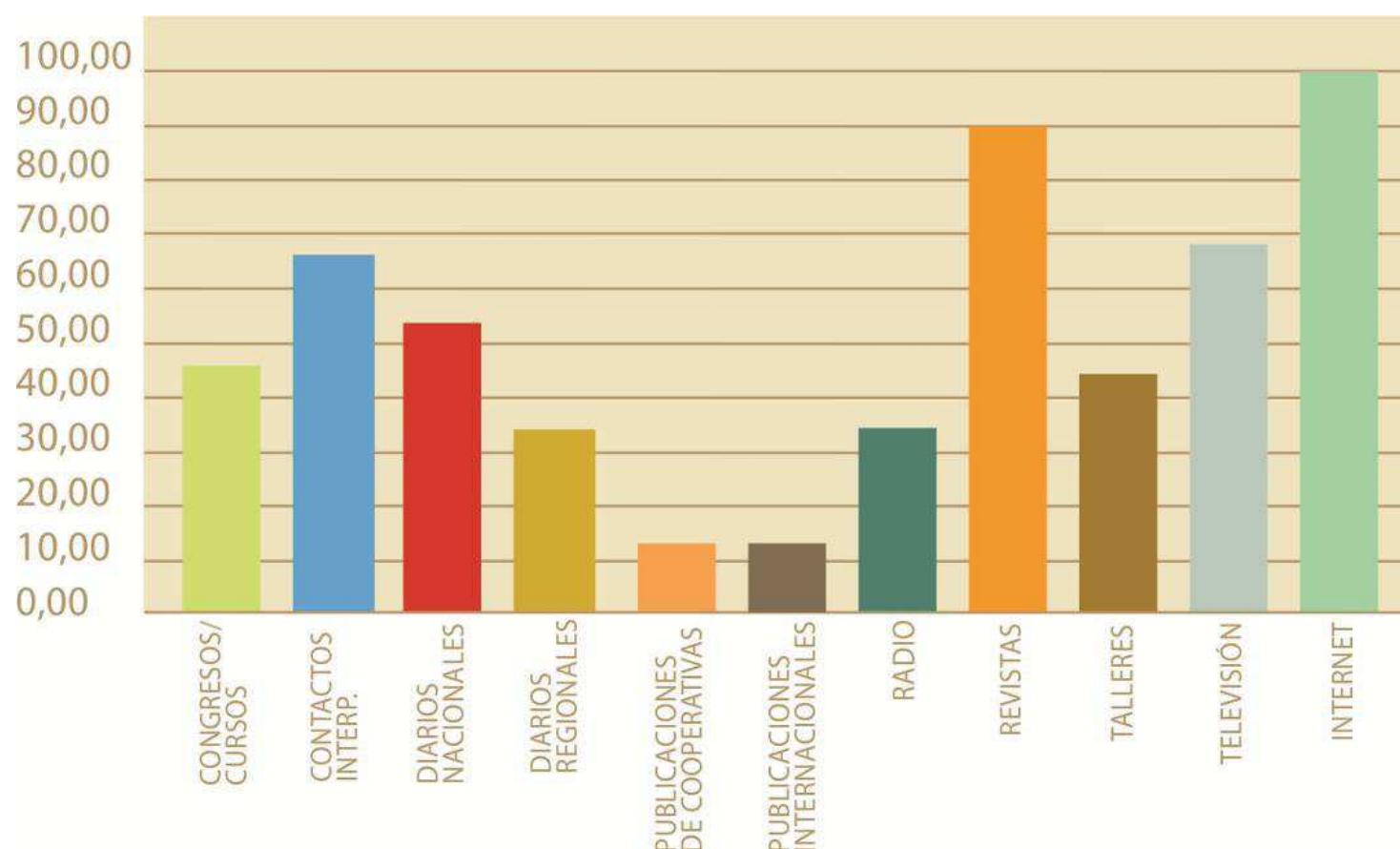
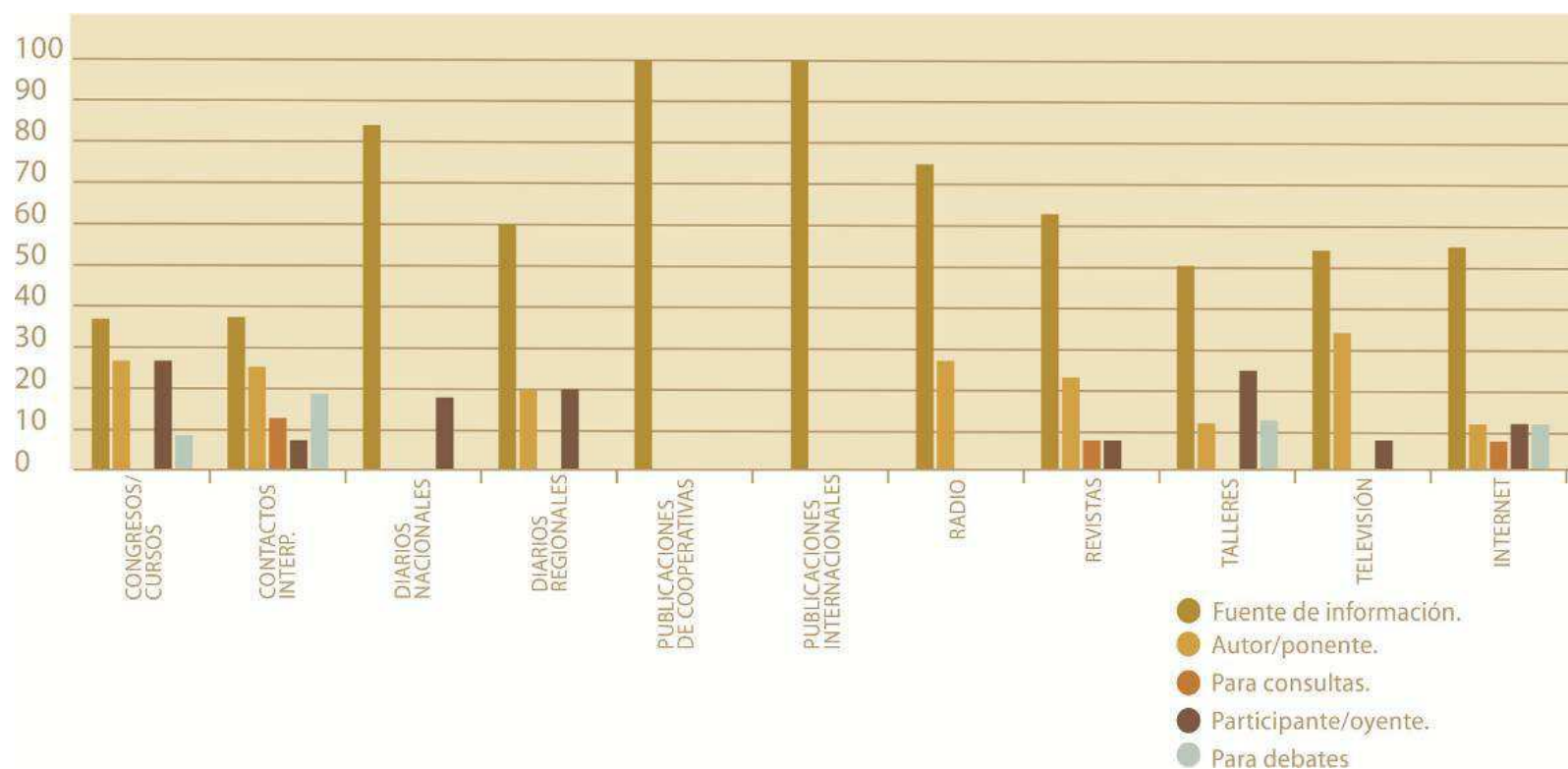


Gráfico 26. Matriz Los que definen políticas. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso.



Los modos de comunicación más usados por *Los que definen políticas* son **la web y los medios gráficos**. Dicen recurrir a la web por su accesibilidad como fuente de información y posibilidad de intercambio y consulta con diferentes sectores y a las revistas y diarios por la especificidad de la información y como fuente de información cotidiana, respectivamente.

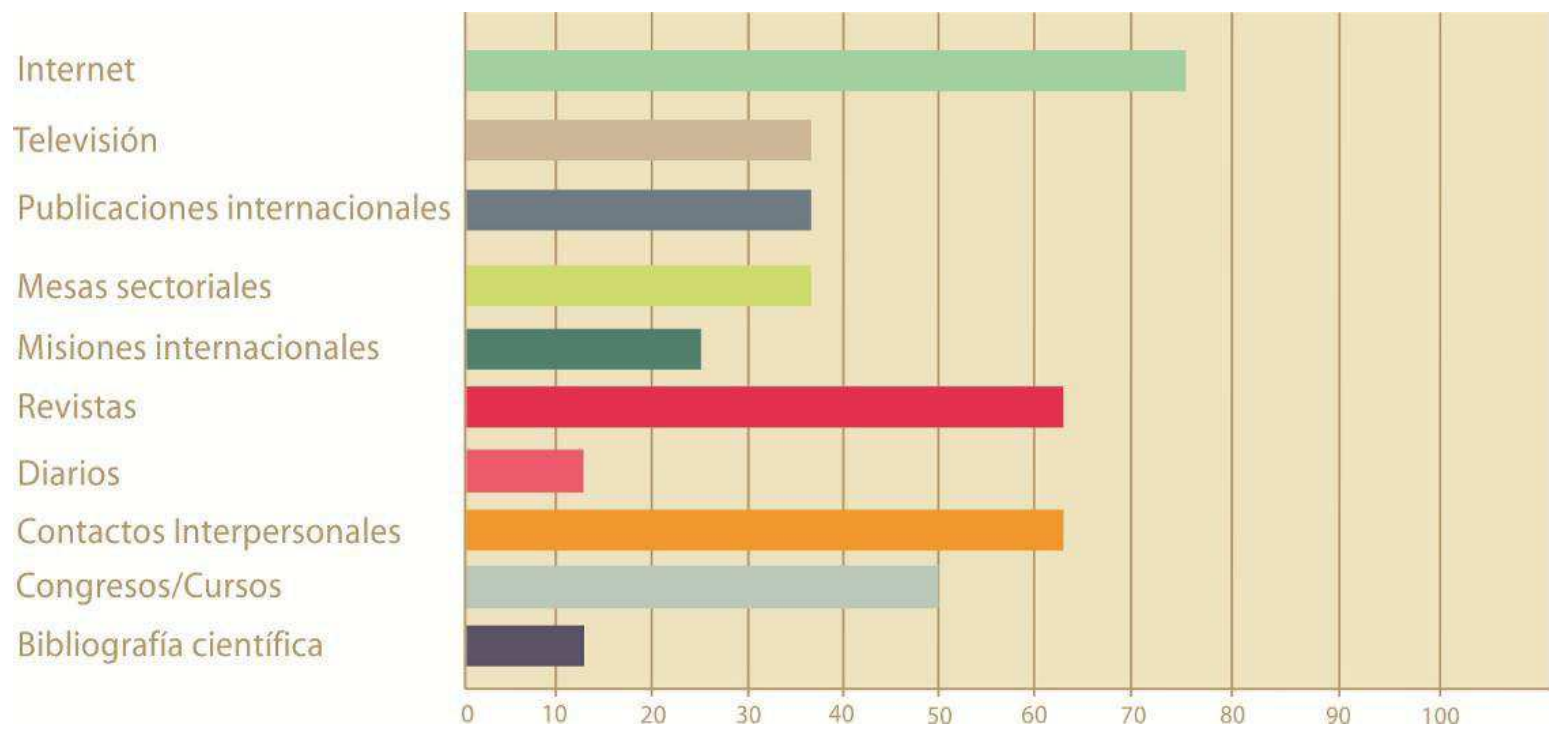
Los medios más mencionados por la matriz de *Los que definen políticas* son los siguientes:

Tabla 19. Matriz Los que definen políticas. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz los que definen políticas. Espacios de comunicación mencionados.	
INTERNET	Infortambo
INTA	Lechería latina
REVISTAS	Infortambo Chacra Nuestro Agro Producir XXI
DIARIOS	Clarín La Nación Diarios regionales
TELEVISIÓN	Canal Rural

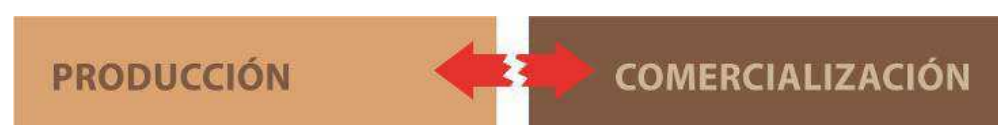
Cuando se les pregunta por sus preferencias respecto de modos y formas de comunicación la matriz de *Los que definen políticas* eligen **internet, los medios gráficos y los contactos interpersonales.**

Gráfico 27. Matriz Los que definen políticas. Modos y formas de comunicación preferidos.



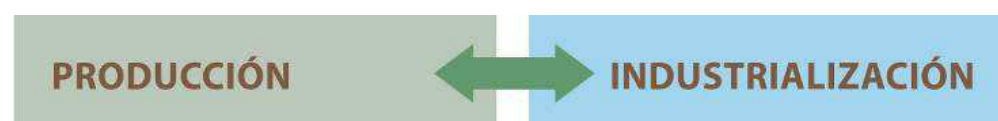
Articulación y Modalidades del Vínculo

Figura 30. Matriz Los que definen políticas. Modalidades del vínculo. Más desvinculados.



Los eslabones Producción/Comercialización son desde la visión de *Los que definen políticas*, los más desvinculados entre sí.

Figura 31. Matriz Los que definen políticas. Modalidades del vínculo. Más vinculados.



Los eslabones Producción/Industrialización son los más vinculados de la cadena según esta matriz.

Figura 32. Matriz Los que definen políticas. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado.

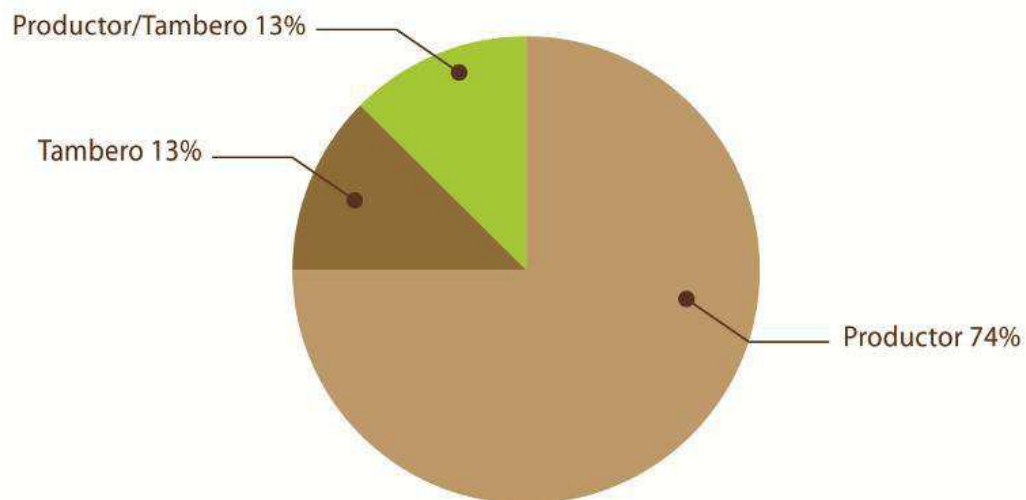


El eslabón más articulado con todos los demás de la cadena láctea es según *Los que definen políticas*, el de la Industrialización.

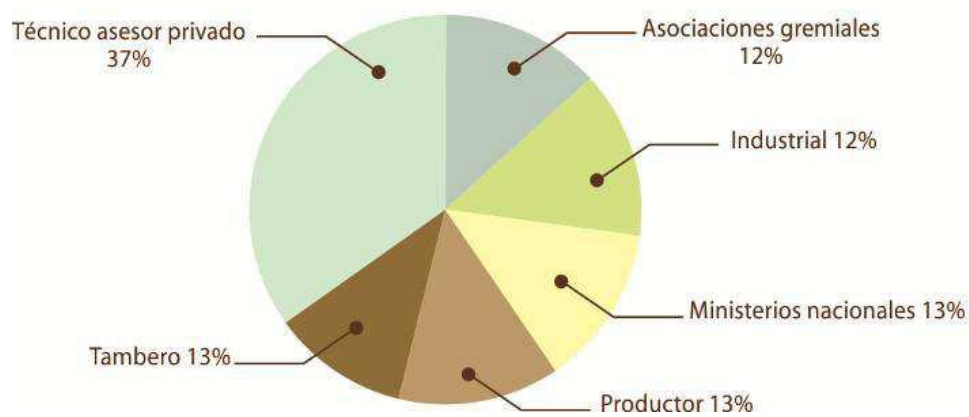
Jerarquía de Actores y Competencias

Gráfico 28. Matriz Los que definen políticas. Jerarquía de actores y competencias.

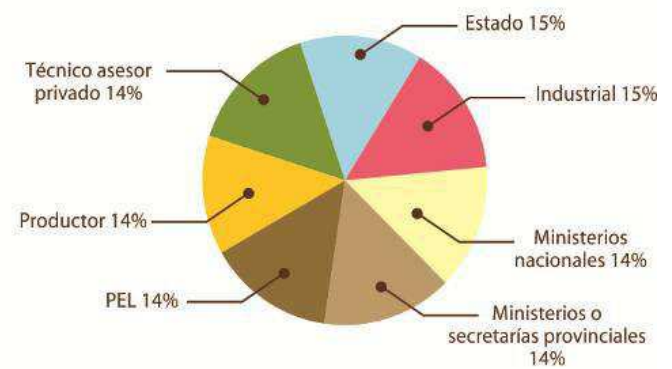
Primer actor:



Segundo actor:



Tercer actor:



El **productor y el técnico asesor privado** son los actores que tienen más injerencia en la gestión integral del tambo desde la visión de los políticos.

Las competencias que se les asignan son las siguientes:

El productor: porque es el inicio de la cadena, quien hace o no la inversión. Es el que decide.

El asesor: porque es la herramienta para el desarrollo, el nexo entre los productores y el gobierno. Detecta las demandas de los productores.

Transposición temporal

Figura 33. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería hoy.



Figura 34. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.



Figura 35. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.



Figura 36. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.



Los políticos definen a la lechería hoy como una actividad dinámica y en debate.

20 años atrás se la visualiza como una actividad casera, estancada, ineficiente, menos empresarial.

La perspectiva para dentro de 20 años se vincula con la intensificación y la apertura a nuevos mercados.

Los deseos para el sector se proyectan en torno al ordenamiento de la lechería. Su articulación se visualiza como condición para su desarrollo.

MATRIZ: LOS QUE PRODUCEN

Fotoproblema.

Gráfico 29. Matriz Los que producen. Fotoproblema.

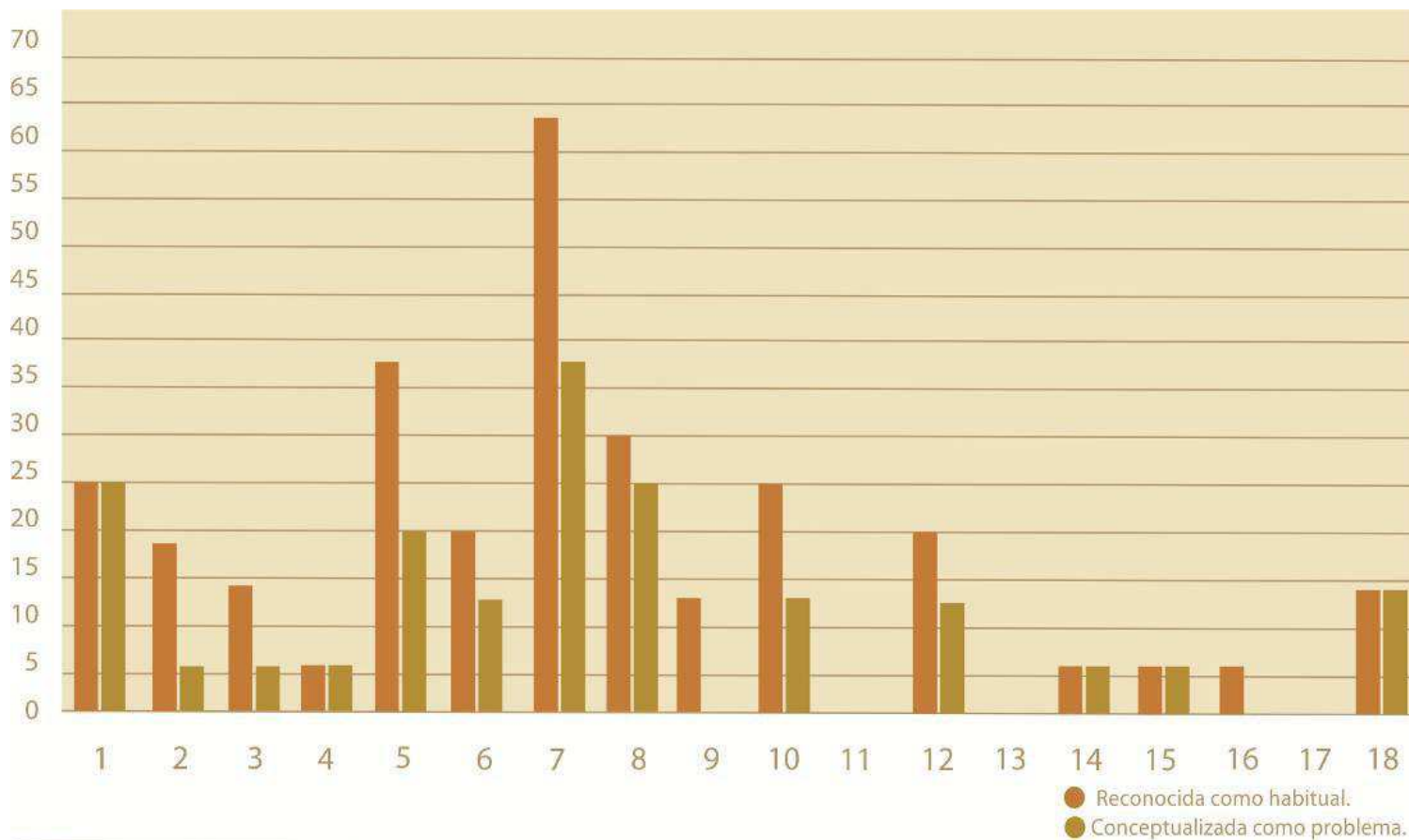


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.

Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.

Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.

Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.

Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.

Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.

Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.

Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.

Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).

Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.

Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.

Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.

Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.

Foto 15: Salud animal.

Foto 16: Genética.

Foto 17: Calidad de leche y productos.

Foto 18: Reproducción.

“Convivencia”

La imagen más elegida como habitual por los productores corresponde al aspecto *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que en la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del PNLEC por el 60% de los que la eligieron. La sojización se traduce en concentración en menos manos, lo que implica menos trabajo y menos vida rural. “El que sale de la producción lechera no vuelve porque es muy caro”. Los que no la conceptualizan como un problema consideran que el sistema lechero y la soja mantienen una sana convivencia. La agricultura tracciona a la lechería hacia la aplicación de protocolos de manejo, hacia el orden, y la lechería ayuda a la agricultura en los años secos. “Ambas mantienen un sano equilibrio”. *Los que producen* asocian estabulación con eficiencia.

La solución se vincula con la definición de una política económica-agropecuaria nacional.

Se mencionan los siguientes *actores* como interlocutores en torno a este tema:

Los políticos, los productores, los profesionales asesores incluyendo a los contadores, los mercados.

Se mencionan los siguientes *espacios* en torno a este tema:

CREA y entidades del campo.

“Compartir las pérdidas”

La imagen correspondiente al aspecto *Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena* es elegida como habitual por *Los que producen*.

La mitad de los entrevistados no la conceptualiza en los mismos términos que en la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del PNLEC. La problemática se asocia más a la falta de regulación que a la falta de información técnica. “Si nosotros vemos el precio del producto en la góndola y vemos lo que nosotros cobramos como productores, hay algo que no cierra en el medio”

Se mencionan los siguientes actores como interlocutores en torno a este tema:

El Gobierno, los legisladores, las grandes empresas industrializadoras, los supermercados mayoristas, los productores y los consumidores.

Se mencionan los siguientes espacios en los que se habla de este tema:

Las industrias y los organismos del gobierno.

Modos y Formas de Comunicación.

Gráfico 30. Matriz Los que producen. Modos y formas de comunicación usados.

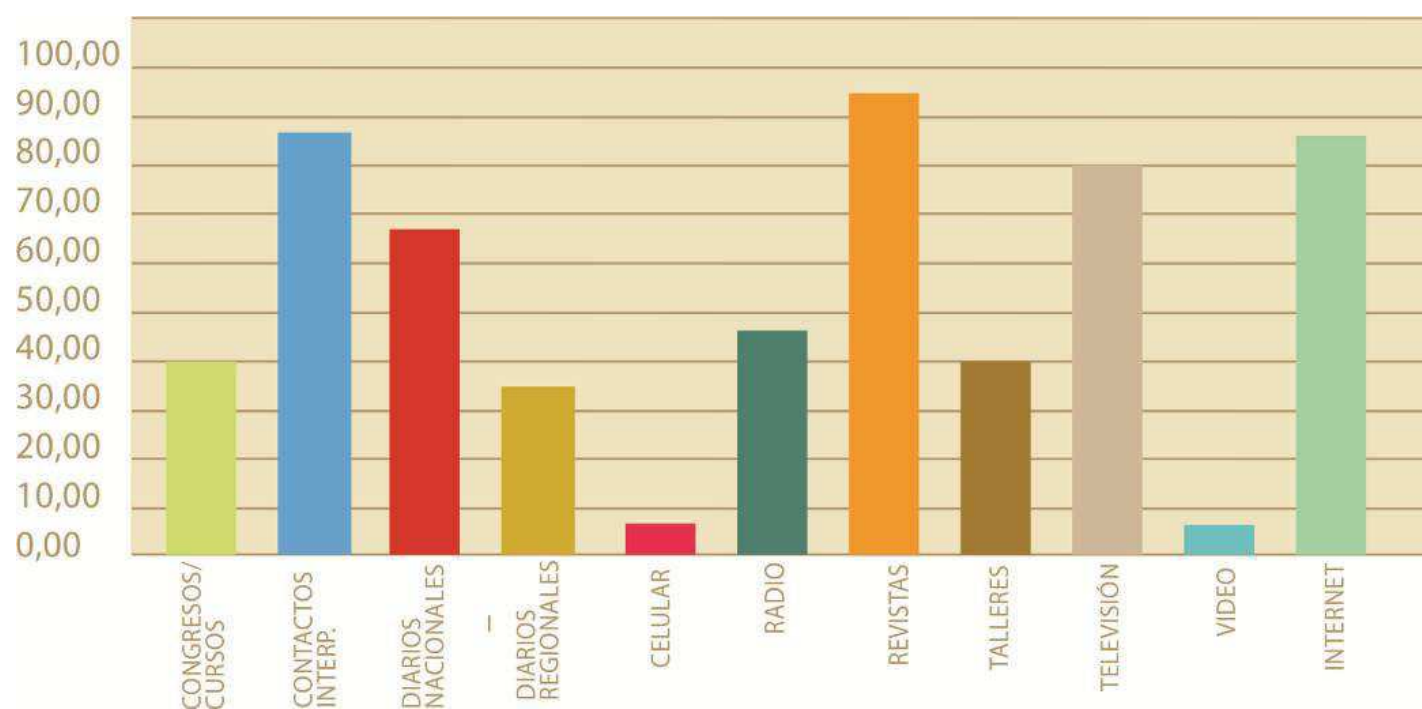
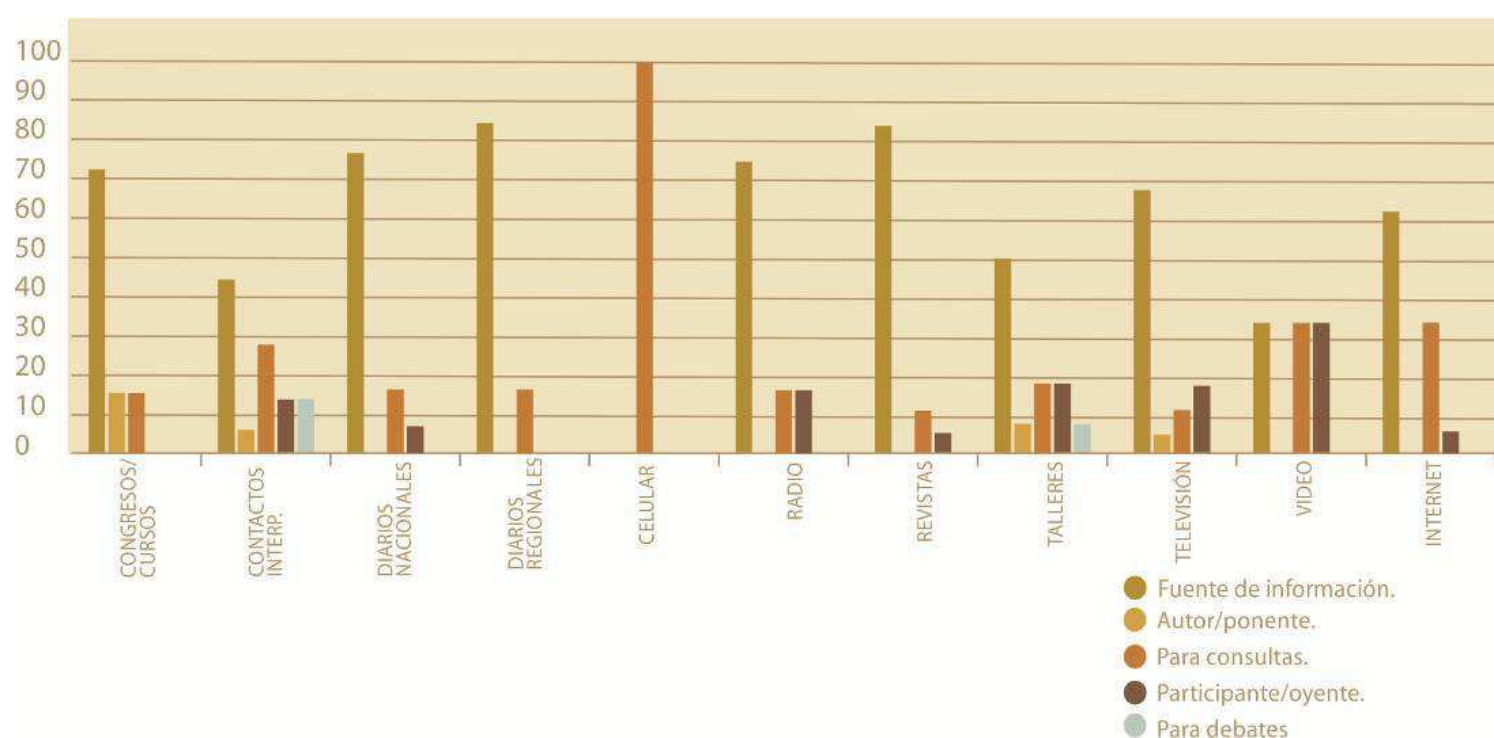


Gráfico 31. Matriz Los que producen. Modos y formas de comunicación usados . Tipos de uso.



Los modos de comunicación más usados por los productores son **los medios gráficos, la web y los contactos interpersonales**. Eligen Internet por su accesibilidad y comodidad y la usan como fuente de información y para realizar consultas, y los medios gráficos por la información regional y el soporte papel, que les gusta. Los contactos interpersonales se reconocen como espacio de consulta, discusión y participación.

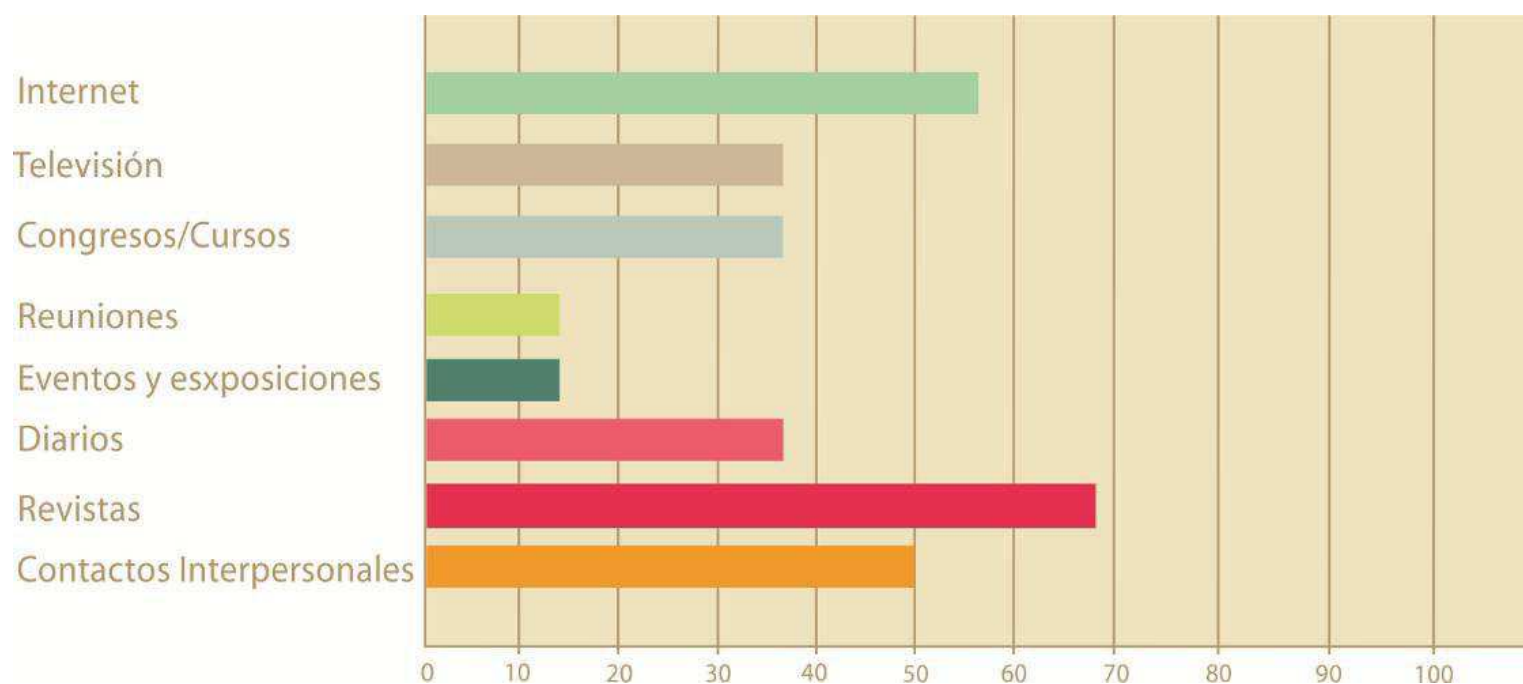
Los medios más mencionados por la matriz de *Los que producen* son los siguientes:

Tabla 20. Matriz Los que producen. Espacios de comunicación mencionados.

Matriz los que producen. Espacios de comunicación mencionados.	
REVISTAS	Agromercado Infortambo La Chacra Nuestro Agro Revista de CREA
INTERNET	Engormix Fyo Infortambo
INTADIARIOS	Clarín La Nación
TELEVISIÓN	Canal Rural
RADIO	Continental LV3 AM 700

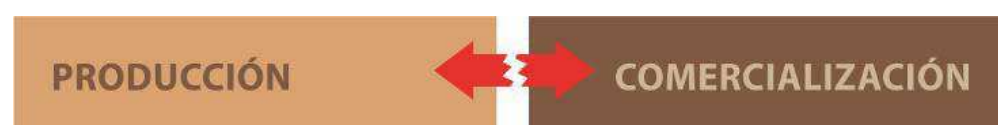
Cuando se les pregunta por sus preferencias respecto de modos y formas de comunicación los productores eligen los **medios gráficos, internet y los contactos interpersonales**.

Gráfico 32. Matriz Los que producen. Modos y formas de comunicación preferidos.



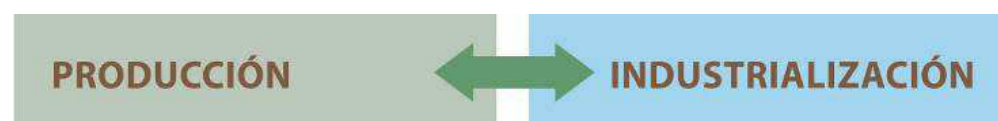
Articulación y Modalidades del Vínculo

Figura 37. Matriz Los que producen. Modalidades del vínculo. Más desvinculados.



Los eslabones Producción/Comercialización son desde la visión de los productores los más desvinculados entre sí.

Figura 38. Matriz Los que producen. Modalidades del vínculo. Más vinculados.



Los eslabones Producción/Industrialización son los más vinculados de la cadena según *Los que producen*.

Figura 39. Matriz Los que producen. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado.

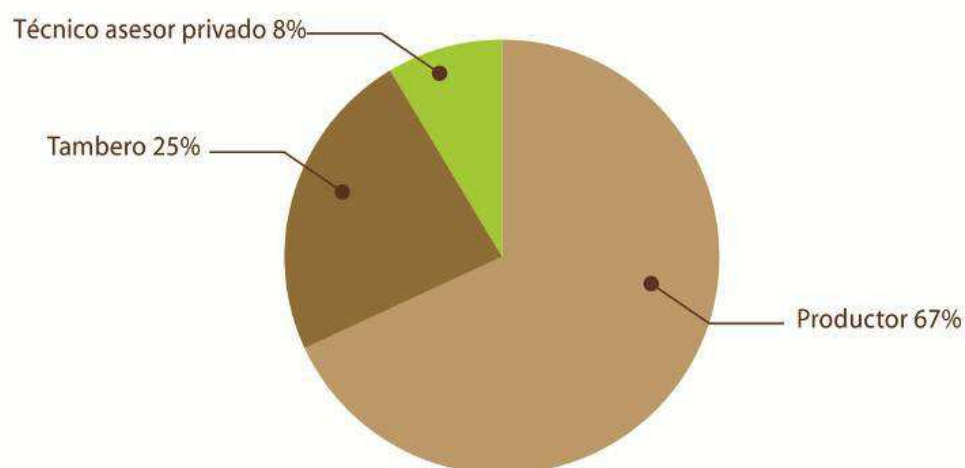


El eslabón más articulado con todos los demás de la cadena láctea es según los productores, el de la Industrialización.

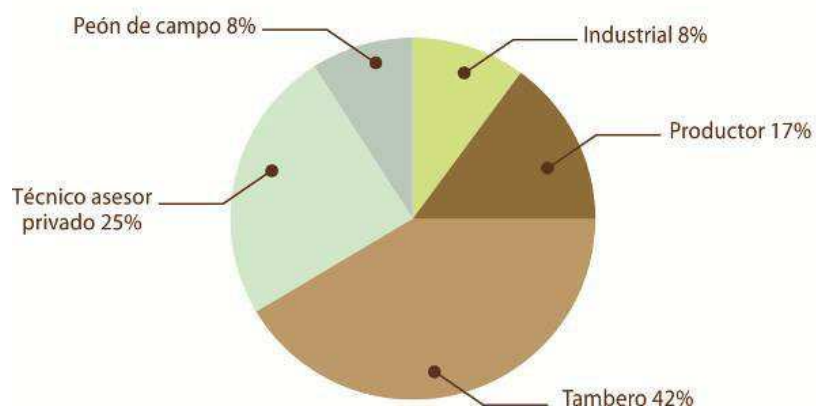
Jerarquía de Actores y Competencias

Gráfico 33. Matriz Los que producen. Jerarquía de actores y competencias.

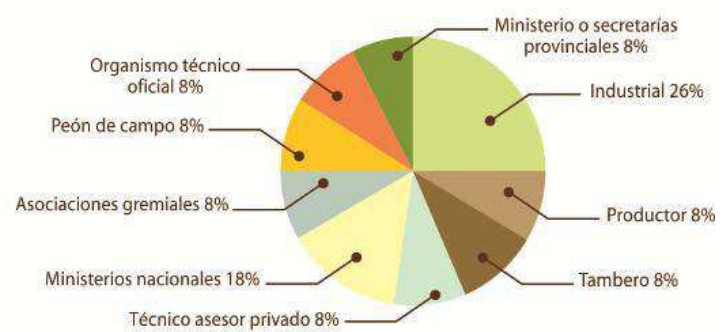
Primer actor:



Segundo actor:



Tercer actor:



El productor y el tambero son los actores que tienen más injerencia en la gestión integral del tambo desde la visión de *Los que producen*.

Las competencias que se le asignan son las siguientes:

El productor: porque pone el capital y el riesgo. Es el que da las pautas al tambero. Decide.

El tambero: porque es el que hace, es la mano del productor. Marca el rumbo del trabajo diario y maneja un capital muy valioso.

Transposición Temporal

Figura 40. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería hoy.



Figura 41. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.



Figura 42. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.



Figura 43. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.



Los productores definen a la lechería hoy como una actividad imprevisible, en la que se enfatiza el componente emocional de los que permanecen en ella. Se la percibe como una importante fuente de trabajo, motor del desarrollo regional.

20 años atrás se la visualiza como una actividad familiar, sacrificada, ineficiente pero sin embargo, rentable.

La perspectiva para dentro de 20 años se vincula con una mayor tecnificación e intensificación de la actividad.

Los deseos para el sector se asocian a una mayor producción, con políticas que permitan acceder a mercados internacionales manteniendo la rentabilidad para el eslabón primario.

CONCLUSIONES

El Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería del Programa Nacional Leches, en articulación con la CICE - Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica del INTA, investigó en este trabajo la dimensión comunicacional de la problemática lechera, con vista al diseño e implementación de la Estrategia comunicacional del PAN Leches.

La investigación tuvo por objetivo caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional de las Matrices Socioculturales de la cadena lechera y registrar la percepción de los actores del sector en relación a la Versión Técnico Comunicacional (VTC), construida transdisciplinariamente en gabinete por los integrantes del INTA Lechero.

El trabajo de campo de esta investigación, incluyó la aplicación de una batería de test a 80 actores previamente identificados utilizando la metodología de Comunicación Estratégica (Massoni, S 1990, 2003 y 2007). Los entrevistados pertenecen a las siete Matrices Socioculturales analizadas en el Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero: *Los que asesoran, Los que educan, Los que industrializan y comercializan, Los que legislan-controlan, Los que ordeñan, Los que definen políticas, Los que producen*, en torno a la lechería en la región pampeana argentina.

Con el análisis de la matriz de datos de esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- **el reconocimiento y no reconocimiento** por parte de cada una de las Matrices Socioculturales analizadas, de los aspectos **del problema comunicacional** identificados por el INTA Lechero y sus conceptualizaciones.
- una **jerarquización de los actores** considerados como relevantes para contribuir a la gestión integral y eficiente de los tambos, así como la justificación de las **competencias** asignadas por las distintas Matrices Socioculturales a cada uno de los actores elegidos.
- **las relaciones entre los eslabones de la cadena**, detectando los vínculos más consolidados, los más desarticulados y los más dominantes del sector desde la visión de cada Matriz Sociocultural.
- un registro de **cómo ven temporalmente a la lechería** hoy, qué cambios consideran que se produjeron, qué proyectan para el sector y cómo se visualiza la lechería del futuro desde cada una de las matrices.
- un **mapa de los modos de comunicación y de los espacios que usan y prefieren**, incluyendo los nombres de los medios más relevantes y las modalidades de uso de cada formato comunicacional.

Este Diagnóstico Comunicacional Estratégico contribuye a la identificación de lógicas comunicacionales específicas para cada Matriz Sociocultural relevante en la problemática lechera y a la vez despliega una mirada integrada sobre toda la cadena láctea. Los resultados de esta investigación se traducen en acciones que se integran en el Árbol de Soluciones de la Estrategia

Comunicacional del INTA Lechero con propuestas de acciones a desarrollar en el marco del Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería del PNLEC.

Respecto de las conclusiones generales se registraron los siguientes resultados:

Fotoproblema.

Gráfico 34. Todas las matrices. Fotoproblema.

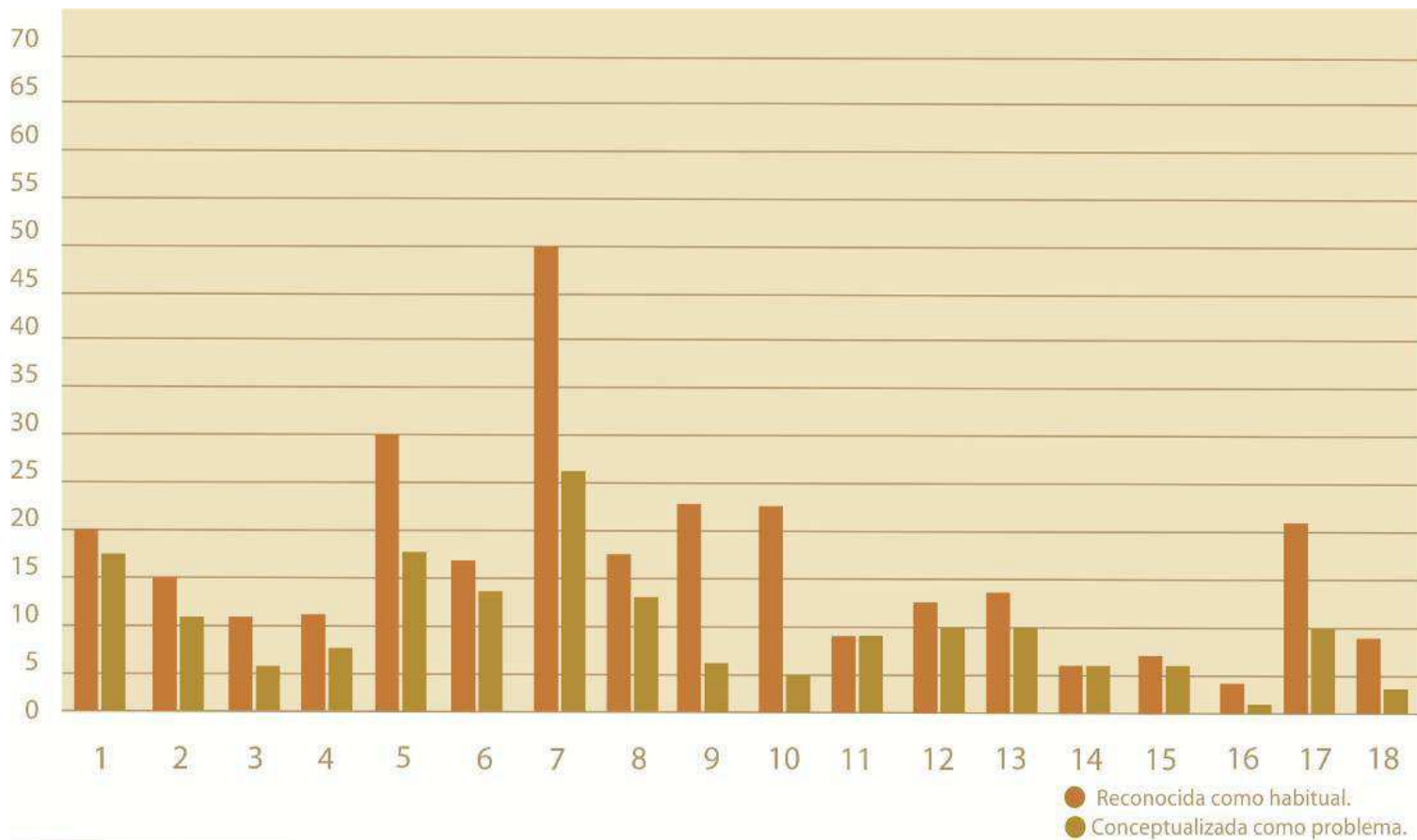


Foto 1: Rutinas productivas ineficientes.
 Foto 2: Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables y falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.
 Foto 3: Falta de articulación interinstitucional.
 Foto 4: Malas condiciones de trabajo en los tambos.
 Foto 5: Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.
 Foto 6: Falta de registros en las empresas tamberas.
 Foto 7: Competencia por el uso de suelo con actividades más rentables.
 Foto 8: Dificultades de incorporación asociadas a escala.
 Foto 9: Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional):

Foto 10: Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación).
 Foto 11: Baja calidad de vida de los operarios.
 Foto 12: Producción de forraje. Baja producción global de materia seca por ha.
 Foto 13: Estrategias de manejo alimentario del rodeo.
 Foto 14: Infraestructura: Instalaciones inadecuadas.
 Foto 15: Salud animal.
 Foto 16: Genética.
 Foto 17: Calidad de leche y productos.
 Foto 18: Reproducción.

"Bendita soja"

La imagen más elegida como habitual por todas las matrices analizadas a excepción de *Los que legislan* corresponde al aspecto *Competencia por el uso del suelo con actividades más rentables*.

La misma se conceptualiza en iguales términos que la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del PNLEC por casi la mitad de los que la eligieron.

Los productores que alquilan su campo, los proveedores de servicios, los mercados, los gobiernos y los grupos económicos que tientan a los productores chicos a alquilar sus campos se reconocen

como actores asociados a la existencia de este componente de la problemática. La solución de este aspecto se vincula con la inexistencia de políticas claras para el sector.

Se mencionan los siguientes actores como interlocutores en torno a este tema:

Los dirigentes de entidades del campo, los políticos, los asesores, los productores propietarios y los tamberos.

Se mencionan los siguientes espacios en torno a este tema:

Reuniones del INTA, bares, en los campos.

Modos y Formas de Comunicación

Gráfico 35. Todas las matrices. Modos y formas de comunicación usados.

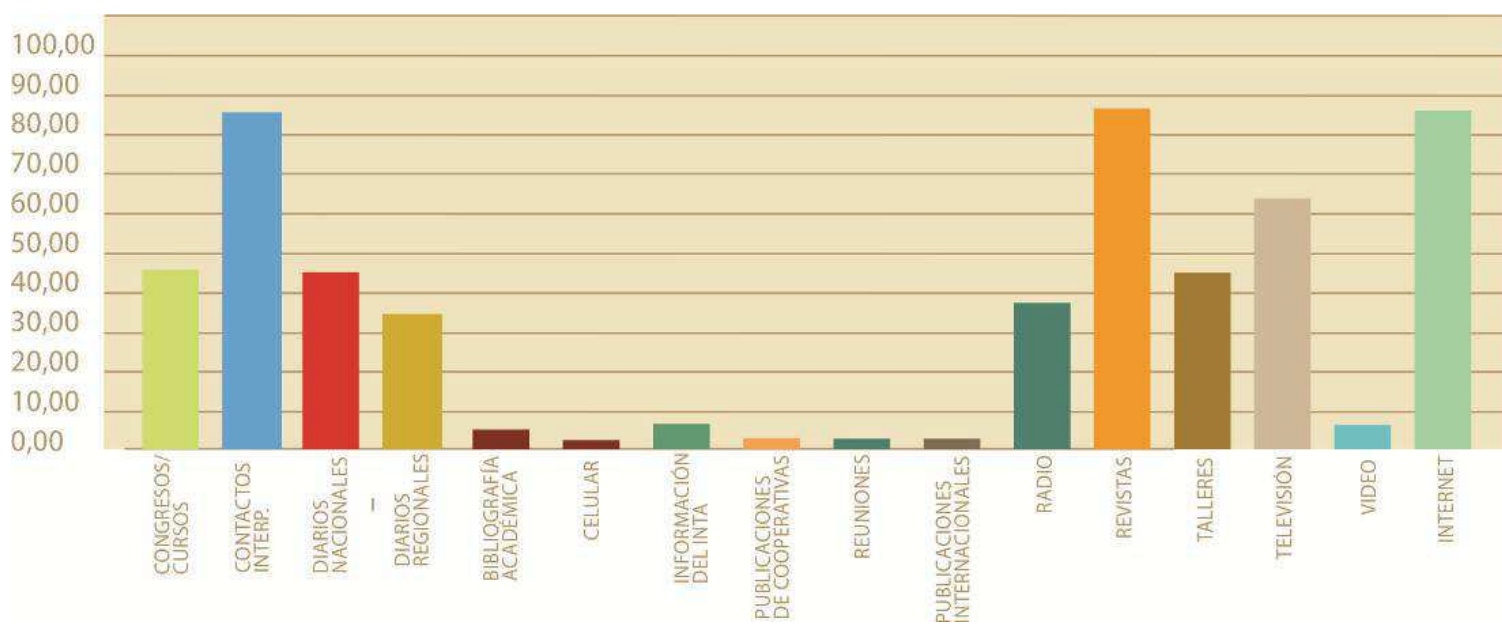
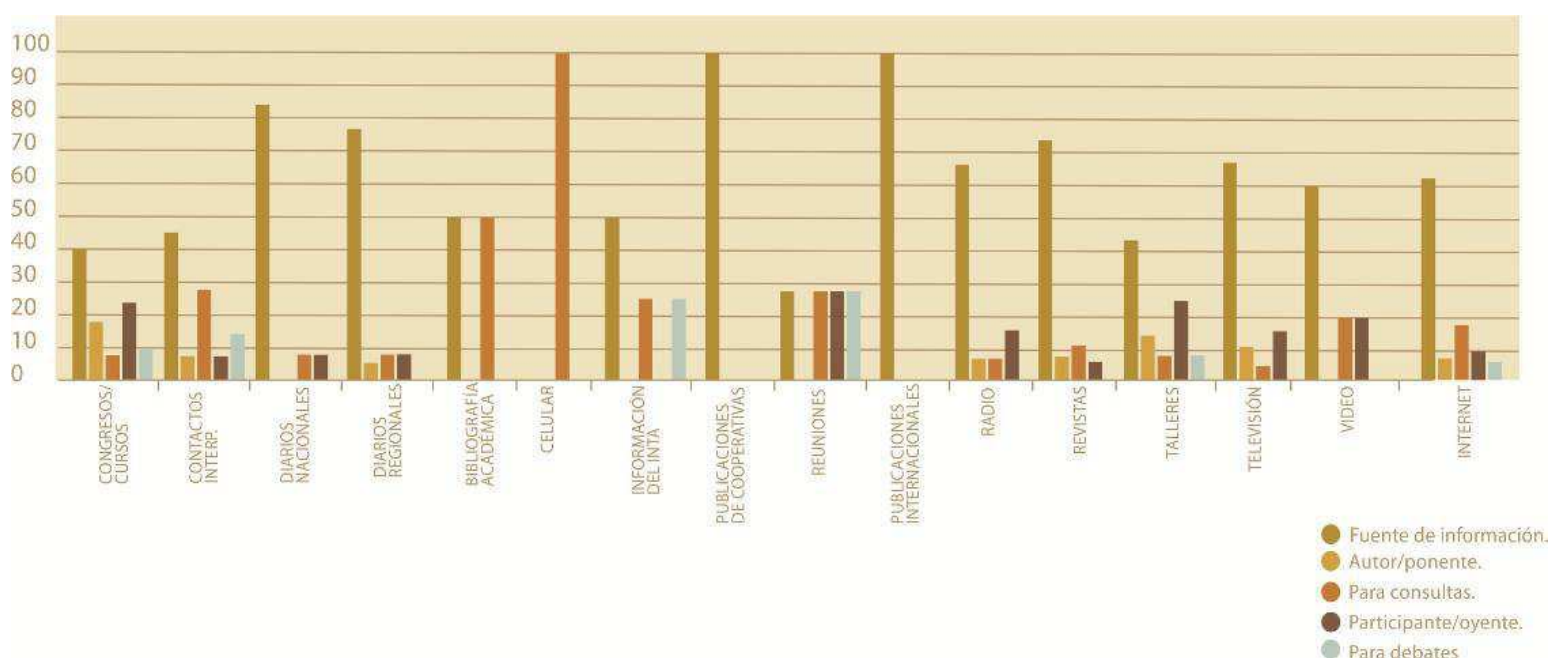


Gráfico 36. Todas las matrices. Modos y formas de comunicación usados. Tipos de uso.

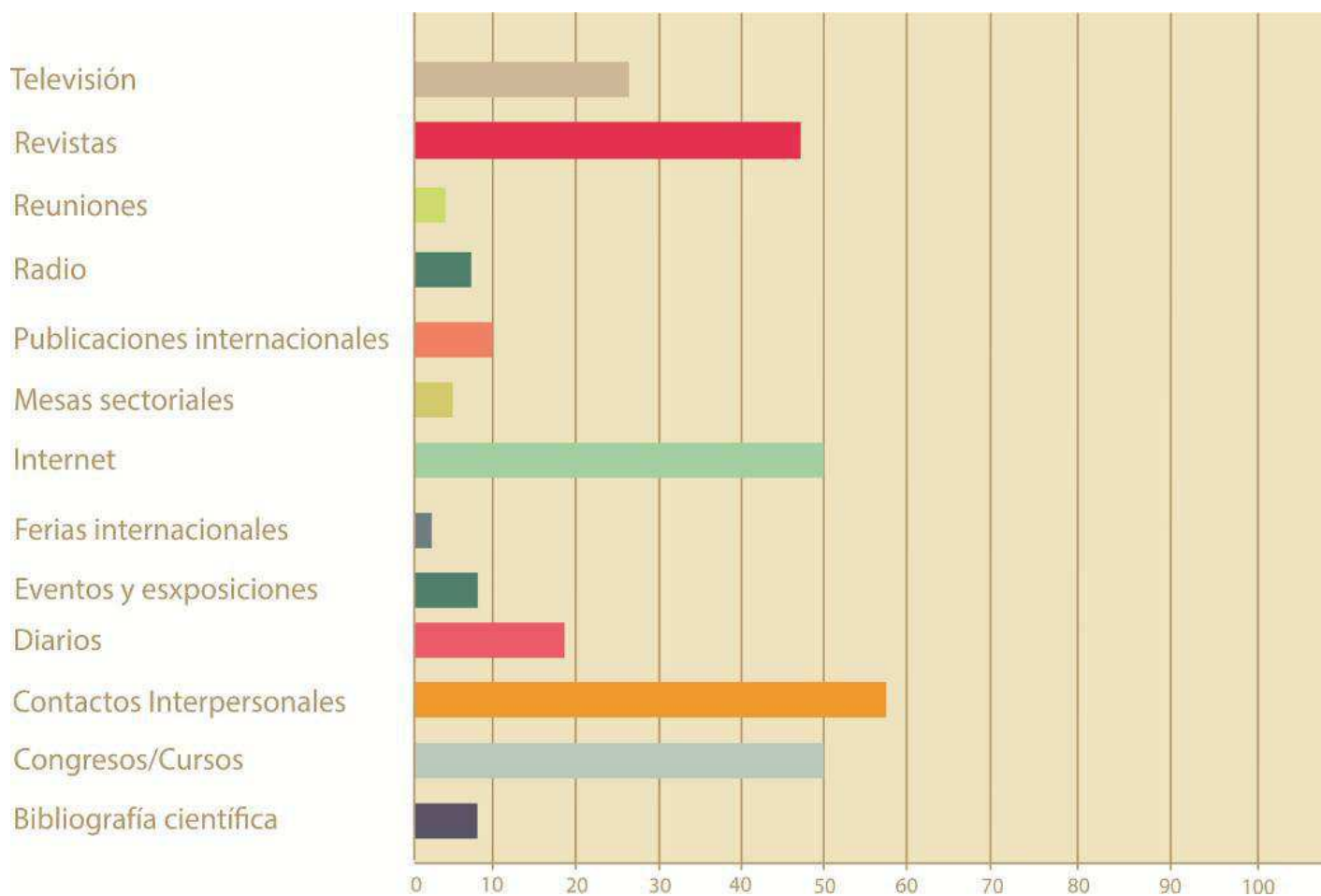


Los medios gráficos, los contactos interpersonales e Internet son las formas de comunicación más usadas por el sector lechero. Todas las formas se usan principalmente como fuente de información, pero los contactos interpersonales y la web se reconocen además como modos de consulta y discusión.

Tabla 21. Todas las matrices. Espacios de comunicación mencionados.

Todas las matrices. Espacios de comunicación mencionados.	
DIARIOS	Diarios regionales La Nación Clarín Perfil
RADIO	Cadena 3 Continental LV3 AM 700 Radio Nacional
REVISTAS	Infortambo Nuestro Agro La Chacra Producir XXI Agromercado Márgenes Agropecuarios Revista de CREA Nuestro Holando
TELEVISIÓN	Canal Rural Sembrando Canal Local (Villa María) Infortambo TN
INTERNET	Infortambo Lechería latina INTA Engormix Fyo Todo Agro Universidad de Wisconsin (EEUU) Apymel Infocampo Fepale Universidades

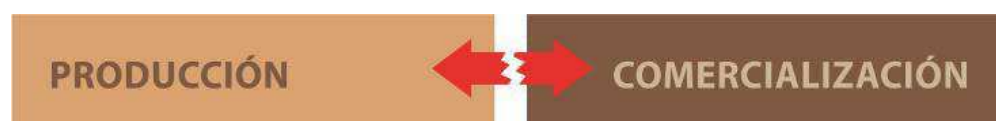
Gráfico 37. Todas las matrices. Modos y formas de comunicación preferidos.



Los modos y formas preferidos por el sector son los **contactos interpersonales, Internet, los cursos y revistas.**

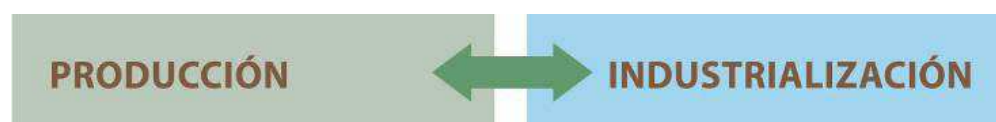
Articulación y Modalidades del Vínculo

Figura 44. Todas las matrices. Modalidades del vínculo. Más desvinculados.



Los eslabones de la cadena láctea Producción/Comercialización son los más desvinculados considerando la visión de todo el sector lechero.

Figura 45. Todas las matrices. Modalidades del vínculo. Más vinculados.



Para tres de las matrices analizadas (*Los que producen, Los que industrializan y comercializan y Los que definen políticas*) los eslabones de la Producción y la Industrialización son los más vinculados.

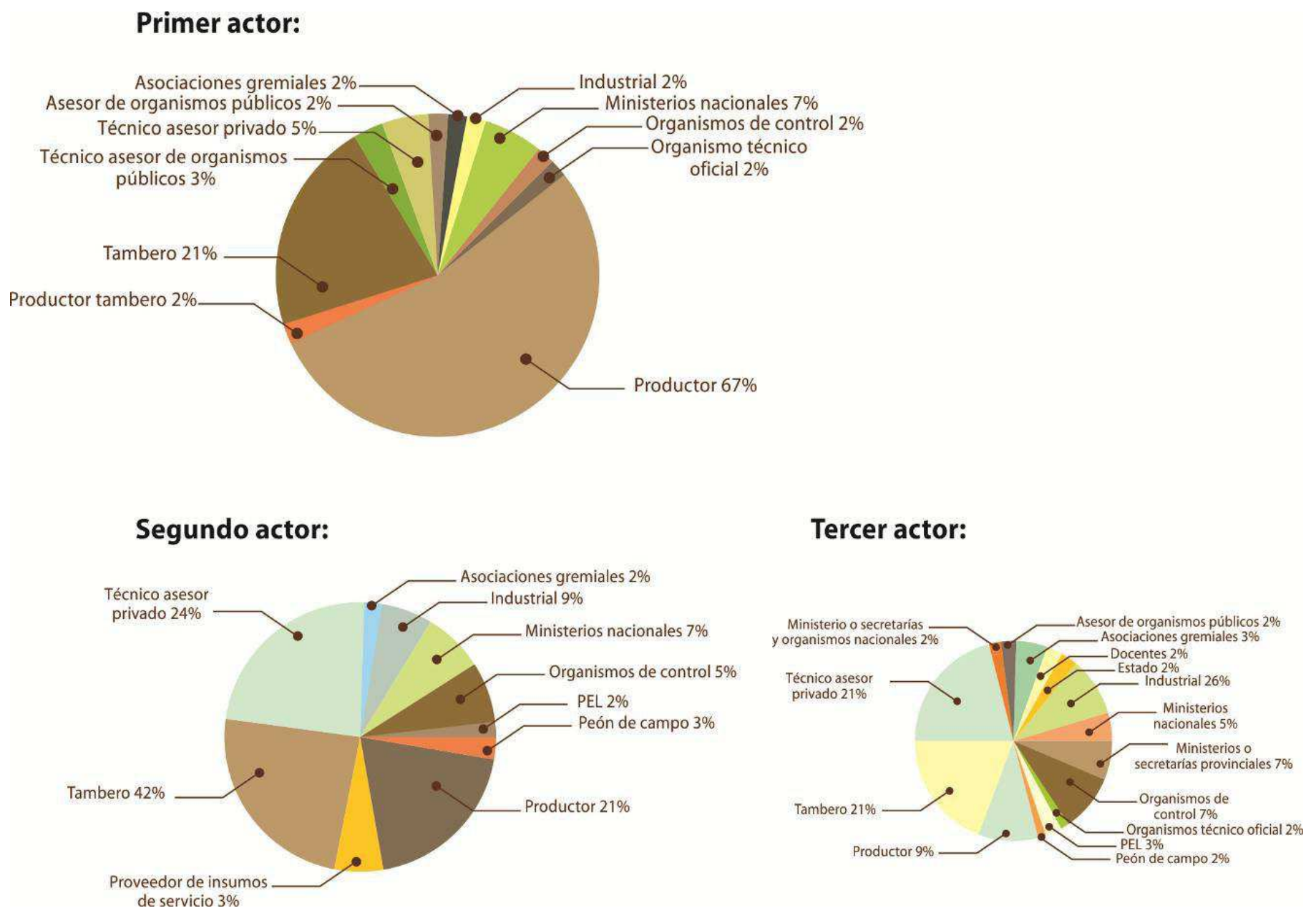
Figura 46. Todas las matrices. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado.



El eslabón más articulado con todos los demás de la cadena láctea es la Industrialización para todas las matrices analizadas, exceptuando a *Los que asesoran*.

Jerarquía de Actores y Competencias

Gráfico 38. Todas las matrices. Jerarquía de actores y competencias.



El productor es el actor que tiene más injerencia en la gestión integral y eficiente de los tambos desde la visión de todas las matrices analizadas. En la jerarquización también se reconocen competencias relevantes al tambero y al técnico asesor privado.

Las competencias que se le asignan son las siguientes:

El productor: porque es el que decide. Es el dueño.

El tambero: porque es el que ejecuta cotidianamente.

El asesor: porque tiene la información técnica para orientar al productor.

Los organismos técnicos del Estado no son visualizados como actores relevantes en la gestión integral y eficiente de los tambos.

Los organismos políticos nacionales y provinciales son reconocidos como relevantes. Se adjudican como competencias vinculadas a ministerios y secretarías las siguientes: porque son los que definen políticas. Dan subsidios y créditos. Pueden ser garantes de los intereses de la cadena. Marcan la cancha. Pueden dar previsibilidad.

Se les asignan competencias de regulación en momentos de crisis, pero en etapas de bienestar no se considera oportuna su intervención.

Transposición Temporal

Figura 47. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería hoy.

Tecnificada
Creciendo Dinámica
Potencial
Imprevisible

La visión de la lechería hoy desde la perspectiva de todas las matrices analizadas define un ambiente tecnologizado y en crecimiento, aunque imprevisible.

Figura 48. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años.

Ineficiente Menos-tecnificada
Artesanal
Familiar

El contraste con como era hace 20 años, se centra en la tecnificación de los modos de producción.

Figura 49. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años.

Más-tecnificada
Intensificada
Concentrada

Se registra una trayectoria hacia la intensificación que supone más tecnificación y concentración.

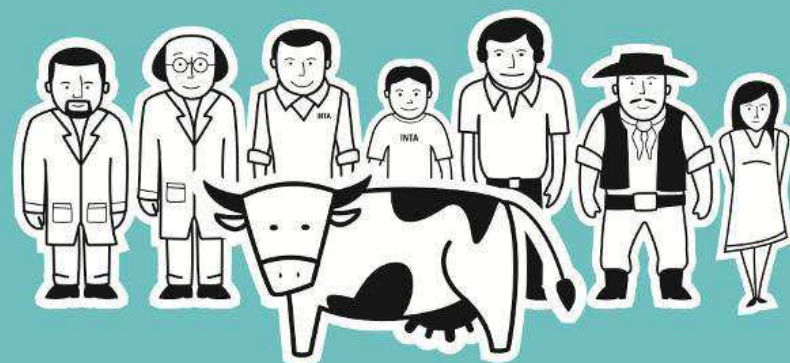
Figura 50. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños.

Más-productores
Exportadora Sustentable
Integrada
Previsible

El registro de los deseos puntualiza indica una lechería más integrada y previsible con más productores.

CAPITULO 3

Estrategias



LA COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA
EN EL INTA LECHERO

Investigación enactiva para el encuentro sociocultural.

CAPÍTULO 3 / Estrategias

Presentamos aquí la caracterización sintética de las Matrices socioculturales como relato condensado de sus lógicas de funcionamiento, y los ejes y tonos propuestos para la conversación con cada una de ellas.

El Plan operativo inicial se despliega en tres dominios vinculados con la situación: el equipo (INTA Lechero), el sistema (el tambo), la cadena (tranqueras afuera, los eslabones).

Luego, nuestro Arbol de soluciones, que integra acciones propuestas en diferentes instancias de este proceso, encaminadas a movilizar el estado del conocimiento de la lechería pampeana. Abierto y en permanente construcción.

EPISODIO 1

DE MATRICES, EJES Y TONOS

CARACTERIZACIÓN DE MATRICES LECHERAS. EJES Y TONOS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.

Esta síntesis busca captar la lógica de funcionamiento condensada de cada Matriz sociocultural. Se propone como un instrumento orientador global de los ejes y tonos identificados como deseables para propiciar el encuentro de cada una de ellas con la problemática. Los ejes y tonos dan cuenta de los intereses que movilizan el vínculo con la problemática planteada desde el INTA Lechero en relación con las formas capaces de convocar a las distintas matrices a esta conversación macrosocial.

Este apartado funciona como una bisagra entre los resultados de la investigación y las acciones propuestas específicamente en la *Estrategia Comunicacional* (Plan operativo inicial y Arbol de soluciones)

Matriz: *Los que asesoran.*

Buscan ganar dinero actuando como asesores y ser reconocidos por su especialidad disciplinar. Reniegan de que se los consulte sólo en las urgencias. Necesitan que los productores confíen en sus saberes, que les consulten para poder ofrecer la información de la que disponen. Sienten inquietud respecto de cómo abordar la complejidad creciente del sector y la incorporación de lo ambiental al asesoramiento. Demandan actualización y juntarse para intercambiar.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Actualización y especialización integral*

Tonos: *Asesoramiento (jerarquización de información como modo de posicionamiento en el intercambio)*

Matriz: *Los que educan*

Buscan conocimientos aplicables para trasladar a sus alumnos. Tienen sus saberes anclados en la división disciplinar y los separan del “mundo de la vida”. Les interesa actualizarse, el intercambio de contenidos con especialistas. Reconocen al INTA como una institución prestigiosa. Sienten a la especialización disciplinar como posibilidad de notoriedad en el sector.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Capacitación y especialización disciplinar (valoración de la especialización técnico-productiva en el marco de la formación)*

Tonos: *Reconocimiento como especialistas.*

Matriz: *Los que industrializan y comercializan*

Quieren asegurar el volumen y para eso mantener a sus productores entregadores. Conocen los mecanismos de la competencia por la materia prima y utilizan a la calidad como variable de ajuste, en especial en la negociación con los productores. Quieren ser parte de las decisiones de la cadena y que se los reconozca. Valoran las estrategias de extensión. Las PYMES demandan institucionalización y exigencias adecuadas a su condición.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Visión empresarial y política sectorial. Reconocimiento en la cadena*

Tonos: *Promoción y extensión.*

Matriz: *Los que legislan-controlan*

La calidad de la materia prima y el acceso a la información en toda la cadena, son sus dos preocupaciones básicas. Quieren aportar a la normalización del sector y a la capacitación de los diferentes actores como modo de paliar las desigualdades y transparentar la actividad. Les interesa participar en la definición de políticas.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Calidad, transparencia y asesoramiento a la cadena.*

Tonos: *Consultoría e internacionalidad.*

Matriz: *Los que ordeñan*

Tienen gusto por su trabajo, vínculo afectivo con los animales y preocupación por su bienestar. Aspiran a una mejor calidad de vida familiar, menos sacrificada. Reclaman estímulos para permanecer. Tienen interés en participar de las decisiones del tambo, en ser escuchados e integrados. Valoran el intercambio entre pares y sufren la falta de reconocimiento social por su tarea.

Sus relaciones laborales son a la vez familiares, no hay separación entre estos ámbitos.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Salud animal y calidad de vida familiar*

Tonos: *Reconocimiento, estímulo y participación en equipo.*

Matriz: *Los que definen políticas*

Tienen una imagen positiva de la lechería como actividad productiva, generadora de trabajo y dinamismo para las regiones. Depositán en la política agroalimentaria las expectativas de la articulación y el orden necesario para conseguir nuevos mercados y el desarrollo del país.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Economías regionales y políticas sectoriales*

Tonos: *Debate y concertación.*

Matriz: *Los que producen*

Les interesa producir, cuentan con un saber de la complejidad, se asumen sacrificados (orgullo que surge en oposición a la simplicidad de la agricultura). Sobreviven con sistemas de planificación propios, diferentes a los de la gestión empresarial tradicional.

Sienten amor por la actividad. La experiencia de los vaivenes económicos los hace cautelosos, no les gusta tomar riesgos. Tienen desconfianza. Perciben de la inversión como un gasto.

Les preocupa la continuidad de sus empresas, para eso quieren saber cómo hacer, que los acompañen. Desean más previsibilidad, estabilidad y continuidad generacional.

Ejes y Tonos más propicios para planificar espacios y productos comunicacionales con esta matriz:

Ejes: *Experiencia, continuidad de la empresa e identidad productiva*

Tonos: *Acompañamiento y previsibilidad/cautela.*

Una *Estrategia Comunicacional* , desde esta perspectiva, es un dispositivo conversacional que busca, interpela y propone, a partir del reconocimiento y articulación de las lógicas de funcionamiento de los actores involucrados con la problemática, nuevas conexiones y vínculos para aportar a la transformación buscada.

EPISODIO 2

DE PLAN OPERATIVO INICIAL DEL INTA

La estrategia comunicacional del INTA lechero incluye:

La identificación de

- **Mediaciones:** dispositivos condensadores de la dirección comunicacional de las acciones estratégicas a todos los niveles. Articuladores del sentido convergente de la estrategia
- **Dominios:** niveles a los que aplican las acciones propuestas: equipo, sistema o cadena (ver cuadro Plan operativo inicial)

Y el diseño de

- **Un Plan operativo inicial:** acciones básicas y prioritarias para cada Matriz sociocultural, entre dos o más de ellas para todo el sector lechero y también para el INTA lechero como equipo.
- **Arbol de soluciones:** definición de acciones de comunicación para cada Matriz sociocultural y cada aspecto de la problemática en función del reconocimiento de la dimensión comunicacional dominante en la actualidad y la que se quiere promover en cada caso. Resulta un cuadro de acciones en construcción, iniciado pero abierto a la continuidad y procesos que se van generando.

MEDIACIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.

1- Podemos crecer

En función de la dirección de la transformación buscada y de los componentes de la problemática, se define la utilización de la frase *Podemos crecer*, como mediación de esta estrategia.

La idea convoca al crecimiento, recupera la dominancia encontrada en el equipo interno en función de los objetivos de los proyectos que vincula (anclada principalmente en la productividad a nivel de establecimientos y en la demanda internacional y las perspectivas a nivel de mercados internacionales) y, a la vez, permite trabajar en el despliegue de este concepto, incorporando otras

dimensiones de la problemática: *crecer* en vínculos, en participación, en sustentabilidad, en diversidad.

La palabra *Podemos* enfatiza el potencial de la lechería argentina desde el que se sustenta la acción a la vez que la enmarca en un *nosotros*, devolviendo a las capacidades y el poder/potencia de la acción de los involucrados, y desde el INTA como un actor capaz de aportar herramientas claves para el *cómo* hacerlo.

2- Identidad INTA Lechero

El trabajo de este Proyecto se orienta a la concertación del cambio buscado entre las personas que participan de los distintos ámbitos que involucran a la lechería en todos sus niveles. El INTA Lechero es la identidad a la cual arribar más que un punto de partida. Una consolidación de la pertenencia a un colectivo abarcativo, diverso y con una direccionalidad compartida, más anclado en los actores con los que intenta vincularse que en las divisiones internas. En este sentido pierde, suelta en su tránsito, la denominación *proyectos* y *centros regionales*, para potenciar y ganar como marca (INTA), en la actividad que justifica la unión (lechería), y en el territorio como morada geopolítica (Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos, etc).

3- Web lechera

El lugar de encuentro y convergencia de la información/acción comunicacional del INTA Lechero es la web. Como entorno más que como “medio”, específicamente temática, inclusiva de la diversidad a nivel productivo y sociocultural, con micrositos diseñados en función del tipo de acciones comunicacionales desarrolladas y secciones surgidas de la definición concertada de la problemática. Identificada como un “producto deseado”, esperado por los actores internos, se asienta en esta expectativa y en la amplitud y diversidad de los enunciadores, buscando conectar sin homogeneizar, las propuestas generadas desde los diferentes ámbitos del INTA Lechero. Lo hace, además, instalándose como un dispositivo de articulación de otros formatos y redes comunicacionales e incorpora el seguimiento de su tráfico como modo de auscultar en alguna medida la dinámica de la comunicación institucional con el sector y cierto registro-ritmo de sus intereses-demandas.

PLAN OPERATIVO INICIAL

Acciones estratégicas por matrices socioculturales involucradas en esta problemática, a nivel de equipo, sistema y cadena y en función de los procesos comunicacionales que se busca promover.

Procesos comunicacionales y sus implicancias

PROCESO COMUNICACIONAL	DEFINICIÓN
SENSIBILIZACIÓN	Proceso que apunta a la motivación (“darse cuenta”)
INFORMACIÓN	Proceso que aporta a la transferencia del dato
PARTICIPACIÓN	Proceso que apunta a la apropiación y empoderamiento a través de la interacción con otros
ENCUENTRO SOCIOCULTURAL	Proceso que pone en marcha transformaciones respecto del entorno/situación. Supone acciones y sentidos compartidos entre actores/matrices. Incluye a los demás procesos comunicacionales.

Acciones a nivel de EQUIPO:

Objetivo: aportar a la pertenencia de los integrantes de la lechería del INTA en un hacer común y direccionado, potenciando la diversidad compartida.

ACCIONES	EQUIPO	PROCESO COMUNICACIONAL A PROMOVER
INTA LECHERO	<p>Acción: Organizar espacios para avanzar en el grado de concertación de la problemática lechera y sus componentes hacia la planificación transdisciplinaria e interproyectos.</p> <p>Producto: talleres de comunicación estratégica del INTA Lechero.</p> <p>Derivaciones: difusión de esta actividad, formación de grupos por intereses, despliegue de nuevas acciones de comunicación.</p>	PARTICIPACIÓN
	<p>Acción: Generar por lo menos un espacio anual compartido por coordinadores y participantes de los proyectos lecheros del INTA para abordar temas técnicos de interés, reflexionar sobre lo realizado o por venir y proponer acciones compartidas y formas de implementación. Incorporar esta modalidad histórica a nivel de la lechería bovina pampeana, en el Proyecto Integrado de las lecherías ovina, caprina y bovina extrapampeana.</p> <p>Producto: Seminarios internos de la lechería del INTA.</p> <p>Derivaciones: sistematización y disponibilización de información generada, fotografías, videos, etc. Nuevos planes de acciones comunes, incorporación de ideas y propuestas a la estrategia comunicacional del INTA Lechero, puesta a disposición en la red lechera del producto de estos espacios.</p>	INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN
	<p>Acción: Generar un entorno virtual específico para la lechería del INTA. Hacerlo dentro de una plataforma institucional. Articular con el proyecto de comunicación estratégica del Centro Regional Buenos Aires Norte para su desarrollo. Generar una lista interna de correo electrónico.</p> <p>Producto: Red lechera. Intranet del INTA Lechero www.redlechera.com. Llecheria.</p>	INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN
	<p>Acción: Generar formas innovadoras de mostrar los productos y espacios comunicacionales del INTA Lechero al interior del equipo.</p> <p>Producto: casino comunicacional. Desarrollo de una propuesta sistematizada de un mazo de cartas con correspondencias de los palos de la baraja con las acciones de comunicación desarrolladas y futuras (corazón: vínculos, trébol: productos técnicos, pica: desafíos, diamante: los productos que todos queríamos). Instalación en el Seminario interno 2011, realizado en el hotel-casino de Melincué, Santa Fe.</p>	PARTICIPACIÓN
	<p>Acción: ampliar el equipo, aportar a la vinculación entre proyectos, programas y áreas estratégicas en temáticas compartidas, propiciar la complejidad y las articulaciones en las acciones territoriales.</p> <p>Producto: campañas con participación de profesionales de las áreas estratégicas de salud animal, tecnología de alimentos, pasturas y forrajes.</p>	PARTICIPACIÓN
	<p>Acción: Presentar los resultados de la investigación "La comunicación en el INTA Lechero. Investigación para el encuentro sociocultural" a diferentes grupos con injerencia en la problemática para planificar acciones de comunicación a partir de los emergentes de dicho estudio e incorporar al árbol de soluciones.</p> <p>Producto: talleres y reuniones de comunicadores, coordinadores de proyectos específicos y regionales, áreas estratégicas y otros programas vinculados o susceptibles de vincularse.</p>	INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Acciones a nivel de SISTEMA

Objetivo: aportar a la gestión integral de la empresa agropecuaria, como posibilidad de crecimiento en múltiples dimensiones articuladas: producción, organización, económica y cultural

Acciones a nivel de CADENA:

Objetivo: aportar al posicionamiento del INTA Lechero en el sector: información pública confiable y disponible para un nuevo ambiente lechero.

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE ASESORAN	<p>Acción: Organizar un espacio de capacitación compartido para los profesionales lecheros de la cuenca central argentina: 4 jornadas en 4 provincias de julio a octubre de 2011 (Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires y Córdoba) sobre la potencialidad de crecimiento de la lechería, articulando componentes de situación de cada cuenca, limitantes al crecimiento y propuestas desde lo reproductivo, nutricional y ambiental.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: INFORMACIÓN</p> <p>Producto: Estrategias. Jornadas Regionales del INTA Lechero. Una jornada técnica para profesionales con un formato y programa común, promoción y cobertura articulada.</p> <p>Derivados: base de datos de profesionales lecheros del país. Disponibilidad de información técnica (presentaciones, materiales) en la web. Generación de noticias.</p> <hr/> <p>Acción: Continuar la producción de fichas técnicas de avances de investigación en lechería, incorporando a todas las lecherías, sistematizando áreas temáticas. Validar las realizadas para el rediseño de este producto. Distribuir a través de los proyectos regionales y territoriales de lechería del INTA.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: INFORMACIÓN</p> <p>Producto: Fichas técnicas de avances de investigación en lechería. Versión impresa y digital.</p> <p>Derivados: Bases de datos institucionales para su distribución a nivel interno y externo.</p>	<p>Matriz: con Los que educan Acción: Posicionar en el Seminario de Producción Lechera para estudiantes universitarios del INTA Rafaela el tema de la gestión integral para un nuevo ambiente lechero en los futuros profesionales y docentes del sector lácteo.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN</p> <p>Productos: 11º Seminario de Producción Lechera para Estudiantes universitarios. Un nuevo ambiente lechero.</p> <p>12º Seminario de Producción Lechera para estudiantes universitarios: Profesionales sin modelo.</p> <p>Derivados: realización y difusión de videos de diferentes tipos de sistemas productivos, adaptados a objetivos diversos, flexibles y correspondientes a diferentes ambientes, escalas y tipos de lecherías (bovina pampeana y extrapampeana), utilización de la web lechera para compartir los productos, fotos, presentaciones, del seminario, vinculación del foro docente con estas temáticas.</p>	<p>Acción: diseñar e implementar un espacio virtual de la lechería del INTA en el que confluyan diferentes tipos de información, se vinculen áreas y componentes, con identidad del INTA Lechero y centrado en las interacciones con el sector.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN, INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Web lechera. Espacio de mediación de sector y producto condensador de otros del INTA Lechero. anterior.inta.gov.ar/lecheria</p> <p>Derivados: nueva web (adaptación y migración) www.inta.gov.ar/lecheria</p> <hr/> <p>Acción: Posicionar al INTA Lechero a través de la generación de productos institucionales. Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN Productos: Video institucional INTA Lechero Podemos Crecer. Folleto institucional del INTA Lechero. Cartelería INTA Lechero Podemos Crecer. Calcomanías, biromes, tazas, tarjetas temáticas para acontecimientos específicos: día mundial de la leche, año nuevo. Carpetas con identidad INTA Lechero para su uso en diferentes espacios y entrega a diversos actores en los espacios de comunicación con participación del INTA Lechero.</p> <hr/> <p>Acción: generar una imagen corporativa del INTA Lechero, sostenida desde los actores internos y justificada estratégicamente.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Manual de identidad visual y normas con incorporación de la marca INTA Lechero y El Profesional Tambero.</p>

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE ASESORAN			<p>Acción: generar un espacio georreferenciado de encuentros lecheros desarrollado desde el INTA Lechero y abierto a la participación de organizaciones, empresas y grupos vinculados con el sector lácteo argentino.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Espacio web colaborativo que a través de la geolocalización de eventos lechero en un mapa del territorio nacional funcione a modo de agenda de las actividades programadas por el INTA lechero y de otras organizaciones vinculadas con el sector.</p> <p>-----</p> <p>Acción: Organizar equipos de asesores integrales para el nuevo ambiente lechero, con técnicos del INTA, de otros organismos públicos y privados. Que discutan y propongan herramientas de gestión y formas de disponibilizarlas con la participación de otros actores del sector.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Workshop La gestión integral.</p>

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE EDUCAN	<p>Acción: Abordar el tema de la formación de profesionales con visión integral para un nuevo ambiente lechero con docentes universitarios.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN</p> <p>Producto: Foros docentes en el marco del Seminario de Producción Lechera para estudiantes universitarios.</p> <p>Foro docente 2010: Mirar más complejo.</p> <p>Foro docente 2011: Cómo formar profesionales sin modelo.</p> <p>Derivaciones: Informes del foro compartidos y disponibles. Propuestas de inclusión de la perspectiva en la currícula. Organización de una red de docentes con soporte de la intranet del INTA lechero (red lechera) para el intercambio de información.</p> <hr/> <p>Acción: incluir en las jornadas encuentros de escolares y exposiciones que se realicen en las diferentes unidades del INTA Lechero, materiales didácticos y lúdicos en torno a Podemos Crecer para los alumnos de diferentes niveles.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN E INFORMACIÓN</p> <p>Productos: circuito educativo Con la leche me agrando, Expo Rural Rafaela, Lactionary.</p>	<p>Matriz: con Los que educan.</p> <p>Acción: Integrar a docentes a los equipos de diseño e implementación de las campañas.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Campaña Más vaquillonas y menos descartes. (con participación del Área Estratégica de Sanidad Animal del INTA y docentes de escuelas aerotécnicas y universitarios).</p>	<p>Acción: Organizar equipos de asesores y profesores para definir y realizar aportes de información a la cadena.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Documentos de aporte a la coordinación sectorial.</p>

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE INDUSTRIALIZAN Y COMERCIALIZAN	<p>Acción: Incorporar a las empresas lácteas a los espacios de discusión y organización de actividades de extensión y políticas del INTA vinculadas a la lechería o futuros proyectos que incluyan a la lechería</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Comités técnicos de proyectos lecheros o territoriales que incluyan a la lechería con participantes de empresas lácteas grandes y PYMES.</p> <p>Derivados: sociedades para la distribución de materiales de comunicación del INTA Lechero, ediciones compartidas, participación de empresas e instituciones en stands del INTA, generación de actividades compartidas en jornadas y muestras.</p>	<p>Matriz: Con Los que legislan y controlan, Los que definen políticas Acción: Aportar a la organización y capacitación de las PYMES lácteas de la cuenca central.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Redes de Pymes, tambos e industrias en Santa Fe y Córdoba.</p> <p>Derivados: organización de espacios de discusión y encuentro de estos actores en el INTA, en los espacios de promoción institucional (exposiciones, ferias). Desarrollo de logotipos de estas redes. Sistematización y edición de documentos de las redes. Coordinación de espacios de planificación con los gobiernos provinciales, los productores y las pymes lácteas.</p>	<p>Acción: Los que industrializan son reconocidos como el eslabón más vinculado con todos los demás dentro de la cadena. Se propone trabajar las estrategias de extensión con los industriales desde el diseño e implementación. Que sean los convocantes a la planificación de estas actividades.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Comisiones de planificación para crecer en calidad.</p>

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE LEGISLAN Y CONTROLAN	<p>Acción: Convocar a representantes de organismos de legislación y control al diseño de acciones vinculadas con la promoción de buenas prácticas lecheras.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Diseño y puesta en funcionamiento de un Club de las buenas prácticas lecheras.</p>	<p>Matriz: con Los que definen políticas y Los que educan</p> <p>Acción: Organizar espacios de discusión y aporte de información vinculados con el desarrollo y la equidad en el marco de la actividad lechera.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN.</p> <p>Producto: Conversatorios para el crecimiento de la lechería. Diseño y coordinación de talleres.</p> <p>Derivados: sistematización de información y producción de documentos de estos encuentros. Diseño de circuitos de circulación de los mismos. Gestión de actividades derivadas.</p>	<p>Acción: Generar espacios de promoción y encuentro de la cadena lechera en el stand institucional y otras actividades del INTA lechero en las exposiciones. Convocar a otras instituciones, redes, grupos a convivir en los espacios institucionales generados.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Productos: Stand InnoBAR, Carpa del encuentro lechero, La Agencia.</p> <p>Derivados: Promoción articulada de todas las actividades del INTA en la muestra (unificación de la presencia institucional) Mural La cadena que habla, para que los diferentes actores del sector se expresen dejando sus frases de aporte a la convivencia del sector. Ying yan lechero: imanes para armar las convivencias que queremos promover. Documentación y difusión del resultado de los debates. Pautado de notas de prensa con referentes del INTA Lechero sobre el evento con eje de comunicación institucional. Aprovechamiento de estos espacios de encuentro del sector para la realización de entrevistas de investigación.</p>

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE ORDEÑAN	<p>Acción: A través de El Profesional Tambero I y II, organizar encuentros de graduados para proponer formas de organización del trabajo y la calidad de vida más compatibles con el bienestar en la tarea.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Grupos de tamberos por la calidad de vida.</p> <hr/> <p>Acción: Reunir a organizaciones con injerencia en diferentes aspectos reconocidos como importantes para la calidad de vida de los tamberos (bancos, comercios, etc) para planificar acciones que aporten en este sentido.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN</p> <p>Producto: sueños tamberos en acción. Generar en Mercoláctea 2013 un espacio de juego y debate con tamberos sobre este tema.</p> <p>Derivados: base de datos de tamberos para nutrir la de El Profesional Tambero, registro demandas para profundizar el diagnóstico de esta matriz y planificar futuras acciones de comunicación.</p>	<p>Matriz: con Los que producen</p> <p>Acción: Encuentros centrados en el trabajo en equipo.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Jornadas de equipos de trabajo en el tambo con participación de guacheros y peones.</p> <p>Derivados: producción de notas periodísticas sobre los acuerdos y visiones circulantes en estos espacios. Realizar videos con testimonios de productores, tamberos y otros integrantes de los equipos de trabajo, participantes.</p>	<p>Acción: Diseñar y gestionar espacios de encuentro virtual de los diferentes actores de la cadena láctea con el INTA lechero. Vincular a la web lechera. Utilizar estos espacios como modo de sensores del sector y multiplicadores interactivos de las actividades y oferta de información del INTA lechero.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN.</p> <p>Producto: Participación como INTA Lechero en las redes sociales de mayor popularidad: Twitter, Facebook y Youtube del INTA lechero.</p>

ACCIONES	SISTEMA		CADENA
MATRICES	EN LA MATRIZ	CON OTRA MATRIZ	CON EL SECTOR
LOS QUE PRODUCEN	<p>Acción: Instalación de la temática y organización de la información existente junto con otras áreas de la institución sobre el crecimiento de la lechería basado en el aumento de la carga y no sólo en aumento de la producción individual.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN, INFORMACIÓN</p> <p>Producto: Campaña Más vaquillonas, menos descartes. De todo el INTA Lechero con áreas estratégicas vinculadas.</p> <p>Derivados: discusiones internas y articulaciones entre proyectos y áreas para la concertación del estado de la situación, componentes claves involucrados, articulaciones deseables, disponibilización de la información. Realización de jornadas y espacios de capacitación sobre esta cuestión.</p>	<p>Matriz: con Los que asesoran.</p> <p>Acción: Aportar al reconocimiento del impacto económico del bienestar animal en la empresa agropecuaria.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: SENSIBILIZACIÓN E INFORMACIÓN</p> <p>Producto: campaña Menos estrés, más plata. Acciones de lanzamiento, generación de un micrositio web con información técnica, manuales para la realización de instalaciones, testimonios de productores, calendario de talleres y jornadas sobre el tema en los distintos lugares.</p> <p>Derivados: notas en medios, cobertura de acciones de comunicación y capacitación, teleconferencia con especialistas internacionales sobre el tema, logotipo de campaña.</p>	<p>Acción: diseño e implementación de espacios digitales de convergencia de información e interacciones sobre el tema del estrés por calor. Incorporación de artículos técnicos, manuales, videos técnicos y la palabra de los productores que probaron las tecnologías.</p> <p>Proceso comunicacional a promover: INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN</p> <p>Producto: Micrositio de campaña web lechera: Menos estrés Más plata.</p>

EPISODIO 3

UN ÁRBOL DE SOLUCIONES

Mapa fluido para navegar la comunicación del INTA Lechero, en construcción interdisciplinaria y transterritorial permanente.

Cómo irse por las ramas.

Un Arbol de soluciones es una grilla ordenadora del despliegue de acciones comunicacionales, que introduce la creatividad en condiciones de posibilidad, conformando el dispositivo conversacional de la Estrategia. En este sentido, se trata de un constructo siempre abierto, que se va ramificando en instancias diversas, parciales, que en su acoplamiento constituyen un proceso que vincula la intencionalidad con la atención a la sorpresa, en el marco de las transformaciones que buscamos propiciar.

El que se presenta, se fue armando en diversos encuentros y constituye una aproximación en funcionamiento de la Estrategia comunicacional del INTA Lechero.

Cada vez que nos enfrentamos al diseño de una acción comunicacional a integrar al Árbol de soluciones, para una Matriz Sociocultural en particular, para el encuentro de dos o más de ellas, o para el sector en su conjunto, recomendamos tener a la mano la información sobre:

- Sus modos y espacios de comunicación usados y preferidos.
- El reconocimiento del aspecto de la problemática sobre el que pretendemos conversar, y sus términos.
- La visión de la Matriz/ces sobre las demás involucradas en la conversación.
- El proceso comunicacional que buscamos promover.
- Los ejes y tonos más propicios para vincularnos con ella/s.

Y así, proceder en equipo, a imaginar modalidades de encuentro capaces de articular estos reconocimientos con los cambios que queremos ver crecer en la situación.

Estrategia comunicacional. Árbol de soluciones.

COMPONENTE	ASPECTO DEL PROBLEMA	MATRICES	DIMENSIÓN COMUNICACIONAL DOMINANTE	DIMENSIÓN COMUNICACIONAL A TRABAJAR	PROPUESTAS DE ACCIONES COMUNICACIONALES
ORGANIZACIONALES	Falta de manejo empresarial	Los que asesoran	Informativa	Sensibilización Participación	<p>Promover una mirada integral del negocio lechero.</p> <p>Integración a equipos de investigación.</p> <p>Reuniones compartidas con productores sobre el negocio lechero.</p> <p>Incorporar el tema de la gestión integral en el Seminario de Producción Lechera para estudiantes universitarios con espacios de interacción con productores y tamberos.</p>
		Los que producen	Informativa	Participación	<p>Reuniones compartidas con profesionales sobre el negocio lechero.</p> <p>Que sean co-participes de la investigación.</p> <p>Implementar cursos de gestión para productores con metodología similar a EPT.</p>
		Los que asesoran Los que producen Los que educan Los que ordeñan	Informativa	Sensibilización Participación	<p>Generar propuestas interactivas de manejo integral en expos y eventos del sector que vinculen la gestión empresarial y la convivencia sectorial.</p>
		INTA Lechero	Informativa	Sensibilización Participación	<p>En el Seminario Anual abordar el tema de la planificación integrada.</p> <p>Organizar talleres con extensionistas para actualizar y compartir herramientas de planificación integrada.</p>
	Visión cortoplacista del asesoramiento técnico.	Los que asesoran	Ideológica	Participación	<p>Incorporar el debate sobre el asesoramiento en el Curso Internacional de lechería y en el Seminario de producción lechera para estudiantes universitarios.</p>
	Rutinas productivas ineficientes	Los que asesoran	Informativa	Sensibilización Participación	<p>Organizar espacios de discusión sobre Buenas Prácticas Tamberas con casos de incorporación.</p>
		Los que producen	Informativa	Información Participación	<p>Elaborar manuales de BPT que partan de los problemas reconocidos por esta matriz.</p> <p>Incorporar el tema de las BPT a las capacitaciones con abordaje integral.</p> <p>Diseñar y producir soportes en función de espacios de trabajo: diagramas de flujo, protocolos para diferentes actores.</p> <p>Organizar un Club de las buenas prácticas tamberas.</p>
		INTA Lechero: Extensionistas	Informativa	Sensibilización	<p>Organizar un Curso interno anual de extensionistas lecheros sobre las BPT con abordaje integral.</p> <p>Posicionar internamente el concepto de negocio agroecológico.</p>

ORGANIZACIONALES		Los que ordeñan	Informativa	Participación	<p>Trabajar las rutinas vinculadas con la salud animal específicamente con ellos.</p> <p>Incorporar sistemáticamente en el facebook información y experiencias de buenas prácticas tamberas vinculadas a la salud de los animales y la calidad de vida.</p> <p>Realizar notas y micros de TV sobre este tema, entrevistando a tamberos. Disponibilizarlas en el canal Youtube del INTA Lechero.</p>
	Falta de instrumentos generadores de confianza en la relación productor-industria.	Los que industrializan y comercializan	ideológica	Participación	<p>Profundizar la investigación comunicacional de estas matrices respecto del tema para organizar acciones que aporten a la confianza.</p> <p>El eslabón industrial es el más vinculado con todos los demás.</p> <p>Organizar un espacio de trabajo sectorial sobre este tema, convocado por la industria.</p>
	Poco aprovechamiento de estrategias asociativas que favorezcan la permanencia de actores (productores, elaboradores, comercializadores) de poca escala.	Los que producen	Informativa	Sensibilización Información	<p>Promover estrategias empresariales novedosas (guacheras comunitarias, compras cooperativas, fideicomisos).</p> <p>Organizar Visitas a experiencias.</p> <p>Producir materiales didácticos para grupos de productores.</p> <p>Sistematizar experiencias de casos exitosos de propuestas asociativas y publicarlas en diferentes formatos y medios.</p> <p>Publicar en las redes sociales del INTA Lechero casos asociativos.</p>
		Los que industrializan y comercializan: Pymes	Informativa	Participación	<p>Compartir experiencias con redes de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos.</p> <p>Organizar foros y visitas.</p> <p>Utilizar las expo como espacios de encuentro e intercambio con este sector.</p>
		INTA Lechero: Becarios de la nueva lechería	Informativa	Sensibilización Información	<p>Producir información sobre evaluación de proyectos asociativos.</p> <p>Organizar Jornadas de extensión lecheras con presentación de casos asociativos.</p> <p>Análizar la legislación vigente para ver si favorecen o entorpecen el asociativismo o cooperativismo en el sector lechero.</p>
	Sistema de precios no vinculado a la calidad con criterios estables	Los que definen políticas	ideológica	Información Participación	<p>Organizar espacios de encuentro entre industriales (el eslabón reconocido como mas vinculado), productores, INTA, Gobierno, para recuperar propuestas sobre la liquidación única.</p>
	Falta de transparencia en el sistema de fijación de precios.	Los que definen políticas. Los que producen. Los que industrializan y comercializan	ideológica	Participación	

ORGANIZACIONALES	Falta de comunicación institucional (entre proyectos, programas y áreas estratégicas vinculadas al PAN Leches)	INTA Lechero	Ideológica	Sensibilización Participación	<p>Rediseñar, actualizar y gestionar la web lechera.</p> <p>Planear espacios de reconceptualización de la comunicación dentro del INTA Lechero.</p> <p>Trabajar en la visibilidad de los productos de comunicación generados desde el Proyecto hacia adentro y fuera de la institución (registrando, haciendo gacetillas, difusión periodística de productos y espacios comunicacionales): Lista lechera, intranet, web.</p> <p>Ocuparnos desde el PE que el coordinador del Programa difunda los productos de comunicación (ejemplo, un videos en la web comentando acciones, realizando recomendaciones, micros para campañas, etc).</p> <p>Realizar agenda común de acciones y avances del PE y compartirla en la lista lechera.</p>
		INTA Lechero	ideológica	Información	<p>Articulación con AE de Forrajes y pasturas, Agroindustria (forrajes conservados, agricultura de precisión), Salud Animal y Tecnología de Alimentos para generar acciones conjuntas: fichas, campañas, seminarios.</p> <p>Generar grupos de discusión y trabajo integrado entre coordinadores de proyectos de diferentes áreas vinculadas.</p>
	Falta de articulación Interinstitucional	Los que definen políticas	ideológica	Información Participación	<p>Web lechera con enfoque interinstitucional, de la cadena.</p> <p>Organizar y mantener una cuenta del INTA lechero en Twitter.</p>
		Todas las matrices	Informativa	Sensibilización	<p>Campaña "Podemos crecer" (video lechería argentina inclusiva, micros, materiales institucionales, folletos).</p> <p>Posicionamiento del INTA Lechero: Materiales institucionales: video institucional, folleto, calcomanías, etc. con identidad y enfoque de redes.</p>
		Los que asesoran Los que definen políticas	Informativa	Participación	<p>Crear espacios de debate y propuestas sobre el crecimiento de la lechería.</p>
	Falta de planificación integral en las capacitaciones	INTA Lechero	Informativa	Participación	<p>Generar una acción de capacitación integral compartida para algún actor de la cadena.</p> <p>Que en las capacitaciones actualmente en marcha se incorpore un bloque corto (video sensibilizador/ motivador) sobre planificación integral.</p>
		Los que producen Los que ordeñan Los que industrializan Los que definen políticas	Informativa	Sensibilización	<p>Que las empresas lácteas estimulen económicamente a los productores que tienen asesores permanentes.</p> <p>Conseguir apoyo político, que acompañe el asesoramiento permanente.</p>

ORGANIZACIONALES		Los que educan Los que asesoran	Ideológica	Participación	<p>Aprovechar el Foro docente en el seminario de producción lechera para estudiantes universitarios del INTA Rafaela para discutir este tema y los modos de promover la planificación integral de las capacitaciones.</p> <p>Identificar componentes de posibles articulaciones o áreas de vacancia en las currículas de escuelas agrotécnicas y universidades.</p> <p>Incorporar espacios (talleres, conferencias, concursos) con el objetivo de instalar el debate acerca de la visión sistémica transdisciplinar.</p> <p>Organizar talleres sobre planificación de la gestión tambera.</p> <p>Diseñar una herramienta de planificación enriquecida de visitas y recorridas (que contemple evaluación).</p>
	Malas condiciones de trabajo en los tambos	Los que producen	Informativa	Sensibilización (sobre profesionalización y derechos).	<p>Trabajar a partir de las exigencias de higiene y seguridad, buenas prácticas e incorporar los derechos vinculados a la profesionalización.</p> <p>Organizar un concurso de normas de calidad casa-tambo.</p>
		Los que ordeñan	Ideológica	Participación	<p>Armar un club de tamberos con el objetivo de mejorar las condiciones laborales a partir de sus propuestas.</p> <p>Unirnos a Infortambo para organizar una acción conjunta con los tamberos con este objetivo.</p> <p>Publicar en las redes sociales experiencias de la relación entre la calidad de vida de los operarios y los resultados del tambo.</p> <p>Incorporar la temática en el Club de las Buenas Prácticas Tamberas.</p>
	ECONÓMICOS Y DE MERCADO	Insuficiente y dispersa información para la toma de decisiones en la cadena.	Los que producen Los que ordeñan Los que industrializan y comercializan Los que producen (grupos de productores)	Ideológica	Participación
Los que definen políticas			Ideológica	Participación	Organizar un foro de la cadena para organizar acciones conjuntas.
Los que asesoran			Ideológica	Participación	Información (Sistematizar retroalimentación de información)

ECONÓMICOS Y DE MERCADO	Falta de registros en las empresas tamberas	Los que producen	Informativa	Sensibilización	<p>Trabajar en grupos de productores con sus profesionales asesores para:</p> <p>Presentar una herramienta simple de registro.</p> <p>Generar una base de datos de la cual se sientan partícipes, a la que todos aporten y puedan acceder; comparando y utilizando los datos proporcionados.</p>	
		Los que asesoran	Ideológica	Información	<p>Sistematizar retroalimentación de información.</p> <p>Generar en la web lechera un sitio especial con información analizada, digerida, atractiva para la toma de decisiones.</p> <p>Promover su acceso a través de Twitter y Facebook.</p> <p>Identificar y promover redes de profesionales que promueven, participan y/o realizan gestión tambera.</p>	
		INTA Lechero	Informativa	Sensibilización	<p>Generar en la red lechera (intranet) un debate sobre este tema antes del seminario interno, y luego abordarlo en el seminario.</p>	
	Competencia por el uso del suelo con actividades más simples, (menos gestión empresarial y menos mano de obra) generalmente más rentables y menos desvalorizadas (soja, maíz).	Los que producen Los que ordeñan	Informativa	Sensibilización	<p>Hacer atractivo el tambo: rescatar los atributos del tambo para los diferentes actores y organizar una campaña: Un negocio interesante.</p>	
		Los que asesoran	Ideológica	Participación	<p>Convocar a los asesores a discutir y publicar complementariedades estratégicas y sustentables en todas las propuestas tecnológicas.</p> <p>Realizar una serie de fichas técnicas sobre esta cuestión junto a ellos.</p>	
	Dificultades de incorporación asociadas a la escala: Tecnológicas, de superficie, disponibilidad financiera	Los que producen	Ideológica	Información Participación	<p>Posicionar la intensificación como un proceso independiente de la escala y no ligado necesariamente a la inversión en instalaciones (vinculado con las tecnologías de proceso, incorporación de prácticas de manejo:</p> <p>Producir artículos, seminarios, foros y trabajar en Mercoláctea la idea del Manejo.</p> <p>Presentar casos de incorporación de tecnología en pequeña escala. Hacer artículos, notas de TV y videos sobre este tema.</p>	
		Los que producen	Informativa	Sensibilización Información	<p>Profundizar el análisis de las conceptualizaciones de la programación.</p> <p>Incluir la programación en el marco de las buenas prácticas con enfoque integral.</p>	
	CULTURALES	Baja valoración de la programación	Los que producen	Informativa	Sensibilización Información	<p>Profundizar el análisis de las conceptualizaciones de la programación.</p> <p>Incluir la programación en el marco de las buenas prácticas con enfoque integral.</p>
		Actividad desjerarquizada socialmente	Todas las matrices	Informativa	Sensibilización Información	<p>Campaña para aportar a instalar la lechería como una actividad especial (apoyo estatal, productores especialistas en un alimento clave, visión de cadena).</p>

CULTURALES	Falta de previsión en el planteo de las sucesiones (recambio generacional)	Los que educan	Informativa	Sensibilización	<p>Organizar actividades sobre este tema en escuelas agrotécnicas, encuentros de familias y mujeres agropecuarias, exposiciones.</p> <p>Organizar el Concurso "criar el mejor ternero" en la escuela haciendo una cobertura televisiva tipo "reality", después hacer un programa de TV y pautar su difusión en los cables locales.</p> <p>Organizar encuentros y talleres de escuelas agrotécnicas incorporando el tema de la vocación lechera.</p>
		Los que producen (familias)	Ideológica	Participación	Generar instancias de capacitación sobre la planificación de la continuidad.
		Los que asesoran Los que educan	Informativa	Participación	<p>Realizar materiales multidisciplinarios para profesionales (contadores, abogados, administradores).</p> <p>Realizar propuestas para incluir en los planes de estudio de las universidades en carreras de agronegocios y en planes de agronomía, contadores y administradores.</p>
	Falta de apropiación de prácticas sustentables	Los que producen Los que asesoran Los que educan	Informativa	Sensibilización Información	<p>Incluir lo ambiental como eje transversal de las buenas prácticas (ej. Cuando hablamos del control de malezas, que la recomendación llegue hasta lo que se hace con el bidón, no solo cuántos litros se aplican).</p> <p>Organizar concursos periodísticos, de videos, de fotografías, sobre este tema.</p>
	Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación)	Los que ordeñan	Ideológica	Participación	<p>Promover la continuidad de El Profesional Tambero.</p> <p>Revisar y actualizar su estructura y materiales</p> <p>Organizar encuentros con los docentes e instituciones históricas del curso para su rediseño.</p> <p>Darle continuidad al EPT 2, incorporando temas</p>
	Baja calidad de vida de los operarios.	Los que ordeñan Los que producen Los que industrializan y comercializan	Informativa	Sensibilización Participación	<p>Mostrar en artículos, expos y notas de TV la calidad de vida ligada a la productividad de la empresa.</p> <p>Organizar propuestas junto a comercios y servicios centradas en la calidad de vida del tambero en la región (por ejemplo, concurso en Mercoláctea auspiciado por ` pinturería, casas de sanitarios, bancos)</p>
	Escasa valoración de la utilidad de los registros económicos en la empresa tampera.	Los que producen	Informativa	Sensibilización	<p>Organizar talleres de casos que muestren los registros como posibilidades de crecimiento.</p> <p>Publicar artículos, realizar notas y mostrar en las redes sociales casos prácticos de uso de registros.</p>
	Visión empresarial incipiente a nivel del sector lechero.	Los que asesoran	Informativa	Sensibilización	Estudiar y proponer formas innovadoras de registro, incorporando la gestión integral en el Seminario de producción lechera para estudiantes universitarios.

CULTURALES	Falta de conceptualización de la actividad como productor profesional.	Todas las matrices	Informativa	Sensibilización	Organizar jornadas para profesionales sobre visión integral del negocio lechero: un negocio interesante. Organizar una campaña de identidad tambera, centrada en las capacidades diferenciales del productor tambero como empresario.
	Falta de cultura de trabajo en red.	Todas las matrices	Informativa	Sensibilización	Organizar un Foro de experiencias en red. Publicar en las redes sociales experiencias en red con testimonios y resultados.
	Cultura de la inmediatez en la apreciación de la rentabilidad.	Los que asesoran	Informativa	Información Participación	Organizar talleres para asesores con criterio sistémico Elaborar productos de comunicación mostrando casos y fracasos de la cultura de la inmediatez.
	Invisibilización del trabajo del grupo familiar.	Los que producen	Informativa	Sensibilización	Buscar formas de mostrar lo que representa económicamente el trabajo familiar. Publicar artículos y notas sobre lo que representa el trabajo de las mujeres en el tambo.
PRODUCTIVOS	Producción de forraje.	Los que producen	Informativa	Sensibilización Información	Transformar la mirada sobre la pastura como inversión a partir de paquetes tecnológicos de alto impacto Organizar acciones con CREA sobre este componente y desde este enfoque. Mostrar el potencial de la fertilización en notas de TV, micros lecheros y artículos en revistas. Desarrollar protocolos unificados de fertilización como hojas informativas. Usar el campo como espacio de capacitación.
		Los que asesoran	Ideológica	Información	Organizar actividades sobre Manejo adecuado integrado. Organizar jornadas de capacitación para aplicadores. Producir materiales de comunicación integrados sobre pasturas para la producción de leche.
		Los que industrializan y comercializan	Informativa	Participación	Consensuar criterios regionales o locales de fertilización. Organizar jornadas para vendedores de insumos y usar a los comercios del sector como espacios de distribución y promoción de acciones en este tema. Proponer debates sobre la calidad de los forrajes en las redes sociales.
		Los que producen	Ideológica	Sensibilización información	Incorporar el manejo de pasturas en las Buenas prácticas de la gestión empresarial de la empresa tambera como unidad de gestión.

PRODUCTIVOS		INTA Lechero	Ideológica	Participación	Articulación con AE de Forrajes y pasturas, Agroindustria, Salud Animal y Tecnología de Alimentos para diseñar acciones sobre este tema. Generar grupos de discusión y trabajo integrado entre coordinadores de proyectos.
	Estrategias de manejo alimentario del rodeo.	Los que producen	Ideológica	Sensibilización Información Participación	Sensibilización sobre la importancia de la pastura en la alimentación: Organizar jornadas de capacitación en el campo de un productor. Identificar marcadores de eficiencia económica en el sistema: "alertas tempranas". En los talleres brindar, analizar y elaborar resultados de distintas alternativas. Organizar espacios de discusión con los productores de alternativas de cambio, por ejemplo: - Alternativas del manejo de forraje. - Cambio de sistema. Realizar los encuentros en las unidades demostrativas a campo. Realizar materiales de comunicación (manual, hojas informativas), micros de radio y TV sobre la alimentación como eje del sistema (inclusión de la producción de forraje en este registro). Información y participación (en experiencias de alimentación en equipo) sobre estrategias de alimentación. Participar del Concurso de forrajes conservados de Mercoláctea.
		Los que asesoran Los que educan	Informativa	Sensibilización	Publicar artículos científicos sobre esta temática: Escuelas agrotécnicas, capacitación en pastoreos y nutrición. Capacitación de alto nivel a asesores. Videos comparando los efectos de manejo alimentario.
		Los que asesoran	Ideológica	Información	Publicar tablas actualizadas de valor predictivo de las proteínas / degradabilidad proteica de los alimentos estableciendo su potencial para producir leche.
		Los que producen	Informativa	Sensibilización Información	Que sea capaz de detectar limitantes de producción en su tambo: - Mostrar la vinculación entre el balance y la rentabilidad dentro del sistema. Promocionar la profesionalización / precisión del manejo alimentario a través del trabajo en equipo. Crear espacios de debate y propuestas sobre el tema con: - técnicos provinciales, - proyectos regionales, - nutricionistas.

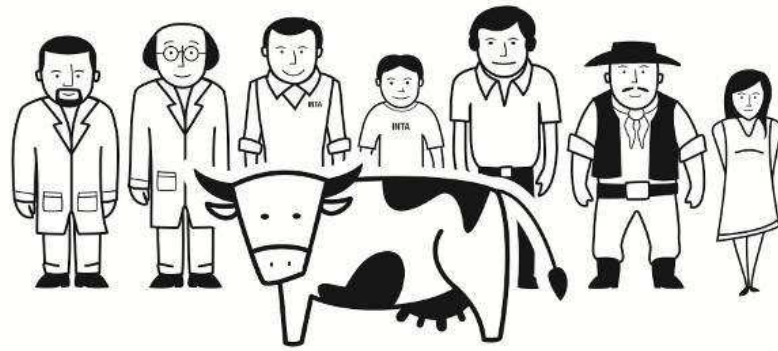
PRODUCTIVOS	Instalaciones inadecuadas	Los que asesoran Los que producen Los que ordeñan	Ideológica	Sensibilización Información Participación	<p>Producir fichas técnicas sobre instalaciones e infraestructura</p> <p>Organizar charlas y talleres sobre instalaciones, con práctica para realizar las tareas operativas que se requieren en los casos en que sea posible</p> <p>Producir videos y manuales sobre la construcción de instalaciones.</p> <p>Organizar una campaña sobre el estrés por calor, incorporando el tema de las instalaciones y las buenas prácticas</p>
	Infraestructura y ambiente	Los que producen Los que asesoran	Ideológica	Información Participación	<p>Realizar publicaciones y micros que recuperen los síntomas sentidos como problemáticos (amontonamiento de animales, bosta, necesidad de mano de obra) y propongan la planificación integral.</p> <p>Incorporar las buenas prácticas en la planificación de la intensificación (instalaciones, manejo de animales, disponibilidad de aguas, sombras).</p> <p>Que lo ambiental sea un componente transversal a las buenas prácticas.</p> <p>Publicar los resultados de ensayos de callejones como fichas técnicas.</p> <p>Organizar visitas a ensayos del INTA</p> <p>Organizar Jornada / seminario sobre la infraestructura asociada al ambiente.</p> <p>Publicar un manual de buenas prácticas tamberas.</p> <p>Organizar un Club de buenas prácticas tamberas</p>
		Los que asesoran Los que educan	Ideológica	Información Participación	<p>Instalar la idea de un profesional diferente, un nuevo asesor, asesor de la intensificación con nuevas capacidades: bienestar animal, instalaciones, manejo del agua en el Seminario de Producción Lechera para estudiantes universitarios.</p> <p>Hay un bache de información en los asesores que se resuelve con los vendedores. Trabajar en los asesores este tema para aportar a su posicionamiento.</p> <p>Presentar proyectos articulados con las facultades de arquitectura (ingeniería en agroindustria o rural) / concursos de proyectos.</p> <p>Proponer a las Facultades de arquitectura e ingeniería civil que hagan cursos de postgrado en infraestructura rural.</p>
		Los que industrializan y comercializan (constructores y controladores de equipos de ordeño)	Ideológica	Información	<p>Incorporar criterios para la construcción en los materiales sobre el tema que se produzcan.</p> <p>Editar un manual de buenas prácticas constructivas.</p> <p>Organizar cursos para controladores de equipos de ordeño.</p> <p>Actualizar el manual de buenas prácticas (estati-control) y disponibilizarlo en la web lechera.</p>
		INTA Lechero	Informativa	Participación	<p>Articulación con AE de Agroindustria y Valor agregado.</p> <p>Generar grupos de discusión y trabajo integrado entre coordinadores de proyectos.</p>

PRODUCTIVOS	Salud animal	Los que producen	Informativa	Sensibilización	Gestionar organizar el sistema para el desarrollo de diagnóstico y tareas.
		Los que ordeñan Los que asesoran (organismos públicos)	Informativa	Información Participación	Organizar espacios de capacitación sobre buenas prácticas en salud animal Trabajar con otros organismos en la planificación de estas actividades.
		Los que asesoran (Veterinarios oficiales del Senasa, INTA)	Informativa	Información Participación	Protocolización de Test de control. Promover y mejorar prácticas sistemáticas de diagnóstico. Trabajar en la unificación de criterios a nivel regional. Plan de capacitación interinstitucional (INTA-SENASA) de los que modifican las reglamentaciones con respecto a la aplicación de la ley. Trabajar en la articulación entre INTA y Senasa para enfermedades infecciosas. Que INTA haga extensión y capacitación solo de la ley vigente.
		Los que asesoran	Ideológica	Sensibilización Información Participación	Nuevas capacidades integrales holísticas de los asesores Plan de capacitación específicos para los asesores. Plan acciones interinstitucionales con APROCAL. Seminario anual de Mastitis (cámara de maquinarias agrícolas, equipo de ordeño, detergentes, drogas, sanitizantes). Planear acciones articuladas con el Área Estratégica salud animal de INTA. Campaña reposición del rodeo propio asociada al crecimiento empresarial y de la lechería nacional.
		Los que producen	Sensibilización	Sensibilización Información	Mostrar con argumentaciones económicas: Carta a los dueños de los tambos. Jornada para dueños de tambos. Campaña reposición del rodeo.
		Los que asesoran (Veterinario)	Informativa	Información Participación	Campaña de prevención/efecto sobre la salud humana. Incluir a los veterinarios oficiales y privados en la planificación de las acciones. Trabajar en Sistemas de manejo reproductivo con insumos apropiados: Seminarios / jornadas de capacitación para profesionales .
		INTA Lechero	Informativa	Participación	Articulación con AE Salud Animal. Generar grupos de discusión y trabajo integrado entre coordinadores de proyectos.

PRODUCTIVOS		Los que producen	Informativa	Participación	<p>Capacitar en gestión y en selección de asesores</p> <p>Desarrollar una herramienta de diagnóstico y valoración económica del problema.</p>
	Genética	Los que asesoran Los que producen	Informativa	Participación	<p>Trabajar en equipo productores-asesores para determinar objetivos e indicadores específicos (criterios).</p> <p>Publicar fichas técnicas sobre el tema.</p> <p>Organizar un foro de genética (instituciones zonales, universidades, ACHA, técnicos, productores a través de las mesas lecheras) en la red lechera.</p>
		Los que asesoran	Ideológica	Información Participación	<p>Proponer el reconocimiento de los resultados de la utilización de criterios de selección en función de objetivos.</p> <p>Mostrar datos de funcionamiento de sistemas.</p>
		INTA lechero	Informativa	Participación	<p>Mayor articulación y planificación de acciones conjuntas.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Publicación que sistematice del foro de genética.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación interna en la temática (becarios). - Organizar o articular la información en Banco de datos. - Incluir el tema en el Seminario interno. - Organizar un Seminario interinstitucional sobre el tema - Sistematizar resultados de la línea de trabajo de PMP anterior. <p>Generar productos de comunicación derivados del proyecto.</p>
		Los que producen	Informativa	Información Participación	<p>Incorporar el enfoque de buenas prácticas tamperas y agrícolas en vinculación con la calidad de la leche.</p> <p>Producir hojas informativas sobre uso de pesticidas, drogas y como evitar la presencia de micotoxinas.</p>
	Calidad de leche y productos	Los que asesoran		Información	<p>Capacitar en buenas prácticas tamperas con enfoque integral.</p> <p>Capacitación en uso de pesticidas y antibióticos.</p> <p>Club de las buenas prácticas</p>
		INTA lechero	Informativa	Participación	<p>Articulaciones posibles y deseables con AETA 3 (inocuidad), Acdicar (INTA, INTI, FAVE) fondos BID, proyecto regional agrícola Santa Fe, Cursos de pesticidas, profesional de Castelar Mario Bogliani (capacitaciones en uso de agroquímicos).</p> <p>Investigaciones</p> <p>Organizar un curso para carreras vinculadas (tecnología de alimentos, etc).</p>
		Los que legislan/ controlan Org. estatales de control y legislación alimentaria Gobiernos municipal, provincial y nacional		Información	<p>Anticipar resistencia de antibióticos.</p> <p>Detección de antibióticos en leche</p> <p>Curso/ campaña con laboratorios.</p> <p>Producir fichas técnicas sobre el tema.</p>

SALIDA

Lo que ofrece y sus proyecciones



Este trabajo se ofrece como una experiencia de despliegue de la *investigación enactiva* en una situación concertada entre proyectos de investigación y desarrollo vinculados a una cadena agroalimentaria (la lechera) en un instituto de tecnología agropecuaria (INTA).

Muestra el potencial de la *dimensión comunicacional* en su doble registro de encuentro de miradas disciplinares en el equipo y de lógicas de funcionamiento cultural en el juego vincular de los actores en situación.

Propone a la Comunicación como modalidad de *gestión* especialmente apta para trabajar en las transformaciones socioculturales, dando cuenta de su potencia y de sus zonas de dificultad en el ejercicio. Lo hace marcando algunos desplazamientos clave en torno de los nuevos paradigmas de la ciencia y la comunicación, que se especifican conceptualmente desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica. Así, dialoga con algunas categorías de la complejidad, explorando sus convergencias con las fundantes de la Escuela⁵⁰.

El trabajo presenta una *Versión Técnica Comunicacional* (VTC) como producto y mapa de la gestión en el mismo movimiento, que se despliega como situación problemática a transformar desde la “lechería del INTA”. Detecta sus *Marcas de Racionalidad Comunicacional* a nivel de la situación global y en productos y espacios particulares. Identifica siete *Matrices socioculturales* (*los que producen, los que ordeñan, los que industrializan y comercializan, los que educan, los que legislan-controlan, los que asesoran, los que definen políticas*) y caracteriza sus modalidades de vínculo con la problemática como punto de partida del diseño de la *Estrategia comunicacional*.

El desarrollo del Diagnóstico comunicacional estratégico lechero realizado en todas las Matrices socioculturales descritas, presenta una batería de técnicas de indagación compartibles, indicando los aportes de cada una de ellas en el marco de la investigación enactiva. El análisis de la información recolectada se ofrece en un doble registro (matricial –cada Matriz sociocultural- y sectorial –la cadena láctea en su conjunto-) y se disponibiliza como documento-insumo básico del diseño de la *Estrategia comunicacional* como dispositivo propiciador de acoplamientos múltiples, capaces de aportar a la transformación de la situación global, desde la articulación local de los intereses de los actores involucrados, en diferentes niveles: el equipo transdisciplinario (INTA Lechero), el sistema productivo (gestión integral y eficiente de los tambos) y la cadena agroalimentaria (coordinación entre eslabones)⁵¹

Además, resulta una información específica y accesible de interés para cualquier actor de la lechería interesado en reconocer las diferentes visiones circulantes en la actualidad en el sector, como condicionante de las acciones que se están desarrollando o se deseen emprender.

⁵⁰ Nos referimos a la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. www.escueladecomunicacionestrategica.org

⁵¹ El registro del sistema productivo y el de la cadena agroalimentaria que constituyen el recorte situacional de este trabajo, se enuncian de este modo en la VTC.

En otra escala del fenómeno, muestra el trabajo del comunicador en el diseño, desarrollo y conexión de productos comunicacionales específicos en diferentes ámbitos y en función de objetivos particulares, siempre en sintonía con la VTC.

CAMINO AL ANDAR.

Algunas de las nuevas conversaciones identificadas como deseables en la lechería bovina pampeana actual, fueron propiciadas o cuentan con la participación del INTA Lechero, con diferentes intensidades y grados de avance y profundización, pero con algunos datos que en su transcurrir dieron y siguen dando cuenta del movimiento.⁵²

Cuando estábamos asistiendo a cierta maduración del proceso en el que participamos desde el Proyecto de Comunicación Estratégica, la cancha cambió abruptamente. Maduración no quiere decir que las redes hayan estado consolidadas ni que la autoorganización haya estado funcionando en los términos de los procesos que nos interesa propiciar. Simplemente constatábamos que había algunas bases, vinculaciones y formas de trabajar que estaban empezando a visualizarse, a reconocerse como modalidades de hacer más potentes que las dominantes hasta allí.

El cambio tuvo que ver con una nueva estructura de organización institucional. Los proyectos regionales ya no se organizan, a partir del 2013 (y en un proceso que arrancó a mediados de 2012, mientras la cartera en la que se inscribió el Proyecto de Comunicación Estratégica estaba llegando a su fin, cumpliendo los 3 años) por cadenas productivas (como lo hicieron tradicionalmente en el INTA en la región pampeana) sino por territorios geográficos, con eje en las Estaciones Experimentales Agropecuarias (dos o tres por Unidad). Se llaman PReT en la jerga institucional (Proyectos Regionales con enfoque Territorial)

En este cambio, además de desaparecer los proyectos regionales lecheros como tales e integrarse las actividades lecheras en diferentes proyectos territoriales, el Programa Nacional Leches, al que pertenecía nuestro Proyecto de Comunicación, sufre un achicamiento y fragmentación notable, producto de la preponderancia de otras áreas e intereses. Así, entre los proyectos que desaparecieron (como el nuestro) y los que se reubicaron en otras áreas, los proyectos específicos de investigación en lechería, ya sin programa propio, se alojan en un Integrador de lechería bovina

⁵² Podemos mencionar aquí desde registros más ambientales, que dan cuenta del cambio de percepciones e identidad colectiva, como el nombrarse INTA Lechero de los técnicos cuando promocionan actividades o dan notas, hasta los 1200 seguidores del Twitter y las interacciones generadas en momentos clave con ellos (por ejemplo durante la teleconferencia con el especialista israelí Flamembaum en el marco de la campaña *Menos estrés, más plata*; y con los medios e instituciones del sector), los googles analytics de la web lechera durante el 2011, y la interacción generada en el micrositio de la campaña *Menos estrés, más plata* en el mismo año (desde las consultas a nuestros técnicos para la construcción de medias sombras y el aumento de las obras de esta infraestructura en el período, hasta los pedidos de manuales y videos sobre el tema) El reconocimiento del *Podemos crecer* como frase direccionadora de la estrategia de comunicación, su recuperación protocolizada en productos y espacios locales y hasta en presentaciones académicas para las que fue solicitada. La participación del INTA Lechero en Mercoláctea creció en articulación –interna, con el Ministerio nacional, entre las diversas propuestas presentadas-, en cantidad de visitantes y calidad comunicacional durante este período. La producción de fichas técnicas y su crecimiento en número y en diversidad de áreas temáticas, soportes, redes y reutilizaciones de la información. La concreción de las primeras jornadas para profesionales del INTA Lechero, articuladas en 4 zonas, con programas, título, inscripción y promociones comunes y su valoración interna y propuestas de reedición. Algunos índices de nuevas y convergentes conversaciones lecheras.

pampeana al interior del Programa Nacional de Producción Animal. De dos integradores a uno, de diez proyectos a tres y de todas las lecherías a la bovina, mientras las restantes se insertan en los territoriales o en otros programas (Salud Animal, por ejemplo)

En las negociaciones previas a la constitución del nuevo escenario, además de la lógica demanda de los comunicadores desde los proyectos regionales (PReT), con más poder de las unidades experimentales y los centros regionales para avanzar en estos requerimientos, existieron convocatorias desde los proyectos específicos, basadas en las experiencias compartidas.

Con la intención de propiciar la modalidad de hacer que alentamos en estos años, decidimos no atenderlas desde lo “comunicativo” (realización de productos prearmados en las actividades de los proyectos) buscándonos un lugar en el equipo de gestión del Integrador.

Con otra intensidad y otro poder de decisión y producción (consecuencia de ya no contar con un proyecto de comunicación con presupuesto y cierta libertad de acción), elegimos este camino. Mientras tanto, produjimos un documento⁵³ que hicimos circular en la institución, en el afán de compartir la experiencia de integración del INTA Lechero, ya que en las evaluaciones de los comités que se realizaban por esos días –muchas, muchísimas- se declamaba una necesidad de mayor articulación que nosotros sentíamos que desde la Comunicación habíamos explorado con cierto éxito. El documento contiene algunos trazos de la experiencia que consideramos logros de la integración y propone posibles ámbitos en los que operar en el nuevo escenario, remapeando las redes lecheras, identificando referentes, acciones y productos en los territorios para trabajar en su rearticulación.

En el 2013 hemos avanzado en algunas de estas propuestas desde el Integrador. Comenzamos a conformar una nueva red de comunicadores y generamos espacios de construcción de nuevas propuestas buscando vínculos desde los que se generen productos que den respuesta a esa conexión. Identificamos nuevas áreas de acción común para echar a andar. Ahí estamos.

Desde mi punto de vista, *los integradores*, de la manera que se insertan en la nueva estructura, resultan sitios interesantes para desplegar la potencia del saber comunicacional. La escasez de capacidades en este sentido en el entorno institucional, los vuelve un lugar a explorar en los próximos cinco años, que es la duración de los proyectos en la nueva cartera.

Por otra parte, los nuevos proyectos regionales, con su obligatoriedad de contener un producto de gestión, se vuelven un espacio de trabajo de la “red de comunicadores del nuevo ambiente”. Se trata de la denominación entusiasta de un grupo en el que nos proponemos compartir enfoques y experiencias desde esta *otra modalidad* de hacer Comunicación.

⁵³ *La comunicación como estrategia de vinculación y de acción*. Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería. Programa Nacional Leches, INTA. Noviembre 2012. (Puede solicitarse el documento por mail a mmascotti@gmail.com)

Comenzamos en San Pedro a construir la VTC de los dos PRet que se alojan en esa Experimental, y la experiencia resultó interesante, posible y está en marcha. Ya tenemos las primeras advertencias y los primeros aprendizajes compartibles. Ahí también estamos.

El otro lugar desde el que estamos buscando hacer crecer la metodología mediante su operativización, son los indicadores⁵⁴. Multidimensionales y fluidos, capaces de mostrar las transformaciones que nos proponemos operar en las estrategias de comunicación de nuestros proyectos y áreas, mientras los transitamos. Medir, desde esta perspectiva, es un reto, y a través de un PID de la Universidad, estamos concretando la puesta en marcha de una plataforma on line de registro de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. Desde el Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería lo habíamos comenzado a realizar con la dimensión informativa y los resultados mostraban una potencialidad grande. En el 2013 hemos avanzado en la incorporación de la dimensión interaccional e ideológica a la plataforma y el 2014 será el de diseñar y operativizar los indicadores de la dimensión sociocultural. Un mapa de las transformaciones de carga y visualización on line que se convierte en un dispositivo de la Comunicación Estratégica en su sentido más cabal.

El escenario institucional se muestra incierto y prolífico. Dos características que debiéramos asumir como dadas en los entornos complejos. No le resulta muy así a la autora de este trabajo, pero seguimos entrenándonos en buscarle la vuelta, que viene a ser un explorar por dónde, cómo y con quiénes caminar, seguir creciendo. En eso andamos...

⁵⁴ PID IPOL 172. *Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. Facultad de Ciencia Política y RR.II. Maestría en Comunicación Estratégica. UNR.

BIBLIOGRAFÍA

BATESON, G. *Pasos hacia una ecología de la mente: colección de ensayos en antropología, psiquiatría, evolución y epistemología*. Ballantine Books, 1972.

KOYRÉ, A. *Del mundo cerrado al universo infinito*. Siglo XXI, México, 1979.

MANDELBROT, B. *Los objetos fractales. Forma, azar y dimensión*. Tusquets Editores, Barcelona, 1984.

MATURANA, H, VARELA, F. *El árbol del conocimiento*. Ed. Universitaria, Chile, 1984

ATLAN, H. *Con razón y sin ella*. Tusquets, Barcelona, 1986.

MARTÍN BARBERO, J. *De los medios a las mediaciones*. Ed. GG, México, 1987.

VARELA, F. *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Gedisa, España, 1988.

MARTÍN BARBERO, J. *Procesos de comunicación y matrices de cultura. Itinerario para salir de la razón dualista*. Felafacs, GG.

GARCÍA CANCLINI, N. *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo, México, 1989.

DELEUZE, G. *¿Qué es un dispositivo?*, en: Michel Foucault, filósofo; 1990; Gedisa; Barcelona.

PRIGOGINE, I. *Entre el tiempo y la eternidad*. Alianza, Madrid. 1991

PRIGOGINE, I. e I. STENGERS (1994) *La nueva Alianza. Metamorfosis de la ciencia*. Alianza Universidad. Madrid. 1994.

SCHNITMAN, D. (comp) *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós, Buenos Aires, 1995.

GARCÍA CANCLINI, N. *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo, México, 1995.

VARELA, F. *Ética y acción*. Granica, Chile, 1996.

FLORES, F. *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen, Granica, 1997.

FLORES, F. *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Dolmen, Granica, 1997.

MATURANA, H. *La objetividad. Un argumento para obligar*. Dolmen, Chile, 1997.

- VARELA, F.; HAYWARD, J. *Un puente para dos miradas*. Granica, Chile, 1997.
- DOUGLAS, M. *Estilos de pensar*. Gedisa, España, 1998.
- DABAS, E. NAJMANOVICH, D. *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Paidós, Buenos Aires, 2002.
- TODOROV, T. *Memoria del mal, tentación del bien. Indagación sobre el siglo XX*. Península, Barcelona, 2002.
- MATURANA, H, VARELA, F. *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen, Buenos Aires 2003.
- BATESON, G. *Espíritu y naturaleza*. Amorrortu editores, 2004.
- GARCÍA CANCLINI, N. *Diferentes, desiguales, desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Gedisa, Barcelona, 2004.
- MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. España . 2004.
- SOTOLONGO, P. *La Revolución contemporánea en el Saber y la Complejidad Social: Hacia unas Ciencias sociales de Nuevo Tipo*. (En co-autoría). CLACSO Libros, B. Aires. 2004.
- CYRULNIK, B.; MORIN, E. *Diálogos sobre la naturaleza humana*. Paidós, Buenos Aires, 2005.
- SPINOZA, B de. *Ética. Demostración según el orden geométrico*. Caronte filosofía, Buenos Aires 2005.
- MASSONI, S. *Saberes de la tierra mía. Historicidad de la comunicación rural en la región pampeana argentina*. UNR Editora. Rosario. 2005.
- VARELA, F. THOMPSON, E. Y ROSCH, E. *De cuerpo presente*. Gedisa, Barcelona. 2005.
- MORIN, E. *El método 2. La vida de la vida*. Cátedra, Madrid, 2006.
- SIMONDON, G. *El modo de existencia de los objetos técnicos*. Prometeo, Buenos Aires, 2007.
- SOTOLONGO, P. *La articulación del Pensamiento social contemporáneo con las Nuevas Ciencias de “la Complejidad” y las Nuevas Tecno-Ciencias: Entre Scila y Caribdis*. En Utopía y Praxis Latinoamericana (Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social) Universidad del Zulia, Venezuela. Año 12. No. 38. 2007.
- ESPINA PRIETO, M. *Complejidad, transdisciplina y metodología de la investigación social*. Utopía y praxis latinoamericana. Año 12, N° 38. Julio- setiembre 2007. p. 29-43. Revista internacional de filosofía Iberoamericana y teoría social/ISSN 1315-5216. CESA-FASES Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.

KAUFFMAN, S. Entrevista en Percepnet. Nuestro aparato sensorial no es la única colección posible de modalidades sensoriales útiles. http://www.percepnet.com/perc04_07.htm

MASCOTTI, M. *Dispositivos para que la comunicación crezca. Una propuesta para aportar a una inscripción más productiva de la comunicación en los proyectos de desarrollo en Comunicación Estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha* (Massoni, S. Editora) Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina, julio de 2007.

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

DELEUZE, G. *En medio de Spinoza*. Cactus, serie Clases. Buenos Aires, 2008.

LATOUR, B. *Reensamblar lo social*. Manantial, Buenos Aires, 2008.

NAJMANOVICH, D. *Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas de la ciencia y pensamiento complejo*. Biblos, Bs. As, 2008.

MORIN, E. *El método 5. La humanidad de la humanidad. La identidad humana*. Cátedra, Madrid, 2009.

BECKER, H. *Trucos del oficio*. Ed. Siglo XXI, 2009.

CAPRA, F. *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Ed. Anagrama, compactos. España, 2009.

LIZCANO, E. *Metáforas que nos piensan. Sobre ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*. Editorial Biblos, Colección Sin fronteras. Buenos Aires, 2009.

SIMONDON, G. *La individuación*. Cactus, Buenos Aires, 2009.

GUATTARI, F. *Caosmosis*. Manantial, Buenos Aires, 2010.

MASCOTTI, M. *Encuentros con sentidos*. Artículo derivado de la presentación en el panel Cambios en movimiento, en las Jornadas Metodologías de comunicación estratégica *Del inventario al encuentro*. Rosario, UNR-INTA. Abril 2010.

GALINDO CÁCERES, L.J. *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre cultura, cibercultura y redes sociales*. Homo Sapiens Ediciones, Colección Comunicación, Rosario 2011.

MASSONI, S. *Comunicación Estratégica. Comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. 2011.

BADIOU, A; TRUONG, N. *Elogio del amor*. Paidós, 2012.

MASSONI, S. *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina, 2013.

MASSONI, S. MASCOTTI, M.(edit) *La comunicación en el INTA Lechero. Investigación para el encuentro sociocultural*. Ediciones INTA. 2013.

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Tablas:

Tabla 1. Tipos de actores integrantes de cada matriz -----	68
Tabla 2. Variables de relevamiento del Test de la Fotoproblema -----	70
Tabla 3. Componente organizacional de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches) -----	71
Tabla 4. Componente económico de la Versión Técnico Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches) -----	72
Tabla 5. Componente cultural de la Versión Técnico Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches) -----	73
Tabla 6. Componente productivo de la Versión Técnico Comunicacional (VTC) de la lechería bovina pampeana (PAN Leches) -----	74
Tabla 7. Variables de resultados del Test de Modos y Formas de Comunicación -----	75
Tabla 8. Variables de resultados del Test de Articulaciones y Modalidades del Vínculo -----	76
Tabla 9. Variables de resultados del Test de Jerarquía de Actores y Competencias -----	77
Tabla 10. Variables de resultados del Test de Transposición temporal -----	77
Tabla 11. Matriz de datos del Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero. Síntesis de instrumentos y variables	78
Tabla 12. Matriz de datos del Diagnóstico Comunicacional Estratégico Lechero por Matrices Socioculturales -----	79
Tabla 13. Aporte de los instrumentos de la matriz de datos de investigación enactiva.	
Articulación en la Estrategia comunicacional -----	80
Tabla 14. Matriz los que asesoran. Espacios de comunicación mencionados -----	84
Tabla 15. Matriz Los que educan. Espacios de comunicación mencionados -----	91
Tabla 16. Matriz Los que industrializan y comercializan. Espacios de comunicación mencionados -----	96
Tabla 17. Matriz Los que legislan/controlan. Espacios de comunicación mencionados -----	103
Tabla 18. Matriz Los que ordeñan. Espacios de comunicación mencionados -----	109
Tabla 19. Matriz Los que definen políticas. Espacios de comunicación mencionados -----	115
Tabla 20. Matriz Los que producen. Espacios de comunicación mencionados -----	122
Tabla 21. Todas las matrices. Espacios de comunicación mencionados -----	131

Gráficos:

Gráfico 1. Matriz Los que asesoran. Fotoproblema -----	81
Gráfico 2. Matriz Los que asesoran. Modos y formas de comunicación usados -----	82
Gráfico 3. Matriz Los que asesoran. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	83
Gráfico 4. Matriz Los que asesoran. Modos y formas de comunicación preferidos -----	84
Gráfico 5. Matriz Los que asesoran. Jerarquía de actores y competencias -----	86
Gráfico 6. Matriz Los que educan. Fotoproblema -----	89
Gráfico 7. Matriz Los que educan. Modos y formas de comunicación usados -----	90
Gráfico 8. Matriz Los que educan. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	91
Gráfico 9. Matriz Los que educan. Modos y formas de comunicación preferidos -----	92
Gráfico 10. Matriz Los que industrializan y comercializan. Fotoproblema -----	94
Gráfico 11. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modos y formas de comunicación usados -----	95
Gráfico 12. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	96
Gráfico 13. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modos y formas de comunicación preferidos -----	97
Gráfico 14. Matriz Los que industrializan y comercializan. Jerarquía de actores y competencias -----	98
Gráfico 15. Matriz Los que legislan/controlan. Fotoproblema -----	101
Gráfico 16. Matriz Los que legislan/controlan. Modos y formas de comunicación usados -----	102
Gráfico 17. Matriz Los que legislan/controlan. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	103
Gráfico 18. Matriz Los que legislan/controlan. Modos y formas de comunicación preferidos -----	104
Gráfico 19. Matriz Los que legislan/controlan. Jerarquía de actores y competencias -----	105
Gráfico 20. Matriz Los que ordeñan. Fotoproblema -----	108
Gráfico 21. Matriz Los que ordeñan. Modos y formas de comunicación usados -----	109
Gráfico 22. Matriz Los que ordeñan. Modos y formas de comunicación preferidos -----	110
Gráfico 23. Matriz Los que ordeñan. Jerarquía de actores y competencias -----	110
Gráfico 24. Matriz Los que definen políticas. Fotoproblema -----	113
Gráfico 25. Matriz Los que definen políticas. Modos y formas de comunicación usados -----	114
Gráfico 26. Matriz Los que definen políticas. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	115
Gráfico 27. Matriz Los que definen políticas. Modos y formas de comunicación preferidos -----	116

Gráfico 28. Matriz Los que definen políticas. Jerarquía de actores y competencias -----	117
Gráfico 29. Matriz Los que producen. Fotoproblema -----	120
Gráfico 30. Matriz Los que producen. Modos y formas de comunicación usados -----	121
Gráfico 31. Matriz Los que producen. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	122
Gráfico 32. Matriz Los que producen. Modos y formas de comunicación preferidos -----	123
Gráfico 33. Matriz Los que producen. Jerarquía de actores y competencias -----	124
Gráfico 34. Todas las matrices. Fotoproblema -----	128
Gráfico 35. Todas las matrices. Modos y formas de comunicación usados -----	129
Gráfico 36. Todas las matrices. Modos y formas de comunicación usados - Tipos de uso -----	129
Gráfico 37. Todas las matrices. Modos y formas de comunicación preferidos -----	131
Gráfico 38. Todas las matrices. Jerarquía de actores y competencias -----	132

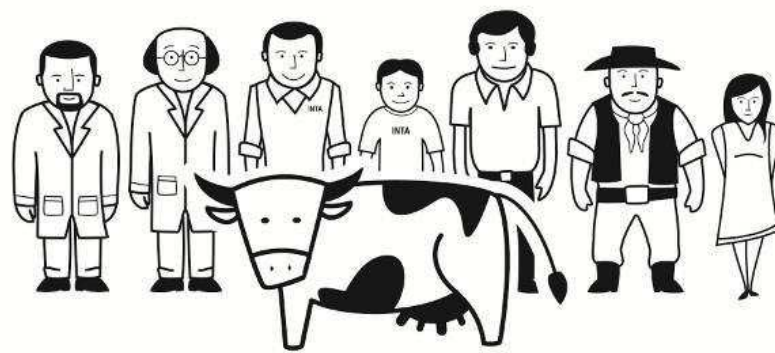
Figuras:

Figura 1. Matriz Los que asesoran. Modalidades del vínculo. Más desvinculados -----	85
Figura 2. Matriz Los que asesoran. Modalidades del vínculo. Más vinculados -----	85
Figura 3. Matriz Los que asesoran. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado -----	85
Figura 4. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	87
Figura 5. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	87
Figura 6. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	87
Figura 7. Matriz Los que asesoran. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	88
Figura 8. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	92
Figura 9. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	92
Figura 10. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	93
Figura 11. Matriz Los que educan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	93
Figura 12. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modalidades del vínculo. Más desvinculados -----	98
Figura 13. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modalidades del vínculo. Más vinculados -----	98
Figura 14. Matriz Los que industrializan y comercializan. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado -----	98
Figura 15. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	99

Figura 16. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	99
Figura 17. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	99
Figura 18. Matriz Los que industrializan y comercializan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	99
Figura 19. Matriz Los que legislan/controlan. Modalidades del vínculo. Más desvinculados -----	104
Figura 20. Matriz Los que legislan/controlan. Modalidades del vínculo. Más vinculados -----	104
Figura 21. Matriz Los que legislan/controlan. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado -----	105
Figura 22. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	106
Figura 23. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	106
Figura 24. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	106
Figura 25. Matriz Los que legislan/controlan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	107
Figura 26. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	111
Figura 27. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	111
Figura 28. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	111
Figura 29. Matriz Los que ordeñan. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	111
Figura 30. Matriz Los que definen políticas. Modalidades del vínculo. Más desvinculados -----	116
Figura 31. Matriz Los que definen políticas. Modalidades del vínculo. Más vinculados -----	116
Figura 32. Matriz Los que definen políticas. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado -----	117
Figura 33. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. lechería hoy -----	118
Figura 34. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	118
Figura 35. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	118
Figura 36. Matriz Los que definen políticas. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	119
Figura 37. Matriz Los que producen. Modalidades del vínculo. Más desvinculados -----	123
Figura 38. Matriz Los que producen. Modalidades del vínculo. Más vinculados -----	123
Figura 39. Matriz Los que producen. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado -----	124
Figura 40. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	125
Figura 41. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	125
Figura 42. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	125
Figura 43. Matriz Los que producen. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	126
Figura 44. Todas las matrices. Modalidades del vínculo. Más desvinculados -----	131

Figura 45. Todas las matrices. Modalidades del vínculo. Más vinculados -----	131
Figura 46. Todas las matrices. Modalidades del vínculo. Eslabón más articulado -----	132
Figura 47. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería hoy -----	133
Figura 48. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería hace 20 años -----	133
Figura 49. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería dentro 20 años -----	134
Figura 50. Todas las matrices. Transposición Temporal. La lechería deseos/sueños -----	134

ANEXOS



ANEXO 1

Las marcas en validación.

Como espacios específicos de uso de las marcas de racionalidad comunicacional en el Proyecto de Comunicación estratégica en lechería, presento las validaciones de dos productos preexistentes a la puesta en marcha del proyecto y valorados institucionalmente realizados en el marco de la Coordinación de Investigación en Comunicación estratégica del INTA.⁵⁵: las **fichas técnicas** de resultados de investigación lechera y el **subsitio web lechero**.

La finalidad de las validaciones desde la perspectiva de la comunicación estratégica es, entonces, analizar la dimensión comunicacional, atendiendo no sólo a cuestiones técnicas comunicativas, sino también a la orientación hacia el propósito de conocimiento que se busca propiciar en los actores, vinculando el producto analizado con la problemática de la lechería en tanto proceso de cambio social conversacional situado.

Pensar en su redefinición fue un objetivo de la gestión de este proyecto. Las validaciones imbrican el análisis situado de la racionalidad de dichos productos/espacios con las propuestas de acción ulterior en función de trabajar en la transformación de la modalidad de los vínculos que los mismos movilizan.

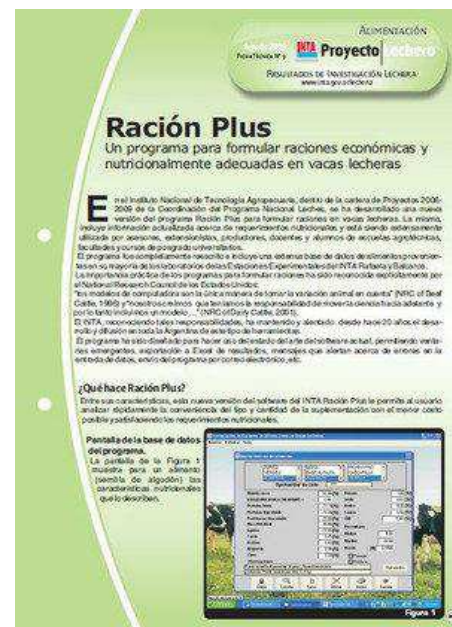
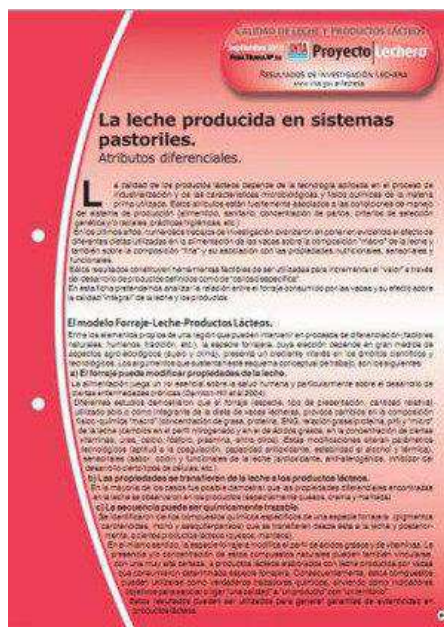
En ambos casos, las validaciones dieron curso a transformaciones de estos productos comunicacionales. La página de lechería del INTA (antes del cambio completo que significó la puesta en funcionamiento de la “nueva web del INTA” en el 2012 que implicó nuevos reacomodamientos de los que no nos vamos a ocupar más que como referencia aquí) convertida en una interesante mediación (ver Estrategia comunicacional) y unas fichas técnicas que ampliaron sus soportes (incorporando versión digital con acceso directo a la nueva web), áreas temáticas (de 4 a 7? En el período del proyecto incorporando a la lechería caprina y ovina), se rediseñaron y crecieron en cantidad y vínculos con otros proyectos (de 7 a 27 en el período del proyecto y continúan, incorporando a la lechería caprina y ovina) y productos del INTA Lechero.

⁵⁵ Estas validaciones fueron realizadas por el equipo de la Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica del INTA (CICE) en el marco del Proyecto de Comunicación Estratégica en Lechería del Programa Nacional Leches. Los documentos completos se publicaron con los títulos: “Validación de productos de comunicación. Fichas técnicas de lechería” y “Validación de productos de comunicación. Subsite lechero”. Rosario, 2010.

La metodología de la validación y el proceso.

- El proceso de validación supone un análisis en varios órdenes:
- Coherencia del propósito de conocimiento del producto con la transformación deseada en el PNLEC.
- Marcas de racionalidad de la dimensión comunicacional presentes en el producto.
- Orientación de la dimensión comunicacional que trabaja en relación al propósito de conocimiento pretendido para el producto.
- Adecuación del producto a los actores a los que busca involucrar.
- Articulación con las demandas institucionales sobre la problemática atendiendo a las líneas programáticas de INTA.
- Competencia comunicacional de INTA en el producto. –
- Variables propias del soporte gráfico: alcance, estructura y formato, - secciones, lenguaje y contenido, tono, recursos gráficos y visuales, aspectos técnicos de reproducción, procesos de producción.

FICHAS TÉCNICAS



Consideraciones generales del producto

Las fichas técnicas son un dispositivo de comunicación que aborda exclusivamente resultados de investigaciones generados en INTA en relación a la cadena lechera argentina. Son fichas individuales impresas a cuatro colores, en tamaño A4 y con una extensión de 4 páginas (en formato díplico) que conforman la serie editorial “fichas técnicas del Proyecto lechero”.⁵⁶

Los **objetivos principales** son compartir con el sector avances de investigación en lechería, facilitar la articulación entre los proyectos específicos de investigación lechera y los proyectos regionales que actúan en el territorio, y aportar a la presencia institucional en el ámbito lechero argentino.

Las fichas técnicas nacieron en la Cartera 2006-2009 como respuesta a una demanda interna de mayor visibilidad institucional de la lechería y también para facilitar la llegada de la información generada en los proyectos de investigación a los extensionistas lecheros.

En la nueva cartera 2010-2012 y a través del Proyecto Específico de Comunicación Estratégica en Lechería se definieron áreas temáticas vinculadas a la Versión Técnica Comunicacional construida para el Plan Estratégico de Comunicación y se confeccionaron planillas para la presentación de nuevas propuestas para este producto. Además, se amplió el registro temático incluyendo en la serie al Proyecto Integrado del PAN Leches de lechería extrapampeana bovina, ovina y caprina.

Hasta el momento de esta validación se habían producido 7 fichas impresas involucrando principalmente a la cadena bovina y conformando una serie editorial estructurada en cuatro áreas temáticas:

⁵⁶ Este cambio de denominación de Proyecto Lechero a INTA Lechero es otra de las transformaciones provocadas desde las articulaciones e integraciones crecientes que el Proyecto de Comunicación supo catalizar. Nos referimos en varios momentos de este trabajo final a la identidad, pero aquí queremos marcar que en el momento de la validación de las fichas habíamos realizado un viraje integrador desde los proyectos regionales con denominación provincial (Centro Regional) a un Proyecto Lechero común que seguiría evolucionando hacia un INTA Lechero.

- 1- Salud Animal.
- 2- Infraestructura e instalaciones.
- 3- Alimentación.
- 4- Economía.

Cada núcleo se identifica con un color específico (1. azul-celeste, 2. amarillo-naranja, 3. gris y 4. marrón-liliáceo respectivamente) que se utiliza en fondos, recursos gráficos y en la identificación corporativa del Proyecto Lechero.

- Coherencia del propósito de conocimiento del producto con la transformación deseada

Teniendo en cuenta los propósitos de conocimiento priorizados en el desarrollo de las fichas técnicas, el análisis de coherencia del propósito del conocimiento de la acción con la transformación deseada requiere particularizar algunos aspectos.

Si consideramos **el propósito de compartir con el sector avances de investigación en lechería y el de aportar a la presencia institucional en el ámbito lechero argentino**, se comprueba que el producto contribuye y aporta en ese sentido. Se visualiza en la pertinencia de las problemáticas abordadas en cada una de las fichas técnicas, en tanto muestran los resultados de investigaciones realizadas en INTA, y ofrecen recomendaciones de acciones, modalidades de prácticas y demostraciones de soluciones posibles a situaciones problemáticas.

Con respecto al **propósito de facilitar la articulación entre los proyectos específicos de investigación lechera y los proyectos regionales que actúan en el territorio**, las fichas técnicas, en tanto soporte físico, no incluyen recursos de conexión y vinculación visible entre los distintos proyectos, más allá de la mención de las Unidades INTA a las que pertenecen cada uno de los autores. Los resultados de las investigaciones de cada ficha, en general, corresponden a un solo proyecto y no se muestran los posibles puntos de articulación con otras investigaciones en curso en la propia Institución.

Sin embargo, este propósito es un factor clave en el proceso de producción de las fichas técnicas, y en su puesta en circulación y aprovechamiento. En ambos procesos, se demanda una puesta en contacto permanente entre los distintos proyectos específicos para priorizar las problemáticas a considerar, vincular los resultados de investigaciones entre sí, conectar con las actuaciones en territorio y para contribuir en la consolidación del Proyecto Lechero.

- **Marcas de racionalidad de la dimensión comunicacional presentes en el producto**

Las marcas de racionalidad comunicacional que se reconocen en las fichas técnicas son la verticalidad y la linealidad. Estas marcas corresponden a la dimensión informativa y se expresan en las modalidades de presentación de los resultados, en la estructura de los contenidos, en las tablas de datos y en el lenguaje técnico utilizado, contruidos exclusivamente desde la lógica técnico científica. También se expresa en la ausencia de recursos que identifiquen o conecten específicamente con intereses y necesidades de las distintas matrices socioculturales a las que está destinado este producto comunicacional.

A la vez, en la utilización de algunas fotografías se registra una búsqueda que rebasa lo informativo y avanza sobre lo interaccional en el uso de la imagen, en tanto muestran modos de hacer o ejemplos demostrativos de alta utilidad práctica.

- **Adecuación del producto a los actores a los que busca involucrar**

Si consideramos que los actores que se pretenden involucrar son: Profesionales (privados, de organizaciones y de universidades), Instituciones del sector (colegios, ministerios, asociaciones gremiales, facultades, unidades del INTA) y Productores, la adecuación del producto se logra sólo parcialmente.

Las fichas técnicas incluyen recursos comunicacionales orientadas principalmente a un público técnico, especializado o con conocimientos en el sector, proponiéndose como referencia proyectiva en las problemáticas planteadas, como por ejemplo, problemas vinculados a la intensificación, aumento del tamaño de los rodeos, problemas sanitarios vinculados a las instalaciones.

En la presentación de algunas de las fichas, el contenido da cuenta principalmente de una lógica de producto mostrando o demostrando los beneficios de determinadas prácticas, pero son escasos los vínculos con los productores o público no técnico-científico desde la concepción de la problemática abordada; por ejemplo, se detallan y explican las funciones, herramientas y recursos que brinda un software, pero no se puntualizan los beneficios que conseguiría un productor con el uso de dicho software o en qué aspectos de su tarea habitual obtendría mejoras o soluciones.

- **Articulación con las demandas institucionales sobre la problemática atendiendo a las líneas programáticas de INTA**

El objetivo de vinculación e integración de los respectivos proyectos del Programa Nacional Leches estuvo contemplado en la planificación para la realización de las fichas técnicas, tanto durante el ciclo de desarrollo del Proyecto de capacitación y transferencia en lechería (PNLEC-1106 Cartera 2006-2009), como en los objetivos contemplados en el Proyecto de Comunicación estratégica en lechería (PNLEC-071102 Cartera 2010-2012).

Sin embargo, a nivel de desarrollo y de continuidad de la producción, se reconoce una falta de compromiso práctico operativo, escaso nivel de participación continua por parte de los integrantes

de los distintos proyectos, reflejado en primera instancia en la interrupción o corte producido en la publicación durante casi un año, a pesar de ser un producto con alta valoración y demanda institucional¹. Y luego, en las dificultades prácticas del proceso de producción, principalmente en la etapa de envío de material a través de coordinadores o directamente al área de comunicación del INTA Rafaela.

- **Competencia comunicacional de INTA en el producto**

En términos generales pueden reconocerse en la serie de fichas técnicas de lechería dos competencias comunicacionales principales de INTA: como *fuentes* y de *divulgación científica*. En las fichas, el INTA es la fuente principal de los resultados de las investigaciones mostradas. La competencia de divulgación científica se presenta por medio de los resúmenes ejecutivos de resultados de las investigaciones, en las gráficas de procesos y en las tablas de datos estadísticos.

Otra de las competencias de INTA en las fichas técnicas es una *competencia prescriptiva* en tanto promueve prácticas eficientes para el manejo de tambos, estrategias de salud animal, producción sustentable y como orientación para la toma de decisiones con pautas de recomendación.

Formato.

- Las fichas técnicas de Lechería son un dispositivo comunicacional o generado en el Proyecto Lechero con una definición de estilo propia cuyo vínculo institucional está dado por el logo de INTA y por la incorporación de la identidad de marca del Proyecto Lechero.
- La serie de fichas técnicas están planificadas con un criterio de ordenación en áreas de conocimiento generales que permiten abarcar las distintas problemáticas de investigación. Es un material de fácil lectura, sintético, y que utiliza gráficos, tablas y fotografías, aunque no se aprovecha suficientemente la potencialidad de los recursos visuales en la configuración de diseño.
- En cuanto al formato se reconoce la intencionalidad de permitir o que se ordenen en carpetas perforadas para su clasificación y conservación. Recurso que el formato de diseño solo contempla para la página inicial, dado que en el interior no guarda, en casi ninguna de las fichas, los márgenes internos necesarios para no recortar el contenido.
- Las fichas proponen contenidos vinculados a problemáticas concretas o y específicas, presentando los resultados obtenidos en los proyectos de investigación del PAN Leches. El lenguaje utilizado es técnico respetando los informes científicos de los proyectos, modificando levemente las titulaciones para orientar la lectura en función de su uso como “manual” o como referencia proyectiva.

- En todas las fichas se mencionan los nombres de los autores, pero no o en todos los casos se mencionan la Unidad INTA a la que pertenecen, excepto que se trate de Instituciones extra INTA que sí se nombran.
- En casi ninguna de las fichas se menciona el nombre del proyecto de o investigación que da origen a los resultados que se muestran, ni se facilitan referencias bibliográficas para ampliar los contenidos que se abordan.
- Se ofrece un email de contacto y la referencia de dirección de la o web lechera en cada ficha, aunque no hay una invitación a realizar consultas o una referencia a solicitar más información poniéndose en contacto con la Institución o con los autores.
- Si bien no se informa de la frecuencia de publicación de las fichas, ni o se tiene la pretensión de ser un material de edición con fecha exacta, la pertenencia a una serie presupone una determinada continuidad en períodos iterativos constantes. Frecuencia y continuidad que las fichas técnicas de lechería no cumplen, presentando una mayor concentración de números al inicio del proyecto en el que se mantuvo un ritmo bimensual –aproximadamente– y marcando un corte de interrupción prolongado que diluye los vínculos y la fidelización de los destinatarios con el producto comunicacional.
- El tono de abordaje en el tratamiento de los contenidos es coherente o con el formato de producto y con los propósitos de conocimiento considerados para su desarrollo, proponiendo compartir con el sector avances de investigación y aportar a la presencia institucional en el ámbito lechero argentino. Sin embargo, las fichas técnicas, en tanto soporte físico, no aportan recursos de conexión y vinculación visible entre los distintos proyectos, más allá de la mención de las Unidades INTA a las que pertenece cada uno de los autores y no se muestran los posibles puntos de contacto entre las investigaciones en curso en la propia Institución.
- Las fichas técnicas tienen un alcance nacional y se distribuyen con tres o modalidades:
 - Envío por correo postal de la versión impresa, a través de los - proyectos regionales de lechería de los centros regionales involucrados (Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, Buenos Aires Norte y Sur).
 - En dichas Unidades se realiza una entrega personal como - material de apoyo didáctico en recorridos o visitas a unidades de ensayo.
 - Y en formato .pdf para la versión email de envío a las listas de - coordinadores y comunicadores de las unidades involucradas, se cuelga en la web lechera y en las experimentales pertinentes. También se distribuye a medios de comunicación.
- La serie organiza las áreas de contenidos a partir de la utilización o de cuatro colores de identificación, pero en dos de las áreas son de similar valor cromático, lo que exige recurrir a la referencia textual para identificarlas con el área a la que pertenecen. Asimismo, para los fondos de las fichas se utiliza color en degradé pero el mismo es solo

un elemento decorativo y no como recurso para separar contenidos, resaltar secciones o identificar áreas de componentes.

- Los estilos tipográficos son uniformes y no hay sobreutilización de o familias, pero la relación entre títulos, subtítulos y cuerpo textual en algunos casos no respeta saltos visuales apropiados para facilitar la lectura. Los anchos de párrafos utilizados son adecuados pero el efecto curvo de los recursos visuales utilizados rompe la justificación de los textos produciendo sensación de desorganización.
- A nivel de redacción, se hace un buen uso de la voz activa, otorgándole o al sujeto participación en la acción realizada y control en la acción del verbo; también se respeta en la construcción de oraciones la estructura sujeto-verbo-predicado, que facilita la lectura y la comprensión.
- En las fichas técnicas prevalecen los aspectos textuales por sobre o los recursos visuales, pero se hace en casi todas las fichas un uso apropiado de las fotografías y de las tablas logrando equilibrio en la relación de recursos.
- Las fotos, sólo en algunos casos, no aportan relación directa con o el contenido y se utilizan con sentido estético y no conceptual como se requeriría en este formato de producto comunicacional. Sin embargo, las fotografías generalmente son un poco oscuras y de tamaño pequeño; y los marcos negros utilizados son demasiado gruesos y comprimen la lectura de la imagen hacia adentro, en vez de vincularla hacia el contexto.
- Las tablas y gráficos en su mayoría tienen leyendas descriptivas y o pueden ser interpretadas independientemente del contenido textual, pero no incorporan recursos de infografía que interpelen a un menor esfuerzo de comprensión y ofrezcan presentaciones más visuales, ni se destacan recursos utilizando más gamas cromáticas.
-

Recomendaciones.

Acerca de las demandas institucionales.

- Definir una estrategia de comunicación que vincule a los distintos o Proyectos, promoviendo el interés y beneficios de articular la colaboración conjunta para mantener una publicación constante y continua de las fichas técnicas.
- Agregar la referencia a la Unidad de pertenencia de cada uno de o los autores, y el nombre de los proyectos de investigación a los que involucra el contenido abordado en la ficha técnica.
- Presentar las vinculaciones entre los distintos proyectos que o tengan relación con la producción del conocimiento abordado en la ficha técnica, en tanto contribución para aportar a ampliar información, obtener otros recursos y habilitar conexiones directas con las fuentes.

- Para contribuir a la identificación del Proyecto lechero es o conveniente respetar las pautas de diseño de identidad del mismo, utilizándolo del mismo modo en todas las fichas. Se recomienda mantener la coherencia del color del logotipo del Proyecto y sus proporciones de tamaño.
- Diseñar circuitos y agendas para el desarrollo y publicación de las o fichas, para generar compromisos compartidos en la realización y procurar mantener una frecuencia de aparición más constante.

Acerca de la vinculación con los actores

- Proponer títulos que contribuyan a establecer vínculos con o problemáticas específicas de los actores a los que desea involucrar, y reservar el subtítulo para la descripción técnica con mayor detalle del contenido que se va a abordar.
- Ampliar el envío vía email de la fichas en todas sus versiones, o incorporando a las listas de distribución a todos los participantes de cursos y actividades de capacitación desarrollados, de modo de establecer vínculos no sólo con los actores institucionales.
- Incorporar una leyenda o frase de invitación a realizar consultas o o a solicitar más información para generar vínculos de intercambios y habilitar espacios de conexiones.
- Generar con los agentes institucionales involucrados en la o distribución un sistema que garantice la entrega de las fichas a los actores definidos y que posibilite alguna vía de seguimiento o valoración de parte de los implicados.
- Desarrollar instructivos o pautas de uso para ampliar las o posibilidades de aprovechamiento en las visitas a ensayos y pautar la modalidad de uso y entrega de estas publicaciones en distintas actividades programadas pensando en acciones o materiales asociados a los mismos; como por ejemplo, urna virtual para dejar preguntas relativas a los contenidos de las fichas, check list para autoevaluar el propio desempeño en algunas de las prácticas abordadas, etc.
- Valorar la posibilidad de incluir un número telefónico además del o e-mail general del Proyecto lechero que favorecer el contacto con actores no habituados a los medios digitales.

Acerca de los aspectos técnicos y de estructura de las fichas técnicas

- Considerar la variación de la posición de los arcos curvos o estructurantes del diseño de página, para que estos sean recursos de apertura del contenido y no de cerramiento del mismo.

- Respetar la lógica de márgenes, recomendando disponer de o espacios mayores en las áreas superiores y no en los inferiores de páginas. Mantener en los márgenes internos la distancia necesaria para el plegado y la perforación sin que se agujeree el contenido.
- Cuidar las separaciones entre los elementos de listas, procurando o que las viñetas o numerales queden unidos a la línea de texto correspondiente y sin demasiado espacio de alejamiento.
- Aprovechar de modo más óptimo los recursos cromáticos, tanto o de fondos como en gráficas y tablas, para que el color sea un recurso para destacar elementos, separar unidades conceptuales de contenido y facilite la ordenación de lectura.
- Incorporar infografías y recursos visuales en el desarrollo de o gráficos y tablas, que interpelen con un menor esfuerzo de comprensión y sean presentaciones más demostrativas, e incluso apelando a recursos creativos para la secuenciación de procesos.
- Valorar la pertinencia de las viñetas de cierre utilizadas ya que sólo o tienen sentido estético e incluir solamente recursos gráficos que aporten sentidos de lectura vinculados al contenido desplegado.
- Incluir en las páginas interiores recursos de identificación o institucional, del logotipo de INTA o del proyecto lechero para contribuir a la recordación y visibilidad de los nombres de marca.
- Se podría prever una utilización de fotografías con mayor tamaño o y procurando mejor definición y brillo. Es importante mostrar detalles y dado su uso de manual indicativo es necesario que sean seleccionadas en función de parámetros estrictamente técnicos y no estéticos.
- Las fichas técnicas para su distribución vía email y en la web se o realizan manteniendo el mismo formato que la versión impresa, solamente convirtiéndolo a archivo pdf. En este sentido, se recomiendan dos acciones. Mantener el archivo .pdf para su envío por email, pero ordenando las fichas página a página y no como pliego completo, para facilitar la lectura en pantalla. Y crear la versión digital de las fichas técnicas como recurso interactivo específico para web, incorporando hipervínculos de enlaces a distintos aspectos que promuevan las articulaciones con los distintos proyectos INTA, en el que el .pdf sólo sea la versión imprimible.

Acerca de los contenidos y del lenguaje

- La dirección web o vínculo que figure de referencia en la ficha técnica debería mostrar el enlace directo al área de la web Lechera con sentido de aportar mayor información, ampliar los contenidos trabajados en la ficha o mostrar las articulaciones entre los proyectos que aporten a la temática específica.
- Incorporar el nombre de los Proyectos o áreas que participan en o la investigación correspondiente, para facilitar la búsqueda de información asociada.

- Considerar la posibilidad de incorporar recursos bibliográficos o de referencia tanto del propio trabajo de investigación como de otros para posibilitar ampliar los contenidos.
- Recordar incluir en todas las fotos y tablas la descripción necesaria o para contribuir a su interpretación y lectura.
- Incluir palabras claves específicas en cada ficha técnica relativas o al contenido abordado para contribuir a su catalogación y ordenación.
- Incluir la leyenda de referencia de cómo se debe citar cada ficha.
- Adaptar la redacción de presentación de las problemáticas, o destacando objetivos y beneficios que se pueden alcanzar a partir de la aplicación, incorporación o uso de las prácticas, recomendaciones o modelos que se describen en cada ficha técnica.
- Mantener coherencia en la variedad de tamaños tipográficos o utilizados manteniendo anchos de párrafos que respeten márgenes de páginas más precisos.
- Utilizar las fotografías como recursos visuales que vinculen o problemáticas con las distintas matrices socioculturales de la estrategia de comunicación del PNLEC; darles más preponderancia y tamaño, trabajándolas como recurso comunicacional que aporte a la comprensión de los contenidos que busca movilizar.

Reflexiones finales

Consolidar el objetivo de compartir un proceso colaborativo de elaboración y publicación constante, es el principal desafío para el PE de Comunicación Estratégica en Lechería. En este marco, las fichas técnicas son un formato comunicacional apropiado para promover articulaciones y conexiones sostenidas y continuas entre los distintos actores que involucra el Proyecto Lechero.

Las lecciones aprendidas y el desarrollo del trabajo conseguido hasta el momento con esta serie de publicaciones son recursos fundamentales para reaprovechar, readaptar y tener como insumos principales para planificar una nueva etapa de construcción y consolidación de este dispositivo comunicacional.

Las fichas técnicas desde sus primeras ediciones en 2008, se han desarrollado como productos individuales, con un sentido de vinculación de Serie de publicación que es necesario fortalecer, en el sentido de consolidarse como dispositivo comunicacional de todo el Programa Leches; y para articular conexiones y vínculos de reconocimiento sostenidos con los actores extrainstitucionales.

Este formato comunicacional permite hacer visible al “INTA lechero”, recogiendo y sistematizando información generada institucionalmente en los distintos proyectos de investigación, y contribuyendo a organizar el conocimiento generado en la materia. Este aporte alcanzado exige continuar trabajando para promover un salto cualitativo que involucre su aprovechamiento con las distintas matrices socioculturales de la estrategia de comunicación del

PAN Leches, reconociendo los cambios que se despliegan en los diferentes escenarios a partir de articular este producto comunicacional con otros espacios y productos del proyecto.

El principal requerimiento actual es promover una construcción colaborativa, en la cual todos los agentes involucrados en el PAN Leches participen en su elaboración, generen sentidos de pertenencia para lograr continuidad y frecuencia constante generando vínculos sólidos con los actores a los que se desea involucrar.

La tarea a emprender no es sólo de un proyecto, sino que debe invitar a probar, conocer, participar y promover el conocimiento en lechería con todos los agentes del PAN Leches, incorporando en esta serie editorial a la lechería extrapampeana y a la lechería caprina y bovina, confluyendo en vinculaciones plurales, articulando los saberes pluridisciplinariamente para aportar a la innovación y desarrollo de los territorios.

PAGINA WEB: SUBSITIO LECHERO.⁵⁷



⁵⁷ La idea de **subsitio web** es una noción organizativa de un sitio web global, el cual está dotado de mecanismos propios de navegación y acceso a la información a subconjuntos de páginas del sitio Web. La división en subsitios se establece a partir de la identificación de grandes grupos de contenidos temáticos y de información jerarquizada en torno a unidades que forman parte de la estructura general.

Descripción general del producto

La subsitio web de Lechería es un espacio integrado en la web corporativa del INTA que aborda exclusivamente los aspectos, actividades e información generada institucionalmente en relación a la cadena lechera argentina.

Este subsitio es un producto surgido del Proyecto de Capacitación y transferencia de tecnología en lechería (CyTT) - PNLEC 1106, de la Cartera 2006-2009 y por lo tanto su desarrollo estuvo vinculado al ciclo de ese Proyecto. Sin embargo, desde su planificación inicial ha sido una propuesta que involucra a los proyectos de lechería bovina del Programa Nacional Leches de INTA en su conjunto, comprendiendo a las tres cadenas lácteas: **bovina, caprina y ovina** y los distintos proyectos integrados y proyectos específicos en desarrollo1.

El objetivo principal de este espacio es ser una ventana nacional de todo lo que el INTA hace en lechería; pretende mostrar al “INTA lechero” y ayudar a disponer de información sistematizada, presentar las actividades realizadas y contribuir a encontrar de modo organizado todo el conocimiento generado en la materia.

A partir de esta área de conocimiento global y con el objetivo de contribuir a darle peso a la identidad corporativa del INTA lechero, el subsite aborda:

- *las actividades propias del PAN Leches y la descripción con resumen • ejecutivo de cada uno de los proyectos que articula:* un proyecto integrado (PI) de lechería bovina que contiene 7 proyectos específicos (PE), y un PI de ovinos y caprinos.
- *informes de las distintas investigaciones de los proyectos:* • ambiente e instalaciones, calidad de leche y productos lácteos, economía y sistemas de producción, forraje y manejo alimenticio, reproducción y genética, salud animal y extensión y transferencia.

Estructura general de secciones

El subsitio web de lechería INTA se estructura en cinco secciones, con acceso de navegación principal:

1. Actividades: que abarca cuatro subsecciones:

- a. investigación en lechería,
- b. servicios al sector lácteo,
- c. vinculación institucional y
- d. capacitación, transferencia y difusión.

Información: que incluye 7 áreas temáticas:

- a. Ambiente e instalaciones:
- b. Calidad de leche y productos lácteos

- c. Economía y sistemas de producción
- d. Forraje y manejo alimenticio.
- e. Reproducción y genética
- f. Salud animal
- g. Extensión y transferencia.

3. Institucional

4. Contacto

5. Actualidad: se divide en

- a. Artículos
- b. participación en exposiciones y muestras del sector
- c. hojas informativas
- d. fichas técnicas
- e. artículos medios masivos.

Y con cuatro secciones con acceso desde menú lateral o secundario:

Boletín electrónico.

Agenda.

Publicaciones.

Contacto.

Análisis integral del producto .⁵⁸

El sitio Lechero ha sido puesto on-line en marzo de 2007, pero actualmente es prácticamente un sitio inactivo, no se visualizan actualizaciones, no hay incorporación de nuevos materiales y no hay responsables de contactos o producción activos.

Coherencia del propósito de conocimiento del producto con la transformación deseada

Teniendo en cuenta los dos propósitos de conocimiento *-información y sensibilización-* priorizados por los responsables de desarrollo, el análisis de coherencia del propósito del conocimiento de la acción con la transformación deseada requiere ser particularizado en dos momentos.

Si consideramos el **propósito de información**, existe desde el desarrollo inicial hasta 2008 coherencia en el formato del producto que contribuía y aportaba en este sentido, dado que el sitio web Lechero se despliega solamente en la dimensión informativa proponiendo un vínculo orientado a sistematizar y reunir información. Esto se visualiza en la presentación de informes, documentos, y resúmenes de resultados de los distintos proyectos; y en la presentación de actividades institucionales en Lechería.

⁵⁸ El presente documento recoge el análisis y el informe de validación de la navegación en el subsite Lechero, [www.inta.gov.ar/lecheria/.htm] realizada durante la semana comprendida entre el 12 y el 19 de junio de 2010.

Sin embargo, actualmente la falta de actualización y mantenimiento restan coherencia a este requerimiento. Por ejemplo, los registros de actividades están desactualizados y los eventos comunican fechas que no se ajustan al calendario del año en curso.

Con respecto al propósito de sensibilización, entendido como un proceso cognitivo que aporta a “darse cuenta” desde la implicancia específica que la problemática que se aborda tiene para cada matriz, el sitio no aporta recursos de conexión y vinculación directa con las problemáticas de los actores. Solamente algunos de los informes de resultados de los Proyectos, presentados en la sección “Información” contribuyen a este objetivo, abordan ejes problemáticos relevantes y son mostrados de modo interpelativo o proyectivo para los actores implicados.

Marcas de racionalidad de la dimensión comunicacional presentes en el producto

Las marcas de racionalidad comunicacional que emergen en la navegación son verticalidad y linealidad principalmente. Los objetivos de desarrollo del subsite son la condicionante principal de las marcas reconocidas.

La linealidad y la verticalidad -marcas preponderantes de la dimensión informativa- se muestran en las modalidades de presentación de documentos, en los resúmenes de proyectos, en la estructura de contenidos, en el lenguaje técnico utilizado en algunas secciones que están contruidos desde la lógica e intereses institucionales y sin considerar intereses y necesidades de los distintos actores.

La verticalidad también se expresa en la ausencia de recursos visuales que identifiquen o conecten con las distintas matrices. Casi no aparecen fotografías, gráficos, íconos con usos diferenciados y específicos para el reconocimiento y pertenencia de las matrices.

En la sección de “Actividades” se destaca una propuesta de segmentación en la construcción solamente de la agenda de cursos, en donde se agrupan las actividades no por una lógica institucional programática, sino por grupo de actores: profesionales, operarios de tambo, etc.

No ocurre lo mismo con las otras secciones, en las que la estructura responde a la organización interna institucional exclusivamente.

Adecuación del producto a los actores a los que busca involucrar

Si consideramos que los actores que se pretenden involucrar son profesionales, investigadores, productores, público interesado en lechería en general, público internacional con interés por conocer lo que hace el INTA en lechería, la adecuación del producto es parcial.

La estructura del sitio se despliega en un registro informativo, centrando el abordaje en productos INTA que se obtienen en cada proyecto. El sitio da cuenta de una lógica de producto, mostrando qué hace el INTA y está orientado principalmente a un público técnico, pero con escasos vínculos de interés para productores o industriales y público no especializado.

La estructura de sitio no está adaptada a un acceso diferencial o segmentado adecuado a los distintos actores que desea involucrar.

Articulación con las demandas institucionales sobre la problemática atendiendo a las líneas programáticas de INTA

El objetivo de vinculación e integración de los respectivos proyectos del PAN Leches estuvo contemplado en la planificación y en la realización del producto web; y también con la intencionalidad de involucrar en la producción misma del sitio a todos los agentes de los proyectos. Estas conexiones y articulaciones se visualizan fundamentalmente a nivel del producto, a través de:

- enlaces a los Proyectos y Áreas estratégicas con descripción de cada una y sus respectivos resúmenes ejecutivos,
- la presentación de los resultados obtenidos en cada Proyecto,
- la agenda de actividades en capacitación y extensión que muestra los eventos de todos los proyectos.

Sin embargo, a nivel de desarrollo y de lógica de producción, se reconoce una falta de compromiso práctico operativo, escaso sentido de apropiación e insuficiente nivel de participación continua por parte de los integrantes de los distintos proyectos, que fueron los condicionantes principales que marcaron el ciclo de vida del subsitio lechero.

Competencia comunicacional de INTA en el producto

En términos generales pueden reconocerse en el sitio dos competencias comunicacionales principales de INTA: como *fuentes y divulgación científica*. En el sitio, el INTA es la fuente principal y organizadora casi en exclusiva de los eventos, actividades, cursos y talleres. La competencia de divulgación científica se presenta por medio de los resúmenes ejecutivos de los proyectos involucrados, los informes de resultados y las fichas técnicas.

Otra de las competencias que se presentan en algunos de los artículos y documentos de resultados de proyectos, es una competencia prescriptiva en tanto promueve prácticas eficientes para el manejo de tambos, estrategias ambientales, producción sustentable entre otras.

Variables propias del formato web.

- La web de Lechería es un espacio integrado en la web corporativa o del INTA y guarda total coherencia con los parámetros de estructura, navegación y definiciones de estilo de la web de INTA. Se mantiene en la misma lógica de Web 1.0 que la web institucional y se ofrece como un registro de información y datos, sin promover la participación de los

usuarios. No se potencian los beneficios que aporta el formato digital desaprovechando los recursos multimedia y los vínculos de interacción.

- El sitio propone contenidos vinculados a las actividades y productos o obtenidos en cada proyecto, y el acceso a la problemáticas regionales abordadas no está diferenciado. Los contenidos se agrupan en 5 áreas temáticas principales y luego en proyectos y áreas estratégicas; y recién en un tercer nivel se accede a las descripciones de proyectos. El lenguaje utilizado es técnico, e incluso en la presentación de proyectos se muestra directamente en el modelo de formulario institucional, sin una adaptación específica para el medio digital.
- El sitio Lechero ofrece un directorio muy completo de contactos o de agentes relacionados con las áreas de conocimientos agrupados alfabéticamente y por especialidad. Pero con una lógica de web 1.0 que no habilita formularios de contacto relacionados, ni consultas, ni foros. No existen vínculos para enviar información a un amigo, ni enlaces a redes sociales. Solamente hay formulario de consultas en la sección “contacto”, pero desvinculada del resto de secciones.
- El sitio web propone enlaces directos con cada Unidad INTA que o produce la información, abriendo un nuevo navegador web. Este recurso tiene el beneficio de evitar que se duplique la carga de información, pero en algunos enlaces se marea al usuario por la cantidad de ventanas que se abren.
- El sitio no permite hacer descargas de contenidos, excepto unos o ejemplos de micros de radio y TV que por el propio formato del archivo el usuario podría descargar.
- Desde la descripción de cada Proyecto no se puede acceder a la o información o producto generado por dicho proyecto. El usuario debe cambiar de sección, para ver los resultados de los proyectos.
- La home o página inicial presenta algunos de los aspectos de o contenidos a los que apela pero no llega a ser abarcativa de toda la propuesta, ni da cuenta de la amplitud de beneficios que despliega el subsite.
- La estructura general de contenidos y la lógica de navegación son o los componentes que presentan mayor dificultad de uso; hay exceso de niveles, lo que requiere del usuario muchos saltos de páginas sólo aportando un sentido organizativo y no de ampliación de información
- El interés en no duplicar información y lograr la máxima vinculación o con las Unidades INTA que la producen, hace que la navegación en algunas etapas sea confusa, y que el usuario se sienta perdido al usuario, y se desvincule con la imagen o identificación del Proyecto.
- El tono de abordaje en el tratamiento de los contenidos es coherente o con la tipología de sitio y con el propósito de información de su desarrollo, en tanto registro y sistematización para acceder a distintos ejes temáticos. En cambio, no es coherente para

el propósito de sensibilización, porque faltan vínculos de conexión con los distintos actores y el lenguaje es exclusivamente técnico.

- Ninguna de las secciones del subsite presenta ideas y contenidos de o modo creativo, ni se utilizan recursos multimedia destacados. No se aprovechan las potencialidades del medio ni de los recursos digitales que este posibilita. Los formatos multimedia sólo se utilizan como un enlace de algunos productos realizados.
- A nivel técnico el sitio no presenta inconvenientes en la descarga y o visualización en navegadores. El tiempo de apertura de páginas es adecuado, no hay tiempos de espera desmedidos y se visualiza con los mismos resultados en varios tipos de navegadores. Las imágenes se cargan bien en todas las páginas y no presentan inconvenientes de descarga, porque en todo momento se están utilizando imágenes muy pequeñas en resolución y tamaño.
- En cambio, a nivel técnico, el principal inconveniente registrado es o la cantidad de enlaces rotos, vínculos que no conducen a ninguna parte o páginas que no habilitan continuar con el recorrido y hay que utilizar los botones de acciones del navegador², y subsecciones que sólo son un título y no despliegan contenidos. Como por ejemplo, la sección de “Boletín electrónico” que sólo corresponde a una plantilla de desarrollo.
- El sitio web posee algunas incidencias que dificultan su uso, que son o relativas a estructura general, navegación con un menú principal muy compacto, demasiados enlaces que abren nuevos navegadores y dificultad en la localización de temáticas que exigen que el usuario constantemente deba recordar desde dónde y cómo acceder a los contenidos deseados. Esto produce que el usuario, según los recorridos de navegación que realice, en algunos momentos tenga confusión por no saber dónde y en qué sección se encuentra. La única opción de ubicación del usuario son los path³ de recorridos superiores; pero no están contruidos con la lógica del formato de web que se utiliza. (*Propuesta de navegación lineal, y path relacional entre secciones*).
- Los recursos textuales, tanto descripciones de proyectos como o presentación de resultados o actividades tienen un tratamiento dispar. Los estilos tipográficos son variados, si bien se utilizan uniformemente siempre las mismas familias, los anchos de párrafos utilizados no son los adecuados, especialmente en páginas de contenido completo, y el cuerpo de la tipografía es a veces muy pequeño sin posibilidad de ampliación.
- A nivel de redacción, se hace un buen uso de la voz activa, otorgándole o al sujeto participación en la acción realizada y control en la acción del verbo; también se respeta en la construcción de oraciones la estructura sujeto-verbo-predicado, que facilita la comprensión y lectura. Pero en el tratamiento de contenidos, no se utilizan hipertextos entre párrafos o desde palabras, disminuyendo las posibilidades de mayor despliegue de contenidos.

- En el subsitio web prevalecen los aspectos textuales por sobre los recursos visuales, las fotografías no destacan y son generalmente de tamaño pequeño.

Recomendaciones.

Acerca de las demandas institucionales.

- Definir un plan de trabajo que vincule a los distintos Proyectos, o promoviendo el interés y beneficios de articular la colaboración conjunta en el mantenimiento constante y continuo de la información disponible en el sitio.
- Verificar la continuidad de los contactos publicados y su actualización de sus datos, así como también el funcionamiento de cada cuenta de correo.

Acerca de la vinculación con los actores

- Adaptar el tono de los contenidos propuestos, para que contribuyan o a responder al propósito de sensibilización, promoviendo vínculos de conexión con los distintos actores y propiciando la generación de redes.
- Redefinir la estructura de navegación previendo accesos con botones o enlaces que vinculen a problemáticas específicas de la población a la que desea involucrar.
- En la sección “Actividades” se deberían mostrar solamente eventos o actividades que están en curso o por realizarse, presentándolos a modo de agenda o cronograma con diferenciación de los actores que desee implicar, vinculando o unificando “Actividades” y “Agenda” para tener articulada en una misma sección toda la información, utilizando un sistema de diferenciación cromático o por medio de iconos para los distintos grupos de actividades o eventos propuestos.
- Se debería prever un espacio exclusivo para recoger los informes o productos logrados en cada una de esas actividades, no ya desde una secuenciación por fechas, sino por agrupación temática o de aspectos problemáticos vinculados.
- Incluir formularios de inscripción on-line para cada actividad o evento a realizarse.
- Vincular la sección de contactos con el resto de secciones, de modo que desde las páginas de contenido se disponga de links que ejecuten el formulario de contacto, vinculado al origen de la consulta.
- Incluir instancias de participación con recursos como foros, blogs o canales de comentarios, encuestas on-line, para establecer vínculos con los usuarios.
- Incluir mini botones de acciones asociados a los contenidos de página, para permitir generar vínculos de redes, como enviar, publicar y redistribuir información.

Acerca de los aspectos técnicos y de la estructura del subsite.

- El formato del subsite debería incluir componentes en su estructura o que aporten mayor navegabilidad, contribuyan con recursos de usabilidad y presten mayor practicidad de uso.
- En la medida de las posibilidades, se recomienda comenzar a o planificar el sitio web lechero desde una lógica de web 2.0 con posibilidades de habilitar múltiples usuarios de mantenimiento, interactividad en todas las secciones, posibilidades de participación de distintos modos. Proponer el desarrollo técnico para posibilitar la realización de suscripción para sindicación⁴ de contenidos, con RSS.
- La home del subsite debería ser rediseñado integralmente o proponiendo desde la página inicial vinculaciones que conecten con problemáticas y con intereses de los distintos grupos de actores y a la vez, respondiendo a demandas institucionales de presentación de proyectos, por lo que se debe pensar en las posibilidades de múltiples accesos. Desde la página de inicio se deben reconocer los aspectos de contenido a los que apela en vinculación con el propósito comunicacional que persigue el sitio.
- Continuar manteniendo la lógica de diseño visual de la web o corporativa de INTA, pero promoviendo la utilización de recursos identitarios del Proyecto lechero, para reforzar su reconocimiento y recordación; a la vez que proyecten una imagen más actualizada y al servicio de los beneficios diferenciales que puede aportar este espacio de comunicación.
- Proponer modos creativos para la presentación de contenidos, o utilizando recursos visuales y multimedia que permitan destacar ideas, mostrar etapas de procesos, promoviendo la utilización de gráficas animadas, proyecciones de resultados a partir de cálculos con datos introducidos por el usuario, videos explicativos entre otros.
- Vincular la descripción o resumen ejecutivo de cada Proyecto, con o los informes de resultados o fichas técnicas de dicho proyecto, sin tener que cambiar sección.
- Corregir principalmente los enlaces rotos, eliminar o completar o aquellas subsecciones que ahora están presentes a modo de título y que no se despliegan.
- Evitar el cierre de navegación entre páginas, es decir proponer un o sistema de vinculación entre páginas que tengan posibilidad de continuar hacia otra sección o contenidos relacionados.
- Optimizar el funcionamiento del buscador y corregir las incidencias o de uso que produce.
- Ubicar en posición de mayor visibilidad en el formato de la web las o problemáticas vinculadas con los actores o temáticas destacadas y facilitar el acceso directo a las mismas. También es recomendable reducir el número de saltos o niveles requeridos para llegar a la descripción específica de contenidos.

- Diseñar circuitos y agendas para la actualización de los contenidos. o Procurar incluir en los informes y documentos adjuntos la fecha de realización de los mismos, incluyendo el año.

Acerca de la navegación.

- Evitar la navegación confusa que se genera cuando se abren o múltiples navegadores al mismo tiempo. Si bien se debe continuar manteniendo el objetivo de no duplicar el trabajo de carga de información y de lograr la máxima vinculación con las Unidades INTA que la producen, se hace necesario implementar mecanismos técnicos de vinculación de contenidos y de indicación de rutas de navegación para designar claramente la ubicación y pasos recorridos.
- Incluir un menú de navegación principal con despliegue de o subsecciones, agregar indicadores de ubicación de sección en las cabeceras o partes superiores de páginas; para acompañar al usuario con indicadores de ubicación y localización de navegación en todo el sitio.
- Mantener la coherencia entre menú de navegación y path o indicadores de ubicación.
- Evitar que el usuario tenga que utilizar los botones de atrás y o adelante del navegador porque dificultan la navegación fluida y pueden provocar errores de descargas. Colocar en los pies de páginas de contenidos sistemas que no cierren nunca la navegación y vayan conectando contenidos y secciones, generando vínculos relacionales.
- Favorecer la colocación de hipervínculos entre los contenidos, o párrafos de textos, palabras o imágenes que enlacen con proyectos o definiciones, o resultados entre sí.

Acerca del lenguaje

- Adaptar la redacción de presentación de cada uno de los o Proyectos, destacando objetivos y productos a alcanzar y agregar enlaces para descargar archivos .pdf de la versión completa del proyecto. Los resúmenes de proyectos y la presentación de resultados deberían adaptarse al estilo de redacción digital aprovechando y valiéndose de recursos multimedia, descarga de archivos e interactividad.
- Incluir en los informes y documentos adjuntos referencias de o cómo se debe citar dicho contenido.
- Mantener coherencia en la variedad de estilos a utilizar en o los recursos textuales, utilizando anchos de párrafos que no demanden movimientos de barrido en lectura, y que el cuerpo del texto pueda leerse a unos 20 cm o bien, que pueda ser ajustado con acciones de ampliación por parte del usuario.
- Utilizar fotografías como recursos visuales que vinculen o problemáticas con las distintas matrices socioculturales; darle más preponderancia y tamaño, trabajándolas como recurso creativo que aporte a la comprensión de los contenidos que moviliza.

- Continuar respetando los códigos de identificación visual, tanto o en el uso cromático general, como en los esquemas visuales, de fondo, contenidos y textos del sitio corporativo de INTA

Reflexiones finales.

El subsitio lechero es un espacio posible y deseable para lograr articulaciones y conexiones sostenidas y continuas entre los distintos proyectos del Programa Nacional Leches. Recuperar el objetivo de compartir un proceso colaborativo de construcción y mantenimiento constante, es el principal desafío para el PE de Comunicación Estratégica en Lechería.

Las lecciones aprendidas y el desarrollo del trabajo conseguido hasta el momento con el subsitio Lechero son recursos fundamentales para reaprovechar, readaptar y tener como insumos principales para planificar una nueva etapa de construcción y consolidación de este espacio comunicacional.

El sitio lechero desde su puesta on-line en 2007, se ha desarrollado como producto y en vinculación directa con el Proyecto de Capacitación y transferencia (CyTT) - PNLEC 1106. Sin embargo, el principal requerimiento actual es crear un espacio abierto, promover una construcción colaborativa, en la cual todos los agentes involucrados en el PAN Leches encuentren un espacio de participación, puedan reapropiarse de sus contenidos con sentido de pertenencia para generar vínculos sólidos y fluidos con los actores a los que se desee involucrar.

Este espacio web ha contribuido a ser una ventana nacional de todo lo que el INTA hace en lechería, mostrando al “INTA lechero”, recogiendo y sistematizando información disponible institucionalmente, reagrupando los puntos de acceso, presentando las actividades realizadas y contribuyendo a organizar el conocimiento generado en la materia.

Este aporte alcanzado exige continuar trabajando para promover un salto cualitativo en torno al aprovechamiento de los recursos digitales e interactivos que hoy habilita el entorno web, reconociendo los cambios que se despliegan en los diferentes escenarios aportando nuevos recursos y herramientas; ampliando los propósitos de conocimiento y los alcances que promueva la web lechera, a partir de su rediseño como dispositivo comunicacional en el marco del Plan Estratégico de Comunicación del Programa.

La tarea a emprender no es sólo de un proyecto, sino que debe invitar a probar, conocer, participar y promover el conocimiento en lechería con todos los agentes del PAN Leches, confluyendo en vinculaciones plurales donde puedan convivir las categorías científicas con los contactos fluidos, los análisis técnicos con las experiencias cotidianas, las miradas disciplinares con los avances multidisciplinares.

ANEXO 2

Productos conectados del INTA Lechero.

Web lechera:

Nombre: web lechera anterior (<http://anterior.inta.gov.ar/lecheria/>) y actual (<http://inta.gov.ar/lecheria/>).

Año: 2010

Componente del problema que aborda: productivo, organizacional, económico y cultural.

Procesos comunicacionales a los que aporta: sensibilización, información y participación.

Matriz/Actor involucrado: Los que asesoran, Los que educan, Los que definen políticas, Los que producen.

Características: Situación de uso: espacio de mediación y conector del resto de los productos y espacios de comunicación del INTA Lechero.



Folleto institucional:

Nombre: folleto institucional del INTA lechero

Año: 2010.

Componente del problema que aborda: productivo, organizacional, económico y cultural

Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, información Matriz/Actor involucrado: Los que asesoran, Los que educan, Los que comercializan e industrializan, Los que ordeñan, Los que definen políticas, Los que producen, Los que legislan-controlan.

Características: impreso, papel ilustración, tamaño 14 x 14 cm cerrado (14 x 70 cm abierto),

4 colores frente y dorso, papel ilustración brillante, desplegable, 10000 ejemplares en dos tandas y en dos versiones.

Situación de uso: eventos, visitas, jornadas de capacitación, presentaciones públicas.



Video institucional:

Nombre: Video institucional del INTA lechero

Año: 2010

Componente del problema que aborda: productivo, organizacional, económico, cultural

Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, información.

Matriz/Actor involucrado: Los que asesoran, Los que educan, Los que comercializan e industrializan, Los que ordeñan, Los que definen políticas, Los que producen, Los que legislan-controlan.

Características: formato DVD y disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=A1B4dwgoLZI>)

Situación de uso: reproducción como apertura de jornadas, encuentros, espacios de comunicación y capacitación del INTA Lechero, disponibilidad en web y canal YouTube lechero.



Fichas técnicas

Nombre: Fichas técnicas de avances de investigación lechera.

Año: 2008 -2012 y continúa.

Componente del problema que aborda: productivos y económicos.

Proceso comunicacional al que aporta: información.

Matriz/actor involucrado: Los que asesoran

Características: sistematizadas en 8 áreas temáticas, versión impresa y digital. 4 páginas, 4 colores,

4000 ejemplares por número y reediciones para eventos específicos.

Situación de uso: distribución a los proyectos regionales de lechería y específicos en su versión papel.

Disponibilidad en la web, promoción por las redes sociales, envío a listas de profesionales.



Exposición Mercoláctea

Nombre: InnoBAR (2008 y 2009), InnoBAR del Bicentenario (2010), La Agencia del INTA en Mercoláctea (2011 y 2012).

Año: 2008 a 2012

Componente del problema que aborda: productivos, organizacionales, económicos y culturales.

Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, información y participación.

Matriz/actor involucrado: Los que asesoran, Los que educan, Los que comercializan e industrializan, Los que ordeñan, Los que definen políticas, Los que producen, Los que legislan-controlan.

Características: Generación de un espacio de encuentro en base a ejes y tonos de comunicación acordados. Idea de bar como espacio de charlas lecheras con bajada específica contextual en el caso de InnoBAR del Bicentenario, y eje Podemos Crecer en articulación con La Agencia del INTA en Mercoláctea.

Situación de uso: evento lechero internacional Mercoláctea.

INNO·BAR
charlas & lechería

Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Presidencia de la Nación

INTA

INNO·BAR
charlas & lechería BICENTENARIO



La Agencia
Del INTA en Mercoláctea.



Jornadas regionales del INTA Lechero

Nombre: Estrategias.

Año: 2011

Componente del problema que aborda: productivos, organizacionales y económicos Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, información y participación.

Matriz/Actor involucrado: Los que asesoran.

Características: 4 jornadas, una por cada región lechera pampeana (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires) y por mes, de julio a octubre de 2011.

Un día de duración.

Situación de uso: primeras jornadas regionales articuladas del INTA Lechero conjunto, para profesionales del sector.



Campaña Menos estrés, Más plata

Año: 2011

Componente del problema que aborda: productivos, organizacionales y económicos Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, información y participación.

Matriz/Actor involucrado: Los que asesoran, Los que producen, Los que ordeñan, los que educan.

Características: estrategia de comunicación centrada en un aspecto específico del componente productivo del problema: estrés calórico. Sitio web condensador de artículos, entrevistas, videos, manuales, experiencias de productores y agenda de actividades territoriales vinculadas a la campaña.

Situación de uso: campaña del INTA lechero



Intranet:

Nombre: Red lechera

Año: 2010

Componente del problema que aborda: organizacionales (equipo interno del PAN y proyectos regionales vinculados).

Proceso comunicacional al que aporta: información, participación.

Matriz/Actor involucrado: INTA Lechero.

Características: plataforma de trabajo colaborativo con posibilidad de compartir noticias, documentos de texto y audiovisuales, comentarios.

Situación de uso: interacciones del equipo del INTA lechero.



Seminarios internos del INTA lechero

Nombre: Reunión anual de lechería bovina.

Año: desde el 2006 hasta el 2011 el de lechería bovina y en el 2011 se realizó el primero de las lecherías bovina extrapampena, caprina y ovina.

Componente del problema que aborda: organizacional y productivo.

Proceso comunicacional al que aporta: información, participación.

Matriz/Actor involucrado: INTA lechero.

Características: encuentros de dos días de duración, una vez al año, con coordinadores y participantes de los PI y los proyectos regionales lecheros o que involucran a la lechería.



Casino comunicacional

Año: 2011

Componente del problema que aborda: organizacional /equipo interno

Proceso comunicacional al que aporta: información, participación

Matriz/Actor involucrado: INTA Lechero.

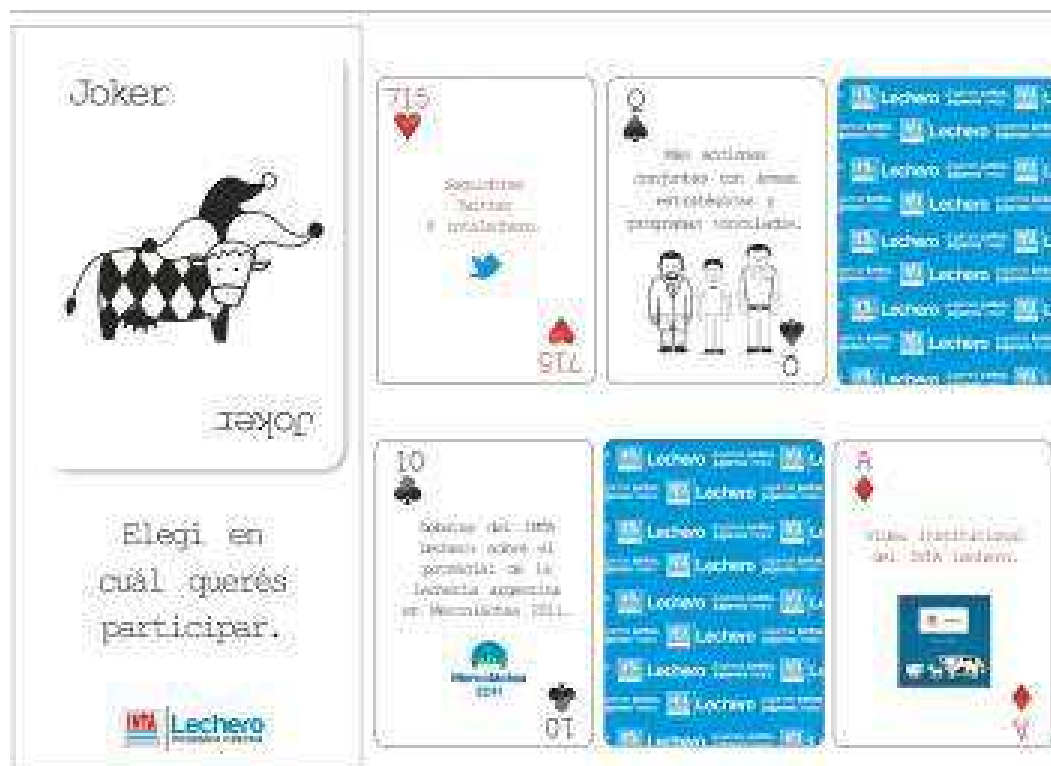
Características: 32 cartas en cada mazo.

10 mazos. 5 carteles referenciales de los palos de la baraja lechera:

- Tréboles: información técnica en circulación
- Corazones: vinculaciones, afectos, seguidores
- Diamantes: los productos que queríamos casi todos
- Picas: desafíos, cosas que nos faltan
- Joker: elegí en cuál querés participar

Recuperación del ambiente del casino de Melincué en el que se realizó el encuentro para mostrar las acciones y productos del INTA Lechero y su impacto incorporando el componente lúdico del juego de cartas, convergente con este entorno.

Situación de uso: VI reunión anual de la lechería bovina del INTA, Melincué



Redes sociales

Nombres: Twitter: @INTALechero; YouTube: Canal INTALechero; Facebook: INTA Lechero.

Componente del problema que aborda: productivo, organizacional, económico y cultural.

Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, información, participación.

Matriz/actor involucrado: Los que asesoran, Los que educan, Los que comercializan e industrializan, Los que ordeñan, Los que definen políticas, Los que producen, Los que legislan-controlan.

Características: Twitter INTA lechero (http://twitter.com/#!/inta_lechero), desde el 2010, con 1200 seguidores actualmente, canal you tube (<http://www.youtube.com/user/INTALechero>), desde el 2010, 90000 visitas a los micros y videos técnicos e institucionales del INTA Lechero, Facebook lechero (<https://www.facebook.com/intalechero>), abierto en 2012. Vinculados a la web.

Situación de uso: redes de actores vinculados al INTA Lechero.



Manual de identidad

Nombre: Manual de identidad INTA lechero.

Componente del problema que aborda: organizacional / institucional.

Matriz/Actor involucrado: Los que asesoran, Los que educan, Los que comercializan e industrializan, Los que ordeñan, Los que definen políticas, Los que producen, Los que legislan-controlan.

Características: sistematización de la marca INTA.

Lechero y de productos y marcas asociadas.

Situación de uso: edición de materiales, presentación en eventos, promoción institucional.



Seminario de producción lechera para estudiantes universitarios.

Año 2012: Conectados.

Año 2013: En los bordes de la profesión.

Componente del problema que aborda: productivo, organizacional, económico y sociocultural.

Proceso comunicacional al que aporta: sensibilización, participación y encuentro.

Matriz/Actor involucrado: Los que educan, Los que asesoran.

Características: encuentro universitario de la lechería argentina en el INTA Rafaela.

1000 estudiantes por año de las cátedras de producción animal de las facultades de Agronomía,

Veterinaria y afines de todo el país, con sus docentes. Acampan en la Experimental.

Se compone de 3 circuitos rotativos: visita a un sistema de producción de leche “real” (Campo Roca), recorrida por los ensayos de la Experimental y las charlas técnicas que en los últimos años evolucionaron a espacios de interacción: living de las conexiones en Conectados (un espacio de conversación entre técnicos de diferentes ámbitos –industria láctea, asesor de grupos, coordinador de un cluster-, productor, docente universitario...), Taller de los bordes en el 2013 (un taller de trabajo grupal a partir coordinado por un docente a partir de un video disparador sobre la problemática de los bordes urbano rurales con el objetivo de identificar otros bordes de la profesión en el futuro del ejercicio profesional). Además, un fogón que se convirtió en una peña, con la participación de bandas y otros tipos de participaciones de los propios estudiantes y un foro docente en el que se abordan temáticas vinculadas con la convocatoria del seminario (foro hiperconectados en el 2012, Los bordes en la docencia en 2013).



ANEXO 3

Productos desplegados del INTA Lechero.

COMUNICACIÓN INTERNA: EL CASINO COMUNICACIONAL

Del infaltable power point al poker

En pos de mostrar lo que hicimos en los dos años de tránsito del proyecto, se nos ocurrió armar el casino de la comunicación.

Uno de los espacios claves de encuentro del INTA lechero son los Seminarios anuales de lechería. Este se hizo en el Hotel casino de Melincué (Santa Fe) en noviembre de 2011.

Una apuesta al juego de la comunicación.

Los objetivos del “casino de la comunicación” los escribimos como:

- Generar un entorno convergente con el lugar en que se desarrollará el seminario: (Hotel Casino Melincué) para mostrar lo hecho desde el proyecto de comunicación estratégica en lechería a nuestros compañeros de equipo.
- Reutilizar los números potentes de la comunicación del INTA lechero y los elementos gráficos referidos al casino-juego, en piezas de ambientación y comunicación.
- Insinuar la idea de los números y de la información como juego/simulación.

Decidimos mostrar los resultados con las cartas. Y sistematizamos por palos de la baraja las acciones y procesos realizados.



He aquí las referencias para jugar.

El dispositivo del *casino comunicacional* incluía 5 carteles con las referencias de los palos de la baraja en torno a la comunicación lechera y 10 mazos de cartas de 32 cartas cada uno (ver anexo), dispuestos en una mesa de diferentes maneras, pero no de cualquiera: de maneras reconocibles y enlazables a la experiencia del juego de cartas por los participantes.

¿Por dónde desborda?

El casino como dispositivo comunicacional nos permitió ver, asistir, aprender mirando.

De la experiencia, traigo algunas vivencias, algunas preguntas, y la alegría de habernos animado.

- **Convergencia contextual, emergencia comunicacional:** el contexto no es lo que nos rodea, es lo que *nos hace*. Las situaciones de comunicación son ocurrencias, y por lo mismo, singulares. Atender al contexto, no como condimento sino como territorio específico de la comunicación, prestar atención a sus particulares formas, resulta un puente hacia lo inédito. La creatividad, cuando buscamos comunicar, se asienta en una mirada contextual, por situada, donde el sitio no es accesorio sino componente vincular. Una potencia siempre específica.

- **Recuperación de trayectorias:** en la comunicación se re-viven experiencias, lo que se trae, las raíces. Y se actualizan no como reproducción de prácticas sino en la particular articulación que produce la nueva situación. Hablamos del devenir. De la puesta en acto, con intenciones precisas, de una modalidad del vínculo, reconocido por los participantes: en este caso, el juego de cartas. Conectar en una nueva situación las prácticas y vivencias históricas es una puerta para los hallazgos.
- **Cruce de registros:** Y si la recuperación de las trayectorias incluye una mezcla de registros, la potencia crece, la conexión resulta de otra productividad. Una propuesta lúdica en un contexto laboral. Datos en formato de juego. La potencia de la mezcla en el diseño de las acciones de comunicación produce nuevas composiciones.
- **Composiciones corporales:** la emoción genera dominios de acción, enactúa. Los sentidos puestos en vinculación con las trayectorias, el tacto puesto a jugar en la especificidad del juego reconocido, provoca. La gente no leía las referencias de los carteles, iba a agarrar las cartas, buscaba el comodín, pedía la que no tenía. Se trata de recuperar conscientemente la corporalidad en nuestras estrategias de comunicación.
- **Sentido material:** La materialidad no es un detalle en los dispositivos, la forma no es un agregado al contenido, sino su particular modo de existencia. El material de las acciones de comunicación que imaginamos, diseñamos, organizamos, cobra una dimensión contundente. La verosimilitud de los objetos es condición de la producción del vínculo.

En este caso, las cartas tienen que “ser” cartas, remitir inmediatamente a la experiencia que buscamos traer a la mano a través de los objetos que le dan cuerpo. La materialidad no es un agregado ni una ilustración, es el lugar en el que ocurre la conexión, en la performance. Se trata de una materialidad situada que se habilita, ocurre, siempre en la interacción.

- **Mostrar sin demostrar.** traer los números (como dato reconocido y valorado por los participantes) desde nuevos dispositivos, conectados a la experiencia, inescindibles de la situación (estrategia inverosímil e impertinente para otro ámbito) y a la vez, interpelar sutilmente su valor, es gratificante. Una modalidad que rebasa la crítica, la denuncia, la argumentación, para provocar desde las lateralidades, desde el juego. Abordar el mostrar como gestación del territorio común para el despliegue conversacional.

La comunicación en la que estamos embarcados, tiene múltiples dimensiones. Se trata de una ocurrencia que además de los qué, tiene cómo, modalidades. Creemos, confiamos en que en ellas (en las elecciones, identificaciones, resignificaciones de ellas) se juega nuestro porvenir como profesionales. Nuestro especial aporte a los encuentros, nuestra potencia.

Los cómo, los modos de ser de la comunicación, albergan tonos, ritmos, temperamentos particulares, singulares, y nos gustaría ser “especialistas” en atenderlos.

Nos pican las preguntas que tienen que ver con operativizar estos componentes en las composiciones comunicacionales. Las que nacen, como no puede ser de otra manera, de la experiencia vivida. En las conversaciones de las que nos proponemos participar, en las que queremos incidir. ¿Cómo plantar? ¿Cómo dejar crecer? ¿Cómo florecer? ¿Cómo participar del juego y mostrarlo para caminar hacia nuevas racionalidades de los encuentros posibles?

Las preguntas son por las afectaciones. Y el casino, el horizonte que esta vez nos ha permitido que emerjan.



COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: LA VTC EN VIDEO.

Uno de los productos planteados en el Proyecto de comunicación estratégica en lechería del PAN son los materiales institucionales. En este marco, la realización de un video comenzó a hacerse lugar entre las ideas del equipo pasada la mitad del año 2010 y la concreción fue una prueba de gestión sin certidumbres, que nos proponemos compartir:

10% con terceros: así son muchos de nuestros proyectos. Se arman equipos con "más pasión que tiempo de dedicación" y es difícil a veces para los coordinadores intentar conducir esas energías disponibles a los lugares más potentes y productivos. Después de muchas dudas, decidimos tercerizar la realización del video. Hoy creemos que fue una decisión acertada, porque si bien nos permitió acompañar y conducir todo el proceso, nos alivió la logística y nos facilitó la realización simultánea de otros productos y el llegar al fin de año con más cosas mostrables. Empezamos escribiendo lo que nos interesaba transmitir y nos dimos un tiempo para la inspiración viendo cosas que nos gustaran, de diferentes ámbitos, nada que ver con la lechería, con la intención de salir de la estética dominante en el sector agropecuario. Miramos y apuntamos nombres de dibujantes, realizadores, cercanos geográficamente y lejanos. Y con ese texto compartido en el equipo, nos dividimos la tarea de averiguar y mandar mails contando lo que queríamos. Hoy tenemos algunos contactos que si bien no nos acompañaron en esta realización creemos que pueden ser interesantes para futuras piezas. La gente responde y nos ilusionamos con tener próximas y buenas ilustraciones para la lechería del INTA, que parecen no ser tan inalcanzables.

Guión estratégico: nos decidimos por una agencia de Rafaela que integra a una publicista y a un diseñador-dibujante en el equipo, y de la que vimos cosas que nos gustaron. En principio les enviamos todos los proyectos del PAN y los documentos y materiales disponibles con la intención de que hagan el guión. Lo que hicieron fue un base que es casi inhallable en el guión definitivo, porque terminamos metiendo más que mano nosotros. Hoy consideramos, sin embargo, que fue un empujón inicial que facilitó la concreción del producto. El título de este tip obedece a la centralidad que adquiere el contar con una Versión Técnica Comunicacional cuando lo que se quiere es realizar un producto institucional de síntesis. Nos proponíamos aportar a la pertenencia interna y posicionarnos públicamente, en el sector. Los componentes de la VTC de la problemática construida en equipo, desde la metodología de la Comunicación Estratégica, fueron la base de esta realización que en 4 minutos logra, creemos, incluir las condensaciones básicas de la propuesta del PAN y los regionales lecheros. ¿Cómo sintetizar lo que hacemos en lo productivo, lo económico, lo organizacional incluyendo a todos los proyectos y a todas las lecherías? Sólo porque contábamos con un documento elaborado en reuniones participativas (y con cierto grado de consenso) de la situación pudimos hacerlo. Lo que los integrantes del PAN adjudican a la creatividad, es producto de haber sistematizado estas discusiones. La empatía que produce el video se asienta en este punto en buena parte por lo menos. Contar con esta herramienta consensuada nos

permitió también tomar una decisión que compartimos sin considerar receta, pero que ha funcionado. No pusimos a consideración el guión sino entre los comunicadores del equipo y la agencia contratada. No lo circulamos entre los técnicos. Sabíamos el eje de comunicación y los contenidos los teníamos en la información consensuada, lo que nos alejaba del riesgo de haber dejado afuera algo muy importante. Ponerlo a consideración aumentaba el riesgo de correcciones que desvíen el producto. Nos hicimos cargo de nuestro rol de comunicadores y la presentación de la pieza fue pública. Y en este punto, la preocupación por el detalle se desplaza hacia la sensación que deja el producto terminado y la emoción que produce. Recomendable.

Voz interior: descubrimos un tanto casualmente una voz en el equipo interno y resultó un hallazgo. Los integrantes de la agencia, que ya estaban buscando y comparando locuciones profesionales, coincidieron en que la potencia que tiene una buena voz que “sabe de lo que está hablando” produce una emoción que no es fácil de conseguir desde la exterioridad. Busquemos entre los compañeros la voz de nuestros productos, que hablarán mejor.

Distribución física y virtual. Encontrar instancias de proyección pública del producto, facilita sus usos y aprovechamiento. La presentación en un seminario interno lechero y la disponibilidad en soporte físico, comentando sus usos posibles, amplió los pedidos de agencias de extensión. Su disponibilidad en youtube, nos permite tener registro de las miradas y su uso en apertura de reuniones lecheras hizo que los medios empiecen a solicitarlo. Hay que diversificar los espacios de disponibilidad y las modalidades, porque los usos son bien diferentes y todos atendibles.

La propuesta estética desbordada. Creemos que a través de un acertado vínculo entre la intención de la propuesta y la estética construida por la agencia se produjo un consecuente desborde de la identidad de este producto hacia otros. De allí surgieron unas calcomanías que muestran a todos los actores (del video y de la lechería del INTA) juntos, bajo nuestro eje “podemos crecer”, adoptando los colores y la tipografía del video. Lo mismo sucedió en el sitio web, con algunas tipografías y colores y con los actores, que hoy ilustran la sección “soy lechero” (las calcos ilustraron las carpetas del seminario y se entregaron varias unidades a cada uno de los participantes, en breve se distribuirán más en todas las agencias). Pero el desborde de identidad no sólo avanzó sobre lo estético, sino también sobre nuestro modo de nombrarnos. Por una cuestión de potencia y musicalidad, en el guión del video nos tomamos la licencia de nombrarnos a nosotros mismos como INTA Lechero, dejando de lado el término proyecto. Esto se reafirmó en la gráfica de las imágenes, se traslado a las calcos y también a nuestras conversaciones.

Texto de presentación del video en la página:

Es la síntesis de nuestras intenciones, la convergencia de las dimensiones técnicas, organizacionales, económicas y culturales del mundo lechero que nos convoca y del que queremos participar para transformar.

Es la puesta en común de los sueños que nos movilizan y de las acciones que nos ocupan. Y la invitación a crecer, siempre con otros, con muchos otros. Presentamos al INTA Lechero. Nos presentamos. Y nos gusta hacerlo así. Bienvenidos al encuentro.

Link: <http://www.youtube.com/watch?v=A1B4dwgoLZI>



COMUNICACIÓN EN EXPOSICIÓN: UNA RUTA PARA MANEJAR EL TAMBO

Cuando organizamos la presentación en una expo, empezamos por definir un eje de comunicación. Cuando se trata de una como Mercoláctea, en la que desde el INTA vamos con más de una actividad, la convergencia resulta por lo menos deseable. Desde que trabajamos en el Proyecto de Comunicación estratégica en lechería, tenemos, como comunicadores, algunas experiencias compartidas que nos habilitan a conversar de otra manera, ingresar por otros lugares. Y metodologías para llevarlas a cabo (primeramente en el equipo interno)

Contamos con una *Versión Técnica Comunicacional*(VTC) concertada de la problemática de la lechería, y entonces lo comunicacional ya no está “separado”, y nos sentamos a pensar juntos el cómo. Integramos nuestro aporte profesional específico no sólo desde los formatos sino en la elección de los ejes, los tonos. Modalidades en un registro más expandido, a partir de la Versión Técnica y no sólo de la ocurrencia momentánea. Podemos propiciar más fluidamente una salida de la pura verticalidad de la recomendación como marca de racionalidad, y del mural como la forma dominante de implementación.

Y esta vez, *la gestión integral y eficiente de los tambos y de articulación de los eslabones de la cadena* (que es la síntesis de la problemática en nuestra VTC) se concentró en una idea que resultó convocante para desplegar en los diferentes espacios (seminario, stand institucional): la del **manejo**. Motivante como la ruta. Una ruta en la que puestos a profundizar en el sentido, apareció la percepción de un contexto bastante favorable que para aprovecharse requería del manejo cuidadoso de ciertos elementos. Allá fuimos.

La idea dio origen al *Manejando el tambo*. Una propuesta interactiva, con algunos componentes que nos interesa traer como inspiración de estas otras conversaciones, entre comunicadores, como integrantes de un equipo puesto a diseñar formas de aportar a la apropiación de tecnologías en formato de promoción.

- **Manejá.** La idea de gestión en el sector agropecuario al menos, se nombra como manejo (manejo empresarial) y hace referencia justamente a las capacidades de organización, integradas a los conocimientos técnicos y productivos específicos. Articulación gestión-manejo, recuperando la energía de la conducción, el ser partícipe protagónico, conocedor de la ruta y decisor, como elementos convocantes.
- **Recta y curvas:** el reconocimiento por parte de los técnicos del INTA del contexto actual como incentivo a la producción lechera y de algunos componentes que siguen resultando problemáticos para llegar a destino. Un anclaje en la idea de recta (del buen contexto) y curvas (riesgosas, traducidas en componentes) unidas a la conducción. Una materialización de ellas en un formato convergente y una propuesta de ubicarse en el camino, señalar (escribiendo) la propia ubicación en cada

componente (equipo de trabajo, alimentación, productividad, producción individual y carga, dinámica del rodeo, infraestructura y ambiente, calidad) generando una autoevaluación de ese posicionamiento (a la vez que el ejercicio de cómo hacerlo). Y una salida de la recomendación generalizada, que suele caracterizar las propuestas.

- **Destino:** una idea de lugar a alcanzar dependiente del conductor, en el que se puede intervenir y su vínculo con la idea del viaje. Y de los deseos unidos a los saberes. La participación efectiva en el dispositivo, ubicándose en cada casillero del componente correspondiente a cada curva peligrosa.
- **Mapa, guías, señales:** el lugar del INTA como un lugar de acompañamiento desde saberes específicos. La orientación para llegar, como eso que es posible ofrecer desde un instituto de ciencia y técnica cuando pensamos en la transferencia. Una modalidad que se desplaza de la recomendación a la interacción. La figura de los guías como acompañantes de un recorrido, un cambio de posición que cuando funciona marca la diferencia. La recuperación de las señales de tránsito en función de los aspectos tecnológicos (equipo=auxilio mecánico, alimentación=estación de servicio, infraestructura y ambiente=zona de descanso, etc) otorgando verosimilitud al dispositivo.
- **Area de servicios:** en continuidad tanto con los elementos claves de la ruta como de las conversaciones generadas en la circulación, la instalación de un sector similar al exterior de un shop de estación de servicio, para proseguir la charla entre productores, técnicos, medios, etc.
- **Merchandising:** la asociación de los elementos de promoción al concepto (folleto con formato de mapa de ruta con todas las paradas y los conceptos sintéticos de la propuesta, llavero del INTA Lechero en formato de caravana de animales y qr del facebook, bolsa para colocar la basura en el auto, pinito aromatizador con logo)
- **Llegada con mural, foto y redes sociales:** la instalación de una lona blanca convocando a dejar escrito el destino que queremos para nuestra lechería e incorporado al circuito a través de la foto de cada participante y grupo en el facebook. Las redes sociales presentes en el folleto-mapa como puntos de encuentro, y en el proseguir de la ruta a través de las interacciones en ellas.

Manejando el tambo, entre la recta de un buen contexto y las curvas del riesgo funcionó como un dispositivo comunicacional. La materialización de la idea inicial en un formato claramente emergente como una ruta real y el trabajo sobre cada uno de sus componentes en coherencia con el concepto, le inscribe una potencia que se muestra durante el acontecimiento y se continúa en otros ámbitos, genera nuevas demandas, produce para adentro y hacia afuera nuevas acciones derivadas de su instalación (docentes que piden las preguntas de la ruta, propuestas de campañas con el eje integrador “manejando el tambo”, otras charlas solicitadas con ese título, crecimiento de los suscriptos y gustadores de nuestras redes exponencialmente

en esos días, nuevas relaciones entre extensionistas e investigadores y entre profesionales experimentados y becarios en la instancia de organización y en la acción en vivo)

Convertir eso que desde los profesionales aparece como un contenido-mensaje riguroso en una excusa conversacional; que se comprenda internamente esta diferencia, tiene su dificultad. Varias de las propuestas de contenido de las curvas parecían “exámenes finales” al comienzo (por la extensión, por el desglose de las preguntas, por la cantidad de ellas, hasta por la pretensión de identificar a los participantes para poder sacar “conclusiones”). Caminamos en un borde constituido por la atención a que quienes debían actuar como guías o participar técnicamente sostengan el formato, lo compartan, sin renunciar al objetivo de instalar conversaciones, generar ambiente, antes que transferir recetas de manejo (y esto supone tiempos acotados, preguntas convocantes y sencillas, priorización clara de algunos aspectos por sobre otros)

Como en cualquier frontera, hay transacciones, aparecen oportunidades, se vislumbran peligros y también se le hace lugar a lo nuevo. Un viaje, una experiencia potente de conducción, también comunicacional.



