

Maestría de Comunicación Estratégica

Universidad Nacional de Rosario

Trabajo Final

“Proyecto de estrategia comunicacional sobre los procesos de capacitación de los tamberos. Actualización del Curso El Profesional Tambero de INTA”

Lic. Valeria Modenesi

Dirección: Mg. Mariana Mascotti

Índice

Índice	2
Índice de ilustraciones	4
Índice de tablas	4
Fundamentación	5
Que hacen los que hacen el tambo	8
Presentación del Problema Comunicacional	9
Cómo surge y qué es el Curso El Profesional Tambero	10
Los números de EPT	15
Antecedentes	18
El contexto del tambo	23
Los procesos de capacitación para el desarrollo rural	24
Que la comunicación sea Estratégica	27
Qué comunicadora quiero ser	35
Fundamentación metodológica	36
Desplazamientos	36
Poner a conversar las técnicas: Matriz de datos de la investigación	40
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	43
VTC sintética	48
Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	49
Jerarquización de Actores	54
Identificación de Matrices socioculturales	57
Árbol de soluciones	63
Investigación de campo	71
Análisis de entrevistas	71
Los que organizan	71
Los que ordeñan	74
Test de Trasposición Temporal	78
Relevamiento de espacios virtuales	83
Análisis del Manual EPT	86
Un acercamiento al Manual EPT	86
Guía para la Actualización del Manual	87
La Sostenibilidad en el tambo	88

Ejes y Tonos de la Estrategia comunicacional	90
Conclusiones	92
Anexo 1	96
Modelo de Programa de EPT	96
Anexo 2	97
Modelo de entrevista utilizada	97
Anexo 3	99
Posibles modificaciones por capítulo	99
Bibliografía	108
Publicaciones	108
Radio	110

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Infografía resumen EPT 2017. Fuente: INTA Rafaela.....	18
Ilustración 2 Procesos comunicacionales y dimensiones. Fuente: Massoni 2007	29
Ilustración 3 Pasos de la Estrategia Comunicacional. Fuente: Massoni 2007.	34
Ilustración 4 Tapa Manual EPT	50
Ilustración 5 Ejemplo de Power Point que se utiliza actualmente.....	51
Ilustración 6 Clase 1 EPT - Curso Rafaela Mayo 2019.....	53
Ilustración 7 Visita de tamberos/as de curso Rafaela 2019 a Tambo Roca.	54
Ilustración 8 Reconocimiento de actores. Componente pedagógico.....	55
Ilustración 9 Reconocimiento de actores. Componente institucional.....	55
Ilustración 10 Reconocimiento de actores. Componente operativo.....	56
Ilustración 11 Reconocimiento de actores. Componente sociocultural.	56
Ilustración 12 Test de transposición temporal. Hace 15 años.	79
Ilustración 13 Test de transposición temporal. Actualmente.	80
Ilustración 14 Test de transposición temporal. Dentro de 10 años.....	81
Ilustración 15 Test de transposición temporal. Deseos	82
Ilustración 16 Portada de Página de INTA/Lechería.....	83
Ilustración 17 Portada de Youtube INTA Lechero.....	84
Ilustración 18 Portada de Facebook INTA Lechero.	85
Ilustración 19 Inicio de Twitter INTA Lechero.	85

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores 2010, 2016 y 2017. Fuente: INTA Rafaela.....	17
Tabla 2 Matriz de datos de la investigación.....	41
Tabla 3 Versión Técnica Comunicacional. Componente pedagógico.....	44
Tabla 4 Versión Técnica Comunicacional. Componente institucional.....	45
Tabla 5 Versión Técnica Comunicacional. Componente operativo.....	46
Tabla 6 Versión Técnica Comunicacional. Componente sociocultural.....	47
Tabla 7 Versión Técnica Comunicacional Sintética.....	48
Tabla 8 Caracterización de Matriz Sociocultural.....	58
Tabla 9 Caracterización de Matriz Sociocultural.....	59
Tabla 10 Caracterización de Matriz Sociocultural.....	60
Tabla 11 Caracterización de Matriz Sociocultural.....	61
Tabla 12 Caracterización de Matriz Sociocultural.....	62
Tabla 13 Árbol de soluciones: Componente pedagógico.....	64
Tabla 14 Árbol de soluciones: Componente institucional.....	66
Tabla 15 Árbol de soluciones: Componente operativo.....	68
Tabla 16 Árbol de soluciones: Componente sociocultural.....	69

Fundamentación

La situación comunicacional elegida para este trabajo se relaciona con el proceso de capacitación de los/as tamberos/as de la cuenca lechera central de la Argentina. A partir del diseño de una estrategia comunicacional como proyecto de investigación enactiva, serán explorados dichos procesos a través del análisis del **Curso El Profesional Tambero** (EPT) como dispositivo comunicacional, concentrándose especialmente en uno de sus soportes clave: el **Manual** para operarios de tambo del curso.

El proyecto de investigación se lleva a cabo durante el año 2014 y 2015, en el marco del cursado de la Maestría de Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario. El trabajo de campo se realiza durante el año 2018 y 2019, incluyendo el análisis de entrevistas realizadas a tamberos/as desde el inicio del Curso en 2007, nuevas entrevistas en 2019 y la asistencia a algunas clases dictadas en mayo 2019, en Rafaela.

Teniendo en cuenta que el Curso surge en el año 2007, tomo esta instancia como una oportunidad para recuperar la experiencia transitada, revisarla y aportar a su rediseño.

A partir de la demanda del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) - Sede Rafaela, y debido al tiempo transcurrido, el crecimiento del curso y lo que implicó su inserción en el sector lechero surge la posibilidad de pensar en una actualización como espacio de encuentro.

Si bien la propuesta inicial se circunscribe al pedido de actualización del Manual, a partir de la exploración del Curso, me permito avanzar en una propuesta más integral, que desde el despliegue del Manual permita proponer acciones que incorporen otros aspectos vinculados al mismo para innovar en la capacitación de los/as tamberos/as, como en su momento hizo la propuesta inicial.

La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) es una modalidad de abordaje específicamente comunicacional, desde la metaperspectiva de la

Comunicación Estratégica (CE), que reconoce a la comunicación como proceso histórico, situacional, fluido y complejo que rebasa la dimensión informacional para aportar a la transformación de una problemática.

El trabajo se propone captar las formas de uso de EPT, sus apropiaciones y valoraciones para aportar a la reconfiguración del Manual para operarios de tambo, soporte fundamental del mismo, y entendiendo al Curso como un dispositivo comunicacional y de extensión del INTA, para una matriz sociocultural específica: los operarios de tambo.

Posicionándonos desde la CE, esta revisión del Curso supone la participación de un/a comunicador/a estratégico/a. El alcance de este trabajo apuntará por un lado, a mi propia formación como maestranda. El desafío será explorar el lugar que como profesional puedo ocupar en el análisis y diseño de dispositivos educativos comunicacionales: reconocer la diversidad e indagar los posibles puntos de articulación en función de intereses y necesidades, para operar desde allí, reconociendo la complejidad de la trama sociocultural en la que se inscribe.

Las expectativas están puestas en repensar el lugar del comunicador/a, y desde allí, aquello que se hizo y se escribió, y actualizarlo en situación, registrando las apropiaciones por parte de las diferentes matrices que intervienen e incorporando al nuevo diseño estas lecturas y usos.

Y por el otro lado, apuntará a desandar el camino y aportar nuevas o actualizadas formas para el desarrollo de los procesos de capacitación de los tamberos/as de Rafaela y la zona.

Que hacen los que hacen el tambo

Para introducirnos en la lectura de este trabajo es importante describir algunos conceptos que forman parte de la trama del mismo.

Se denomina **tambo** al establecimiento de ganado destinado al ordeño, producción y venta de leche cruda. El origen se remonta a la época en que los Incas denominaban tampu (tambo) a los centros de acopio de materiales básicos para la supervivencia.

Las denominadas cuencas lecheras tradicionales están ubicadas en la región pampeana o zona central de Argentina, conformada por las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa. En estas cuencas se obtiene el 90% de la producción lechera del país.

En la tarea se destacan el/la **productor/a**, quien es propietario/a o arrendatario/a de la tierra y debe combinar todos los factores de la producción para producir leche. Generalmente el tambero/a se refiere a él como patrón o patrona. El/la **tambero/a**, son encargados/as de realizar el ordeño de las vacas y ejecutar las tareas de campo que define el/la productor/a.

También forman parte del equipo diferentes asesores. En general, en la mayoría de los establecimientos, se trata de el/la **veterinario/a**, quien se encarga de la sanidad y reproducción del rodeo lechero; el/la **ingeniero/a agrónomo/a**, como responsable de la producción de alimento y asesoría en el manejo productivo, económico y financiero de la empresa. Proveedores de insumos y servicios también intervienen en la actividad.

Cuando se piensa en el rol que cumple el/la operario/a de tambo dentro del esquema, se debe contemplar como asociado/a, que tiene a su cargo tareas necesarias para la explotación tampera. Es responsable de realizar el ordeño, del cuidado de los bienes y maquinarias, de observar las normas de higiene en las instalaciones, implementos de ordeño y animales y aplicar las técnicas de producción que defina el/la productor/a.

El trabajo en equipo en este ámbito es fundamental. Los diferentes actores que intervienen trabajan de manera conjunta. De hecho, se suele denominar tambero-asociado, porque no sólo es un empleado, sino un socio en la explotación tambera. El tambero-asociado como sujeto agrario autónomo es responsable por las obligaciones emergentes de la legislación laboral, previsional, fiscal y de seguridad social de sus dependientes, que generalmente son miembros de su grupo familiar.

Es un actor clave en la productividad del sistema y calidad del producto final, ya que se ocupa del ordeño dos o tres veces al día y del control en la reproducción, detectando el celo de las vacas, inseminando o brindando servicio con el toro para preñar las vacas, y llevando un registro de los acontecimientos reproductivos de cada animal.

Es quien se ocupa de la alimentación al rodeo y la crianza de los terneros. Este último generalmente es llevado adelante por las mujeres en el tambo.

También dentro de sus tareas se encuentra la de mantener en buenas condiciones de higiene las instalaciones e implementos del ordeño y de sanidad, aplicando los medicamentos recetados por el/la veterinario/a y observando el rodeo lechero para detectar problemas sanitarios o enfermedades.

Frente a este rol fundamental en la productividad del sistema es esencial el trabajo en conjunto, y el apoyo familiar, para mantener la eficiencia productiva con los recursos disponibles.

Presentación del Problema Comunicacional

La idea de este trabajo surge a partir de la invitación del área de Comunicación de **INTA Rafaela** para repensar y rediseñar estructuralmente el **Manual** para operarios de tambo.

En ese contexto, comienzo con el cursado de la Maestría de Comunicación Estratégica, y encuentro en esta “nueva” forma de acercarme a la Comunicación, herramientas pertinentes para analizar y repensar el mismo.

Si bien la proposición inicial nace con la actualización del Manual, en el acercamiento a este último, se analiza la posibilidad de avanzar en una propuesta integral para renovar el Curso **El Profesional Tambero**.

Se trata entonces, de elaborar un proyecto de estrategia comunicacional para innovar en la capacitación de tamberos/as, a través del análisis del Curso EPT de INTA, y de allí repensar la actualización del Manual junto con el resto de los soportes utilizados en el mismo.

Cómo surge y qué es el Curso El Profesional Tambero

Enmarcado en el Plan Tecnológico Regional de Santa Fe 2007-2013 surge el **Proyecto Regional de Lechería: Acciones para el desarrollo territorial de la provincia de Santa Fe**. Los problemas más generalizados que se reconocen dentro del proyecto son la desmotivación de los actores de la cadena lechera y la insuficiente capacidad empresarial, dentro de los cuales se destacan las deficiencias en la gestión, en la conformación de equipos de trabajo y la falta de capacitación de la mano de obra.

Si bien todos los problemas mencionados son importantes en el ámbito de la lechería, este último punto es de nuestro interés para el trabajo, ya que son los mismos productores quienes reconocieron la necesidad de capacitación de los/las tamberos/as de la zona, como una de las situaciones que deben enfrentar.

El Proyecto Regional de Lechería se planteó como la herramienta promotora del desarrollo territorial lechero de un Plan de mediano plazo del Centro Regional Santa Fe, y para eso se propusieron generar aportes a la competitividad sistémica territorial de la lechería santafesina a través de la promoción de acciones que favorezcan la apropiación de tecnologías adecuadas a diferentes actores y la potenciación de redes interinstitucionales.

En ese marco, desde el Centro Regional Santa Fe, se lleva a cabo a mediados del año 2007 el primer **Curso El Profesional Tambero**, como una experiencia de capacitación para operarios/as de tambos, con el objetivo de aportar a su formación integral.

Desde el INTA Rafaela, donde se llevaban adelante tanto la coordinación del Programa Nacional de Lechería como el Proyecto Lechero Regional, se recuperó esta demanda de productores y profesionales de la región y se diseñó una propuesta de capacitación, adaptada a características zonales, con el apoyo de otras organizaciones.

EPT apunta, como su nombre lo indica, a darle carácter de profesional a una actividad que generalmente se vincula al “hacer”. El objetivo es que los/las tamberos/as que se acerquen al Curso tengan más herramientas para llevar adelante su actividad diaria. Como señalan en la introducción del Manual, “que sea un espacio de crecimiento para las personas que participen, y a partir de eso, una oportunidad de mejorar la producción lechera regional, mientras aumentan las posibilidades de inserción laboral y de calidad de vida familiar de los que diariamente hacen el tambo” (EPT 2007:5).

Si bien el Curso tuvo su prueba piloto y comenzó en INTA Rafaela, su formato se pensó con la intención de que pueda replicarse en otras zonas. El mismo se extendió en toda la región pampeana, extrapampeana y en algún caso a países limítrofes.

Es un curso de tres meses de duración, en sus inicios compuesto por catorce encuentros (actualmente puede incluir alguna clase más, ver en **Anexo 1** Modelo de Cronograma EPT Morteros 2016). Los mismos son una vez a la semana, con una duración de tres horas.

Tiene una estructura que articula teoría y práctica y es para tamberos/as, que ya realizan la actividad. La modalidad es trabajar sobre cada uno de los componentes que desde el equipo organizador se reconocieron como claves de la actividad. A su vez se reflexiona clase a clase sobre lo aprendido y su posibilidad de aplicación en la tarea diaria. Y tiene una instancia de repaso y evaluación final (sin calificación) que busca integrar los contenidos y conocimiento del Curso.

A continuación, se despliega el cronograma de clases que se mantiene como generalidad en el desarrollo del Curso. Con cierta flexibilidad vinculada con los territorios y los docentes a cargo en cada lugar, se busca tanto a nivel de costo como de formato, mantener una congruencia en todo el país:

- Clase 1: Trabajo en equipo.
- Clase 2: Rutina de ordeño.
- Clase 3: Calidad de leche.
- Clase 4: Mastitis.
- Clase 5: Manejo de pasturas.
- Clase 6: Alimentación.
- Clase 7: Crianza de terneros.
- Clase 8: Manejo sanitario de la recría en el tambo.
- Clase 9: Manejo sanitario de la vaca en el tambo.
- Clase 10: Reproducción.
- Clase 11: Maquinarias.
- Clase 12: Higiene y seguridad en el trabajo.
- Clase 13: Economía Familiar.
- Clase 14: Visita a Campo Roca¹.

¹ Campo Roca es una unidad de extensión del INTA, donde funciona un sistema de producción de leche: un tambo de características similares a los de la zona, por su estructura, tipo de suelo y disponibilidad de recursos humanos. Se trata de un espacio para el aprendizaje que está a disposición de productores/as, profesionales, tamberos/as, estudiantes, empresas e instituciones.

En algunas clases puntuales, por ejemplo, Crianza de terneros, puede asistir el/la que está inscripto y sin cargo el que se dedica a esa tarea en particular, en caso de que no esté realizando el curso.

La clase se conforma de diferentes momentos: en una primera parte, se recupera lo que los/las tamberos/as hicieron con lo trabajado en la clase anterior a través de diferentes dinámicas. Y en una segunda instancia, se realiza una apertura del “encuentro del día”, una actividad grupal en la que se trabaja el tema, el desarrollo por parte del docente y finalizan la jornada con el rescate de las “impresiones” del día.

En el diseño del curso hay un compromiso compartido: del tambero/a y del productor/a. Una condición es que en la primera y la última clase participe el/la productor/a del tambo, ya que es el cierre del curso y la entrega de diplomas.

La última clase, previo a la graduación, es una salida al campo donde se visita la unidad de producción lechera del INTA Rafaela *Campo Roca*. Actividad que se lleva adelante aun cuando el Curso se ejecuta en localidades lejanas a la experimental.

Dentro de los objetivos del Curso se destacan, la posibilidad de capacitarse en temáticas claves de tambo, incorporar buenas prácticas de ordeño y aprender a integrar equipos de trabajo.

Es un espacio destinado a personal que está realizando o haya realizado las tareas del tambo, no es un curso para iniciarse en la actividad sino para profesionalizarla. Se convoca además a los/las hijos/as de productores/as y tamberos/as que transitan el traspaso generacional.

El curso tiene costo y está unificado. Su último valor acordado fue 4000 pesos en marzo 2019. Para la zona pampeana, como espacio en el que se gestó y para el que estuvo destinado incluso en sus contenidos técnicos, el valor del mismo es

accesible, y en general, es abonado por dueños/as de los establecimientos tamberos.

Se incluyen desde los materiales de trabajo hasta una gestión administrativa protocolizada. Tiene una metodología y una forma de implementación acordada, que se acompañó fuertemente en un comienzo, pero que fue ganando autonomía regional a medida que transcurrió el tiempo. Está pensado como un espacio de diálogo de saberes en el que se reconoce que el saber técnico aporta a la profesionalización del tambo, pero que quienes la realizan diariamente son portadores de una experiencia que puede y debe aprovecharse.

En cada zona en la que se ha implementado el curso, se ha llevado a cabo de acuerdo con el aporte de las organizaciones participantes. Es un Curso con la identidad institucional del INTA y en asociación con profesionales de la actividad privada y diferentes entidades de las zonas, es decir, en el que las organizaciones locales -clubes, sociedades rurales, cooperativas, empresas, etc- participan en su organización y logística, pero sin intervenir en sus contenidos y metodología.

Esta estructura en red se pensó para la expansión del curso, sin perder la marca INTA, pero apoyado en otros actores que permiten un despliegue independiente, en todo el país.

La mayoría de los/las docentes son profesionales de la actividad privada, lo cual es un aspecto clave, ya que garantiza la posibilidad de réplica del curso. La condición es que interactúen con tamberos/as. Y en ciertos casos profesionales del INTA complementan con el dictado de alguna clase. Este componente de relacionamiento con las organizaciones y docentes privados facilitó la realización en diferentes puntos del país y momentos.

Cuando se gestiona un nuevo curso la información sobre el mismo y su inscripción generalmente circula a través de las empresas lácteas y las instituciones co-organizadoras que comparten la información. Se utilizan además para su

difusión la web de INTA, página de Facebook del INTA, y mailing a listas de correos de productores, profesionales e instituciones a las que podría interesar la actividad.

La institución que co-organiza en cada caso tiene participación en la difusión y en tareas logísticas como la inscripción, la graduación y los instrumentos necesarios para cada clase. En este sentido, no hay un protocolo al respecto, sino que depende de los recursos disponibles de cada institución.

El curso cuenta con diferentes soportes dentro de los que se incluyen **plantillas de Power Point** de guía para los docentes en las clases y el **Manual EPT**. La primera impresión del Manual fue en el año 2007 y se entrega al comienzo del curso a cada uno/a de los participantes, y complementa el dictado de profesores.

Además de los materiales pedagógicos, se generan elementos de merchandising (no unificados): gorras, carpetas, biromes, cuadernos, calculadoras, cuadrados para medir el pasto, etc. En algunos casos, también se obtienen con recursos de las organizaciones participantes, teniendo en cuenta la normativa de identidad del curso y la pertenencia institucional del INTA.

Los números de EPT

INTA Rafaela proporcionó acceso a registros y notas periodísticas que brindan elementos históricos y valorativos para la investigación. De ellos se obtuvieron datos cuantitativos con respecto al trayecto del curso a lo largo de los años.

A través del micro de radio “3 minutos con el INTA”² se rescata que desde julio de 2007 al 2010, se realizaron 70 cursos en 66 localidades de 7 provincias (Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, Buenos Aires, La Pampa, Tucumán y Santiago del Estero) en los que se graduaron 2.270 operarios.

² Link a la web donde se disponibilizan los micros radiales: <http://inta.gob.ar/audios/micro-de-radio-3-minutos-con-el-inta.-el-profesional-tamboro-datos-y-nuevo-curso./view>

En la Argentina, tomando como base la existencia de 11.282 tambos (según SENASA 2011) el 29% de las principales cuencas lecheras del país han sido capacitados. Se realizó a través de 106 cursos, que se dictaron en 94 localidades, participaron 84 instituciones vinculadas y 150 profesionales docentes del sector privado.

En la provincia de Santa Fe, sobre un total de 3.720 tambos, se alcanzó un porcentaje más alto, del 37%. Un total 1.388 egresados, de Pozo Borrado a Venado Tuerto, pasando por treinta y seis localidades.

Abarcando tambos desde 500 litros hasta 30.000 litros, dando cuenta de la amplitud de los mismos y las diferentes realidades. El espectro de edades de los tamberos que han participado también es amplio. De 18 a 30 años, han egresado 571 profesionales, de 30 a 50 años han sido 734, y superando los 50 años 83 tamberos.

Con respecto al género de miembros egresados, son 1090 hombres y 298 mujeres. Alcanzando así solo el 21% del total.

Los datos cuantitativos han sido actualizados dando cuenta del crecimiento del EPT en diferentes regiones. En Rafaela se hicieron 7 cursos desde el inicio y la población de tambos fue prácticamente cubierta. A eso obedece que no se hayan registrado nuevos cursos desde el 2013 hasta 2019. Analizado en conjunto con la Sociedad Rural Rafaela como entidad co-organizadora, se evalúa que la demanda estaba saturada.

Los registros fueron actualizados en 2016 y 2017 (a los 10 años del Curso) dando cuenta que el 29,2% de los tambos de la cuenca lechera han sido capacitados. Con porcentajes que superan el promedio en Santa Fe y Entre Ríos.

Se detalla a continuación un cuadro resumen sobre los indicadores de cantidad de tambos, profesionales tamberos/as, cantidad de cursos y localidades en las que se llevó a cabo EPT.

Tabla 1 Indicadores 2010, 2016 y 2017. Fuente: INTA Rafaela.

Año		Santa Fe	Córdoba	Entre Ríos	Buenos Aires	Zonas Extra-Pampeanas
2010	Tambos	3720	3449	627	2430	S/D
	Profesionales tamberos/as	1140	650	175	268	37
	Cursos	38	21	6	10	2
	Localidades	31	17	5	11	2
2016	Tambos	3720	3449	627	2430	S/D
	Profesionales tamberos/as	1444	764	281	458	80
	Cursos	50	27	10	17	5
	Localidades	37	25	11	18	4
2017	Tambos	3720	3449	627	2430	S/D
	Profesionales tamberos/as	1469	764	296	458	80
	Cursos	52	27	11	17	5
	Localidades	37	25	12	18	4

Se completa el cuadro de referencia con una infografía que disponibiliza el INTA Rafaela, que resume los resultados hasta el año 2017.

En 10 años, el 29,2% de los tambos de la cuenca lechera argentina tiene profesionales tamberos

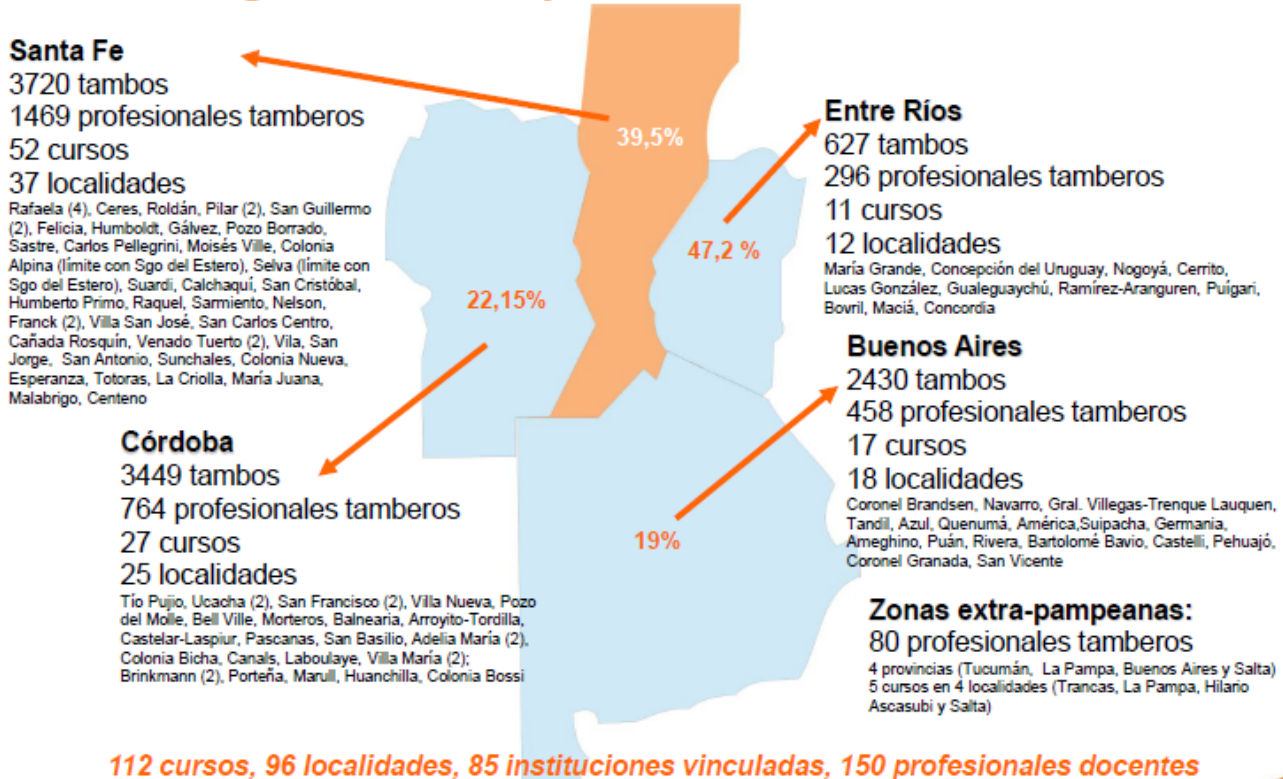


Ilustración 1: Infografía resumen EPT 2017. Fuente: INTA Rafaela.

Antecedentes

Uno de los puntos de partida para introducirme en la problemática fue la lectura del **Manual para operarios de Tambo**. Un primer acercamiento al territorio que me aportó terminología y conocimientos fundamentales sobre la actividad del

tambo. También la publicación ***La comunicación del INTA Lechero. Investigación para el encuentro sociocultural*** (Massoni y Mascotti 2013).

Comprendiendo que la construcción del conocimiento se hace a partir de lo que otros han trabajado y de la experiencia académica desarrollada alrededor de la temática, dicho trabajo se volvió fundamental en la búsqueda de compartir algunas contribuciones originales.

Se trata de una investigación que presenta los resultados del proyecto de investigación “Diagnóstico comunicacional estratégico lechero”, realizado en el marco de la CICE (Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica) Proyecto de Comunicación Estratégica en lechería del Programa Nacional de Leches en articulación con la Coordinación de Investigación en Comunicación Estratégica de la DNASICyC³ del INTA.

Su principal propósito fue investigar la dimensión comunicacional de la problemática lechera en la región pampeana argentina desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica, 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 (...) y en torno a la problemática de la lechería bovina pampeana” (Massoni y Mascotti 2013:5).

La información a partir de la cual se elabora dicho 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.

³ En el momento en que se realizó esta investigación la CICE, dependiente de la Dirección Nacional Asistente de Sistemas de Información, Comunicación y Calidad (DNASICyC) estaba coordinada por la Dra. Sandra Massoni.

Teniendo en cuenta dicha investigación se identifican algunas características principales de la mano de obra en el tambo, que sirven de puntapié inicial para analizar el Curso EPT. En la descripción de la matriz sociocultural de “los que ordeñan” el trabajo señala “tienen gusto por su trabajo, vínculo afectivo con los animales y preocupación por su bienestar”. “Generalmente trabajan en familia, y aspiran a una mejor calidad de vida familiar, menos sacrificada. Sus relaciones laborales son a la vez familiares, no hay separación entre estos ámbitos. Reclaman estímulos para permanecer en el tambo” (Massoni y Mascotti 2013:71).

“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” (Massoni y Mascotti 2013:71).

También se obtiene una perspectiva sobre los que producen, otra matriz relevante en dicha investigación: “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. Perciben 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” (Massoni y Mascotti 2013:71).

El trabajo de investigación mencionado también aporta valor por la metodología utilizada. “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, que en este caso fue la falta de gestión integral y eficiente de los tambos y coordinación entre los eslabones de la cadena láctea” (Massoni y Mascotti 2013:7).

Esta mirada sobre la metodología elegida será analizada en el transcurso de la investigación y actualizada en situación, en base a las necesidades de este trabajo.

También se recupera la Tesis de Posgrado, ***Estrategias de los productores lecheros frente a la intensificación de la agricultura. Departamento San Jerónimo, Santa Fe, Argentina*** (Martins Luciano 2016). Una mirada sobre la problemática de los productores lecheros, para adaptarse y permanecer en el sistema de producción lácteo desde 1990 hasta 2014.

Un estudio de caso, en el cual la unidad de análisis se conformó por las empresas agropecuarias familiares lecheras del departamento San Jerónimo, zona que se incluye dentro de la cuenca lechera y comparte características similares con tambos de la región.

Teniendo en cuenta esta investigación se profundizan las características principales de los/las productores/as lecheros, actores fundamentales del Curso EPT.

El investigador establece una clasificación de tipologías teóricas de productores/as lecheros/as en tres tipos: de capital grande, de capital mediano y de capital pequeño. La misma se realiza en base a tres parámetros: vacas en ordeño, entrega diaria de la producción y superficie del tambo.

“La relevancia de tales agrupamientos, para el objetivo de este trabajo, estriba, en gran medida, en que establecen situaciones similares para sus integrantes, lo cual tiende a desarrollar una subcultura particular que se expresa en sus normas, valores, usos y costumbres propias y características” (Martins 2016:27).

Del análisis de las apreciaciones de los informantes calificados se recupera que para las diferentes tipologías teóricas de productores es relevante “conseguir gente responsable para trabajar”. Y que dentro de los principales atributos que se deben conjugar para el desarrollo de estrategias se encuentra la “responsabilidad

de conceder bienestar habitacional al personal del tambo y a su familia, el brindarles capacitación constante y el exigirles compromiso en su trabajo” (Martins 2016:89).

Estos antecedentes, también permiten un acercamiento a un actor relevante. Cabe señalar que, a diferencia de lo propuesto en este trabajo, que implica una identificación de productores/as de manera sociológica, nuestra propuesta será en base a la construcción de las matrices socioculturales propias de esta investigación y desde una perspectiva específicamente comunicacional.

Otra publicación pertinente es la ***Comunicación para el Desarrollo Rural (CpD)***, de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (FAO, Roma 2016).

Se recupera la propuesta de la CpD que tiene como premisa que “el desarrollo sostenible y el cambio social no pueden alcanzarse sin la participación consciente y activa de los actores en todas las etapas de un proceso de desarrollo” (2016:1).

La CpD está estrechamente relacionada con otros enfoques de comunicación, para todas las investigaciones que se lleven adelante en el ámbito rural y sobre diferentes temáticas, y “lo que hace a la CpD distinta, comparada con la práctica convencional de comunicación en los proyectos de desarrollo, es su carácter participativo” (2016:10).

“No es sólo una cuestión de hacer llegar el mensaje correcto al público en general, promover la adopción de una nueva conducta o persuadir a la audiencia a través de una comunicación unidireccional o del marketing social. Más bien, la CpD se centra en los procesos dialógicos y bidireccionales, basados en la escucha activa, la interacción con y entre los actores prioritarios, la convergencia de los diferentes medios de comunicación, la valorización de los conocimientos indígenas y la generación de contenidos locales” (2016:10).

Se destacan y reconocen los aportes de la publicación en materia de comunicación ya que los saberes de la población rural son considerados como

fundamentales para las investigaciones. Es necesario profundizar en una estrategia comunicacional compleja y multidimensional, que rebasa la idea de comunicación desde una mirada de transferencia, para recorrer el camino de una estrategia que busca el cambio social-conversacional.

La participación y el empoderamiento de los actores como elementos clave es fundamental, y en este sentido la propuesta de la CE comprende a la comunicación de ese modo, y no sólo en términos de eficacia. Ampliaremos en nuestro desarrollo de la investigación este abordaje de la comunicación que piensa a la innovación como inherente a su aporte y trabaja en propiciar diálogo de saberes y habilidades comunicacionales entre todos los actores a partir de reconocer su heterogeneidad.

El contexto del tambo

Para pensar en los procesos de capacitación de los tamberos de la zona es esencial analizar el escenario del tambo en la cuenca lechera central del país. El contexto está compuesto por múltiples variables, entre las cuales se destacan los eventos climáticos y el precio de la leche.

Sin desviar la atención de lo que nos ocupa, para considerar la conveniencia de nuestros objetivos comunicacionales, se detallan algunas consideraciones sobre el **contexto difícil** que atraviesa nuestro actor principal.

Por un lado, se debe mencionar la crisis del **precio**, a la que se enfrentan los/las productores/as. Situación que se traslada al operario/a de tambo, ya que el trabajo sacrificado y sin descanso no es compensado con un ingreso alto.

Y por el otro lado, a la situación crítica que está pasando la actividad lechera se suman las **condiciones climáticas** adversas que la dificultan aún más, impactando en la producción y la calidad de vida del tambero/a y los animales.

En este contexto debemos pensar esta investigación, y sumarle la dificultad de trabajar como eslabones unidos dentro de la cadena lechera. Cada miembro de la cadena láctea mira el negocio desde su sector y presiona al eslabón que sigue, dificultando la integración y rentabilidad. Y dentro de estos eslabones se encuentra el/la tambero/a, que tiene escasa capacidad para presionar. Falta una gestión integral y eficiente de los tambos.

En este sentido se podría pensar en dos tipos de tamberos/as, que se relaciona con el tipo de productor/a que lleva adelante el tambo.

Por un lado, si el/la productor/a tiene una formación profesional, que recibe asesoramiento y asistencia técnica individual o colectiva, para hacer su labor, generalmente se ocupa de sus empleados. Entonces aumenta el grado de valorización del/a tambero/a: que su casa sea un lugar habitable, que tenga los elementos necesarios para trabajar, que se perfeccione y mejore las prácticas. Acompañan su progreso y el de su familia.

Por otro lado, hay otro grupo de tamberos/as en los que su vínculo con el/la productor/a se dificulta: un sector relegado que trabaja muchas horas, en espacios deteriorados y su posibilidad de acceso a la formación es menor.

Los procesos de capacitación para el desarrollo rural

Para analizar el Curso de EPT y los procesos de capacitación de los/as tamberos/as en la región pampeana, se amplía qué se entiende por el concepto de **capacitación**.

Podría pensarse en aquella necesidad que surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar su tarea, y lo que sabe realmente. Como transmisión de conocimiento de aquel que sabe, hacia alguien que no. Pero esa mirada ya no es suficiente ni representativa.

Teniendo en cuenta nuestra naturaleza dialógica a la que hace referencia Paulo Freire, es en el proceso de problematización y continuo diálogo mediatizado por la situación, donde nos creamos y nos recreamos, donde conocemos. Como señala en “*¿Extensión o Comunicación?*” conocer “no es el acto a través del cual un sujeto, transformado en objeto, recibe dócil y pasivamente, los contenidos que otro le da o le impone. El conocimiento, por el contrario, exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad” (Freire 1973:10).

Francisco Varela junto a Humberto Maturana en “*El árbol del conocimiento*” y luego Francisco Varela en “*Conocer*”, traen una mirada del conocimiento como forma de vinculación vital con el mundo y como emergencia situada. “El universo de conocimientos, de experiencias, de percepciones del ser humano, no es posible explicarlo desde una perspectiva independiente de ese mismo universo” (Maturana y Varela 1998:11).

No conocemos como individuos aislados, sino en relación. “El conocimiento del conocimiento nos obliga (...) a tomar una actitud de permanente vigilia contra la tentación de la certeza, a reconocer que nuestras certidumbres no son pruebas de verdad, como si el mundo que cada uno ve fuese el mundo, y no un mundo que traemos a la mano con otros” (Maturana 1998:162).

El conocer no está separado del vivir y el proceso de vivir es una emergencia situacional de nuestra historia de interacciones biológicas que trae un mundo a la mano, un mundo que es dependiente de la estructura de quien percibe. No es una realidad externa, es una configuración permanente desde nuestro cuerpo-mente.

Francisco Varela menciona que “las aptitudes cognitivas están inextricablemente enlazadas con una historia vivida, tal como una senda que no existe pero que se hace al andar. En consecuencia, la cognición deja de ser un dispositivo que resuelve problemas mediante representaciones para hacer emerger un mundo” (Varela 1990:108).

Se recupera esta mirada porque, justamente, es lo que le da el nombre a la modalidad de investigación que corresponde a la Comunicación Estratégica: enactiva. “En lugar de desconsiderar al componente de lo vivo que compartimos los seres humanos con el resto de los seres vivos, lo pone en el centro de la escena. Los seres humanos conocemos a partir de nuestras vivencias como ser vivos” (Massoni 2017:2).

La idea de conocimiento como representación de un mundo dado ya no alcanza, sino más bien como posibilidad de encuentro y emergencia producto de las trayectorias vitales. En ese sentido, habrá que revisar la trayectoria de los/las operarios/as de tambo que asisten al EPT, ya no como meros receptores de contenido, sino a partir del reconocimiento de sus trayectorias y sus capacidades de hacer emerger nuevas acciones y sentidos compartidos.

“A nuestro entender, la fuente de conocimiento no se remonta ni a un sujeto consciente de sí mismo, ni a objetos ya constituidos que se impondrían desde afuera. El conocimiento resulta de las interacciones que se producen a la mitad de camino entre ambos y remiten, por lo tanto, a ambas fuerzas simultáneamente. Toda percepción, entonces, está atravesada por esa tensión. Y es allí donde se definen conocer y saber” (Massoni 2007: 9).

El conocimiento es acción y no sólo representación del mundo, y eso mismo es lo que hace emerger “mundos”, en un espiral sin límites mientras el sistema permanezca activo.

Esta mirada sobre el conocer, profundiza el concepto clásico de capacitación y también sirve para repensar el trabajo del comunicador y el EPT. Por un lado, pensar en procesos de capacitación, como una manera de transitar el Curso y leer el Manual, no orientados a indicar qué hacer y cómo hacerlo de una manera prescriptiva y escindida, sino recuperando la experiencia de todos los actores que forman parte de la situación.

Y por el otro, tener en cuenta que la modalidad de clase que se utiliza en el Curso no necesariamente tiene que ser dejada de lado, pero sí, se debe fortalecer la perspectiva de que transmitir conceptos y habilitar interacciones no es suficiente. Producto de las trayectorias vitales de los asistentes pensar en la clase como instancia superadora del entrenamiento, que habilite cambios y posibilidades en función de sus dinámicas internas.

Que la comunicación sea Estratégica

Se considera al Curso EPT como un dispositivo en construcción vinculado a determinadas producciones de sentido y experiencias, que será abordado desde la metaperspectiva teórica y metodológica de la CE.

Teniendo en cuenta que el conocimiento ya no está en el objeto, sino que enactúa en determinada situación, se considera al EPT como el espacio de comunicación a analizar, con la intención de propiciar conversaciones posibles y aportando al tejido de una nueva trama.

Al analizar el Curso de esta manera se pone el acento en los procesos comunicacionales, y las transformaciones deseables y posibles, de acuerdo a las trayectorias de los actores. Un dispositivo, que busca interpelar la situación a partir de la movilización de las formas de pensar y hacer, desde lo que ya son y lo que se está moviendo.

En este sentido, nuestra situación de comunicación no se resuelve a través de “algo tan pobre como aquello que un emisor emite y un receptor recibe. Debemos posicionarnos desde una perspectiva estratégica de la comunicación, es decir como espacio de reflexión en torno a un gran desplazamiento que se ha producido respecto de las modalidades de pensamiento y de acción comunicacional” (Massoni 2008:3).

En las últimas décadas, los estudios comunicacionales han transitado por grandes transformaciones. “La comunicación ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación desde la estrategia” (Massoni 2009:1).

Se define como **metaperspectiva** en tanto no se propone a la CE como un nuevo paradigma, sino como una integración valorativa y crítica de las teorías clásicas de la comunicación. Estudia lo comunicacional como acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de la realidad y los sujetos.

Para posicionarme desde esta transición, y analizar el Curso para tamberos y los soportes que utiliza, es esencial partir de una idea que se aleje de aquella concepción de transmisión, y comprender a la comunicación como un fenómeno **complejo** (porque incluye múltiples dimensiones) **y fluido** (porque está en movimiento), como un espacio de intervención en las dinámicas socioculturales.

Proponer una estrategia comunicacional para el EPT **desde lo complejo**, implica involucrar a las diferentes dimensiones de la comunicación, como por ejemplo, la informativa, interaccional, ideológica y sociocultural. A continuación, un cuadro desarrollado por Sandra Massoni, que resume sus principales características:



Ilustración 2 Procesos comunicacionales y dimensiones. Fuente: Massoni 2007

Este cuadro correlaciona procesos comunicacionales y cuál es la competencia que le cabe a un/a comunicador/a para dicho proceso. Estas dimensiones “no son mejores ni peores, en sí, sólo son diferentes, en cada una de ellas se opera el encuentro sociocultural de distintas maneras” (Massoni 2007:178).

Como detalla Sandra Massoni en su libro “*Estrategias*”, se refiere a dimensiones, (y no niveles) “para resaltar este componente de especificidad que presentan las distintas miradas disciplinarias sin jerarquizarlas y sin asignarles tampoco órdenes preestablecidos o universales” (Massoni 2007:76).

La dimensión informativa, que da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada. Aborda la comunicación como difusión de mensajes que se caracterizan por la linealidad y verticalidad, en su distribución y transferencia.

Otra dimensión, la interaccional, da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y

grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes. Aborda la comunicación como la producción de sentido a partir de un vínculo con el otro. Dentro del espacio de interacción y participación del EPT considerar a todos los actores que forman parte de la situación.

La dimensión ideológica, centrada en el significado latente de los mensajes, y las derivaciones de los discursos, da cuenta de las formaciones culturales e ideológicas que pueden circular en el territorio del tambo o del mismo curso, y puede incluir mitos, estereotipos, representaciones y conceptualizaciones.

Y la dimensión de encuentro sociocultural, se refiere a lo plenamente comunicacional, dando cuenta de las acciones y sentidos compartidos que ponen en marcha las transformaciones socioculturales de un registro superador de lo interpersonal desde la convergencia de lógicas de funcionamiento múltiples, heterogéneas que se enredan de un modo singular en la situación problemática, articulando la diversidad. Esta última dimensión incluye la sensibilización, la información y la participación.

La Comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural y como menciona Sandra Massoni, es el espacio de cambio y de transformación. “El **encuentro** es un núcleo de la mirada específicamente comunicacional, y las estrategias, dispositivos de comprensión e indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional” (Massoni 2007:46).

Nos desplazamos de la dimensión de lo comunicativo a la dimensión comunicacional. Una idea de comunicación en red, que involucra vincularidades entre actores y prácticas, y reconoce la emergencia y conversación de las alteridades socioculturales.

Todas las dimensiones implican un tipo de encuentro: de transmisión y lineal, participativo entre sujetos y discursivo. Y la CE lo recupera también, pero se apunta a que la comunicación es más compleja, y es aquello que se pone en juego en el cambio social conversacional que **enactúa** y que los/as comunicadores/as

reconocemos en su racionalidad (marcas de racionalidad), operativizamos, y proponemos en la estrategia.

La categoría de enacción, recuperada de Francisco Varela, hace referencia a que las cuestiones relevantes que van surgiendo en cada momento de nuestra vida “no son predefinidas sino enactuadas: se las hace emerger desde un trasfondo” (Varela 1990:89).

La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) propone que lejos de pretender instaurar una única verdad sobre cómo debe ser el modelo de capacitación para los tamberos/as, busquemos asumir que lo vivo, mientras esté vivo no se administra, sino que se acompaña su evolución.

En este sentido, la CE reubica su objeto de estudio desde el paradigma **de lo fluido**, un enfoque capaz de abordar esta complejidad que mencionamos, sin descartar su dinámica. Es tiempo de investigarnos vivos.

“Abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor y que no podemos pretender detener el mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él. Por el contrario, hacer comunicación hoy, requiere una consideración de las consecuencias de la temporalidad tanto sobre el pensamiento como sobre la acción comunicativa para transformarla en acción comunicacional (Massoni S. y Mascotti M. 2013:98).

La temporalidad de las/los tamberos/ as es un rasgo esencial, que tiene sus características particulares. El tambo rige la vida de los/las tamberos/as, el ejercicio del ordeño y de la alimentación de los animales es todos los días de la semana (incluidos fin de semana y feriados), en horarios establecidos. Su vida implica un ciclo constante y habitual de trabajo, que es diferente a otros trabajos y profesiones.

De esta manera, no se puede pensar el Curso sin tener en cuenta el tiempo del ordeño, esta temporalidad particular de la matriz. Generalmente el mismo se

lleva adelante por la mañana, y una de las primeras preguntas que se hace al inicio de las primeras clases es si el horario es conveniente o se debe modificar.

La organización de su tiempo es fundamental y no se puede desligar de cualquier propuesta que se considere hacer. Generalmente el inicio del curso es a las 8 de la mañana, y prevé que tengan tiempo para hacer el primer ordeño del día, que suele ser antes del amanecer. Y que tenga una duración de 3 horas y termine antes del mediodía, permite a los/las tamberos/as almorzar, descansar y estar disponible para el siguiente ordeño, en el horario de la siesta.

La propuesta debe posicionarse desde una dimensión del tiempo como experiencia de las matrices identificadas. Donde no rigen los modelos universales, aplicables a todos los casos, sino de construcción abierta y permanente de sentidos. Y donde no se analiza la situación comunicacional desde “afuera” o como receta preestablecida.

Hay que pensar en movimiento, y es ahí donde la comunicación despliega su importancia estratégica. “Para los autores clásicos, una estrategia de comunicación es un plan a aplicar para cumplir un objetivo, desarrollado a partir de una visión técnico-científica que preexiste a su implementación. Se trata, en general, de un conjunto de decisiones y prioridades basadas en un diagnóstico, en cuya implementación se utilizan una serie de herramientas independientes de la situación que se aborda” (Massoni S. 2009:1).

En cambio, desde la “metaperspectiva la estrategia de comunicación se piensa como dispositivo de conversación micro/macrosocial, como mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías, las técnicas y las herramientas propias de la comunicación” (Massoni S, Mascotti M. y Gerson E. 2016:2).

En este sentido, el abordaje de este espacio de aprendizaje implica tomar al EPT como dispositivo comunicacional que se actualizará en situación. El

conocimiento ya no está solamente en la institución que organiza, en los profesores, en el Curso o el Manual en sí mismos, sino que enactúa.

La investigación se propone como emergencia situacional que opera mediante la configuración de mapas fluidos en un territorio específico buscando promover a los diferentes tipos de encuentro entre las matrices socioculturales involucradas, en función de la transformación buscada.

Se define como estratégica, por cuanto es donde ocurre el cambio. Implica la participación, la acción común con otro, sin pretensiones de completitud. No solo entendida como un modo de acción a partir de determinada teoría, sino también como una capacidad humana que puede y debe ser desarrollada en el marco de la intervincularidad y el reconocimiento de saberes diferenciados y complementarios.

“No solamente se trata de reconocer la diversidad de los actores, sino de reforzarla, de hacerlos entrar en un proceso de heterogeneidad complejo que haga emerger nuevas realidades genuinamente participadas” (Massoni S. 2008:97).

El lugar del **otro** ocupa un espacio preponderante. Ya no vemos otros que solo leen el Manual o asisten al Curso, sino a otros que “operan” y producen sentido. Ya no se trata de actores aislados, sino entendidos como protagonistas en relación a una problemática, y trabajando desde una **Matriz**, que es **Sociocultural** y que imprime a su acción una lógica de funcionamiento.

“Llamamos matriz sociocultural el esquema básico que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social. Una matriz sociocultural programa en cada grupo su sistema de percepción-acción” (Massoni S. 2007:31).

Y el cambio que se propone, ocurrirá en la enacción que se produce en la conversación entre **Matrices Socioculturales**. Entonces se busca comprender esa dinámica para generar una estrategia comunicacional como dispositivo capaz de acompañar las transformaciones situadas. Es necesario insistir en el cambio de mirada verticalista y de opuestos, para pensar en **conversaciones** entre matrices.

Alejada de la idea de receta, se piensa en un diseño flexible y especialmente atento a lo situacional. Se analizará el Curso como dispositivo comunicacional vinculado a determinadas producciones de sentido y experiencias transitadas que podrán ser reformuladas, a través de un esquema de etapas.

A continuación, se enlistan los pasos de la Estrategia Comunicacional, como proyecto de Investigación Enactiva. Cada uno de ellos se describe en su capítulo correspondiente.

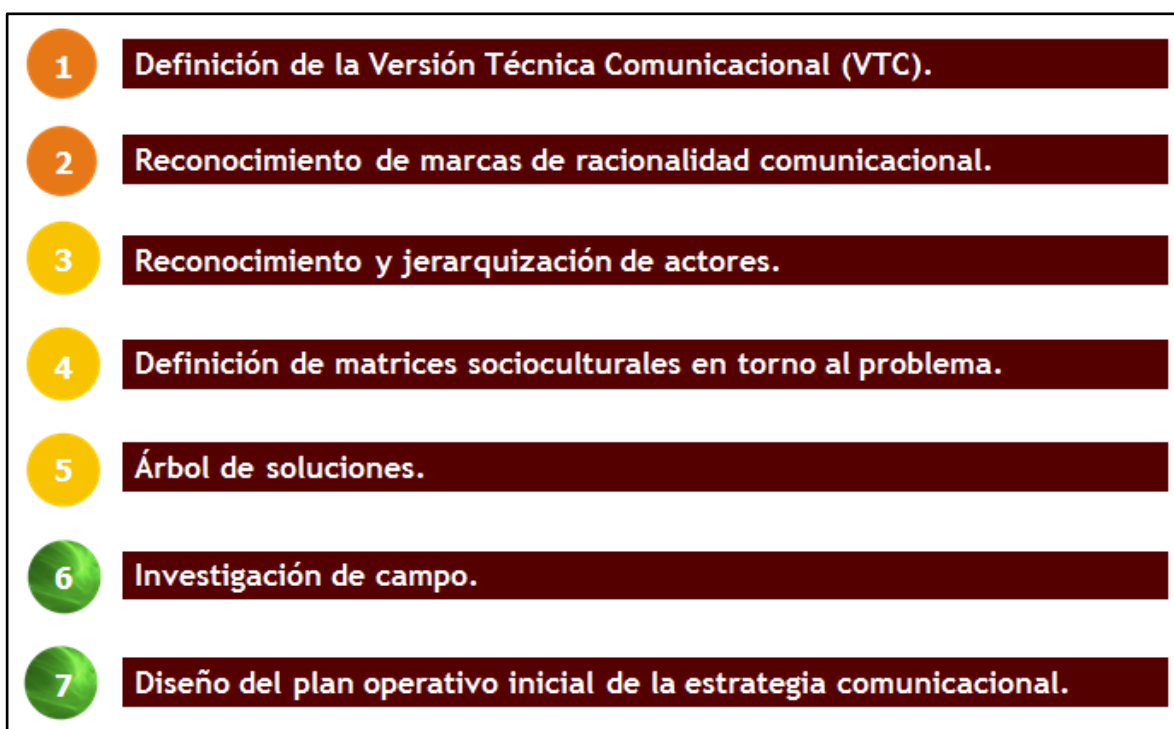


Ilustración 3 Pasos de la Estrategia Comunicacional. Fuente: Massoni 2007.

Ya no alcanza con solo conseguir una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad (Investigación exploratoria). Ya no es solo describir características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o

comportamiento (Investigación descriptiva). O determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos (Investigación explicativa).

Proponemos a la **Investigación Enactiva**, con metodologías, técnicas y herramientas propias que examinan con criterio de científicidad la comunicación como autodispositivo colectivo y que propicie procesos situados de cambio social conversacional.

Qué comunicadora quiero ser

Tengo el desafío de analizar este escenario como una comunicadora estratégica, capaz de ampliar la visión descubriendo aquellos completamientos que surjan en cada situación, como parte del proceso de llevar a cabo una estrategia de comunicación.

Reconocer que me encuentro con alteridades y formas de completar diariamente, y con ello como base, pensar en estrategias posibles. Darle la posibilidad de desplegar lo que la comunicación como saber tiene para aportar contemplando todas las múltiples dimensiones de la misma, no solo la informativa.

La tarea del comunicador estratégico, desde esta perspectiva es la de reconocer la diversidad sociocultural, y como reflexiona Sandra Massoni, desde ese lugar indagar los posibles puntos de articulación en función de intereses y necesidades, para operar desde allí en relación a la actualización del EPT.

“Un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, y preparado para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. Es un profesional capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo de transformación” (Massoni S. 2008:5).

Fundamentación metodológica

Desplazamientos

Para ahondar sobre nuestra situación problemática diferenciamos las metodologías de investigación en comunicación tradicional y las metodologías de investigación enactiva en comunicación estratégica, para poner el acento en lo apropiado de trabajar desde este desplazamiento metodológico.

“Ya no nos interesa en nuestras investigaciones sólo observar, describir, analizar y sintetizar. La definición de comunicación como encuentro a la que adscribimos nos impulsa a nuevos órdenes en la profesión y también en la investigación. Presentamos a la comunicación estratégica como una metaperspectiva focalizada en el cómo propiciar con los actores un proceso de interactividad creciente que busca otra calidad” (Massoni S. 2013:12).

En este sentido, podemos mencionar aquellos desplazamientos fundamentales, que se recuperan de “*Avatares de un comunicador complejo y fluido*”, libro de Sandra Massoni, como “travesías siempre disponibles en una investigación enactiva que guían el trabajo del investigador más allá del tema de la investigación” (Massoni S. 2016:189).

De lo semiótico a lo simbiótico. “La teoría de la comunicación estratégica abraza una consideración de la percepción y lo corporal como hipocentro de la acción para habilitar en nuestra investigación una búsqueda del sentido que no excluya al cuerpo, que no sea solo representación, pero tampoco solo enunciación o solo lectura sino enacción” (Massoni S. 2016:189)

Requiere incluir en el diseño a los objetos naturales como sujetos de derecho, en el que nuestra relación con las cosas abandona el dominio y lo reemplaza por la escucha admirativa y el respeto.

En el marco de nuestra situación nos encontramos con diferentes matrices que respetan la profesión del/a tambero/a. Profesión en la que ponen el cuerpo e implica un gran desgaste físico. A lo que se suma

Desde este desplazamiento se propone incorporar a las vacas y la característica de la vinculación emocional con ellas, como componente de esta estrategia comunicacional. El amor por los animales es un rasgo fundamental a tener en cuenta. Al igual que la perspectiva del tiempo, como mencionamos con anterioridad, el ejercicio del ordeño y la alimentación de la vaca es todos los días, sobrepasa la dimensión de la rutina para incluir el cuidado del otro/otra, una afectividad que forma parte de su cotidianeidad y debe ser contemplada.

De la ilusión del yo a los autodispositivos colectivos: hace referencia a lo colectivo en el recorte comunicacional, a través de las matrices socioculturales.

“La caracterización de matrices socioculturales busca captar las trayectorias de grupos y sectores sin descartar la interactividad y la fluidez, procurando capturar su particular modalidad de vinculación intersubjetiva para relacionarse con el problema” (Massoni S. 2016:189).

Enfatizamos de las matrices socioculturales el registro del componente de autoorganización que es propio de todo lo vivo. Más adelante ampliaremos sobre cada una de las matrices que surgen de esta situación como autodispositivos colectivos, ya que no son previas a la investigación.

En lugar de pensar en un individuo o actor aislado, nos encontramos con una matriz sociocultural como lógica de funcionamiento situada y dispositivo colectivo desde el cual cada actor establecerá la comunicación.

De la participación motivada a la participación enactuada. El concepto de participación convoca al otro desde una visión de complejidad, fluidez y autoorganización. No es una realidad externa en la que podemos motivar a los

participantes individuales, sino que se insiste en las matrices como un camino, entre lo social y lo individual que hace a lo específicamente comunicacional desde esta metaperspectiva.

“Considerando a la comunicación como una convocatoria conversacional entre lo deseable y lo posible en cada Matriz sociocultural y a la participación como el reconocimiento de una trayectoria que emerge en torno al problema que aborda la investigación, teniendo siempre presente que no se trata de captar un registro individual, sino comunicacional” (Massoni S. 2016:194).

Los elementos que tomamos en cuenta con la metodología de comunicación estratégica para referirnos a la participación enactuada es reconocer los intereses y necesidades de las matrices identificadas, sus singulares modos de vinculación con la desactualización del curso para operarios/as de tambo, para luego proponer dispositivos capaces de ser habitados por ellos.

Lo que el otro cree que va a pasar o desea que pase, nos da material para convocar de manera enactuada. En este sentido, también se destaca la recuperación de los espacios comunicacionales que ya funcionan, para incorporarlos a las acciones de la EC.

Para ampliar al respecto, otro desplazamiento entre el diagnóstico tradicional y estratégico es justamente la **orientación en su búsqueda**, mientras el primero se piensa como un antes de la acción, lo estratégico se entiende como un proceso fluido de acoplamientos parciales que aportan a nuevas configuraciones del tejido. No hay algo previo que garantice la acción.

La Investigación es Enactiva, emergencia situacional que opera mediante la configuración de mapas fluidos en un territorio específico buscando promover diferentes tipos de encuentro entre las Matrices Socioculturales involucradas, en función de la trayectoria de dicha Matriz y la transformación buscada.

En este sentido, el conocimiento ya no está en el objeto, sino que enactúa en determinada situación, como una tensión que fluye entre actores y problemáticas.

El resultado del diagnóstico clásico se centra en temas a comunicar, ya que el foco está puesto en un listado de productos a desarrollar. A diferencia de la metodología de la CE que pone el acento en los procesos, y las transformaciones deseables y posibles, de acuerdo con las trayectorias de los actores.

Como menciona Sandra Massoni en el capítulo “*Diferencias entre la metaperspectiva de la comunicación estratégica y los diagnósticos tradicionales de comunicación*”, en su libro “**Metodologías de la Comunicación estratégica**”, también podemos identificar diferencias sobre las técnicas, ya que la CE propicia el espacio para desarrollar nuevas técnicas, específicas para cada problema de comunicación, no sólo aquellas consideradas como tradicionales. Por ejemplo, para nuestra situación problemática, además de la habitual entrevista abierta se utilizarán otras técnicas diseñadas para captar lo específicamente comunicacional como el Test de Transposición Temporal aplicado a todas las Matrices Socioculturales que intervendrán en nuestra investigación.

Y otra gran diferencia está en el lugar que ocupa el otro, la metodología enactiva lo reconoce como un auténtico otro, sin necesidad de transformar, sino aceptándolo como es. No niega la alteridad, sino que hace de la diferencia un lugar para las conversaciones.

La metodología clásica generalmente reconoce receptores de un proceso de comunicación, en cambio, “la metodología de Comunicación Estratégica considera la participación del otro en su definición, diseño e implementación, reconociendo la potencia de la autoorganización” (Massoni, S. 2013:19). Reconocer múltiples actores sociales, con necesidades diversas en torno a una problemática determinada.

Poner a conversar las técnicas: Matriz de datos de la investigación

Partiendo de la idea de que la realidad se construye socialmente y no es independiente de la actuación de las matrices que forman parte, el proyecto de análisis del Curso y rediseño del Manual, debe acompañar al proyecto general de la Institución que lo avala. Como toda estrategia de comunicación, tiene una intención de transformación en cierta dirección y de incluir la diversidad, para propiciar encuentros posibles y abiertos a la complejidad.

La Matriz de datos de la investigación incluye técnicas para el relevamiento y registro de indicadores comunicacionales en distintas dimensiones de la comunicación en los entornos de las matrices socioculturales que se definen en la investigación.

Cabe señalar que la misma no es un trabajo cerrado, sino que resulta del diálogo entre diagnóstico, planificación y acción comunicacional que se realiza en el marco del diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de interpelación de la dimensión comunicacional en la situación que se investiga.

A continuación, se detallan las técnicas que se utilizarán, con su correspondiente aporte esperado a la investigación, su aplicación y los resultados que se esperan obtener de dicha técnica.

Tabla 2 Matriz de datos de la investigación.

Técnicas	Aporte a la investigación	Se aplica a	Resultados esperados de la técnica
Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Para establecer el recorte comunicacional y multidimensional de la problemática.	Se realiza en gabinete, a partir de la información obtenida de entrevistas.	Obtener una versión técnica concertada de la situación problemática. Despliegue en componentes.
Análisis y prescripción mediante Marcas de racionalidad comunicacional (MRC)	Identificar la racionalidad comunicacional que organiza y opera de manera dominante.	A diferentes piezas o espacios comunicacionales, propias de la investigación: Manual del Profesional Tambero, Plantillas de Power Point que son soporte del dictado del Curso, Modelo de Clase y Visita al Tambo, como momento de práctica durante el cursado.	Identificar las huellas de la concepción teórica que opera y podría articular el encuentro.
Mapeo de actores	Reconocimiento de actores relevantes en cada componente de la situación problemática.	Se realiza en gabinete, a partir de la información obtenida de entrevistas.	Reconocer actores más y menos relevantes para cada componente y sus vinculaciones entre sí en el marco de la problemática.
Reconocimiento y definición de Matrices Socioculturales	Agrupamiento de los actores en lógicas, sus modalidades particulares de vinculación con la problemática.	Los actores involucrados en la situación comunicación.	Integrar actores en matrices socioculturales como lógicas de funcionamiento específicas y diferenciales en torno a la problemática.

Entrevistas	Sistematizar información de las percepciones del curso y del manual aportadas por los actores en diferentes momentos de desarrollo de EPT.	Entrevistas realizadas a tamberos/as desde el año 2007 - 2009. Nuevas entrevistas a tamberos/as año 2019. Entrevista a María Rosa Scala, coordinadora del EPT.	Acceder al universo de las/los operarias/os de tambo y referentes del INTA Rafaela.
Test de transposición temporal	Relevar las conceptualizaciones sobre la problemática en distintos períodos relacionados con diferentes transformaciones socioeconómicas y socioculturales del territorio bajo estudio.	A todas las matrices socioculturales involucradas en la situación de comunicación.	Disponer de un registro temporal de percepciones de la capacitación de los/las operarios/as de tambo, expectativas y deseos.
Análisis del Manual	Análisis de cada capítulo del Manual. En base a diferentes ejes: fotografías, pie de fotos y redacción.	Manual de operarios de Tambo de INTA Rafaela.	Análisis específico del texto del Manual para identificar cambios requeridos a este nivel.
Análisis de documentos y piezas comunicacionales	Brindar elementos históricos y valorativos a la investigación. Obtener datos cuantitativos/medibles con respecto al trayecto a lo largo de los años del EPT.	A documentos, publicaciones, micros radiales y notas periodísticas.	Recuperar trayectorias del equipo de trabajo organizador del EPT y productor del Manual para incorporarlas a la actualización del dispositivo.
Observación participante	Recolección de datos dentro del marco de la investigación.	A diferentes espacios comunicacionales, propios de la investigación: Visita a Campo Roca y clases del EPT Rafaela.	Recuperar trayectorias de los actores que asistieron al Curso para incorporarlas a la actualización del dispositivo.

Versión Técnica Comunicacional (VTC)

La VTC es una técnica de planificación estratégica para desplegar el recorte comunicacional de la situación problemática con la mayor complejidad posible. Y en la que se “pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios” (Massoni, S. 2013:29).

En ese sentido se identifican las causas básicas de nuestra situación problemática, es decir aquellos aspectos estructurales y las causas más próximas y se aborda la multidimensionalidad del problema a través del despliegue de los componentes, dimensiones, síntomas y las consecuencias o derivaciones en los niveles de ese problema.

Frase núcleo:

Desactualización del Curso El profesional Tambero (EPT)

Componentes:

- Componente 1 **Pedagógico**
- Componente 2 **Institucional**
- Componente 3 **Operativo**
- Componente 4 **Sociocultural**

Tabla 3 Versión Técnica Comunicacional. Componente pedagógico. Basado en Massoni 2013.

Componente Pedagógico	
Causas básicas	El Curso EPT no ha tenido actualizaciones desde su implementación en 2007.
Causas próximas	Falta de acuerdo con los especialistas del INTA para avanzar en la revisión de los contenidos.
Aspectos del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de aprendizaje desactualizado. Falta de revisión de los contenidos desde 2007. • No incorpora la mirada del tambero/a. Visión técnica del Curso: creado por especialistas de INTA. • Utilización de soportes de capacitación desactualizados.
Síntomas	<p>Necesidad de utilizar material extra y fotocopias para acompañar al dictado del curso.</p> <p>Falta de aprovechamiento de nuevas herramientas y soportes para la actualización del Curso.</p>
Consecuencias	<p>Falta de actualización con respecto a avances que puede haber habido en las temáticas que se incluyen en el Curso.</p> <p>Material desactualizado: plantillas de PowerPoint que acompañan las clases de los docentes privados, y el Manual.</p> <p>Falta de aprovechamiento de sugerencias de asistentes al Curso.</p>

Tabla 4 Versión Técnica Comunicacional. Componente institucional. Basado en Massoni 2013.

Componente Institucional	
Causas básicas	Falta de capital humano para la actualización.
Causas próximas	Falta de tiempo de quienes organizan el Curso, para relevar necesidades para actualizar el mismo. Falta de articulación interinstitucional.
Aspectos del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad de tiempo de los especialistas que están a cargo de la revisión del Manual • Escasa vinculación entre el equipo técnico del proyecto Lechero, Agencias de extensión del INTA y otras organizaciones que forman parte de la realización del Curso en el territorio.
Síntomas	Muchos años sin ejecución de cursos. Se reactivó a mediados de 2019.
Consecuencias	Curso y material desactualizado. Discontinuidad del Curso.

Tabla 5 Versión Técnica Comunicacional. Componente operativo. Basado en Massoni 2013.

Componente Operativo	
Causas básicas	Falta de registros para mejorar futuras capacitaciones y seleccionar potenciales alumnos.
Causas próximas	No se visualiza la importancia de identificar nuevos alumnos/as.
Aspectos del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aprovechamiento del vínculo con otras Unidades del INTA e instituciones co-organizadoras, para obtener datos de registro y sugerencias al finalizar cada curso. • Falta de instrumentos de registro. Información dispersa y desactualizada.
Síntomas	Registro desactualizado de los cursos y asistentes que participaron del Curso, en todo el país.
Consecuencias	Falta de aprovechamiento e implementación de propuestas de mejora de otras localidades donde se implementó el Curso. No hay identificación de potenciales alumnos/as.

Tabla 6 Versión Técnica Comunicacional. Componente sociocultural. Basado en Massoni 2013.

Componente Sociocultural	
Causas básicas	Falta de mensaje destinado a público específico: mujeres y productores/as.
Causas próximas	Desconexión del curso con otras propuestas de capacitación. Falta de una estrategia de comunicación.
Aspectos del problema	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de inclusión del/a productor/a en el Curso ● No contemplación de menor porcentaje de mujeres que asisten al Curso.
Síntomas	Reclamo de tamberos/as sobre dificultades para implementar cambios, ya que el productor desconoce lo dictado en el Curso y su importancia. Asisten mujeres que son pareja/familiar de algún tambero que se encuentra haciendo o hizo el Curso.
Consecuencias	Menos mujeres que hombres certificadas en el EPT. Desconexión del productor/a con el Curso que hace el/la tambero/a.

VTC sintética

Tabla 7 Versión Técnica Comunicacional Sintética. Basado en Massoni 2013.

Versión Técnica Comunicacional Sintética	
Causas básicas	<p>El Curso EPT no ha tenido actualizaciones desde su implementación en 2007.</p> <p>Falta de equipo para la actualización.</p> <p>Falta de registros para mejorar futuras capacitaciones y seleccionar potenciales alumnos.</p> <p>Falta de mensaje destinado a público específico: mujeres y productores/as.</p>
Causas próximas	<p>Falta de acuerdo con los especialistas del INTA para avanzar en la revisión de los contenidos.</p> <p>Falta de tiempo de quienes organizan el Curso para relevar necesidades y actualizar el mismo.</p> <p>No se visualiza la importancia de identificar nuevos alumnos/as.</p> <p>Desconexión del curso con otras propuestas de capacitación.</p> <p>Falta de una estrategia de comunicación para incluir mujeres.</p>
Frase núcleo	Desactualización del Curso El Profesional Tambero (EPT)
Aspectos del problema	<ul style="list-style-type: none"> ● Componente 1 Pedagógico ● Componente 2 Institucional ● Componente 3 Operativo ● Componente 4 Sociocultural
Síntomas	<p>Algunos años sin ejecución de Cursos: se reactivó a mediados de 2019.</p> <p>Necesidad de utilizar material extra para acompañar al dictado del mismo.</p> <p>Falta de aprovechamiento de nuevas herramientas y soportes.</p> <p>Registro desactualizado de cursos y asistentes que participaron del Curso.</p> <p>Reclamo de tamberos/as sobre dificultades para implementar cambios, ya que el productor desconoce lo dictado en el Curso y su importancia.</p> <p>Las mujeres que participan del curso generalmente son pareja/familiar de algún tambero que hizo o se encuentra haciendo el mismo.</p>
Consecuencias	<p>Discontinuidad del curso.</p> <p>Falta de actualización con respecto a avances que puede haber habido en la materia.</p> <p>Falta de aprovechamiento de sugerencias de asistentes.</p> <p>Desconocimiento sobre propuestas de mejora en otras localidades donde se implementó el Curso.</p> <p>No hay identificación de potenciales alumnos/as.</p> <p>Desconexión del productor/a con el Curso que hace el/la tambero/a.</p> <p>Menor porcentaje de mujeres que hombres certificadas en el EPT.</p>

Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

Se utiliza la técnica de prescripción mediante MRC para reconocer la lógica comunicacional dominante en EPT. Las marcas son las “huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación” (Massoni S. 2013:63).

“La técnica de planificación estratégica de análisis y prescripción mediante Marcas de racionalidad comunicacional consiste en atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación a partir de incorporar otros recursos de otras dimensiones de la comunicación y a partir de la caracterización de Matrices socioculturales como autodispositivos colectivos” (Massoni S. 2013:63).

A continuación, se reconocen MRC en los espacios y piezas de uso habitual en la problemática abordada: Manual para Operarios de Tambo, Plantillas de Power Point utilizadas como soporte de Clases, Dictado de Clases y la Visita a Campo Roca.

Pieza: Manual para operarios tamberos

Por un lado, se identifica un modelo lineal de comunicación, que opera desde una dimensión **informativa**, donde la organización del saber se transmite verticalmente porque el contenido dispuesto fue escrito por “expertos”, sin incluir en el momento de redacción la mirada del/a tambero/a que haría uso de él. El Manual no tiene espacio para dejar comentarios o anotaciones propias, ni incluye un apartado para poder escribir el mismo.

Vemos la linealidad, como modalidad del encuentro, organizada en torno a un contenido previamente establecido en la comunicación. Donde la producción de sentido del otro no estaría incluida y no habría instancia de discusión.

Y por el otro lado, podemos identificar la mirada comunicacional del INTA Rafaela desde una dimensión **interaccional**, integrada por espacios y momentos de interacción entre los actores que acceden al Manual, ya que no se piensa al mismo como un conjunto de reglas que se deben seguir sin objeción, sino como un recurso más, que puede ser repensado a lo largo del tiempo. Se pensó al mismo en el marco del Curso, no como un formato por separado, sino que acompaña al Curso para operarios y que a su vez es acompañado por otros formatos. Todos en congruencia.

A su vez, se identifica la intención de superar la idea de “entrenamiento”, que se materializa en la organización de los contenidos, donde por ejemplo, la incorporación de los temas como trabajo en equipo y administración familiar se introduce con la misma importancia que los temas técnicos. No hay un tema que se destaque por encima del otro.

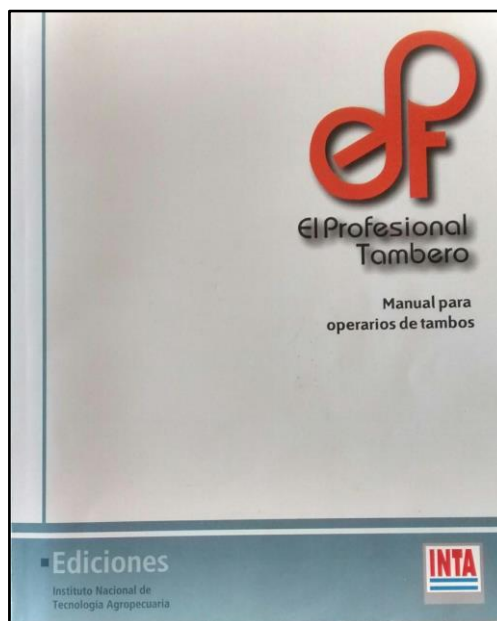


Ilustración 4 Tapa Manual EPT

Pieza: Plantillas de Power Point

Se trata de un producto comunicacional que opera desde una dimensión **informativa**. Vemos la linealidad, como modalidad del encuentro, organizada en torno a un contenido previamente establecido en la comunicación. Generalmente las presentaciones no incluyen videos, e incluso se debe contemplar que hay cursos en los que el proyector puede fallar, lo cual repercute en el dictado de la clase.

Sin embargo, de la misma manera que el manual las Plantillas fueron creadas para acompañar el dictado de las clases, como un soporte de las mismas, y un

resumen de lo que se puede observar en cada capítulo del Manual, pero que son modificables y actualizables.

Incluso se comparten y transmiten de un curso a otro en un formato que puede ser modificado por el docente que lo tenga a cargo. Si bien la sugerencia es mantener la estética y los conceptos principales, se puede editar.

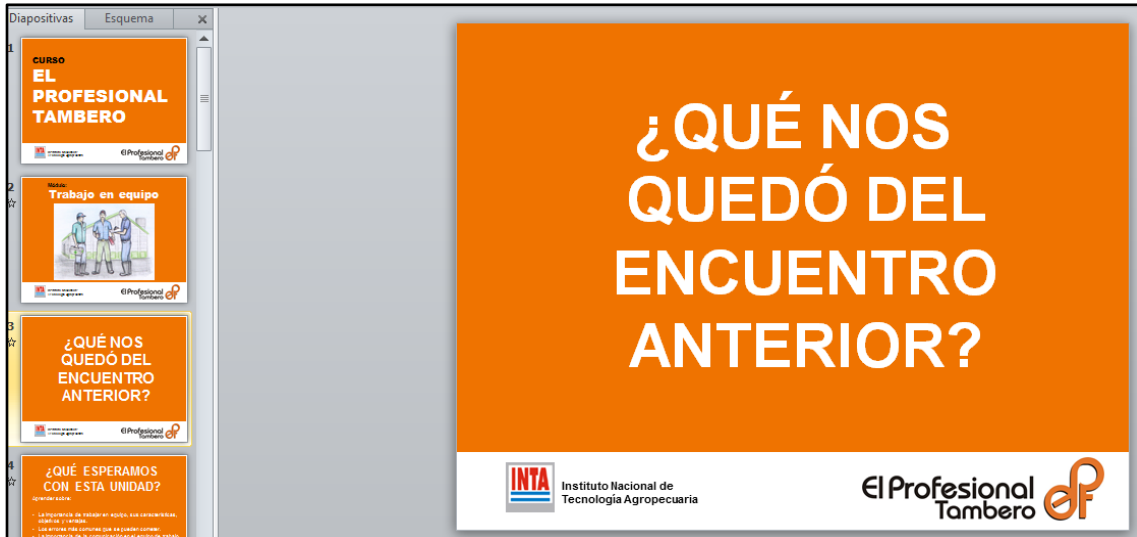


Ilustración 5 Ejemplo de Power Point que se utiliza actualmente

Espacio: Clases

En un primer análisis se podría pensar desde una dimensión **Informativa**, donde el contenido de las clases es proporcionado por “expertos” en el tema, ya que cada clase está a cargo de un/a profesional sobre la temática. En algunas clases puede incluir más de un docente.

Vemos la verticalidad, en la cual hay un emisor jerarquizado como fuente primaria. Un/a docente que se ubica al frente de la clase, y los/las alumnos/as se disponen en sillas mirando al frente, donde generalmente se ubica el proyector. Esta modalidad depende del espacio que se tenga disponible para llevar adelante el encuentro.

Sin embargo, se trata de un espacio comunicacional, que por un lado opera dentro de una dimensión informativa, pero que también tiene una dimensión **interaccional**. En las clases generalmente es el docente quien guía la misma, pero alternativamente se ubica al tambero/a en el centro de la escena, no como simple destinatario, ya que se propician instancias de intercambio recuperando qué se trabajó en la clase anterior, y generando un espacio para consultas y dudas, así como al final de la clase donde se hace hincapié en para qué sirvió el encuentro.

Son disparadores para que los/las alumnos/as participen, ya que se entiende que la forma de aprender de los/las tamberos/as no será la reproducción automática de los contenidos, sino la puesta en práctica en el campo y la tarea diaria. Se trata de que tenga la posibilidad de contribuir con su propia mirada y que aporten contenido desde su experiencia para otro/a colega o el docente mismo.

En las primeras clases se conversa sobre el horario y día convenido para llevar adelante el cursado, y si la mayoría prefiere el pautado o se puede modificar por otro más conveniente, lo cual también sería un rasgo de una dimensión interaccional. Tener en cuenta la disponibilidad de la mayoría, más allá de la propuesta original de la institución que lleva adelante el Curso.

No existe la instancia de evaluación con calificación numérica, sino más bien apunta a la obtención de herramientas prácticas para llevar al campo. Se apuesta a revisar aquello que se aprendió, pero como un proceso personal que cada tambero/a hace. La Clase no se instala como una instancia de saber total y acabada, por el contrario, como un espacio tentativo que puede ser superado, y que rebasa la exploración representacionista de la comunicación.

Las clases tienen su soporte en las dos piezas comunicacionales mencionadas con anterioridad: el Manual y el Power Point. Dos recursos visuales, que tienen fotografías y cuadros, que son fundamentales para conectar con la matriz sociocultural de los que ordeñan, dando lugar a la heterogeneidad, como modalidad del encuentro.

Y por último, pero no menos importante, en las instancia finales del cursado se incluye el acompañamiento del productor, que generalmente es quien abona el curso, permitiendo generar un espacio habilitante de discusiones e intercambio de saberes, que luego se puede extender en el propio ámbito de trabajo.



Ilustración 6 Clase 1 EPT - Curso Rafaela Mayo 2019

Espacio: Visita a Campo Roca

Se trata de un espacio comunicacional que tiene una dimensión **Interaccional**. Los/las tamberos/as que realizaron el curso tienen planteado como encuentro final una visita al tambo modelo de INTA Rafaela - Campo Roca. La misma está guiada por el Ingeniero de la institución, pero también involucra al tambero que están a cargo del lugar. Ambos se complementan en el recorrido para mostrar diferentes temáticas que se vieron en clase. El tambero a cargo de Roca no es un mero acompañante, sino que da cuenta de cómo se hacen las tareas en el tambo modelo con la misma importancia que lo hace el ingeniero.

Es la instancia final del Curso, una vez que finaliza la asistencia a clases, convergen en la visita al tambo: un recorrido y generalmente almuerzo en el lugar.

En este campo de 119 hectáreas, funciona un sistema de producción de leche, de características similares a los de la zona, por su estructura, tipo de suelo y disponibilidad de recursos humanos. Se trata de un espacio para el aprendizaje que está a disposición de productores/as, profesionales, tamberos/as, estudiantes, empresas e instituciones.

Momento que se utiliza también para repasar contenidos y dudas que puedan quedar de clases anteriores. Vemos la Interacción de sujetos, es decir una modalidad que habilita la horizontalidad, ya que todos son protagonistas y están igualmente habilitados para participar en la comunicación.



Ilustración 7 Visita de tamberos/as de curso Rafaela 2019 a Tambo Roca.

Jerarquización de Actores

Actores que se reconocen dentro del componente pedagógico:

- Área de Comunicación del INTA Rafaela.
- Autores del Manual
- Docentes del Curso

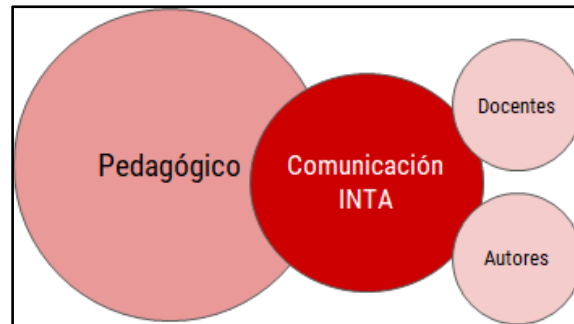


Ilustración 8 Reconocimiento de actores. Componente pedagógico.

Actores que se reconocen dentro del componente institucional:

- Equipo técnico del proyecto Lechero
- Agencias de extensión del INTA
- Autores del Manual.
- Otras organizaciones que forman parte de la realización del Curso en el territorio.



Ilustración 9 Reconocimiento de actores. Componente institucional.

Actores que se reconocen dentro del componente operativo:

- Unidad INTA Rafaela.
- Otras Unidades del INTA
- Potenciales asistentes al Curso.

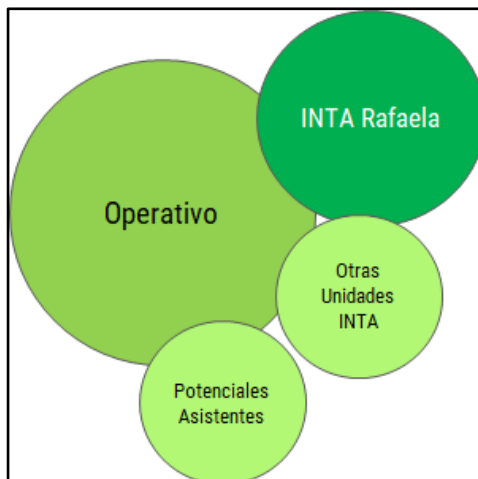


Ilustración 10 Reconocimiento de actores. Componente operativo.

Actores que se reconocen dentro del componente sociocultural:

- Productores/as
- Hombres y Mujeres asistentes al Curso
- Familia de los asistentes al Curso.

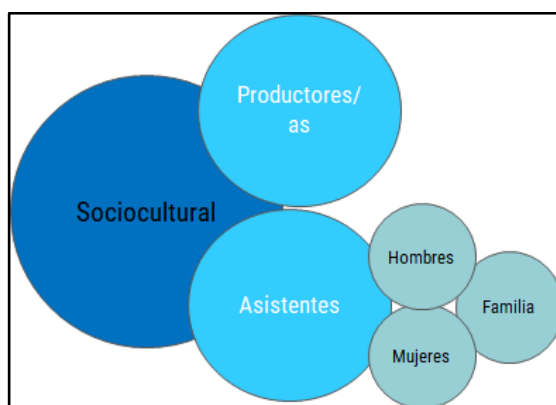


Ilustración 11 Reconocimiento de actores. Componente sociocultural.

Identificación de Matrices socioculturales

Una **Matriz Sociocultural** es una lógica de funcionamiento, un dispositivo colectivo desde el cual cada actor establece la comunicación. Lo que se necesita es caracterizar la modalidad de vínculo de cada sector-matriz con la problemática.

“No es previo y por eso la investigación en comunicación estratégica no busca inventarlo sino indagar el especial tipo de encuentro sociocultural actual de los distintos actores/sectores de la problemática” (Massoni 2013:84).

La Matriz es el molde que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias. Se identifican las Matrices Socioculturales para nuestra investigación, dentro de lo que se detallan los actores involucrados, y se recuperan sus expectativas, necesidades, intereses y saberes.

Como detalla Sandra Massoni en su libro Metodologías de la comunicación estratégica (2013), se entiende por **expectativas**, “todo aquello vinculado a lo que las matrices esperan conseguir en torno al aspecto del problema que se analiza”. Por **saberes**: “conocimientos acerca de cada uno de los aspectos del problema”. **intereses**: “ganancia de algún tipo que remite al valor que tiene una cosa para alguien. Asociado a lo espiritual, a lo simbólico”. Y por último, se entiende por **necesidades**: “todo aquello sobre lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, lo material”. Se incluyen sus **espacios de comunicación** habituales y las **emociones** que los caracterizan.

Tabla 8 Caracterización de Matriz Sociocultural. Basado en Massoni 2013.

Caracterización de Matrices Socioculturales	
Matriz Sociocultural: <i>Los que organizan</i>	
Actores	Equipo técnico del proyecto Lechero, Agencias de extensión del INTA y otras organizaciones que forman parte de la realización del Curso en el territorio.
Saberes	Manejan un saber técnico-científico del ámbito de la lechería.
Expectativas	Ser fomentadores de los ámbitos de formación y capacitación de la mano de obra del tambo.
Intereses	Que tamberos/as y productores/as realicen y se apropien del curso. Y que el mismo sea replicado por otras organizaciones.
Necesidades	Mantener el curso actualizado. Sostener y profundizar vínculos con los actores del sector, para conocer sus expectativas sobre la temática y la capacitación.
Modos/espacios de comunicación	Congresos. Cursos. Participación en equipos interdisciplinarios. Reuniones del INTA.
Emociones	Entusiasmo y compromiso

Tabla 9 Caracterización de Matriz Sociocultural. Basado en Massoni 2013.

Caracterización de Matrices Socioculturales	
Matriz Sociocultural: <i>Los que escriben</i>	
Actores	Área de comunicación y extensión INTA Rafaela, Extensionistas e investigadores/as autores del Manual.
Saberes	Manejan un saber científico sobre el ámbito de la lechería.
Expectativas	Generar aportes actualizados y acorde a los destinatarios. Y que los productos de EPT sean valorados.
Intereses	Aportar conocimiento para el desarrollo y el perfeccionamiento de tamberos/as de la zona, y que se contagie a otros sectores donde aún no se ha implementado el curso. Ser autores de un material de calidad y que sea reconocido.
Necesidades	Revisar las diferentes temáticas del curso y el manual, y profundizar sobre los puntos que sean necesarios con material actualizado.
Modos/espacios de comunicación	Congresos. Cursos. Bibliografía académica. Participación en equipos interdisciplinarios. Reuniones del INTA.
Emociones	Reconocimiento y pasión por su especialidad

Tabla 10 Caracterización de Matriz Sociocultural. Basado en Massoni 2013.

Caracterización de Matrices Socioculturales	
Matriz Sociocultural: <i>Los que enseñan</i>	
Actores	Asesores de la actividad privada que participan como docentes del Curso
Saberes	Manejan un saber técnico sobre el ámbito de la lechería y las dinámicas de trabajo en equipo A su vez un saber práctico ya que en su cotidianeidad se vinculan prácticas tamberas.
Expectativas	Contribuir al desarrollo intelectual y profesional de tamberos/as. Posicionarse en el sector como asesores de tambo.
Intereses	Acceder a una alternativa laboral. Acercarse a los/as operarios/as del tambo para compartir experiencias y formas de hacer el tambo.
Necesidades	Reconocimiento por formar parte de un curso brindado por una institución reconocida como INTA.
Modos/espacios de comunicación	Congresos. Cursos. Bibliografía académica. Participación en equipos interdisciplinarios. Reuniones del INTA.
Emociones	Necesidad de conectarse e interés

Tabla 11 Caracterización de Matriz Sociocultural. Basado en Massoni 2013

Caracterización de Matrices Socioculturales	
Matriz Sociocultural: <i>Los que producen</i>	
Actores	Productores/as de tambo.
Saberes	Manejan un saber de gestión y organización empresarial otorgado por la tarea diaria. Son portadores de un saber práctico sobre el sistema lechero.
Expectativas	Mejorar la capacidad técnica de los/las operarios/as de tambo y reducir las problemáticas de la mano de obra.
Intereses	Obtener mayor rentabilidad a través de la capacitación de aquellos que hacen el tambo. Tener más confianza en la mano de obra.
Necesidades	Mejorar la productividad de su empresa.
Modos/espacios de comunicación	Relación interpersonal. Televisión. Internet. Celular.
Emociones	Preocupación y entusiasmo

Tabla 12 Caracterización de Matriz Sociocultural. Basado en Massoni 2013.

Caracterización de Matrices Socioculturales	
Matriz Sociocultural: <i>Los que ordeñan</i>	
Actores	Operarios/as de tambo y sus respectivas familias.
Saberes	Manejan un saber práctico otorgado por la tarea diaria del tambo, y en algunos casos por ser una práctica heredada familiarmente. Conocen a los animales y saben cómo vincularse con ellos.
Expectativas	Participar de un proceso de capacitación que les ofrezca herramientas actualizadas para un mejor manejo del tambo, mejorar sus ingresos y su calidad de vida.
Intereses	Reconocimiento por parte del productor/a. Compartir el conocimiento adquirido con tamberos/as de la zona, y la familia, que generalmente también forma parte del equipo de trabajo.
Necesidades	Perfeccionar las prácticas cotidianas.
Modos/espacios de comunicación	Relación interpersonal. Internet. Celular. Televisión.
Emociones	Amor y Desvalorización (de otros sobre su tarea)

Árbol de soluciones

En esta instancia de la investigación se identifican los procesos comunicacionales deseables y posibles a promover en cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema. Se enlistan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección del cambio buscado por la estrategia comunicacional.

El Árbol de soluciones es una herramienta que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la VTC, y para ello también es necesario tener presente el **proceso comunicacional actual** para el Curso, que es dentro de una dimensión informativa y de participación. Y en ese sentido se debe trabajar sobre un camino que apunte a un **proceso comunicacional deseable** que siga profundizando estas dimensiones y la de la sensibilización.

Tabla 13 Árbol de soluciones: Componente pedagógico.

Componente Pedagógico				
Aspecto del problema	Matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Espacio de aprendizaje desactualizado. Falta de revisión de los contenidos desde 2007.	<p><i>Los que organizan.</i></p> <p><i>Los que escriben.</i></p> <p><i>Los que enseñan.</i></p>	<p><u>Necesidad:</u> Mantener el curso actualizado.</p> <p><u>Interés:</u> Aportar conocimiento para el desarrollo y el perfeccionamiento de tamberos/as de la zona.</p>	<p><i>Participación</i></p> <p><i>Participación</i></p>	<p>Conformar un grupo que incluya integrantes de cada una de las matrices y lleve adelante la actualización del contenido del EPT contemplando novedades que hayan surgido en los últimos años.</p> <p>Recuperar la planilla de revisión de contenidos que fue enviada (en 2015) a los que escribieron el Manual, e incorporar la información relevada a la discusión del equipo.</p>

<p>No se incorpora la mirada del tambero/a. Visión técnica del Curso: creado por especialistas de INTA.</p>	<p><i>Los que organizan.</i></p> <p><i>Los que escriben.</i></p> <p><i>Los que enseñan.</i></p>	<p><u><i>Necesidad:</i></u> Mantener el curso actualizado.</p> <p><u><i>Interés:</i></u> Aportar conocimiento para el desarrollo y el perfeccionamiento de tamberos/as de la zona.</p>	<p><i>Participación</i></p> <p><i>Participación</i></p> <p><i>Información</i></p> <p><i>Participación</i></p> <p><i>Sensibilización</i></p>	<p>Realizar entrevistas a docentes y alumnos-tamberos/as, para incorporar a la actualización del Curso.</p> <p>Recuperar el testimonio de tamberos/as y sus familias y confeccionar microvideos con ideas principales, que puedan ser utilizados en otros cursos, en redes sociales y espacios de promoción de EPT.</p> <p>En nuevos Cursos, hacer una encuesta de satisfacción a tamberos/as una vez finalizado el mismo. Sistematizar el envío de esa encuesta y disponibilizar el formulario en la nube. Contemplar y analizar las sugerencias que se envían.</p> <p>Mantener la visita a Campo Roca, como espacio de graduación. Incluir en la encuesta de satisfacción mejoras o sugerencias sobre el espacio y la práctica.</p> <p>En el primer encuentro del EPT convocar a un/a tambero/a de un curso anterior, para que cuente su experiencia. La charla puede ser virtual, sin la necesidad de que el disertante se traslade hasta el lugar.</p>
<p>Utilización de soportes de capacitación desactualizados.</p>	<p><i>Los que organizan.</i></p> <p><i>Los que escriben.</i></p> <p><i>Los que enseñan.</i></p>	<p><u><i>Necesidad:</i></u> Mantener el curso actualizado.</p> <p><u><i>Interés:</i></u> Aportar conocimiento para el desarrollo y el perfeccionamiento de tamberos/as de la zona.</p>	<p><i>Participación</i></p> <p><i>Información</i></p> <p><i>Participación</i></p>	<p>Conformar un grupo de actualización metodológica del Curso que proponga formas de incorporar los modos de comunicación que hayan usado en los últimos años, por ejemplo, grupos de whatsapp.</p> <p>Hacer una lista de herramientas o aplicaciones útiles que se puedan descargar en su celular y sitios donde puedan acceder a información confiable sobre diferentes temáticas.</p> <p>Incluir un comunicador/a y diseñador/a que documenten y actualicen los soportes.</p>

Tabla 14 Árbol de soluciones: Componente institucional.

Componente Institucional				
Aspecto del problema	Matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Falta de disponibilidad de tiempo de los especialistas que están a cargo de la revisión del Manual	<i>Los que escriben</i>	<p><u>Necesidad:</u> Revisar las diferentes temáticas del curso y el manual, y profundizar sobre los puntos que sean necesarios con material actualizado.</p> <p><u>Interés:</u> Ser autores de un material de calidad y que sea reconocido.</p>	<p><i>Información</i></p> <p><i>Participación</i></p>	<p>Diseñar y compartir con los autores una Guía de revisión del material con puntos claves para la lectura y la actualización, como por ejemplo qué cambiarías y qué dejarías.</p> <p>Organizar una reunión virtual con tiempo acotado y previamente comunicado entre el equipo del INTA y los autores para fijar objetivos, necesidades y fechas para la actualización.</p>

<p>Escasa vinculación entre el equipo técnico del proyecto Lechero, Agencias de extensión del INTA y otras organizaciones que forman parte de la realización del Curso en el territorio.</p>	<p><i>Los que organizan</i></p>	<p><u><i>Necesidad:</i></u> Profundizar vínculos con los actores del sector, para conocer sus expectativas sobre la temática y la capacitación. <u><i>Interés:</i></u> Que el Curso sea replicado por otras organizaciones.</p>	<p><i>Información</i></p> <p><i>Participación</i></p> <p><i>Participación</i></p>	<p>Acordar protocolo de implementación del EPT, que incluya un encuentro virtual (un espacio de conexión) al final de cada Curso.</p> <p>En nuevos Cursos, hacer una encuesta de satisfacción a organizadores una vez finalizado. Sistematizar el envío de esa encuesta y disponibilizar en la nube. Contemplar y analizar las sugerencias que se envían, que por ejemplo puede incluir qué salió bien, qué salió mal y cómo se podría mejorar.</p> <p>Aprovechar la instalación de la nueva cartera de proyectos del INTA para contactar a los nuevos coordinadores de las Plataformas de Innovación Territorial (PIT)⁴ que tienen a la lechería entre sus sistemas clave para presentar el EPT actualizado como una herramienta de extensión participativa.</p>
--	---------------------------------	---	---	--

⁴ PIT: es una herramienta institucional del INTA, de gestión participativa de ámbitos público-privados regionales e interregionales para identificar y priorizar problemas y oportunidades que aporten a la innovación. Desde 2019 son la plataforma de articulación de acciones de proyectos.

Tabla 15 Árbol de soluciones: Componente operativo.

Componente Operativo				
Aspecto del problema	Matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Falta de aprovechamiento del vínculo con otras Unidades del INTA e instituciones co-organizadoras, para obtener datos de registro y sugerencias al finalizar cada curso.	Los que organizan	<p><u>Necesidad:</u> Profundizar vínculos con los actores del sector, para conocer sus expectativas sobre la temática y la capacitación.</p> <p><u>Intereses:</u> Ser fomentadores de ámbitos de formación y capacitación de la mano de obra del tambo.</p>	Información	Construir un instrumento común y compartido de recolección de información de manera sistemática luego de la ejecución de cada curso que incluya datos operativos: desde cantidad de asistentes y manuales entregados, y datos personales. Disponibilizar en la nube, para que el envío y las respuestas se puedan ver de forma inmediata.
Falta de instrumentos de registro. Información dispersa y desactualizada.			Información	<p>Crear una base de datos, de asistentes y cursos dictados en el país.</p> <p>Incluir en la encuesta de satisfacción para tamberos/as la recomendación de pares a los que le podría interesar el curso, para identificar potenciales alumnos/as.</p>

Tabla 16 Árbol de soluciones: Componente sociocultural.

Componente Sociocultural				
Aspecto del problema	Matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional a trabajar	Acciones a desarrollar
Falta de inclusión del/a productor/a en el Curso	<p>Los que organizan</p> <p>Los que producen</p>	<p><u>Necesidad:</u> Mejorar la capacidad técnica de los/las operarios/as de tambo. <u>Intereses:</u> Tener más confianza en la mano de obra.</p>	<p>Participación</p> <p>Participación</p> <p>Sensibilización</p> <p>Participación</p>	<p>Considerar una clase exclusiva para productores/as enfocada en el EPT.</p> <p>Contemplar la inclusión del productor/a en una tercera clase (además de la inicial y la graduación). Puede ser sobre alguna temática fundamental para la zona.</p> <p>Visita al campo de un productor, que la guíe el tambero/a y que el resto de los productores sean invitados.</p> <p>Relacionar el Curso con el taller que brinda el INTA de Formación Empresarial para productores. Sugerir en ese espacio la posibilidad de que los tamberos/as se sumen al Curso. Y coordinar esta propuesta con la nueva "Plataforma temática lechera"⁵ del INTA.</p>

⁵ El INTA interviene actualmente en el ámbito nacional y regional, para atender a cada uno de ellos cuenta con una estructura programática organizada. A nivel territorial en Plataformas de Innovación Territorial (PIT). Y en el ámbito nacional en programas, proyectos estructurales, disciplinarios, plataformas temáticas entre otras figuras. A nivel nacional existe una Plataforma temática lechera con sede de coordinación en Rafaela, que incluye entre sus acciones la actualización y reinstalación de EPT.

No contemplación de menor porcentaje de mujeres que asisten al Curso.	<i>Los que ordeñan</i>	<u><i>Necesidades:</i></u> Perfeccionar las prácticas cotidianas. <u><i>Intereses:</i></u> Reconocimiento de parte del productor/a y la familia.	<i>Sensibilización</i> <i>Información</i> <i>Participación</i>	Continuar la campaña #EPTVuelve llevada a cabo durante el 2019, a través de soporte multimedia que incluya redes sociales, material audiovisual y folletería del EPT. Incorporando una mirada de género general a la propuesta, dirigida a mujeres del ámbito rural y que hacen el tambo destacando su función en la producción y rentabilidad de la empresa. Hacer un listado de mujeres líderes en la zona, y compartirles la propuesta del EPT. Considerar una clase para toda la familia. Por ejemplo, cuando se dicte la temática de Trabajo en Equipo, a la que se invite a la mujer y los hijos/as en los casos que sólo concurra el tambero.
---	------------------------	---	--	--

Investigación de campo

A los fines de profundizar en la situación problemática se avanzó en la investigación de campo, que incluyó **entrevistas** abiertas individuales para acceder al universo de *Los que organizan* y *Los que ordeñan*, a través de categorías seleccionadas. También un **test de transposición temporal** para todas las matrices, para conocer cómo se piensa desde cada una de ellas la capacitación de los/las tamberos/as en diferentes momentos de la historia y qué deseos moviliza esta cuestión.

La investigación también contempló el **análisis** exhaustivo del **Manual**, entendido como fuente primaria de estudio, el **análisis de datos y documentos**, entendidos como fuentes secundarias de información y la **observación participante** de las clases del último curso dictado en Rafaela en Junio-Julio 2019 y de la visita a Campo Roca, que resume la “graduación” del cursado. Una oportunidad para pensar mi experiencia y el vínculo con el tambo, distinguiendo las relaciones entre las distintas matrices, para advertir y poner en evidencia la existencia de potencialidades comunicacionales y los nuevos escenarios que se puedan construir.

Análisis de entrevistas

Los que organizan

Se entrevistó a María Rosa Scala⁶, quien acompañó en el origen y organización del EPT, con el objetivo de acceder a información que permita reconstruir la *historicidad* del proceso del curso y la *visión a futuro* que tiene el equipo organizador.

⁶ En el año 2006 comienza a coordinar el Proyecto Regional Lechero (PRL) de la provincia de Santa Fe. En el año 2007, diseña y pone en marcha junto a un equipo de trabajo del PRL el Curso EPT. Hoy es Directora Nacional Asistente de Transferencia y Extensión del INTA.

Con respecto a la **historicidad** de la propuesta y cómo identificaron la necesidad, la coordinadora hace referencia a que fue una demanda de los productores agropecuarios lecheros, la Sociedad Rural y el sector lechero en sí mismo. En diferentes eventos y reuniones aún se manifiesta (lo menciona en tiempo presente) el pedido específico de que “los tamberos no están capacitados y actualizados para hacer la tarea”. Al igual que al momento del inicio del curso se insiste en la necesidad de trabajar en equipo y con coordinación entre todos los actores que forman parte de la cadena lechera.

La necesidad la toma el INTA Rafaela porque cuando surge el pedido, los tambos eran la principal actividad de la zona. “Con el correr del tiempo, hay tambos más mixtos (agricultura y lechería) y aun así sigue siendo la principal cuenca lechera del país”. El INTA en su tarea de extensión pudo asumir ese compromiso frente a los diferentes actores.

Lo característico del curso es la metodología teórica–práctica que implementa, “como un ejemplo de forma de capacitación y modelo de estructura de aprendizaje”. Implica abordar un problema, analizar sus causas, acercar información técnica y validar a la clase siguiente si lo han podido aplicar.

Sobre el Manual de manera específica, María Rosa explica los argumentos sobre por qué se decidió ese soporte: “Es la estructura de aprendizaje más común en ellos, la de primaria-secundaria a través del papel. Es la forma en la que se acercan a la información. Y la posibilidad de tener el material unido a través de un libro, con el valor que se le da al libro, diferente al de una carpeta, que tiene hojas sueltas y se pueden perder. Incluso que lo pueda llevar a leer otros libros”.

La entrevistada hace referencia a que el curso es una oportunidad para un sector, que no tiene como práctica habitual ir a capacitarse, y que la mayoría de las propuestas suelen ser para productores/as. Dependiendo del tambero podría buscar y encontrar material en internet, pero las fuentes no son todas confiables.

Al principio la demanda surgió de aquellos productores más “despiertos”, que vieron la oportunidad para que las prácticas mejoren. Y luego la demanda disminuyó “porque no hay una alta tasa de rotación de empleados”.

Sobre la **actualidad** del curso menciona un recambio: nuevos tambos y una nueva generación de tamberos/as. “Nuevamente empiezan a aparecer productores que quieren que sus tamberos hagan el curso”.

Este escenario es la oportunidad para actualizarlo y repensar sus soportes, “al principio había un mito de que el tambero no estaba conectado a ninguna red social, y eso ha cambiado, sobre todo en los jóvenes. Se comunican por whatsapp, incluso si no saben leer, porque se mandan mensajes de voz”.

Esta última temática también se vincula con la **visión a futuro**, ya que indagando sobre si hay algún tema que no estaba contemplado hace 10 años, María Rosa Scala apunta a la tecnología en varios sentidos. Por un lado, en lo referido al acceso de la información, ya que se podría ofrecer herramientas digitales y sitios de dónde obtener contenido valioso. Y por el otro, referido al uso de maquinaria, ya que es pertinente en un contexto donde progresa el tambo, y surge la necesidad de aprender para seguir trabajando.

Con respecto al Manual, refiere que es un soporte “madre” y los profesores van incorporando en las clases temáticas de actualidad. “Nuestro mensaje siempre fue que si van a una zona con un problema de maleza, cuando se ve el tema de pasturas no lo dejan sesgado a lo que dice el libro. Pueden incorporar, de hecho lo hacen, algún tema a través de alguna fotocopia”.

En el marco de la entrevista surgió la temática de la sustentabilidad como una necesidad. “La lechería es un modo de producción, donde lo que se busca, es que esté en armonía con el ambiente. Siempre debería ser así. En ese sentido, es enseñada y compartida por el INTA, con una mirada que tiene como objetivo que sea sustentable. No podemos acercar ninguna información que destruya al animal, a la persona o al ambiente”.

Y si bien está contemplada la sustentabilidad como forma de enseñanza dentro del curso, aclara que podría ser una oportunidad para reforzarlo en cada capítulo.

Los que ordeñan

La muestra consta de 14 entrevistas a tamberos/as, de las cuales 8 fueron realizadas durante 2007, 2008 y 2009 por personal del área de Comunicación de INTA Rafaela a tamberos y tambeas que estaban haciendo el curso o por finalizar el mismo; y se suman 6 entrevistas realizadas en los últimos meses de 2019, a quienes ya habían terminado el último EPT llevado adelante en Rafaela y otros/as que se encontraban en la sexta clase del EPT de San Martín de las Escobas, Santa Fe.

Se siguió el criterio de la máxima heterogeneidad posible entre los entrevistados/as, buscando en diferentes momentos de ejecución del curso (iniciándose, en la mitad y finalizado), en diferentes zonas (tanto de ejecución del curso como de origen de los/las tamberos/as), de distintas edades y géneros, aquellos/as que se acercaron solos o con un compañero o familiar, e incluso algunos que combinaban dos profesiones, como la de tambero/a y productor/a.

En esta oportunidad las entrevistas realizadas tuvieron el objetivo de reconstruir los procesos de decisión (cómo se decide la participación en el curso y qué expectativas tenía por participar), de adopción (los cambios en las prácticas ocurridos a partir de la participación en el curso desde el punto de vista de los participantes) y pedagógicos (los usos y valoraciones de las clases y materiales utilizados en la formación). Además, y a partir de ello, acceder a la visión-percepción del curso por parte de los tamberos (qué le diría a otra persona si tuviera que contarle sobre el curso). Para ver el modelo de entrevista utilizado, se puede remitir al **Anexo 2**.

Con respecto a los procesos de **decisión** prácticamente en su totalidad la participación del/a tambero/a es decidida por el/la productor/a a cargo del tambo. Es el mismo productor quien identifica la oportunidad, se la ofrece al tambero/a e incluso en la mayoría de los casos, lo abona. Es evidente la importancia del patrón en el proceso de decisión de participar del curso. En las entrevistas de los primeros años también se detectó que algunos tomaron conocimiento por medios masivos, radio y diario, pero no se repitieron esas respuestas en las entrevistas actuales.

Todos los entrevistados coinciden en que tanto su familia como su equipo de trabajo estaba en conocimiento y de acuerdo con que realice el curso. Y sobre las expectativas que tenían sobre el mismo, se pueden relevar en diferentes momentos, ya que algunos entrevistados corresponden a cursos finalizados y otros que estaban transitando las primeras clases. Sin embargo, todas ellas coinciden: “repaso”, “afianzarse”, “aprender algo nuevo”, “mejorar la calidad del trabajo”, y la posibilidad de enseñar y transmitir el conocimiento, ya sea a sus hijos/as o empleados/as. Solo uno referencio “temor” porque “tenía poca escuela” y por los/las compañeras con quienes iba a compartir el espacio.

Algunos de ellos remarcaron la importancia de tener un diploma al finalizar el cursado, “un papel vale mucho para otro patrón o para ganar más”, “el orgullo más grande fue recibir el diploma”. No se registran expectativas previas importantes en relación al curso sino más bien el proceso es inverso: la sorpresa de encontrar más de lo que se buscaba mientras transcurren las clases.

Analizando el proceso de **adopción** se hace referencia a que, en la mayoría de los tambos, tienen la posibilidad de proponer tareas y que, a su vez, reciben órdenes. Es un trabajo en conjunto entre el/la tambero/a, los dueños del tambo y otros/as profesionales: veterinario/a e ingeniero/a. Hubo 3 casos que hicieron referencia a que se hacían cargo del tambo con total libertad y que podían decidir y ejecutar, y otros 3 casos en los que indican trabajar bajo las órdenes del patrón.

Sobre si pudieron hacer algún cambio en su lugar de trabajo, una vez iniciado el curso, las respuestas también fueron variadas, pero la mayoría indicó que sí, por lo que se puede ver una transformación en sus prácticas o rutinas productivas, “tomé conciencia de lo que estaba haciendo cuando no despuntaba”, “cambie mucho la alimentación de las vacas”, “aprendí a trabajar de otra manera que me lleva menos tiempo”, “ahora se me mueren menos terneros”.

La participación de los tamberos en el curso habilitó la posibilidad de incorporar nuevas prácticas tecnológicas o cambios en las formas de hacer. Y en general, el proceso (tratándose de la decisión operativa) pasa por comentarle lo aprendido al patrón, los compañeros/as de trabajo, familia y comenzar a introducir los cambios.

Sobre el proceso de ponerse de acuerdo para tomar decisiones, generalmente se juntan, en algunos casos todas las semanas y en otros casos los momentos de encuentro y diálogo son más espaciados. Pero la mayoría hace referencia a tener reuniones con los diferentes participantes, su patrón, ingeniero/a, veterinario/a y nutricionista. Es posible marcar al curso como dispositivo fomentador del trabajo en equipo en los establecimientos. Sobre el diálogo, todos destacan poder hablar, incluso con su familia, que forma parte del mismo equipo. También en algunas entrevistas se hizo hincapié en la importancia de contar con el/la dueño/a del tambo en alguna de las clases para estar en sintonía al momento de tomar decisiones, “se nos enseña a trabajar de una manera y cuando vas a modificar o decir algo al dueño, porque tiene otra idea o por el costo, no te dejan trabajar”.

En ese sentido se observa una transformación en base a la conformación de equipos de trabajo, donde se refuerza la importancia de la participación, delegación, las soluciones prácticas y el diálogo.

Con respecto a los procesos **pedagógicos**, el curso está valorado de una manera positiva, todos los/las entrevistados/as respondieron que le gusta la forma

en la que se dan las clases, “las clases son perfectas”, “muy claras, sencillas y a la vez te dan lugar a participar”.

Cabe mencionar que como emergente de algunas entrevistas se nota una diferencia entre la visita a Campo Roca del pasado y la actual. En las primeras entrevistas se refieren al tambo como modelo. En cambio, en las últimas se menciona que “en lo práctico, me dejaron muchas dudas los tambos del INTA. Y el recambio de personal podría ser la razón”, “en la parte que fuimos al tambo del INTA, ví errores”.

Sin embargo, algunos entrevistados/as hicieron referencia a que sería importante sumar más práctica, sobre todo para los/las tamberos/as más jóvenes que se acercan al tambo “hay muchos chicos que vienen con la necesidad de práctica”, “todas pequeñas cosas que deberían mostrarse o ir a un tambo a ver”.

Uno de los entrevistados aportó sobre las clases, que “estaría bueno si no se puede ir al campo, tener algún video. Como los que hay en internet, de cómo se trabaja o alguno de los profesionales, por ejemplo del veterinario cuando va a ver tambos donde asesora, o el mastólogo cuando va a trabajar”.

Puntualmente sobre el material del Manual, la mayoría respondió de manera afirmativa cuando se consultó si lo utiliza y encuentra lo que busca en el mismo, “te salva como repaso”, “cuando tengo alguna duda”, “lo miro sobre la clase que vamos dando, no me voy adelantando”; y recurren a él en varios casos “cuando hay que medir los pastos”, “para hacer los cálculos, que ahí detalla las fórmulas”. Solo en dos casos mencionaron no haberlo utilizado, uno porque entiende que su método es la práctica, “el manual mío es el día a día con la vaca”, y otro porque en la 6ta clase aún no se lo habían entregado. Este último hizo referencia a que su patrón no había abonado el curso, por lo que no le habían entregado el material, pero que le interesaba tenerlo.

Y sobre la **visión-percepción** del curso, todos los entrevistados/as lo recomendarían, que efectivamente han aprendido de varios temas, que es efectivo y que les sirvió para su trabajo. Aprovechan para hacer algunas sugerencias, como que si asisten lo hagan por decisión propia y no obligados/as, y que se animen a preguntar porque es la mejor forma de aprender. Y que incluso algunos siguen en contacto, después de haber finalizado el curso “de los 22 que hicimos el curso, somos 10/12 que seguimos en el grupo intercambiando diálogo por whatsapp”.

Se destaca en las entrevistas realizadas durante el 2019, a diferencia de las realizadas una década antes, que el sector lechero aprovecha o tiene en cuenta la potencialidad del encuentro a través de los entornos virtuales transmedia y la potencialidad de la telefonía celular como dispositivos cotidianos.

Test de Transposición Temporal

La realización del test involucró relevar a todas las matrices, obteniendo una totalidad de 17 respuestas, con un promedio de 3 y 4 por cada matriz. Se llevó adelante mediante un formulario de Google Doc que se compartió a correos electrónicos personales y grupos de whatsapp. Al igual que para las entrevistas, se siguió el criterio de la máxima heterogeneidad posible, de distintas localidades, edades y géneros.

Consistió en preguntar la percepción sobre momentos claves: pasado, presente y futuro de la Capacitación en los/las tamberos/as. El relevamiento incluyó conceptualizaciones, expectativas y deseos que las diferentes matrices proyectan de la actividad que aborda la investigación. Se indago sobre:

- ¿Cómo era la capacitación de tamberos/as hace 15 años?
- ¿Cómo es actualmente la capacitación de tamberos/as?
- ¿Cómo le parece que va a ser dentro de 10 años?
- Y ¿cómo le gustaría que fuera la capacitación?

También se incorporó un espacio libre para dejar comentarios, en caso de que alguien quisiera hacerlo. A continuación, se comparte un análisis de las respuestas.

La capacitación de tamberos/as hace 15 años

Los que ordeñan respondieron que generalmente les enseñaba el patrón y que no tenían participación. *Los que producen* recuerdan que era promovida por empresas lácteas, e incluso se menciona que hace más de 30 años se hacía a través de grupos Gaico (Grupo de Asesoramiento Integral Cooperativo). Se capacitaban con reuniones grupales en terrenos cercanos y salían a visitar otras zonas. *Los que enseñan* hacen referencia a que el/la tambero/a en ese momento no tenía claro el porqué de cada labor. *Los que escriben*, apuntan a que era muy teórica, larga, con muchos contenidos y poca actividad práctica. Y *Los que organizan*, recuerdan charlas sobre temas puntuales con materiales poco ajustados al perfil de los participantes.



Ilustración 12 Test de transposición temporal. La capacitación de tamberos/as hace 15 años. Todas las matrices.

La capacitación actualmente

Los que ordeñan actualmente la consideran a través del Curso del EPT como más activa y práctica. *Los que producen* mencionan esfuerzos poco coordinados entre las distintas entidades que la brindan. Que suele ser por redes sociales o

cursos realizados por INTA. *Los que enseñan* ven la importancia de clases que no sean estructuradas, y que incorporen un abordaje teórico, pero también la salida al campo, para reforzar los contenidos. Clases dinámicas. *Los que escriben* reconocen más participación, ya que se debaten los problemas que tienen los tamberos/as y cómo los resuelven en cada caso. Y también se hace mención a los cambios tecnológicos y en los sistemas de producción, que implican complementar los conceptos básicos con otros temas que implican mayor profundidad en su desarrollo (por ejemplo: crianza, recría, mixer, reproducción). Y *Los que organizan* ven en el EPT que se abordan integralmente los temas relacionados a la tarea operativa en el tambo. Destacan la posibilidad de red que se gesta, en diferentes grupos, la incorporación de visitas a campos de productores/as lecheros/as y el uso de whatsapp como herramienta de comunicación educativa y de consulta informativa.



Ilustración 13 Test de transposición temporal. La capacitación de tamberos/as actualmente. Todas las matrices.

La capacitación dentro de 10 años

Los que ordeñan se la imaginan con más tecnología, pero también se preguntan si habrá tamberos/as que continúen trabajando de este oficio. En esa sintonía *Los que producen* esperan que dentro de 10 años la tecnología no

reemplace al tambero/a, y se contemple la tecnología robótica y la necesidad de mano de obra calificada para tambos robotizados. Imaginan que será en línea. *Los que enseñan* también apuntan al aprendizaje digital, para un tambero/a profesionalizado sobre alguna tarea específica. Ya no imaginan a aquel tambero/a que lo hace todo. *Los que escriben* creen que serán de corta duración y por temas específicos, que apunten a enseñar herramientas/protocolos para simplificar tareas. Combinando lo digital con la presencial (y esto último analizando para qué). También tienen en cuenta la preparación en nuevas tecnologías y para tambos con mejores infraestructuras. Y *Los que organizan* estiman que dentro de 10 años la modalidad de clase presencial irá disminuyendo, y apuntar al uso de redes o consultas puntuales para el autoaprendizaje. Interactiva, con la posibilidad de vivenciar casos exitosos o unidades demostrativas pero con el ingrediente del ingreso de las TICs.



Ilustración 14 Test de transposición temporal. La capacitación de tamberos/as dentro de 10 años. Todas las matrices.

Cómo le gustaría que fuese la capacitación

Los que ordeñan proyectan tal cual lo hace el INTA, con la inclusión de patrones y más tecnología. *Los que producen* hacen referencia a la necesidad de

vincular teoría y práctica a campo abierto. *Los que enseñan* imaginan una vinculación con la Universidad, y también una propuesta que combine teórico y práctico que se pueda adaptar según la característica de los grupos. Apuntan a incorporar las redes sociales y las clases a distancia. *Los que escriben* apuntan a definir las prioridades justamente en base a las necesidades de tamberos/as, y nuevamente se mencionan las herramientas y protocolos para las nuevas tecnologías y nuevas formas de transferir los conocimientos que incorpore el componente virtual. Y por último, *Los que organizan*, sus deseos se alinean con lo que esperan que suceda en el futuro, profundizar la parte práctica en grupo e individuales a distancia, incorporando aplicaciones digitales relacionadas con sus tareas cotidianas, formando parte de comunidades virtuales, en red y cursos online.



Ilustración 15 Test de transposición temporal. Deseos sobre la capacitación de tamberos/as. Todas las matrices.

Sobre el espacio para comentarios, se destacan los siguientes:

Los que enseñan: Es notorio el poco apoyo real en temas de capacitación. Seguramente se consiguen auspicios para una charla, pero cuando se plantea un proceso más largo de capacitación donde es necesario otro presupuesto es mucho más difícil de reunirlo.

Los que escriben: Es necesario rever tema por tema y no quedarnos solo con la visión de los profesionales de INTA

Los que organizan: Sería positivo pensar en una versión introductoria corta dirigida para gente sin experiencia.

Relevamiento de espacios virtuales

De las entrevistas realizadas en el último año y el Test de transposición temporal, se refleja lo importante que es el uso de los canales digitales. Se vuelve fundamental contemplar en la estrategia las redes del INTA Lechero con nuevas funciones en relación con el EPT.

Se relevan algunos espacios de INTA, que se pueden contemplar para la estrategia. Por un lado, la sección de **Lechería** dentro de la **web de INTA**⁷ que actualmente se usa para alojar al Curso como evento. Por el momento no se utiliza como canal de inscripción. También se disponibilizan en el sitio las crónicas posteriores de los mismos, material que también se envía como parte de prensa a los medios. El sitio cuenta con noticias, boletín, artículos de divulgación y videos sobre la lechería.

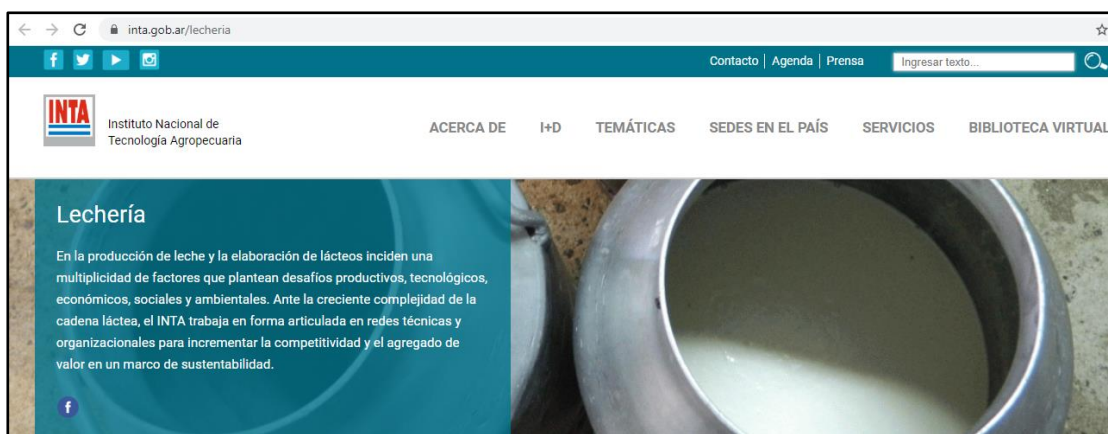


Ilustración 16 Portada de Página de INTA/Lechería

⁷ <https://inta.gob.ar/lecheria>

EL proyecto del INTA Lechero tiene su propio **canal de YouTube**⁸ con más de 3700 suscriptores y material disponible desde 2011. En la plataforma hay material audiovisual sobre temáticas específicas todas vinculadas al tambo, que incluyen programas de hasta 10 minutos, micros de 5 minutos, tutoriales y entrevistas a las cuales se puede tener acceso libremente.

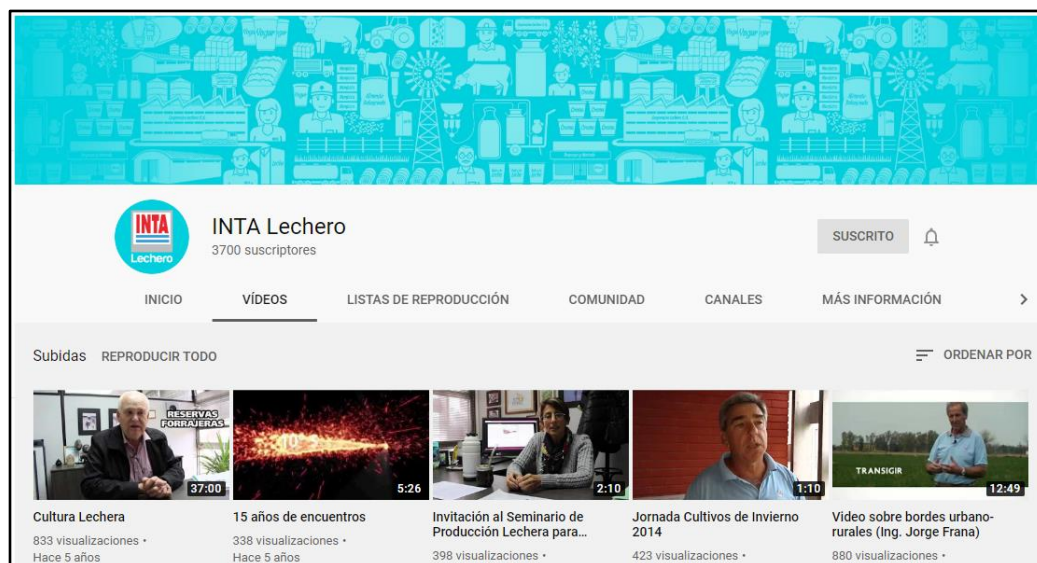


Ilustración 17 Portada de Youtube INTA Lechero

También cuentan con una fanpage de **Facebook** del INTA Lechero⁹, abierto en 2012, con más de 5600 seguidores a quienes les gusta el sitio. Actualmente la red sirve para difundir y compartir invitaciones al Curso, así como material específico sobre la temática. Y una cuenta en **Twitter**¹⁰ con más de 5400 seguidores, más de 700 tweets, pero sin actividad desde 2017. La mayoría de los últimos tweets se

⁸ <https://www.youtube.com/user/INTALechero/featured>

⁹ <https://www.facebook.com/intalechero>

¹⁰ https://twitter.com/INTA_Lechero

tratan de retweets de diferentes cuentas que aportan sobre la temática, como por ejemplo Mercolactea, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA Argentina, etc.



Ilustración 18 Portada de Facebook INTA Lechero.



Ilustración 19 Inicio de Twitter INTA Lechero.

Análisis del Manual EPT

Un acercamiento al Manual EPT

Se piensa la definición de manual como “libro en que se resume lo más sustancial de la materia”, lo cual no implica solamente entenderlo como un mero conjunto de reglas y procedimientos que se deben seguir sin objeción, sino como un recurso disponible y dispuesto a ser cuestionado y repensado a lo largo del tiempo.

Como se anticipa en la presentación del Manual: “Nos impulsa el objetivo de que El Profesional Tambero sea un espacio de crecimiento para las personas que participen, y a partir de eso, una oportunidad de mejorar la producción lechera regional mientras aumentan las posibilidades de inserción laboral y de calidad de vida familiar de los que diariamente hacen el tambo”.

En un principio sólo se tenía acceso al Manual a través de la realización del Curso, luego se tomó la decisión de independizarlo, y es posible comprar el mismo incluso si no se asiste al Curso. También es posible leerlo de manera on-line, ya que el mismo fue digitalizado¹¹. Sin embargo, la versión web no se encuentra actualizada, en relación a la última impresión.

Se piensa en el Manual también como un lugar de encuentro post cursado, ya que será allí donde se podrá volver cada vez que el/la tambero/a no recuerde algo o tenga alguna duda sobre lo discutido en las instancias de clases presenciales.

El Manual inicia con una carta de Bienvenida, firmada por quien fuera director del INTA Rafaela durante el 2007, y luego con el contenido específico, distribuido en capítulos, que como ya mencionamos, se asocia a una temática y clase determinada. Luego del contenido específico está el Índice y la Bibliografía, conformando así un Manual de 292 páginas.

¹¹ Link para descarga del Manual: <http://inta.gob.ar/documentos/manual-para-operarios-de-tambo-El-Profesional-Tambero>

Es un recurso del cual apropiarse, donde por ejemplo los/las tamberos/as pueden dejar **anotaciones** personales, aunque no haya un espacio específico para hacerlo.

En un primer acercamiento al dispositivo se podría sugerir posibles modificaciones del mismo. Se podría repensar la ubicación del **Índice**. El mismo no se encuentra al principio, y podría estar desarrollado en las primeras hojas del Manual, cumpliendo su función de guía. Una forma de planificar el camino que se va a recorrer a lo largo del texto.

También es una oportunidad para revisar las palabras de **Bienvenida**, teniendo en cuenta los años transcurridos del curso y los logros obtenidos.

Por cada capítulo del Manual, analizar las fotografías utilizadas, actualizar aquellas más oscuras o en las que no se utilizan guantes como medida de seguridad indispensable para el trabajo, también los epígrafes y los cuadros. Para ver el análisis que se hizo al respecto, ver **Anexo 3**.

Guía para la Actualización del Manual

Cada capítulo fue devuelto a quien lo escribió en primera instancia, con una guía para su actualización. En el caso que el profesional que lo escribió ya no formaba parte de la institución o no estuviera disponible, se reenvió a otro profesional para la corrección.

A continuación, se comparte la Guía para la corrección del Manual:

- Lea y revise los contenidos del capítulo en el que participó
- Proponga modificaciones sobre ese texto (que sacaría, que agregaría, ¿modificaría su enfoque?)
- Analice las fotografías, gráficos y figuras utilizadas en función de su coherencia con el texto.
 - a. ¿Incorporaría alguna? ¿Cuál? (adjunte el archivo)
 - b. ¿Sacaría alguna? ¿Cuál?

- c. ¿Reemplazaría alguna? ¿Cuál? (adjunte el archivo)
- ¿Considera que habría que agregar algún componente no previsto en las ediciones anteriores? Indique donde y adjunte la propuesta.
 - Cualquier otro comentario o aporte será bienvenido, pensando en la reedición del manual del Profesional Tambero.

La Sostenibilidad en el tambo

Se podría pensar en incorporar en la actualización del Manual la concepción sobre el arraigo en un territorio como el tambo, que se ocupe de la preservación de los recursos naturales y garantizar que las futuras generaciones también cuenten con los recursos para la satisfacción de sus necesidades, un apunte sobre la **Sostenibilidad** en el tambo.

Que tenga en cuenta además de las condiciones sociales y económicas de este territorio y sus habitantes, el cuidado por el entorno natural en el cual viven los/las tamberos/as.

La confección de dicho capítulo podrá estar a cargo de un/a especialista en el tema, pero no debería ser un trabajo individual, sino un producto de la construcción colectiva, entre las diferentes matrices. Aquellos que ya han escrito otros capítulos, docentes del curso e incluso aprovechar también la mirada de los/las tamberos/as.

Se podría incluir en el último capítulo del manual, **Economía familiar**, y desarrollar esta propuesta de Sostenibilidad en el tambo que armonice el proceso económico con la conservación de la naturaleza favoreciendo un balance entre la satisfacción de necesidades actuales y las de las generaciones futuras. Repensar el nombre del capítulo y apuntar a una economía familiar y sostenible.

Desde su implementación, el EPT ha logrado una expansión que trasciende la provincia de Santa Fe, siendo referente en la cuenca lechera y últimamente en otras áreas extrapampeanas. Y la pieza del manual ha despertado el interés de

otros países y generado vínculos con el sector privado por su utilidad. En ese marco, también puede ser oportuna esta mirada sobre el tambo sostenible, para continuar explorando y visibilizando un estadio de conciencia y autonomía sobre los modos de vida, haciéndonos responsables de los actos.

Tomando como base la regionalización en la que se enmarca el manual, y aprovechando su expansión, para que no solo se reproduzca el manual, sino también (con él) una mirada sustentable del tambo.

Una oportunidad para sembrar en aquellos que no están tan vinculados con la sostenibilidad la curiosidad, y por otro lado facilitar a aquellos que sí están más relacionados, nuevas formas de desarrollo sostenible. Apostando a su vez, a la idea de que no solo será utilizado por los/las tamberos/as que ingresen al curso, sino que será visto por todos aquellos que acceden al manual como material de consulta.

Una oportunidad para sumar a la necesaria herramienta de presupuesto para la economía diaria de las familias que se dedican al tambo, la construcción de una racionalidad con ética ambiental, fundada en la productividad y el ecosistema. Apuntar desde el manual a colaborar con la idea de contribuir a la toma de decisiones en asuntos ambientales que apunten a la calidad y al manejo sustentable de los recursos.

Se podría pensar la incorporación de aspectos relativos a la contaminación, la degradación del suelo, la erosión, el uso del agua y la intervención del hábitat, el bienestar de quienes lo habitan (el equipo de trabajo, la familia rural y los animales), y los modos de producción de la lechería anclados en sus ambientes. Estos son sólo algunos de los puntos que se podrían tratar.

Ejes y Tonos de la Estrategia comunicacional

En la instancia alcanzada hasta este momento, integrando los resultados de la investigación y tomando como base el Árbol de soluciones realizado, se incluyen los **Ejes** (*sobre qué conversar*) y **Tonos** (*cómo conversar con otro*) para destacar aquellos que resulten más convergentes con la vinculación actual de cada matriz con la problemática. Los Ejes y Tonos dan cuenta de los intereses que movilizan el vínculo con la problemática planteada y con las formas capaces de convocar a las distintas matrices a esta conversación sociocultural.

Los que ordeñan. Tienen expectativas por participar de un proceso de capacitación porque les ofrece herramientas actualizadas para un mejor manejo del tambo, mejorar sus ingresos y su calidad de vida. Les interesa el reconocimiento por parte del productor/a. También aprender para compartir el conocimiento adquirido con tamberos/as de la zona, y la familia, que generalmente también forma parte del equipo de trabajo.

Ejes: calidad de vida familiar, el amor por los animales y la inclusión de las mujeres. **Tono:** reconocimiento por su labor y la participación.

Los que producen. Quieren mejorar la capacidad técnica de los/las operarios/as de tambo y reducir las problemáticas de la mano de obra. Y les interesa mejorar su rentabilidad a través de la capacitación de aquellos que hacen el tambo. También necesitan tener más confianza en la mano de obra en la que delegan las tareas.

Ejes: productividad y experiencia. **Tono:** vinculado al acompañamiento y trabajo en equipo.

Los que enseñan. Quieren posicionarse en el sector como asesores en la materia y contribuir al desarrollo profesional de tamberos/as. Les interesa acceder a una alternativa laboral.

Ejes: la capacitación y la actualización. **Tono:** es el reconocimiento como especialistas.

Los que escriben. Dentro de sus expectativas podemos mencionar que los productos de EPT de los cuáles ellos forman parte indispensable sean valorados. Y sus intereses justamente giran en torno a ser autores de un material de calidad que aporte al perfeccionamiento de tamberos/as de la zona.

Ejes: la actualización y oportunidad. **Tono:** reconocimiento y valor del involucramiento.

Los que organizan. Sus expectativas están en ser fomentadores de los ámbitos de formación y capacitación de la mano de obra del tambo. Y sus intereses en que efectivamente los/las tamberos/as realicen y se apropien del Curso. Que el mismo continúe funcionando, acorde a las necesidades de los/las que asisten. Y que sea replicado por otras organizaciones en todo el país.

Ejes: la tecnología y modernización. **Tono:** la oportunidad y el entusiasmo con el que se involucran en este proyecto.

Conclusiones

En las páginas precedentes se llevó adelante la investigación con un recorte específicamente comunicacional para la interpelación del proceso de capacitación de los/las tamberos/as. Me propuse captar las formas de uso del Curso EPT, sus apropiaciones y valoraciones para aportar a la actualización del mismo, incluidos sus soportes.

Para llevarlo adelante se concretó la **matriz de datos** de la investigación con el detalle de las técnicas para el relevamiento y registro de los indicadores comunicacionales en distintas dimensiones de la comunicación en los entornos de las diferentes **matrices socioculturales** que se definieron e identificaron.

Se llevó a cabo el análisis y prescripción de las **marcas de racionalidad comunicacional** en diferentes espacios y piezas comunicacionales del Curso. Se destaca la recuperación de los espacios comunicacionales que ya funcionan y se incorporaron en las acciones. Y se elaboró la **VTC** en relación con los diferentes componentes que intervienen en la problemática.

Se construyó el **Árbol de soluciones**, que se actualizó al mismo paso que iba avanzando la investigación y el **trabajo de campo**. Este último se llevó adelante mediante entrevistas a la referente organizadora del EPT y tamberos/as. Del análisis de las entrevistas disponibles de hace más de una década y de las nuevas entrevistas se pudo rescatar las diferencias y similitudes a lo largo de los años. Los relatos dan cuenta que el Curso se recomendaría y que es de utilidad para todos aquellos que lo hicieron.

El trabajo de campo se profundizó con el Test de transposición temporal a las cinco matrices que forman parte de la investigación y se utilizó para indagar los modos de capacitación de tamberos/as y reflejar gráficamente cómo hace 15 años la misma se vinculaba al patrón y empresas lácteas, a diferencia de lo que se espera para dentro de los próximos 10 años, que apunta a la práctica tambera, lo digital y las redes de grupos virtuales. Así como especializarse sobre algunas temáticas

puntuales y la importancia de la tecnología. Por un lado, en lo referido al acceso de la información y por el otro, lo vinculado al uso de nuevas maquinarias.

En este sentido el relevamiento de las redes y canales virtuales disponible del INTA resulta fundamental, ya que podrán ser el hilo conductor de aquellos productos que puedan tener su soporte digital actualizado. Se relevó como un aporte la necesidad de material audiovisual para acompañar cada clase, el cual puede ser creado (retomando la sugerencia de ver cómo trabaja cierto profesional, o apuntando a una temática específica) o reutilizado el material disponible que hay en su canal de YouTube.

También se analizó el soporte del Manual, un trabajo de tipo operativo que recuperó algunas sugerencias (sobre las fotografías usadas, la bienvenida, la disposición del índice, el espacio para anotaciones personales, y la inclusión de un capítulo sobre la sostenibilidad del tambo) que incluyen el armado de un equipo metodológico para su actualización. Es fundamental su versión impresa y digital. Así como de las plantillas de Power Point que acompañan a los docentes en cada clase, e incluso la posibilidad de disponibilizar las mismas en la web o compartirlas por whatsapp una vez concluida la clase.

El éxito del Manual se debe a haber generado, compartido y multiplicado, un espacio de capacitación que supera la instancia de mera instrucción, y produce una revalorización de los sujetos involucrados. Se propone como un encuentro de saberes, de valoración de los conocimientos de los que todos los días “hacen” el tambo y de su problematización crítica a través de la mirada de técnicos-docentes.

Desde esta perspectiva el desafío es seguir reconociendo la diversidad, valorar la subjetividad de los/las que hacen el tambo y recuperar en las acciones comunicacionales el sentido de su experiencia. Un aspecto clave que se relevó de las diferentes matrices, la importancia de incluir su mirada y su vinculación emocional con las vacas. También se dispusieron los **Ejes y Tonos** sugeridos para

desplegar en las acciones, productos y espacios de comunicación para que favorezcan los procesos de comunicación de cada matriz sociocultural.

El resultado de la investigación se traduce en las acciones plasmadas en el Árbol de Soluciones, y se completa el **Plan Operativo**, teniendo en cuenta algunos aspectos claves. Por un lado, apuntar que la modalidad de clase que se utiliza en el Curso no tiene que ser dejada de lado, pero sí, se debe fortalecer la perspectiva de que transmitir conceptos y habilitar interacciones no es suficiente. Y contemplar las propuestas que involucran la actualización de los soportes, con una mirada tecnológica, virtual y que pueda articular de forma dinámica teoría y práctica.

Así como, contemplar un involucramiento más profundo de las organizaciones socias del EPT, en ese sentido generar un encuentro entre el INTA y aquellas entidades auspiciantes y financiadoras, como espacio para continuar afianzando el compromiso, analizar sus realidades e identificar propuestas para el Curso, generando un involucramiento más participativo, desde otros recursos diferentes al económico. Cabe señalar que en los últimos meses se realizaron avances en la articulación con el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE) quienes se interesaron en financiar la versión impresa del Manual con la intención de apoyar la capacitación y poner en valor los derechos del trabajador rural y deberes de los empleadores en el contexto actual, incluso diseñando conjuntamente una clase para ello.

En esta línea también se detecta la importancia de contar con el involucramiento de productores/as en más espacios en los que compartir el EPT. Y darle visibilidad y protagonismo a la mujer tampera. Además de contemplar lo que exponen las estadísticas (que son muchas menos mujeres las que asisten), hay que propiciar el espacio para que ellas formen parte y aporten su experiencia, no solo en lo referido a guacheras y terneros, sino tener la posibilidad de incorporarse a nuevas temáticas.

En este marco, es clave el nombre del Curso que hace referencia a El profesional, y lejos de ignorar esta racionalidad (que data del 2007), se propone recuperarla para pensar en una propuesta con una mirada de género y acciones específicas para las mujeres mientras se avanza hacia un cambio de identidad.

Teniendo en cuenta la actualidad institucional del INTA, es importante mencionar que durante el 2020 se ha puesto en marcha una nueva cartera de proyectos institucionales en los que los proyectos regionales se diferencian por áreas geográficas, denominadas Plataformas de Innovación Territorial (PIT) y todos los proyectos estructurales, plataformas temáticas (como la de lechería) y redes deben articular con estas PIT, consideradas como una herramienta que busca aportar al desarrollo de cada región facilitando la adopción de las propuestas tecnológicas.

En el caso de la lechería, se puso en marcha una Plataforma Temática en la que EPT aparece como un producto de su estrategia. La articulación de la plataforma lechera con las PIT será clave para esta nueva etapa y en este sentido la EC desplegada es un aporte directo a su gestión.

Como se mencionó en la Fundamentación, el desafío era doble: explorar el lugar que como profesional puedo ocupar en el análisis y diseño de dispositivos comunicacionales y aportar actualizadas formas para el desarrollo de los procesos de capacitación de los tamberos/as. En este sentido, se ha podido avanzar en ambos objetivos y dejar esbozada una propuesta desde la CE para actualizar el EPT. De todos modos, este trabajo no pretende concluir definitivamente sino insistir en el camino de la complejidad y dejar asentada una propuesta que habilite a continuar con la investigación.

Anexo 1

Modelo de Programa de EPT

Generalmente el Curso EPT está compuesto por 14 encuentros, que se llevan adelante durante 3 meses. Actualmente el cronograma puede incluir alguna clase más, adecuándose a las temáticas de interés de la zona y la disponibilidad de los docentes privados.

Como por ejemplo lo que sucedió en EPT Morteros del año 2016, donde se sumaron dos clases y se administraron de forma distinta el orden de los temas:

FECHA	TEMA	LUGAR	DOCENTES
06/04	<i>Trabajo en Equipo</i>		Ing. Agr. Marcela Leiva
13/04	<i>Rutina de Ordeño y Mastitis</i>		Raúl Druetta / Damián Viano
20/04	<i>Alimentación</i>		Ing. Agr. Raúl Druetta
27/04	<i>Manejo de Pasturas</i>		Ing. Agr. Raúl Druetta
04/05	<i>Salida a campo (alim. y past.)</i>	Tambo	Ing. Agr. Raúl Druetta
11/05	<i>Uso y manejo de mixer</i>		Ing. Agr. Juan Giordano
18/05	<i>Sanidad de la vaca</i>		Med. Vet. Damián Viano
01/06	<i>Crianza de terneros</i>		Med. Vet. Damián Viano
08/06	<i>Reproducción</i>		Med. Vet. Damián Viano
15/06	<i>Salida a campo (Reprod.)</i>	Tambo	Med. Vet. Damián Viano
22/06	<i>Maq. de Ord., Efluentes y Calidad de leche</i>		Producción Primaria Sancor
29/06	<i>Maquinarias y seguridad</i>		Ing. Agr. Raúl Druetta
06/07	<i>Manejo de animales en encierro</i>		Producción Primaria Sancor/ EEA INTA Rafaela
13/07	<i>Visita Tambo Roca</i>	Tambo Roca	Ing. Agr. Guillermo Cavallero
20/07	<i>Economía Familiar</i>		Ing. Agr. Marcela Leiva

Anexo 2

Modelo de entrevista utilizada

Entrevistas para asistentes al curso “El Profesional Tambero”:

Proceso de DECISIÓN:

1. ¿Cómo se le ocurrió participar de este curso?
2. Cuando ya se había decidido a participar:
 - a. ¿Qué le dijeron en su casa?
 - b. ¿Qué le pareció al productor?
 - c. ¿Qué le dijeron el ingeniero, el veterinario y el asesor?
 - d. ¿Le hicieron algún otro comentario? ¿quién/es?
3. ¿Qué expectativas tiene por participar? ¿Qué se imagina que puede ocurrir cuando lo termine?

Proceso de ADOPCIÓN:

- a. En general: ¿Es usted quien propone tareas en el tambo o sólo recibe órdenes de otras personas? ¿de quién/es?
- b. ¿Hizo algún cambio en su trabajo? ¿Qué cambió?
- c. ¿Cómo hicieron para ponerse de acuerdo sobre qué cosas cambiar?
- d. ¿Con quién es más fácil hablar en su lugar de trabajo?
- e. ¿Qué dificultades encontró para proponer sus ideas a los demás integrantes de su equipo de trabajo?

Proceso PEDAGÓGICO:

- a. ¿Le gusta la forma en que se dan las clases? ¿Por qué?
- b. ¿Qué es lo que le parece más útil (o interesante) de las clases?
- c. ¿Le sirve el manual?
- d. ¿Para qué recurre a él?

- e. ¿Encuentra lo que busca?
- f. ¿Cómo (o cuándo) cree que aprendió más?

Percepción del Curso:

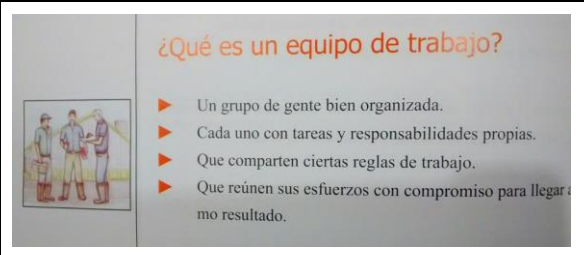
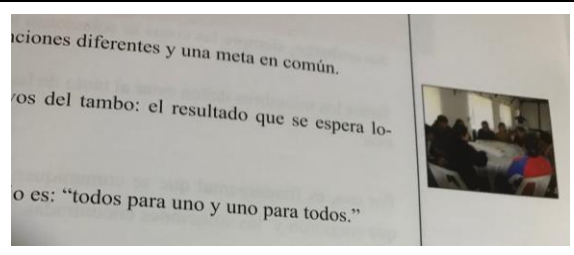
- a. Si le tuviera que contar a otra persona sobre este curso:
¿Qué le diría?

Anexo 3


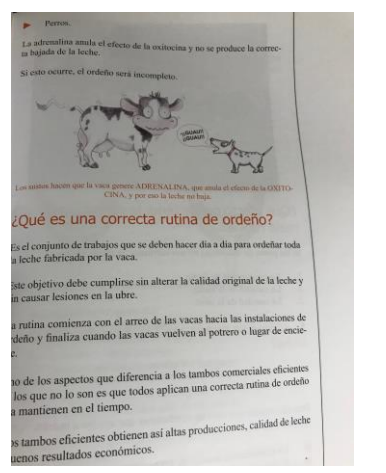
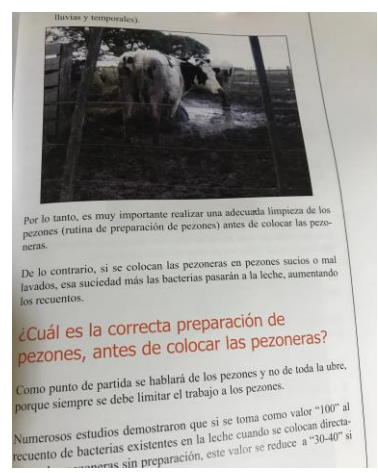
Posibles modificaciones por capítulo

En un trabajo de tipo operativo, se analizó cada capítulo del Manual, contemplando algunas posibles modificaciones en cada uno de ellos. A continuación, un detalle de dicho análisis.

Capítulo 1: Trabajo en equipo. Eliminar dibujo de pág. 10 y fotografía de pág. 11. Reemplazar por una fotografía actual que represente el trabajo en equipo.

 <p>¿Qué es un equipo de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un grupo de gente bien organizada. ▶ Cada uno con tareas y responsabilidades propias. ▶ Que comparten ciertas reglas de trabajo. ▶ Que reúnen sus esfuerzos con compromiso para llegar a un mismo resultado. 	 <p>...ciones diferentes y una meta en común.</p> <p>...ros del tambo: el resultado que se espera lo...</p> <p>...o es: "todos para uno y uno para todos."</p>
<p>Dibujo página 10.</p>	<p>Fotografía página 11.</p>

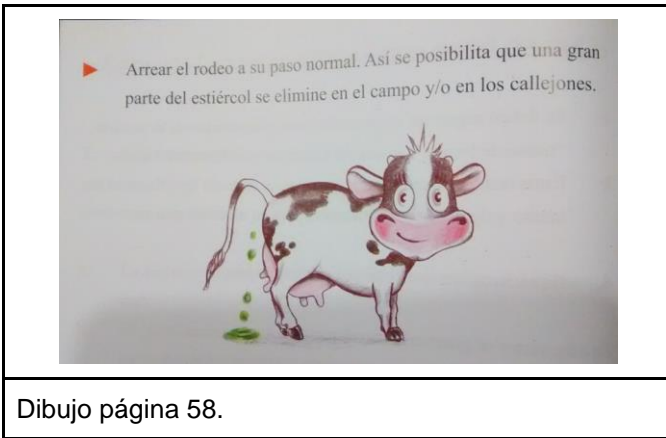
Capítulo 2: Rutina de ordeño. Actualizar fotos de pezón de pág. 19. Ver dibujo de perro de pág. 25, mantener pie de foto. Ver foto de pág. 26 y 29 sin pie de foto.

 <p>...lar que:</p> <p>...glándula.</p> <p>...ncionamiento de la... ...ción de mastitis.</p> <p>...sterna del pezón.</p> <p>...ón a la ubre, que se...</p> <p>...culación de la leche</p> <p>Pezón sano</p> <p>Pezón enfermo</p>	 <p>▶ Perros.</p> <p>La adrenalectomía anula el efecto de la oxitocina y no se produce la correcta bajada de la leche.</p> <p>Si esto ocurre, el ordeño será incompleto.</p> <p>Los tambo hacen que la vaina genere ADRENALINA, que anula el efecto de la OXITOCINA, y por eso la leche no baja.</p> <p>¿Qué es una correcta rutina de ordeño?</p> <p>Es el conjunto de trabajos que se deben hacer día a día para ordeñar toda la leche fabricada por la vaca.</p> <p>Este objetivo debe cumplirse sin alterar la calidad original de la leche y sin causar lesiones en la ubre.</p> <p>La rutina comienza con el arreo de las vacas hacia las instalaciones de ordeño y finaliza cuando las vacas vuelven al potrero o lugar de encierro.</p> <p>Uno de los aspectos que diferencia a los tambos comerciales eficientes de los que no lo son es que todos aplican una correcta rutina de ordeño y la mantienen en el tiempo.</p> <p>Los tambos eficientes obtienen así altas producciones, calidad de leche y buenos resultados económicos.</p>	 <p>Higiene y temperatura.</p> <p>Por lo tanto, es muy importante realizar una adecuada limpieza de los pezones (rutina de preparación de pezones) antes de colocar las pezoneras.</p> <p>De lo contrario, si se colocan las pezoneras en pezones sucios o mal lavados, esa suciedad más las bacterias pasarán a la leche, aumentando los recuentos.</p> <p>¿Cuál es la correcta preparación de pezones, antes de colocar las pezoneras?</p> <p>Como punto de partida se hablará de los pezones y no de toda la ubre, porque siempre se debe limitar el trabajo a los pezones.</p> <p>Numerosos estudios demostraron que si se toma como valor "100" al recuento de bacterias existentes en la leche cuando se colocan directamente sin preparación, este valor se reduce a "30-40" si...</p>
<p>Fotografía página 19</p>	<p>Dibujo página 25.</p>	<p>Fotografía página 29</p>

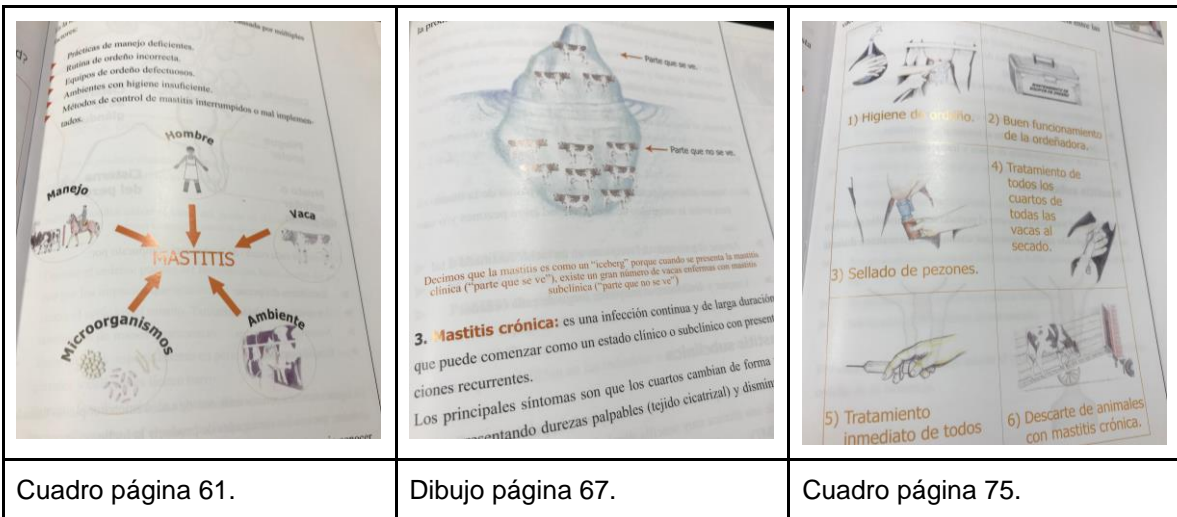
Capítulo 3: Calidad de leche. En pág. 39 los tipos de bacterias no tienen pie de foto. Ver recuadro de bacteria patógena de pág. 42, ya esa metodología no se utiliza en otra parte del Manual. Tal vez merezca un breve desarrollo en el texto, y no nota al pie. Ver dibujo de pezones sucios pág 42, se podría reemplazar por fotografía actual. Actualizar fotos oscuras de pág 48 y 49, sobre puntos críticos a revisar del tanque de frío.

<p>Distintos tipos de bacterias</p> <p>estas características producen tamaño, no se ven entre 100</p>	<p>42</p> <p>1. Ubres enfermas. La leche de una ubre con mastitis producida por bacterias patógenas da, formando parte del recuento.</p> <p>Entonces, se debe evitar enviar leche de ubres enfermas de mastitis clínicas, que tienen altos recuentos de bacterias.</p> <p>2. Pezones sucios o no lavados. Las bacterias existentes en los pezones sucios pueden contaminar la leche. Por eso, se debe realizar un lavado antes de colocar el pezones en el tanque de frío.</p> <p>Esa rutina de preparación debe realizarse antes de cada ordeño.</p> <p>Si esta práctica no se realiza, se incrementarán el recuento de bacterias en el tanque de frío.</p> <p>¹ Bacterias patógenas son las que producen enfermedades.</p>	<p>Parte inferior del colector</p>
<p>Dibujo página 39.</p>	<p>Dibujo página 42. Cuadro bacteria patógena página 42.</p>	<p>Fotografía página 48.</p>

Manejo de efluentes, está incluido dentro del capítulo de Calidad de leche. Ver en pág. 58 el dibujo de vaca se podría reemplazar por fotografía o evaluar si es necesaria la representación gráfica.



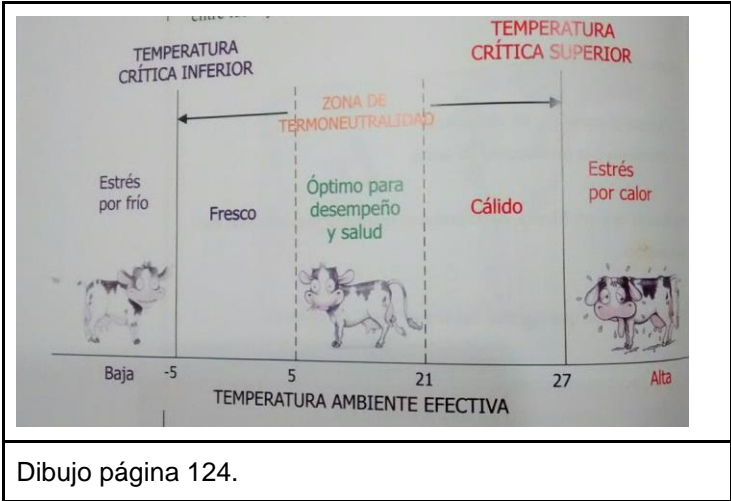
Capítulo 4: Mastitis. Rediseñar el cuadro resumen y sus dibujos de pág 61. En pág. 64 se desarrolla con un dibujo cómo se establece la infección, de una forma que no se mantiene en otras partes del manual. Unificar criterios: en las otras oportunidades se hace con pie de foto, no con recuadro. Ver el cuadro de iceberg de Mastitis de la pág. 67. Actualizar los dibujos de la pág. 68, 69, 73 y 74 con fotografías y pie de foto. Revisar y actualizar los dibujos de pág. 75.



Capítulo 5: Manejo de pasturas. Ver foto de alfalfa pág 81, analizar si corresponde o tiene sentido al comienzo del capítulo. Ver foto de pág 94, no se utiliza guantes. Incluir pie de foto a cada plaga que se desarrolla en pág. 101.

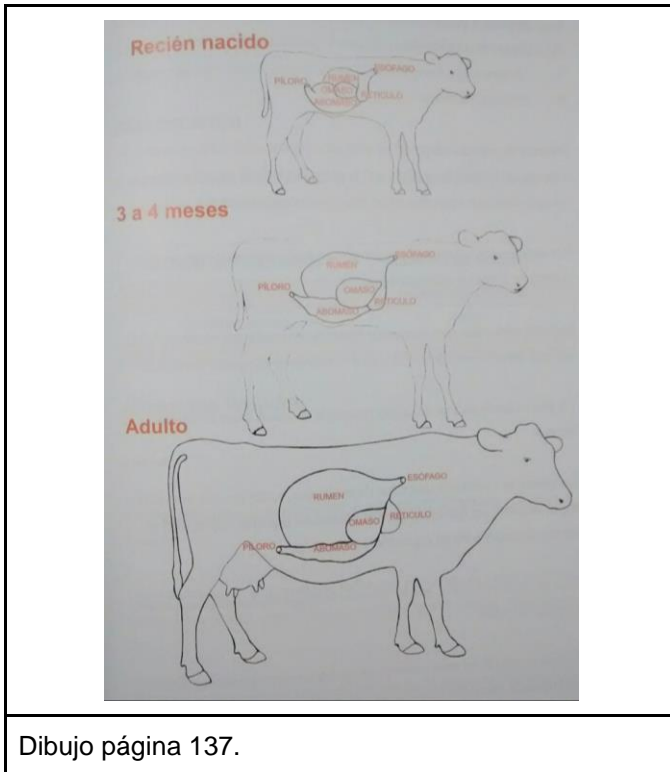


Capítulo 6: Alimentación. Se podría incluir cuadro que muestre relación energía, proteína y fibra (MS) con respecto a periodo de lactancia. Ver dibujos de pág. 124 de temperatura óptima para el bienestar de la vaca.

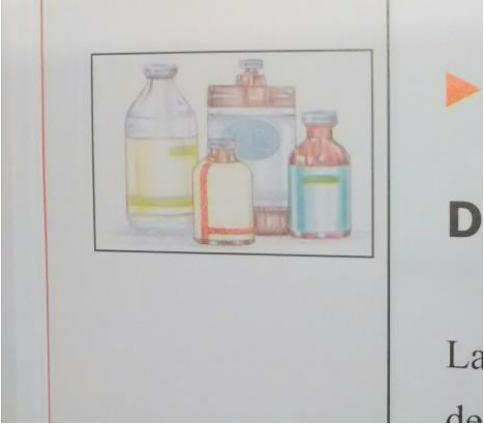



Dibujo página 124.

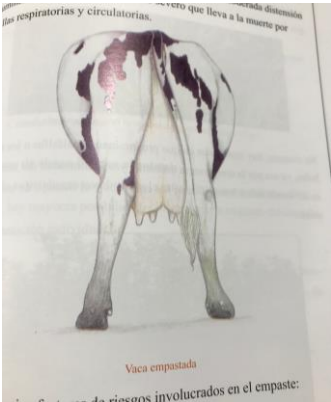

Capítulo 7: Crianza de terneros. Ver dibujo de pág. 137, mejorar la calidad del trazo o reemplazar.





Capítulo 8: Manejo sanitario de la recría en el tambo. Ver primera foto de frascos en pág. 154. Y la relación de tamaño/ubicación del dibujo de la mosca, con respecto del piojo o parásito de la sarna.

	
<p>Dibujo página 154.</p>	<p>Dibujo página 159.</p>

Capítulo 9: Manejo sanitario de la vaca en el tambo. En el resumen se especifica que se verá cómo lograr una mejor y mayor producción de leche, pero luego no se ubica en el desarrollo del capítulo, ni siquiera como conclusión. Ver dibujo de pág. 167, se podría reemplazar por una fotografía del archivo, y dibujo en el margen de pág 174.

	 <p>¿Cómo se puede tratar</p> <p>En el caso de que la vaca se "caiga" por dovenosa o intramuscular, productos que y consultar inmediatamente al veterinario.</p> <p>RECUERDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dieta antes del parto: p ▶ Dieta después del parto
<p>Dibujo página 167.</p>	<p>Dibujo página 174.</p>

Capítulo 10: Reproducción. Ver fotos oscuras que se utilizan en dicho capítulo, pág. 195 y 196. Reemplazar con nuevo archivo fotográfico. Ver fotografía pág 204 sin guantes.

	<p>Una mejor... buena observación visual y con el empleo de "ayudas".</p> <p>Existen numerosos métodos adaptables a las posibilidades de cada establecimiento. Entre ellos se destaca el empleo de pinturas en la base de la cola porque es una de las "ayudas" que más se utiliza.</p> <p>Pinturas en la base de la cola.</p> <p>Se aplican en la zona de la grupa en las hembras que están en servicio. Se pueden aplicar directamente o con pincel.</p>  <p>Aplicación de pintura: una de las "ayudas" más utilizadas.</p>
Fotografía página 195 y 196.	Fotografía página 204.

Parto, se incluye dentro del capítulo de Reproducción. Ver fotografía oscura que se utiliza en pág. 217.

Lubricar bien el canal blando de parto con detergente.
Dilatar con las dos manos puestas en forma de cono.



Dilatación del canal blando con las manos dispuestas en forma de cono.

Fotografía página 217.

Capítulo 11: Maquinarias. Ver dibujo pág. 229. Se presenta el capítulo en forma general, que hablará sobre buenas prácticas, pero las mismas directamente están diferenciadas por maquinaria. Rever presentación de capítulo.

Control y mantenimiento del tractor



Tractor que funciona mal

Al manejar un tractor, hay que recordar que las normas de seguridad son para proteger la integridad física y evitar

Dibujo página 229.

Capítulo 12: Higiene y seguridad en el trabajo. Sin sugerencias.

Capítulo 13: Economía Familiar. Sugerencias sobre Economía familiar y sostenible.

Bibliografía

- Freire, Paulo (1973) *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- Massoni S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. En Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. INTA-UNRC.
- Massoni S. Compiladora. Varios Autores. (2009). *Tesis y trabajos de posgrado en comunicación rural*, vol. I. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Massoni S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones Rosario, Argentina.
- Massoni S. (2016). Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Ediciones CIESPAL, Quito.
- Massoni S. y Mascotti M. (2013). *La comunicación del INTA Lechero. Investigación para el encuentro sociocultural*. Ediciones INTA.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco, (1998). *El árbol del conocimiento*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- PNUMA Red de Formación Ambiental. (2002) Manifiesto por la Vida. Ética para la Sustentabilidad. México.
- Varela, F. (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona, Gedisa.

Publicaciones

- Boletín Lechería Sustentable n° 1. Centeno Alejandro y otros. “La alimentación en el tambo y el impacto económico del nuevo escenario”. (2016).

INTA Rafaela. En internet:
http://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_boletin_lecheria_sustentable_nro1_1.pdf

- Evaluación de la gestión ambiental de la producción agropecuaria a través de indicadores de sustentabilidad. En internet: <http://inta.gob.ar/proyectos/AEGA-223012>

- Evaluación del impacto de la expansión agropecuaria sobre la sustentabilidad ecológica y ambiental de ambientes rurales y peri-urbanos. En internet: <http://inta.gob.ar/proyectos/AEGA-223002>

- Guía de la comunicación para el desarrollo rural. FAO (1016). En internet: <http://www.fao.org/3/a-i4222s.pdf>

- Martins Luciano. Tesis Estrategias de los productores lecheros frente a la intensificación de la agricultura. Departamento San Jerónimo, Santa Fe, Argentina. 2016. En internet:
http://rafaela.inta.gov.ar/publicaciones/documentos/tesis/INTA_tesis_de_maestria_Martins_2016.pdf

- Massoni Sandra. (2012) De lo comunicativo a lo comunicacional. Página 12. En internet: <https://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-204219-2012-09-26.html>

- Massoni S (2013). Conferencia en “Congreso Internacional sobre Comunicación Estratégica - CICE 2013” Comunicación Estratégica, de la teoría a la práctica. Metodología, tecnología y experiencia sistematizada. México. En internet: https://web.archive.org/web/20140108122756/http://www.buap-cice.mx/2013-08-09_Sandra_Massoni_CICE_2013.pdf

- Massoni S (2015) *Foro “Estrategias de comunicación para la cohesión y la articulación social: retos de las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI”*. FISEC 2015 – USA Bogotá Colombia.

- Massoni S (2015). Foro “Estrategias de comunicación para la cohesión y la articulación social: retos de las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI”.

- Massoni S. (2017) La comunicación como encuentro sociocultural que enactúa. En internet: <http://www.uasb.edu.ec/web/spondylus/contenido?sandra-massoni-la-comunicacion-como-encuentro-sociocultural-que-enactua>
- Massoni S, Mascotti M y Gerson E. Investigación enactiva: una opción frente a los reduccionismos del plan de comunicación estratégica en las organizaciones. Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 2, N.º 1, diciembre 2016. Universidad La Plata. En internet: <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas/article/view/4148/3372>
- Gigena G. (2016) Campo Roca. El tambo que venció al temporal. En Internet: <http://www.nuestroagro.com.ar/printedEditionNote.aspx?id=6541>

Radio

- Micro de radio "3 minutos con el INTA". El Profesional Tambero: datos y nuevo curso. En internet: <http://inta.gob.ar/audios/micro-de-radio-3-minutos-con-el-inta.-el-profesional-tambero-datos-y-nuevo-curso./view>