

Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Escuela de Comunicación Social



**“LOS ALIMENTOS NO SE TIRAN”.  
LECTURA CRÍTICA DE LA CAMPAÑA DE  
COMUNICACIÓN CON FOCO EN LA REDUCCIÓN  
DEL DESPERDICIO DE ALIMENTOS EN ROSARIO  
ENTRE 2017 Y 2019.**

**Verónica V. Ronco**

Tesina de grado

Licenciatura en Comunicación Social

**Director:** Prof. Lic. Hugo H. Marengo

Rosario · Octubre 2025

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Génesis de la campaña.....	3
2. OBJETIVOS.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
3. PLANTEO DE PROBLEMA.....	7
4. MARCO TEÓRICO.....	9
5. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	21
6. SOBRE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE Y ESPACIO PÚBLICO.....	24
6.1 ¿Un cambio de perspectiva para el área de comunicación?.....	26
7. CAMPAÑA LOS ALIMENTOS NO SE TIRAN.....	28
7.1 Abordaje del desperdicio de alimentos: una problemática de escala mundial que nos toca de cerca.....	29
7.2 Situación problemática:.....	30
7.3 Aspectos del problema:.....	30
7.4 Objetivos de la campaña.....	31
7.5 Actores involucrados.....	32
7.6 Identidad visual y Mensaje:.....	33
7.7 Acciones y piezas de comunicación: acciones concretas para lograr un impacto significativo.....	36
7.8 Algunos resultados.....	41
8. DEBILIDADES, FORTALEZAS Y HALLAZGOS.....	43
8.1 Una lógica que te lleva: Comunicación al final de la línea.....	43
8.1.1 Diagnósticos sin perspectiva comunicacional: un punto de partida con sobreentendidos.....	49
8.2 Una campaña innovadora: nuevas conversaciones en el entramado social.....	52
8.2.1 Diversidad de actores y alianzas + mensajes y acciones innovadoras.....	54

8.3 Planificación, alcances y resultados.....	57
8.4 Un proceso con tensiones inherentes.....	60
8.4.1 El problema de la continuidad: la necesidad de actuar frente a los cambios.....	64
9. CONSIDERACIONES FINALES.....	66
10. BIBLIOGRAFÍA.....	69
11. OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	72
11. ANEXOS.....	73
11.1 Anexo 01   Pautas para las entrevistas.....	73
11.2 Anexo 02   Entrevistas en profundidad.....	77
11.2.1. Entrevista a Alina Taborda.....	77
11.2.2. Entrevista a Agustina Rodríguez.....	93
11.3 Anexo 03   Guía “Los alimentos no se tiran” .....	107

## 1. INTRODUCCIÓN

La enorme cantidad de residuos generados en las ciudades constituye una de las principales problemáticas a las que se enfrenta toda gestión municipal. En Rosario, el 50% de los residuos son orgánicos. Es decir, la mitad de los desechos que producimos y tiramos dentro de los contenedores podrían no ser residuos si se los tratara adecuadamente —si a ello se le sumara la fracción de materiales reciclables, el 85% de los residuos que producimos podría recuperarse, evitando así su disposición final en el relleno sanitario. Desde el Estado se deben promover diferentes prácticas que la ciudadanía podría implementar en su vida cotidiana en pos de aportar a la minimización de residuos y, como consecuencia, a la preservación del ambiente.

Al hablar de la fracción de desechos orgánicos, una de las problemáticas centrales a tratar es el desperdicio de alimentos. Por un lado, desde su aprovechamiento propiamente dicho y, por el otro, desde la revalorización de los alimentos desechados. En esta tarea se ven implicados diferentes actores que conforman el entramado sociocultural: el gobierno, la ciudadanía, los supermercados, comercios, empresas, organizaciones del tercer sector y sector gastronómico, entre otros.

La falta de compromiso y de responsabilidad ciudadana en esta temática puede —y debe— abordarse desde la comunicación de la gestión pública desde diversas aristas y líneas de acción. En Rosario, el desarrollo de políticas públicas vinculadas a la gestión de residuos está a cargo de la Secretaría de Ambiente y Espacio Público (SAyEP), específicamente de la Dirección General de Gestión Integral de Residuos (DGGIR o GIR de aquí en adelante). Desde esta área se trabaja no sólo en la adecuada gestión de los residuos, sino también en la promoción, sensibilización y educación sobre buenas prácticas orientadas a su reducción y tratamiento en origen.

Como integrante del equipo de Comunicación de dicha Secretaría desde 2016 a 2018, una de las tantas tareas implicaba pensar las formas de visibilizar y comunicar las políticas de la gestión, entre las que se destacaba, precisamente, lograr una transformación en las prácticas ciudadanas respecto de los residuos y fomentar hábitos sustentables.

En 2017, la SAyEP de la Municipalidad de Rosario lanzó la campaña de comunicación ‘Los alimentos no se tiran’ con foco en el desperdicio de alimentos, labor en la que me vi directamente implicada. En este trabajo integrador se procura realizar una lectura crítica de la mencionada campaña y reflexionar sobre sus alcances e implicancias, y, en consecuencia, analizar críticamente la práctica profesional del área de Comunicación en la Secretaría.

Como trabajadora del área de comunicación de una institución pública tuve la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera y de reconocer la importancia de la intervención crítica de un comunicador en diversas situaciones. No obstante, en este recorrido, he podido comprobar en reiteradas ocasiones que, por diversos motivos, la teoría y la práctica quedan escindidas.

La campaña “Los alimentos no se tiran” debía informar y sensibilizar a las y los rosarinos acerca de la temática, y promover una actitud responsable respecto a sus hábitos de consumo y a la gestión y aprovechamiento al máximo de los alimentos. Esto redundaría, consecuentemente, en una disminución de los residuos enviados a disposición final.

Con miras a ello, se diseñó una estrategia en la que ciudadanía, organizaciones civiles, empresas privadas y Estado pudieran trabajar conjuntamente. Esta instancia constituía un gran momento para poner en práctica el rol del comunicador “como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, y preparado para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa” (Massoni, 2007, p. 60).

Desde esta mirada comunicacional, promover la corresponsabilización ciudadana respecto a la minimización del desperdicio de alimentos requería generar nuevos espacios de conversación con los diferentes actores intervinientes para dinamizar la trama sociocultural y lograr acciones proactivas que llevaran a una transformación real. Por lo tanto, era importante comprender que la comunicación de la gestión de un organismo público excede la dimensión informativa sobre las políticas llevadas

adelante, sobrepasa una concepción de comunicación lineal de transmisión de mensajes o una mera transferencia de conocimientos. Siguiendo las palabras de Washington Uranga (2012):

La gestión de lo público se plantea para nosotros comunicadores como un desafío de primera magnitud. No se puede pensar en la gestión de lo público sin la comunicación. En primer lugar, sin la comunicación entendida como derecho. [...] La gestión de lo público necesita de un diseño estratégico de comunicación que ayude a la intervencionalidad, al diálogo entre diferentes y, finalmente, a la construcción creativa de propuestas de manera asociada. (p.7)

La diversidad de actores involucrados y la necesidad de lograr nuevas conversaciones que produjeran una transformación deseada, requería teóricamente el desarrollo de una estrategia desde —valga la redundancia— la perspectiva de la comunicación estratégica, con objetivos claros y con un plan con diferentes acciones.

## 1.1 Génesis de la campaña

En 2015, Rosario fue seleccionada e incorporada en el proyecto impulsado por el Banco Mundial para delinear estrategias de reducción de desperdicios de alimentos, ubicándose entre las primeras ciudades de Latinoamérica en llevar adelante un estudio de caracterización sobre desechos alimenticios e implementar acciones para reducirlos. Luego de la consultoría en comunicación brindada por el organismo internacional, la DGGIR comenzó a diseñar un plan que permitió poner en marcha diversas acciones a ejecutar articuladamente con Escuelas de Cocina, diferentes ONG's, la cámara de hoteleros y gastronómicos de la ciudad y otros actores involucrados con el fin de lograr empresas más eficientes que reduzcan los desperdicios en origen, mejorar los procesos de redistribución para consumo de organizaciones sociales y sensibilizar a toda la sociedad en el consumo responsable y minimización de desperdicios de alimentos.

En ese contexto, surgieron los primeros indicios de la campaña “Los alimentos no se tiran” a finales de 2015, pero no se consiguió una continuidad durante el 2016. “En

*2015 empieza la consultoría con el Banco Mundial .Y la campaña arranca en 2016, me parece. Sí, unas acciones sueltas, pero después en 2017 largamos con el diseño nuevo y todas las acciones más fuertes”,* recordó Agustina Rodríguez, subsecretaria de la DGGIR entre diciembre de 2015 y finales de 2017.

El impulso para relanzar la campaña a comienzos de 2017 fue el marco brindado por dos ordenanzas:

- La ordenanza municipal N° 8335/08, sancionada en 2008, que fijó la meta de llegar al año 2020 sin enterrar materiales que sean reciclables o aprovechables en los rellenos sanitarios.
- La nueva Ordenanza N° 9558, sancionada en 2016, que estableció la obligatoriedad para los establecimientos gastronómicos —bares, restaurantes, confiterías y pizzerías— de incorporar leyendas explícitas y visibles que informaran a los clientes sobre la posibilidad de llevarse los alimentos no consumidos por ellos mismos en los locales.

Esta última representaba una nueva oportunidad que debía ser aprovechada. Como consecuencia, con diversas iniciativas, se procuró fomentar prácticas —tanto en hogares como en locales minoristas o mayoristas, productores y distribuidores— contra el desperdicio y pérdida de alimentos, con el objetivo de reducir la cantidad de los mismos que terminan en el cesto de basura.

De este modo, como ya se ha mencionado, se tornó indispensable el diseño de una estrategia de comunicación desde la perspectiva teórica y metodológica de la comunicación estratégica, que plantea a la comunicación como un lugar de transformación, como encuentro sociocultural, y al comunicador como aquel con la capacidad de interpelar la dinámica social y reconocer la diversidad sociocultural. Para Sandra Massoni y Mariana Mascotti (2001), como comunicadores podemos indagar sobre los posibles puntos de articulación entre los diferentes grupos sociales, analizando sus intereses y necesidades: “La especificidad del comunicador es articular prácticas de comunicación y movimientos sociales” (Massoni y Mascotti, 2001, p. 231).

El diseño de una estrategia implica desplegar un camino cognitivo capaz de convocar a los actores relevantes en torno a problemáticas situadas, sobre las que se trabaja a partir del reconocimiento de las racionalidades comunicacionales existentes (Massoni, 2013, p.19). Aquí el gran desafío: lograr transformaciones deseables y posibles incluyendo al otro. Para ello es interesante comprender, en palabras de Massoni (2007), que: “La estrategia de comunicación —como proyecto de comprensión que recupere lo material, lo simbólico y lo afectivo— es un esfuerzo constante por instalar una conversación en un espacio determinado que se reconoce fluido” (p.37).

A lo largo de este trabajo, se procederá a recuperar las acciones realizadas, describir y analizar la campaña y sus alcances, así como a reflexionar críticamente sobre el proceso de desarrollo de la misma. ¿Fue realmente la campaña una forma superadora? ¿Se incluyó al otro verdaderamente? ¿Cómo fue la relación entre la gestión y la comunicación para el diseño de la campaña? En palabras de Massoni (2007): “¿Fue realmente una forma de planificar desde el presente los futuros posibles, las transformaciones que podemos ir acordando con diferentes actores?” (p.12).

## 2. OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar críticamente la campaña comunicacional "Los alimentos no se tiran" relanzada en 2017 en el marco del compromiso municipal de minimizar los residuos.

### Objetivos Específicos

- Recuperar las acciones de comunicación desarrolladas durante la campaña.
- Describir la práctica comunicacional del equipo de la Secretaría de Ambiente y Espacio Público.
- Evaluar el impacto y el alcance de la campaña.
- Valorar aciertos y errores del proceso de desarrollo de la campaña.

### 3. PLANTEO DE PROBLEMA

Dentro del equipo de comunicación de la SAyEP, mi rol implicaba, entre otras tareas, la conceptualización y desarrollo de campañas de comunicación de las diversas áreas y temáticas de la Secretaría, así como su coordinación y ejecución.

Al iniciar mi paso por dicho espacio, me encontré, por un lado, con una amplia diversidad de temáticas y campañas a abordar. Por el otro, con que el equipo de comunicación recibía un caudal elevado de pedidos de acciones comunicacionales provenientes de las ocho Direcciones Generales que conforman la SAyEP, así como directamente de la Secretaria al mando. Ello implicaba una diversificación de tiempos y tareas, que, en muchas oportunidades, impedía brindar una dedicación óptima o deseada.

Al idear las campañas, desde el área se intentaba superar un abordaje puramente técnico e instrumental de la comunicación, concibiéndola desde una perspectiva estratégica, como una práctica transformadora. Como sostiene Martín Jesús Barbero (1987), la gestión de la comunicación implica también captar las condiciones de producción, circulación y consumo de discursos.

En este punto, se torna indispensable recordar que:

“En este sentido, el comunicador no es un mero ejecutor de productos comunicacionales, sino alguien capaz también de usar los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas en su trabajo profesional. Por eso, el trabajo de un comunicador implica una apropiación de las teorías de la comunicación que, reconociendo sus alcances y limitaciones, las integre valorativamente en un plan de acción” (Massoni, 2007, p. 36).

En esta tesina, a casi ocho años de mi participación en el desarrollo de la campaña “Los alimentos no se tiran”, se podrá reflexionar en perspectiva acerca de la práctica disciplinar para este caso puntual, que bien podría ser extensivo a otros casos de la experiencia laboral en la SAyEP.

Tomando como punto de partida el rol del comunicador, nos preguntamos: ¿Trabajábamos en esos espacios de forma estratégica como lo plantea Massoni? ¿Se logró rebasar los enfoques reduccionistas y excluyentes con los que se abordaba la comunicación? Siguiendo la concepción de la comunicación estratégica: ¿se lograron realmente con esa campaña dispositivos que ampliaran la participación de los grupos y actores sociales involucrados en la solución del problema del desperdicio de alimentos? ¿Se generaron las conversaciones con los diferentes actores a la hora de desarrollar políticas públicas y campañas? ¿Se diseñaron las herramientas para evaluar el trabajo y realizar cambios pertinentes en la campaña a lo largo del tiempo? ¿Qué medidas se adoptaron en el diseño de la campaña para evaluar el proceso y garantizar la continuidad del proyecto? Todos estos interrogantes servirán para indagar y realizar la lectura crítica de la práctica disciplinar propuesta en este trabajo.

En su artículo *La comunicación en los planes estratégicos urbanos: el imperialismo de lo simbólico y la mirada euclidiana sobre el mundo*, Massoni (2007) se pregunta: “¿Qué cambio es el único verdadero, no fugaz, no solamente mediático?” (p.122). Y la autora responde que es el que enactúa, ya que el único cambio posible es el que surge desde dentro. “La participación de los ciudadanos se da sólo en torno a cuestiones reconocidas por ellos como problemáticas. Allí está la clave de su participación” (Massoni, 2007, p.122).

Por último, consideramos que recuperar y rever los tres movimientos propuestos por Massoni (2007) puede ser un ejercicio interesante a la hora de analizar la práctica disciplinar en el marco de la campaña mencionada:

- Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.
- Segundo movimiento: De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.
- Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

## 4. MARCO TEÓRICO

Para la construcción del marco teórico nos valdremos principalmente de las Teorías de gestión y comunicación de Washington Uranga, así como de la Teoría de la comunicación estratégica de Sandra Massoni.

Al ser este trabajo un análisis sobre una práctica de comunicación en un organismo público, es de relevancia comenzar por destacar, como indica Uranga (2004), que “Gestión y comunicación, comunicación y gestión son dos realidades inseparables en nuestras organizaciones” (p.3).

En primera instancia, tomaremos el concepto de **gestión** del autor, que la define como “la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada” (Uranga, 2004, p.3). Es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de dificultades e imprevisibilidad (Uranga, 2004, p.4). Se define por la acción misma, siendo una tarea que se relaciona con el cambio e involucra tanto a actores individuales como colectivos, al ámbito en el que se desempeñan y al contexto en el que están insertos (Uranga, 2004, p.3).

Como toda gestión tiene como fin incidir en la realidad y dirigir los acontecimientos hacia un rumbo deseado, conlleva en sí misma la construcción de los medios eficaces y eficientes para lograrlo (Uranga, 2004, p.4). La voluntad de incidencia —capacidad y necesidad de influir en el desarrollo de los acontecimientos— que una gestión implica puede anular capacidades o bien potenciarlas y optimizarlas mediante el diagnóstico y el discernimiento colectivo (Uranga, 2004, pp.8-9). Para el caso de la SAyEP, podríamos pensar que la forma en que gestiona la campaña “Los alimentos no se tiran” (¿se impone o se busca el consenso?) revelará su voluntad de incidir.

El autor menciona, además, que la voluntad de incidencia de los actores dentro del organismo público se traduce necesariamente en comunicación. Y al mismo tiempo señala que “[..]las elecciones que vamos tomando en materia de comunicación (los medios que elegimos, los sentidos que producimos) expresan-configuran un modo de gestión” (Uranga, 2004, p.3). En una campaña de comunicación, esto implica que no sólo el contenido del mensaje final comunica, sino también los silencios, los gestos, la

forma de ejercer el poder y la autoridad, la disposición de los espacios, las presencias y ausencias, y las decisiones tomadas durante el proceso de creación. La campaña no se limita a sus piezas finales, sino que se constituye como un entramado de interacciones, elecciones y procesos en los que se produce sentido.

Como ya se ha mencionado, la comunicación es, entonces, un proceso inherente de la gestión. En este trabajo se comprenderá a la comunicación desde las perspectivas complementarias de Uranga y Massoni.

Uranga (2007) señala que la **comunicación** no se reduce a la transmisión de mensajes, sino que es acción: constituye un proceso relacional, inherente a las prácticas sociales (lugar donde se construyen y constituyen los valores fundantes), que influye de manera fundamental en la construcción y la transformación social; la comunicación es interacción social y atraviesa todos los espacios de la vida de los sujetos en la sociedad. En este sentido, Uranga y Vargas (2004) insisten en superar la mirada instrumental, restringida a los medios y productos; se distancian de los enfoques informacionales o de la reducción al juego de emisores-receptores, para situar a la comunicación como un espacio de construcción colectiva de sentidos y transformación de la realidad.

Por ello, al referirse a la relación entre comunicación y prácticas sociales, Uranga prefiere el concepto de **procesos comunicacionales** ya que, de este modo, se guarda coherencia con la concepción de la comunicación apoyada y centrada en las relaciones e interacciones entre los sujetos que son actores de la misma (Uranga, 2018, p.1). Como se ha mencionado, una campaña de comunicación es todo el entramado de interacciones (internas y externas) que la producen. Estos procesos son espacios de producción de sentido, creación de significados y constitución individual y colectiva de los sujetos. Y así se concebirá en este análisis a la campaña “Los alimentos no se tiran”.

En la misma línea conceptual, este trabajo se inscribe en los fundamentos de la teoría de la **comunicación estratégica** de Sandra Massoni, que concibe a la comunicación como encuentro, “como el momento relacionante de la diversidad sociocultural y, por lo tanto, el espacio del cambio, de la transformación” (Massoni, 2013, p.13). Ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes

tecnológicos, sino “como fenómeno complejo [...] en un abordaje múltiple, a partir de la constatación de las relaciones entre las relaciones, integrando en el análisis lo material, lo simbólico y afectivo” (Massoni, 2007, p.17).

Esta teoría entiende que los **problemas de comunicación** no son objetos cerrados, sino demandas complejas ancladas en las prácticas sociales y relacionales de los actores implicados. Como sostienen Massoni y Mascotti (1992), “la propuesta de la comunicación estratégica [es que] el objeto de conocimiento es la práctica misma de los actores sociales, ya que es allí donde se da la comunicación y la transformación social” (p.9). Y para su análisis, Massoni propone técnicas propias para los comunicadores sociales, como las mediaciones, las marcas de racionalidad comunicacional y las matrices socioculturales (Massoni, 2013, p.16).

Retomando a Uranga, la **comunicación para el cambio social** es una tarea que involucra a actores individuales y colectivos, y al contexto en el que se desenvuelven. Al gestionar la comunicación en un organismo público, los sujetos influyen en la construcción de la realidad social, impulsando el cambio y la transformación a través de procesos relacionales, estratégicos y con un compromiso político-cultural.

El autor señala que, en su integralidad, la gestión de los procesos comunicacionales se compone de “un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el **diagnóstico**, la **planificación**, la **ejecución** y la **evaluación**. Se trata de un todo integrado en la acción que muchas veces es difícil de diferenciar en la misma práctica” (Uranga, 2008, p.2).

Según Uranga, en la gestión pública se debe contar con diseños institucionales que permitan analizar el impacto de las políticas públicas y contar con la participación de los sectores involucrados; que concedan que los ciudadanos se conviertan en actores, que posean un rol activo y no sean destinatarios pasivos sin poder de decisión. Esto posibilita que se fortalezca el vínculo entre Estado y sociedad civil, ampliando los espacios de participación y cooperación (Uranga, 2012, p.7). Consideramos que esta mirada es esencial en el desarrollo integral de una campaña de comunicación municipal.

En esta instancia se torna fundamental definir el rol y el papel del **comunicador** en un organismo público. Tanto Uranga como Massoni coinciden en que el comunicador en el ámbito público debe ser más que un difusor de información. Se trata de un profesional con capacidad de análisis, de escucha, de articulación y de intervención estratégica. Como ya fue mencionado en la introducción de este trabajo, desde la concepción de Massoni, el comunicador debe ser visto “como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, y preparado para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa” (Massoni, 2007, p.60).

Profundizando, Uranga reivindica la idea del comunicador como facilitador del diálogo público en el espacio público (Uranga, 2012, p.8), como un articulador de saberes entre actores diversos y plurales (Uranga, 2018, p.4), y un estratega del diálogo público y plural, trascendiendo la función de mero informador. El comunicador debe ser constructor de vincularidades y aportar a tejer redes de sentido (político-culturales) en la sociedad. Es quien realiza un trabajo de mediación en la producción social de sentido. Por lo tanto, se trata de un sujeto con una labor con un compromiso político con la sociedad en la que está inserto para aportar a la construcción del bien común (Uranga, 2018, p.4).

En este punto, siendo gestión y comunicación procesos inseparables, a la hora de analizar la práctica disciplinar en torno al desarrollo de la campaña “Los alimentos no se tiran”, será de relevancia considerar algunas de las tensiones inherentes a la gestión de la comunicación en un organismo público mencionadas por Uranga. Es importante destacar que dichas tensiones no siempre alcanzan una resolución y pueden coexistir a lo largo de todo el proceso de gestión, y que requieren métodos para ponderar acentos, considerar prioridades y solucionar contradicciones (Uranga, 2004, p.11).

Las tensiones planteadas por Uranga (2004) son:

- *Entre lo planificado y lo imprevisible*: un buen pronóstico basado en un conocimiento de la realidad, un buen trabajo realizado en una dirección deseada, no implica necesariamente la certeza total de lo que ocurrirá al actuar. En toda gestión puede haber turbulencia por imprevistos, por la libre acción de los actores sociales y por las propias acciones de gestión. Por lo que

toda gestión supone enfrentarse a la imprevisibilidad y el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas al margen de lo planificado (p.11-12). Nos preguntaremos si el diseño de la campaña supo enfrentar la incertidumbre y los imprevistos durante su desarrollo o lanzamiento, y cómo se adaptó a los cambios del contexto.

- *Entre lo urgente y lo importante*: aprender a actuar en medio de las urgencias de los cortos plazos sin perder la direccionalidad del mediano y largo plazo es una condición necesaria de toda gestión. Es imprescindible no limitar la gestión a la inmediatez de lo posible, no perder el rumbo, y que lo urgente no tape lo importante. Si bien toda gestión exige planificación (“organizar pasos y acciones para reducir la incertidumbre en pos del futuro deseado” (p.12).), cabe recordar que todo puede ser modificado, y que inclusive los objetivos de la planificación pueden ser cuestionados. Podremos preguntarnos si la SAyEP supo equilibrar la necesidad de respuestas rápidas a la coyuntura con los objetivos a mediano y largo plazo de la campaña “Los alimentos no se tiran” y qué implicaciones tuvo la urgencia para la institución.
- *Entre lo individual y lo grupal*: “una organización se construye cuando los miembros se construyen en el mismo proceso” (2004, p.13). Gestionar debería ser siempre una alternativa y una oportunidad personal, grupal y organizacional de desarrollo. Para ello, hay que conocer la memoria de una institución (rutinas, discursos, experiencias), desentrañar los modos de apropiación que los actores tienen de esa memoria, discernir los modos de circulación del poder. ¿La campaña permitió el desarrollo personal y profesional de sus integrantes al mismo tiempo que promovió los objetivos colectivos del organismo? Cabe resaltar que la suma de las individualidades no hace un colectivo eficaz sin una estrategia y organización.
- *Entre la cultura y la ley*: Uranga plantea la permanente tensión entre cultura y ley que ocurre al gestionar. “Toda gestión puede entenderse también como una manifestación de la cultura” (p. 15) y a su vez “la cultura es una forma de institucionalización de la gestión social” (p.15). ¿La campaña se manifiesta como expresión de la cultura del organismo? Pero, también, ¿cómo se institucionaliza a través de normas o leyes? ¿Qué tensiones genera esto?

- *Entre la innovación y la continuidad*: se trata de aquellas resistencias al cambio generadas cuando la gestión se formaliza en las instituciones y se transforma en normas (p.16). ¿Cómo buscó la campaña la innovación en sus mensajes y formatos sin chocar con las rutinas y hábitos culturales del organismo o de sus públicos, que pueden resistirse al cambio?
- *Entre lo interno y lo externo*: la comunicación externa refleja lo que es el organismo internamente. Hay una tensión permanente entre el adentro y el afuera, entre objetivos internos y necesidades externas (p.17). Nos preguntamos, entonces: ¿Equilibra la campaña las demandas de comunicación interna (identidad, funcionamiento, objetivos del personal) con las necesidades de comunicación externa (públicos, audiencias, beneficiarios)?
- *Entre lo local y lo global*: lo global y lo local no tiene las mismas lógicas, ello implica nuevas búsquedas y resoluciones para cada proyecto. ¿La campaña abordó las lógicas específicas de su contexto local en relación con tendencias o marcos más globales? ¿Cómo?
- *Entre lo dicho y lo no dicho*: La comunicación en una organización es un todo que se compone tanto por lo emitido como por lo omitido, por lo dicho, como lo no dicho (p.18). Todo hace a la cultura y a la forma de comunicación de la organización. Silencios, ausencias, omisiones son modos de presencia en el espacio y modos de emitir mensajes. ¿Qué lugar y qué lógica ocupa la comunicación en la SAyEP?

Conceptualizados ya gestión, comunicación y el rol del comunicador, para este trabajo cuyo objetivo es el análisis de la práctica disciplinar durante la creación de una campaña de comunicación, se considera pertinente, entonces, definir **estrategia de comunicación**.

Massoni (2011) la define como un dispositivo de investigación enactiva, flexible y atento a lo situacional; como dispositivo de cambio social conversacional. Se trata de un proyecto de comprensión y es siempre local. La estrategia comunicacional:

“No es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar

habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales. Es una mirada respetuosa de las diversidades presentes en la situación que se desea transformar [...]”. (Massoni, 2013, p.17)

Como tal, debe comprender y recuperar lo material, lo simbólico y lo afectivo, y conllevará “un esfuerzo constante por instalar una conversación en un espacio determinado que se reconoce fluido” (Massoni, 2007, p.37).

Asimismo, la mirada de Uranga y Vargas será también de gran aporte al análisis. Para ellos, “la comunicación es espacio pero también son estrategias” (Uranga y Vargas, 2004, p.3); es la acción, pero también son las **herramientas para la intervención**. La estrategia de comunicación es una iniciativa planificada y coordinada que implica una interacción comunicativa que garantice el intercambio entre actores en el espacio público para construir debate y sentidos sociales (Uranga y Vargas, 2004, p.3).

La estrategia no son acciones aisladas, sino una propuesta articuladora e integradora, orientada a transformar las prácticas sociales en un espacio cultural determinado. Implica un curso de acción consciente y proyectado que orienta la voluntad de transformación de los actores involucrados (individuales y colectivos). Su diseño es un acto creativo que “surge del discernimiento del equipo planificador, a partir de imágenes de futuro, análisis situacional y construcción de escenarios” (Uranga, 2011, p.4), y que comprende la creación o elección de modos, recursos, habilidades, tácticas y medios articulados para involucrar a los actores identificados como necesarios y alcanzar a los públicos, generando cambios en la dirección establecida. Las mismas deben ser generadas desde la reflexión de los actores participantes para incluir su perspectiva y modo de sentir (Uranga, 2011, pp.4–5).

Entonces, incorporar la visión de los actores en todas las etapas del proceso se convierte en una exigencia. El comunicador debe intentar comprender los intereses de los diferentes actores para generar alianzas necesarias, aportar metodologías para que la construcción de nuevos sentidos sea debatida en espacios más amplios, interpretar el contexto y las necesidades para movilizar a esos actores (Uranga y Vargas, 2004, p.3).

En este mismo sentido, Massoni (2013) menciona que: “[...] el diseño de estrategias implica el despliegue de un camino cognitivo capaz de convocar a los actores relevantes en torno a las problemáticas situadas, sobre las que se trabaja a partir del reconocimiento de las racionalidades comunicacionales existentes” (p. 19).

Para el análisis propuesto en este trabajo, se podrán considerar, asimismo, los tipos de estrategias que la campaña “Los alimentos no se tiran” buscó implementar (según la clasificación de Uranga, 2011, pp.6–7): *de alianzas y concertación, de diversidad comunicacional, de uso de medios y canales alternativos, de fortalecimiento organizacional, de comunicabilidad, de educación/comunicación, o de fuentes y bancos de información.*

Del mismo modo, sus tres dimensiones interconectadas:

- Dimensión política: ¿Cómo la campaña busca influir en los decisores (niveles, instancias, sectores) para que respalden los objetivos del organismo?
- Dimensión organizativa: ¿Cómo la campaña contribuye a construir espacios de formación, encuentro y concertación dentro del organismo o con otros actores estratégicos externos?
- Dimensión socio-cultural: ¿Cómo la campaña busca instalar un enfoque particular del tema, promover cambios en hábitos y modos de relación, sumar voluntades y abrir debates en la sociedad?

Para elaborar una estrategia de comunicación es necesario partir de un **diagnóstico comunicacional** que, como define Daniel Prieto Castillo (2001), consiste en una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica. Uranga (2008), en tanto, lo define como “una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación” (p.33). El mismo no se agota en describir la situación, sino que funciona como base para la acción transformadora. Este diagnóstico permitirá identificar **matrices de**

**sentido, prácticas recurrentes y actores clave**, estableciendo una continuidad con la posterior estrategia de intervención.

Según Uranga (2012), para lograr las metas propuestas:

“Es imprescindible que las estrategias de comunicación al servicio de políticas públicas se sustenten en diagnósticos situacionales realizados con perspectiva comunicacional. Allí reside gran parte de la clave del éxito que se pueda alcanzar” (p.10).

El diagnóstico comunicacional implica leer las prácticas en su historicidad y en su **cotidianeidad**, entendida ésta última como el espacio donde los actores reproducen y resignifican sentidos, naturalizan hábitos y, eventualmente, habilitan espacios de cambio. La **vida cotidiana**, por tanto, no sólo impone rutinas, sino que también ofrece zonas de apertura para introducir nuevos discursos y prácticas.

La mirada de la comunicación propuesta por Uranga anteriormente mencionada (como un proceso donde “se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes” (Uranga, 2007, p.4)), nos sitúa en el terreno de la **cultura**. Entendemos ésta como “un modo de organizar el movimiento permanente de la vida cotidiana, del ser y actuar todos los días y, por ello mismo, configurador de conductas, de modos de ser y actuar” (Uranga, 2007, p.5). Es desde esta cotidianeidad que se articulan las percepciones, prácticas y representaciones de los sujetos sociales que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar estrategias de comunicación en una gestión pública.

“La vida cotidiana es fuente de producción de sentidos, es lugar de comunicación” (Uranga, 2007, p.7). Tal como señala Prieto Castillo (1990): “[...] consiste en una infinita trama de aceptaciones y rechazos que tiene que ver directamente con la forma de evaluar”(p.311). Las concepciones, evaluaciones y percepciones de la realidad que comparten los integrantes de un grupo social, determinan su forma de percibir, constituyen el marco de referencia inmediato. Y agrega Uranga (2007): “Así planteado el ámbito de la vida cotidiana es, en sí misma, una experiencia educativa

que se constituye a través de la comunicación, intercambio y producción de sentidos, entre los sujetos que de ella participan” (p.17).

También, para discernir las prácticas respecto del desperdicio de alimentos, problemática abordada en la campaña de comunicación “Los alimentos no se tiran”, se precisaba desentrañar las **matrices socioculturales** que las sustentan, definidas por Massoni (2007) como “el esquema básico que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social”. Y para comprender la trama sociocultural sobre la cual vamos a intervenir como comunicadores, debemos acercarnos a los conceptos de cultura, prácticas sociales, vida cotidiana, hábitos, consumo.

Uranga (2007) plantea que lograr una transformación de los hechos sociales de manera aislada es insuficiente. Hay que transformar las **valoraciones y percepciones** que los sujetos participantes tienen de esos hechos.

[...] cuando actuamos sobre las prácticas sociales, para transformar las relaciones que existen allí y las prácticas comunicativas que dan lugar, necesitamos también actuar de tal manera que se modifique la percepción que cada sujeto, individual o colectivo, tiene de la misma. De lo contrario no existe viabilidad ni factibilidad para el cambio. (Uranga, 2007, p.19)

Para abordar la problemática de la campaña creemos, entonces, relevante incorporar los aportes de Pierre Bourdieu. El **habitus** representa un sistema de disposiciones que “estructura las prácticas y las representaciones” (Bourdieu, 1990, p.88), esquematizando y naturalizando determinados comportamientos de consumo y desperdicio de alimentos. Las **prácticas**, en tanto expresión visible del habitus, son clave para el diseño comunicacional, ya que permiten “conocer cómo piensa el otro, cuál es su sistema de pensamiento y cuáles son sus creencias” (Massoni, 2007, p.33). La posibilidad de transformación, concretamente, se encuentra en la **praxis**, es decir, en la capacidad de modificar las prácticas a partir de nuevas condiciones sociales y simbólicas. Todos estos conceptos debían ser centrales para repensar la campaña “Los alimentos no se tiran” y los hábitos de los rosarinos respecto a la compra y gestión de los alimentos y a su desperdicio.

El **consumo** —compuesto por los procesos sociales de apropiación de los productos— también se volvió un concepto central. No se aborda aquí como un acto individual ni meramente económico, sino como una práctica cultural atravesada por disputas de sentido. Su concepción excede a la mera adquisición de bienes: es una forma de construir identidades, pertenencias y ciudadanías. Cuando consumimos definimos el modo en que nos integramos y nos distinguimos en la sociedad. En este marco, la **ciudadanía** también se redefine, tal como plantea Néstor García Canclini (1995), en función de las prácticas de consumo: se amplía para incluir “las prácticas sociales y culturales que dan sentido de pertenencia” (p.17). Así, ser ciudadano no se limita al acceso legal a derechos jurídicos en un territorio determinado; implica también la posibilidad de participar activamente en la transformación del sistema social.

Por último, se tomará el concepto de **participación** no sólo como presencia, sino como toma de conciencia, como mediación entre lógicas estatales, sociales e individuales, donde los sentidos se negocian y reconfiguran constantemente. Es decir, la participación concebida como instancia de concientización colectiva y de confrontación crítica con el mundo, que implica considerar al otro como otro y no como instrumento para.

El diseño de la campaña “Los alimentos no se tiran” apuntaba a intervenir en las prácticas cotidianas, reconociendo a los actores sociales como productores de sentido y agentes activos en la reducción del desperdicio de alimentos. Por ello, resta introducir aquí el concepto de **mediación** como espacio de articulación entre lógicas diferentes (Massoni, 2007, p.31), indispensable para la comunicación estratégica, ya que permite trabajar desde las relaciones entre matrices, que es donde los sujetos, prácticas e imaginarios se reinventan. “Las mediaciones nos permiten pensar en la comunicación haciéndose” (Massoni, 2007, p.39).

Para finalizar, como se ha mencionado anteriormente, toda estrategia debe contar con un momento de **evaluación**. Dicho momento no se trata de una actividad aislada, sino que es parte del proceso y garantiza la continuidad del proyecto, razón por la cual su diseño debe ser parte integral de la planificación (Uranga, 2008, p. 54).

Será lo que permita establecer el grado de pertinencia y efectividad de un proyecto (Uranga, 2008, p. 55).

Para Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2003), la evaluación de programas o proyectos sociales es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura (p.32).

En síntesis, estos lineamientos teóricos serán el marco para analizar y reflexionar sobre la práctica disciplinar en la SAyEP durante la campaña “Los alimentos no se tiran” desde una concepción compleja, situada y transformadora de la comunicación, en la que el rol del comunicador, el diagnóstico participativo, las prácticas cotidianas y la evaluación continua son aspectos fundamentales para comprender sus alcances, limitaciones e implicancias. Aplicar estos conceptos permitirá ir más allá de una descripción superficial para ofrecer una comprensión profunda de cómo se gestó la campaña, qué dinámicas comunicacionales se verificaron, qué decisiones se tomaron y qué implicaciones políticas y culturales tuvo en su contexto específico.

## 5. ENFOQUE METODOLÓGICO

Este trabajo se inscribe dentro del paradigma interpretativo, centrado en la comprensión de las acciones humanas, las prácticas y procesos sociales, el lenguaje y los significados que las personas otorgan a su experiencia cotidiana. El supuesto de este paradigma concibe a la realidad como una construcción social.

La investigación será de tipo cualitativa, que, tal como lo plantea Irene Vasilachis de Gialdino (1992), “constituye una tradición particular en las ciencias sociales, que depende fundamentalmente de la observación de los actores en su propio terreno y de la interacción con ellos en su lenguaje y con sus mismos términos” (p.58). Siguiendo a la autora, este tipo de investigación se orienta a la comprensión del sentido de la acción en el marco de relaciones intersubjetivas, recuperando la perspectiva de los participantes desde una posición situada.

Este enfoque permitirá, en palabras de Guillermo Orozco Gómez (1997), una aproximación progresiva al objeto de estudio, a partir de interpretaciones sucesivas sostenidas con la ayuda de instrumentos y técnicas de recolección y análisis. Los métodos cualitativos, como señala Roberto Castro (1996), privilegian el estudio “interpretativo” de la subjetividad de los individuos y de los productos que resultan de su interacción (p.64). Consideramos, entonces, que un abordaje de este tipo es el adecuado al hacer hincapié en los procesos sociales.

Asimismo, las herramientas y técnicas cualitativas son de gran utilidad cuando se busca describir rasgos, conductas, medir incidencias de un suceso, condiciones de producción. Como indican Wainerman y Sautu (1997), “son apropiadas cuando el investigador se propone investigar la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales, los condicionamientos de la vida cotidiana o brindar una descripción más detallada de la realidad” (p.180).

En una primera etapa, se analizarán e interpretarán datos preexistentes obtenidos de diversos estudios y documentos, como, por ejemplo, el material y propuesta resultante de la consultoría del Banco Mundial, documentos internos de gestión y

material de la campaña. Como señala Carlos Sabino (1996), “los datos secundarios son registros escritos que proceden del contacto con la práctica” (p.96), y su análisis permitirá una primera identificación del problema y de los actores clave.

Luego, se recurrirá a entrevistas en profundidad con informantes claves, en particular referentes del área de la Dirección General de Gestión Integral de Residuos y del área de Comunicación de la SAyEP. Según Rosana Guber (1991), “la entrevista es una de las técnicas más apropiadas para acceder al universo de significaciones de los actores” (p.132). Si se la concibe como una relación social, posibilita una instancia de observación en la cual el lenguaje cobra centralidad —se obtienen enunciados y verbalización— como vía de acceso a los sentidos construidos por los actores. Estas entrevistas permitirán explorar representaciones, percepciones y hábitos en torno a la comunicación y la gestión de la misma en la organización, identificando también posibles resistencias o saberes previos. Se procederá a hacer un análisis interpretativo de los datos obtenidos de las entrevistas.

La relevancia de las informantes clave seleccionadas para este trabajo radica en su posición y participación directa en el proceso de desarrollo y producción de la campaña analizada, así como en su experticia sobre la temática. Por lo tanto, sus conocimientos y saberes aportarán no sólo información factual, sino interpretaciones y valoraciones que permitirán entender las lógicas de acción, las tensiones y las decisiones dentro del contexto estudiado. Su mirada enriquecedora nos permitirá acceder a una comprensión más profunda del objeto de estudio.

A partir de las entrevistas nos propondremos ahondar sobre los modos de abordar la comunicación en la gestión durante la creación de la campaña “Los alimentos no se tiran”, los momentos de involucramiento del equipo en las diversas etapas del proceso (desde el diagnóstico hasta la ejecución y evaluación), detectar posibles vicios y errores de la comunicación en dicha gestión, así como expectativas de las áreas respecto al equipo de comunicación o al desarrollo de las campañas que las atañen, y su correspondencia o no en la realidad. Asimismo, será de utilidad para identificar cómo fueron las experiencias de los actores claves y cómo se tomaron las decisiones de actividades, acciones, contenidos y estética para la campaña.

En conclusión, esta metodología nos permitirá no sólo comprender las prácticas implicadas en el desarrollo de la campaña “Los alimentos no se tiran” y la vincularidad con otros actores intervinientes, sino también interpretar y reflexionar sobre ellas, contribuyendo a la transformación desde una lógica situada.

## 6. SOBRE LA SECRETARÍA DE AMBIENTE Y ESPACIO

### PÚBLICO

La siguiente descripción y caracterización surge a partir de documentos institucionales internos del gabinete municipal y de la SAyEP.

La Secretaría de Ambiente y Espacio Público de la Municipalidad de Rosario es la dependencia a cargo tanto del desarrollo de políticas públicas que promuevan la sustentabilidad ambiental, así como de la gestión y la prestación de los servicios municipales vinculados al mantenimiento del espacio público de la ciudad. La misma se compone de ocho direcciones generales: Alumbrado Público, Señalización, Cementerios y Defunciones, Parques y Paseos, Higiene Urbana, Gestión Integral de Residuos, Fiscalización e Innovación y Calidad Ambiental.

El 10 de diciembre de 2015, con el cambio de gobierno, correspondiente al segundo mandato de Mónica Fein, la intendenta trazó tres grandes ejes de trabajo que atravesarían y guiarían toda la gestión municipal: cercanía, sustentabilidad y convivencia. Estos ejes fueron, a su vez, el fundamento para la construcción de la nueva visión, misión y objetivos estratégicos de la SAyEP.

Para la nueva dirección de la SAyEP, bajo el mando de Marina Borgatello, la Secretaría dejó de llamarse Secretaría de Servicios Públicos para adoptar su nombre actual: Ambiente y Espacio Público. No se trataba de un simple cambio discursivo o de nomenclatura, era más bien un cambio de concepción política sobre las implicancias y el nuevo rumbo de la gestión. Dicha dependencia debía dejar de ser vista como una simple prestadora de servicios: el ambiente pasaría a ser uno de los focos centrales y se pensaría en la integralidad del espacio público (su seguridad, sus buenos usos, su ocupación y apropiación, su inclusividad, su higiene). El acercamiento con los vecinos, la generación de conversaciones y la corresponsabilidad ciudadana en el cuidado del ambiente y de la ciudad eran primordiales.

*“Pensar la ciudad en términos de sustentabilidad implica construirla con desarrollo económico e inclusión social y protección de los recursos naturales, impulsando acciones que hagan de la ciudad un espacio con oportunidades para todos, con generación de empleo, con valoración del ecosistema y el espacio natural, defendiendo y construyendo lo público como aquello que nos une, nos integra y nos pertenece a todos”.*

*Fragmento del Discurso de asunción de la Dra. Mónica Fein  
10 de Diciembre 2015*

La nueva visión de la Secretaría se alineaba:

*Transformar a Rosario en la ciudad del país que más valora, cuida y disfruta el Espacio Público, no sólo por la gestión local que lo garantiza limpio, ordenado, seguro y con calidad ambiental, sino también por sus ciudadanos y visitantes que allí conviven, se integran y expresan, con intensidad y pertenencia.*

La cabeza del organigrama de la SAyEP se completaba con el subsecretario de Espacio Público Juan José Di Pollina y la subsecretaria de Ambiente Cecilia Mijich. Luego seguían los directores y subdirectores de cada Dirección General (mencionadas anteriormente), cada cual con sus equipos y cuadros técnicos y administrativos.

El equipo de Comunicación de toda la Secretaría estaba compuesto por siete profesionales con diferentes funciones: la coordinadora del área, la diseñadora, el fotógrafo, el encargado de prensa, la encargada de redacción de contenidos para el portal municipal, el encargado de estrategia y contenidos de redes sociales y mi rol, ya mencionado, de estrategias, campañas, acciones comunicacionales, ejecución y coordinación de actividades.

## 6.1 ¿Un cambio de perspectiva para el área de comunicación?

A partir de lo señalado, la nueva gestión demandó al área de Comunicación un cambio de perspectiva que implicaba repensar su modo de intervención. El desafío consistía en ampliar la mirada comunicacional, incluyendo todas sus dimensiones, integrando a los tradicionales aspectos informativos y de imagen, hasta las dimensiones interaccionales y socioculturales.

Hasta ese momento, la comunicación de la Secretaría se había centrado principalmente en prácticas y campañas de carácter informativo y de prensa. Por lo tanto, se solicitó al área una participación más activa y una mirada superadora: que incorporara la dimensión simbólica de la comunicación y considerara la producción de sentidos que emerge en la relación entre los distintos actores involucrados en las problemáticas abordadas.

El equipo debería asumir un rol activo para conseguir una mayor proximidad con el territorio donde se suceden las conversaciones que producen sentidos sociales. Su desafío consistía en lograr dinamizar lógicas entre actores sociales muy diversos, generar lazos y nuevos diálogos, a través de diferentes canales de comunicación, más acordes a las prácticas cotidianas de los ciudadanos. Pensar estratégicamente como un todo lo ambiental, lo comunicacional, lo educacional. En conclusión, asociarse con todos los rosarinos para construir una ciudad más sustentable.

La elaboración y ejecución de muchas de las campañas se trabajaban en la SAyEP de manera transversal entre diversas áreas. Así fue el caso de “Los alimentos no se tiran.” No obstante, la etapa de diagnóstico comunicacional y planteo de algunas acciones había sido ya efectuada durante el proyecto de asesoramiento del Banco Mundial. En la entrevista, Alina Taborda, coordinadora del equipo de Comunicación de la Secretaría entre 2007 y 2019, mencionó que no hubo una participación continua de ningún miembro de su equipo durante la totalidad de dicho asesoramiento. *“En alguna parte del proceso participé, pero no del proceso continuo. En algún momento pidieron un perfil social comunicacional y yo tuve un intercambio con parte del equipo, pero no fui parte del proceso en su totalidad. Para nada”*, dijo. De un proceso que duró tres meses, fue convocada solamente a una

reunión. Un año más tarde, al tomarse la decisión de gestión de relanzar la campaña en 2017, se trabajó conjuntamente entre las áreas de la SAyEP.

Alina señaló, además, que para el desarrollo de “Los alimentos no se tiran” se hizo un importante esfuerzo por superar la lógica institucional que suele ubicar a la comunicación al final de la línea, como mera generadora de piezas o productos comunicacionales. Este intento se hizo debido al pedido expreso de la nueva gestión y al apoyo de la secretaria Borgatello; sin embargo, como se verá más adelante, no siempre se logró. Para esta campaña *“se hizo el esfuerzo, creo que se hicieron cosas súper interesantes. Pero que en la actualidad no las estamos haciendo, por ejemplo. Porque cuando se evade la persona que hace ese planteo, vuelve a instalarse con mucha fuerza lo que es la lógica institucional, que es, para mí, que la comunicación está al final”*, concluyó.

Durante dicha gestión se evidenció un liderazgo en la Secretaría que promovió una concepción de la comunicación con mirada estratégica; se abrazó una idea de una administración pública más reflexiva en este sentido. Este intento recuperaba, en parte, algunos de los movimientos planteados por Massoni para ello (el Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural; y el Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección). No obstante, ello no garantizó que teoría y práctica se encontraran siempre plenamente articuladas. Retomaremos y desarrollaremos esto en el análisis.

## 7. CAMPAÑA LOS ALIMENTOS NO SE TIRAN

En el marco de sus funciones y de la ya mencionada Ordenanza Municipal N° 8335/2008, conocida como “Basura Cero”—que implicaba la máxima reducción de residuos—, la SAyEP se comprometía a la continuidad en los trabajos de higiene urbana, separación en origen, tratamiento y valorización, fortaleciendo sus equipos técnicos, poniendo la temática en agenda y buscando el involucramiento de la ciudadanía con leyes y programas de promoción, información y comunicación para el consumo responsable. En esa vía, se planteó un Plan de Gestión de Residuos para el año 2030, que implicaba la reducción progresiva de la disposición final de residuos sólidos urbanos, con plazos y metas, por medio de medidas orientadas a la reducción de generación, la separación selectiva, la recuperación y el reciclado. Bajo estos miramientos se apuntó a tratar para el año 2030 el 100% de los residuos reciclables y orgánicos. En consecuencia, diseñar estrategias y acciones de educación ambiental que involucraran a la ciudadanía era un objetivo indispensable.

Como se ha indicado en la introducción de esta tesina, la Dirección de Gestión Integral de Residuos —como su nombre indica— es la encargada tanto de la gestión de los residuos, como de la promoción de acciones de sensibilización y educación respecto a la buenas prácticas en torno a su minimización. Persiguiendo el objetivo de la SAYEP de tener una ciudad más limpia e innovadora en la gestión de sus residuos, en 2016 se le requirió al área trabajar en una nueva corriente: el desperdicio de alimentos.

GIR estaba compuesto por un director, una subdirectora y un equipo técnico joven integrado por ocho personas, encargadas de la planificación y ejecución de todas las funciones y actividades del área.

El pedido de trabajar junto a Comunicación en la campaña “Los alimentos no se tiran” surgió desde allí. Particularmente, se le solicitó al área llevar adelante parte del desarrollo de la misma: tanto su imagen como los contenidos para algunas de las piezas comunicacionales.

Según el diagnóstico realizado por el Banco Mundial, algunos de los desafíos comunicacionales que se debían enfrentar para trabajar en esta corriente eran:

- Instalar el concepto con claridad y seleccionar el eje temático para presentar el tema (ambiental, social, etc),
- distinguir entre pérdida y desperdicio,
- seleccionar la información e indicadores clave para dar a conocer la dimensión local de la problemática en la ciudad,
- definir la estrategia de comunicación y elegir los medios adecuados para comunicar,
- identificar líderes en el municipio,
- generar contenidos propios.

## 7.1 Abordaje del desperdicio de alimentos: una problemática de escala mundial que nos toca de cerca

Los estudios realizados indican que un tercio de todos los alimentos que se producen en el mundo (1.300 millones de toneladas) se pierden o desperdician a lo largo de toda la cadena de suministro —desde la producción agrícola inicial hasta el consumo final en los hogares— a causa de prácticas inadecuadas o malos hábitos de consumo. Particularmente, los argentinos desperdiciamos o desechamos 1.5 toneladas de alimentos por día, lo que equivale a 38 kilos por persona en un año. En Rosario, casi 200 toneladas diarias se arrojan a la basura. Es decir, una persona desperdicia entre 1 y 1,2 kilogramos de alimentos por semana (sólo en restaurantes se echan a perder 4.600 toneladas al año, lo que equivale a un promedio de 54 kilos diarios por establecimiento).

El **desperdicio**, propiamente dicho, se refiere a aquel que puede darse desde el comercio minorista hasta en los consumidores. Involucra alimentos en buen estado o de calidad, aptos para su ingesta, que son descartados por hábitos inadecuados de compra o consumo, o bien por una gestión y manipulación ineficientes. Entre las causas más frecuentes se encuentran: el consumo irresponsable, la falta de organización, la pérdida de la cadena del frío, las compras en cantidades excesivas, la falta de atención a las fechas de vencimiento, una gestión deficiente en los

establecimientos gastronómicos, entre otras. Es decir, el desperdicio es, en la mayoría de los casos, evitable.

La **pérdida**, en cambio, se refiere a aquellos alimentos desechados durante las etapas de producción, poscosecha, elaboración y distribución, ya sea por carencia de tecnología, falta de destrezas, de conocimiento o de gestión, insuficiencia de infraestructura o en los procesos logísticos, cuestiones menores de estética (alimentos machucados o que se perciben como de menor calidad), etc.

Tirar comida tiene fuertes impactos sobre el ambiente y las economías. Colaborar con un consumo responsable y con el cuidado del ambiente implica que todos los actores sociales involucrados en la problemática asuman un compromiso. En gran medida, el problema radica en la falta de información sobre el tema, en la ausencia de conciencia y de responsabilidad sobre los hábitos de consumo, la gestión y las prácticas cotidianas con los alimentos.

Como señala Massoni (2007), si sucede que los diferentes actores no reconocen al problema como tal, entonces habrá que comenzar por trabajar en la sensibilización en torno a su existencia (p.181).

## 7.2 Situación problemática:

- Cantidad de alimentos que se desperdician, que con un adecuado tratamiento podrían no ser basura.
- Falta de conocimiento e información sobre la temática a nivel local.
- Cantidad de residuos orgánicos enviados a disposición final.

## 7.3 Aspectos del problema:

### **Social/humanístico:**

- Reducción del hambre. Para el año 2050 se estima que la población mundial será de 9 billones de personas y la necesidad de alimentos aumentará un 60%.

- Los alimentos no consumidos y desechados pueden tener otra oportunidad, aprovecharse en otros ámbitos.
- Personas en situación de indigencia que buscan alimentos en los contenedores.

### **Ambientales:**

- Grandes impactos en el cambio climático. Las pérdidas de alimentos representan un desperdicio de los recursos e insumos utilizados en la producción, como tierra, agua y energía, incrementando inútilmente las emisiones de gases de efecto invernadero.

### **Económicos**

- Las pérdidas y desperdicios implican un gran gasto de dinero.
- Aumento de gastos de traslado y recolección de residuos.
- Necesidad de mayor espacio de relleno sanitario.

La SAyEP decidió enfocar su campaña de comunicación en los aspectos humanísticos y ambientales del desperdicio de alimentos —no de la pérdida—, abordándolo desde la perspectiva del consumo responsable. Sus mensajes y acciones se orientaron a la reducción en fuente de los desechos y a la redistribución y reutilización de la comida para alimentar a la población.

## **7.4 Objetivos de la campaña**

### **Objetivos generales:**

- Informar y sensibilizar a los diferentes actores (generadores y consumidores) acerca del desperdicio de alimentos, sus impactos negativos y de su responsabilidad y posibilidad de tomar acción.
- Promover prácticas de consumo responsable y de gestión eficiente en los rosarinos y en las instituciones para reducir el desperdicio.

### **Objetivos específicos:**

- Concientizar/sensibilizar sobre la reducción del desperdicio evitable en los hogares y sobre conductas saludables.
- Concientizar/sensibilizar sobre la reducción del hambre.
- Lograr la revalorización de alimentos.
- Potenciar el alcance y trabajo conjunto con organizaciones afines a la temática.
- Promover el compromiso activo de los grandes generadores.
- Incrementar donaciones por parte de la industria alimenticia.
- Articular con actores clave y experiencias exitosas ya existentes.
- Reducir la cantidad de alimentos enviados a disposición final.

## **7.5 Actores involucrados**

El siguiente mapeo de actores surge, principalmente, del asesoramiento del Banco Mundial.

### **Generadores**

#### **Grandes generadores**

A partir de la selección e incorporación de Rosario en el proyecto impulsado por el Banco Mundial, pudo conocerse que en la ciudad se identifican principalmente como grandes generadores de desperdicios de alimentos a:

- Empresas del rubro alimenticio.
- Hoteles.
- Restaurantes.
- Supermercados.
- Mercado de concentración de frutas y verduras.
- Grandes empresas con comedores.

#### **Comercios minoristas de venta de alimentos:**

Minimercados, almacenes y verdulerías.

### **Ciudadanos/Consumidores**

Se debe contemplar los residuos y el desperdicio generados en los hogares y a nivel de consumidor. Estos actores podrían ser los más reactivos a la campaña, capaces de producir resultados más rápido.

### **Recuperadores (posibles aliados)**

Actores, organismos e instituciones capaces de recuperar alimentos, de redistribuirlos, de transformarlos:

- Banco de Alimentos de Rosario (BAR) y Red de Banco de Alimentos.
- ONGS: organizaciones de la sociedad civil vinculadas con la temática: Caritas, Plato lleno, Conin, Red Solidaria.
- "Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático" (RAMCC) creada en 2010.

### **Otros actores importantes (posibles aliados)**

- Establecimientos educativos: universidades y escuelas con comedores.
- Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario (AEHGAR).
- Escuelas de cocina de la ciudad.
- Actores internacionales que desarrollan alianzas para abordar el tema.
- Sector empresario: empresas con acciones de RSE, cámara de empresas alimenticias, empresas alimenticias, empresas de logística.
- Medios de comunicación de la ciudad.

## **7.6 Identidad visual y Mensaje:**

A partir del diagnóstico y la investigación previa del Banco Mundial, se reconoció que esta temática presenta, a nivel internacional, una ventaja significativa: goza de una imagen positiva, ya que su implementación genera beneficios para todos los públicos de interés. En consecuencia, las acciones vinculadas con este tema suelen obtener una aceptación inmediata.

Desde el municipio se procuró acercar la temática a los ciudadanos rosarinos de manera amable, para darla a conocer primero, y para movilizar el interés ciudadano,

después. Se consideraba que cada persona, desde su propio círculo de influencia, podía colaborar y asumir un rol activo como agente de cambio a favor de la disminución en la pérdida y desperdicio de alimentos. La toma de conciencia es un factor indispensable para ello.

La reducción del desperdicio en fuente (generadores y consumidores) fue tomada como la alternativa más beneficiosa para trabajar. Algunas de las líneas elementales de abordaje fueron la minimización, reutilización y el tratamiento (desde la planificación, la compra y la elaboración de comidas). *“Yo creo que la bajada era llegar al vecino en forma clara y concisa. Entonces se buscaron datos a nivel nacional y provincial e ir bien a lo cotidiano. La idea era poder llegar”*, dijo Agustina Rodríguez, subdirectora de la DGGIR al momento del lanzamiento de la campaña.

Durante el desarrollo de “Los alimentos no se tiran” se trabajó en conjunto con una diseñadora e ilustradora externa a la SAyEP para la creación de la identidad visual. Se optó por una línea gráfica basada en ilustraciones, en lugar de fotografías reales. Tanto la imagen como el tono de los contenidos debían ser amables y cercanos, con un carácter formativo, pero también implicativos, apelando al compromiso ciudadano y a la responsabilidad empresarial. De allí el nombre de la campaña y algunos de sus mensajes clave, como, por ejemplo: “No son sobras, es otra comida”.

De las entrevistas realizadas, al ser consultadas sobre las decisiones relacionadas con la identidad de la campaña, los lineamientos estéticos (como la elección de ilustraciones en lugar de fotografías reales) y los contenidos, se desprende que no existió una mirada estrictamente estratégica en estas cuestiones: *“Me parece que fue decir “alguien que nos diseñe la campaña” y surgió así. Yo creo que fue, gustó y cerramos ahí. No sé si nos cuestionamos: “che, por qué no es algo más fotográfico”*, expresó Agustina. Y agregó: *“Fue como algo innovador en nosotros como Secretaría, porque la Muni tiene una comunicación más estanca, más cerrada, muy el celeste. O en su momento era el naranja. Veníamos con una estructura muy dura de la comunicación, me parece. Entonces, fue como romper eso. Nos gustó, también,*

*porque salimos de esa estructura. Como que era más cálida, como que se podía llegar más al vecino. Entendimos que era eso”.*

Alina, en tanto, señaló que se trató simplemente de una búsqueda creativa. *“Ahí sí el área de comunicación tiene autonomía para moverse, siempre y cuando estés dentro de los lineamientos de la imagen institucional de la Municipalidad. Ahora que me acuerdo, esta campaña costó un poco que la aceptaran porque eran dibujos y demás, pero dentro de la caja posible, y salió”.* Para ella, la elección de la ilustración se basó en que era un recurso más pedagógico y no tan publicitario como la fotografía. *“La ilustración es más un recurso pedagógico y me parece que estábamos en esa etapa de la campaña, más de educación, más en la parte más inicial. Más allá de que el nombre es más promocional”.*

En cuanto a la redacción y la selección de los contenidos, Alina remarcó que el trabajo fue conjunto: *“Se trabaja directamente con el área que tiene el tema, que en este caso en la Dirección General de Residuos. El tono se lo da al área de comunicación, pero el contenido viene directamente de la dirección de gestión de Residuos, como ya más premastizada, uno tiene que trabajar con eso”.*



## 7.7 Acciones y piezas de comunicación: acciones concretas para lograr un impacto significativo

La campaña incluyó diversas acciones de sensibilización. En este trabajo, se listarán y describirán brevemente algunas de las acciones principales, haciendo especial hincapié en la guía práctica para ciudadanos en la que se trabajó desde Comunicación; pieza fundamental que sirvió como fuente y puntapié para el desarrollo de las demás piezas comunicacionales.

Las acciones y materiales estaban destinados a distintos públicos. La campaña contemplaba eventos en espacios públicos, alianzas con actores estratégicos, diseño y desarrollo de piezas promocionales específicas, intervenciones en redes sociales y difusión a través de medios masivos (incluyendo tanto medios tradicionales como intervenciones en el mobiliario urbano).

### **Guía práctica para los ciudadanos/consumidores**

Esta pieza fue la rectora y el puntapié inicial de toda la campaña, a partir de la cual se desarrolló todo el material comunicacional, incluyendo mensajes y gráficas para las distintas piezas producidas. La identidad visual de la campaña se creó en conjunto con esta guía y a partir de ella.

Se trató de una acción de educación y concientización orientada a disminuir el desperdicio de alimentos en el hogar. Se elaboró un documento público y gratuito, de uso ágil y sencillo, que ofrecía datos y consejos prácticos sobre manejo de alimentos, compra eficiente, consumo racional y responsable, conservación y aprovechamiento de alimentos, contribuyendo a evitar desperdicios involuntarios. Servía de gran guía para el consumidor.

Su objetivo principal era llegar al ciudadano y a cada hogar, y pretendía informar y sensibilizar a la población sobre la importancia del tema. Contenía medidas simples y aplicables para hogares, comercios, restaurantes, escuelas y empresas, que favorecían la sostenibilidad ambiental, generaban mejoras económicas y contribuían a la seguridad alimentaria.

La guía se distribuía en diversas acciones institucionales de la SAyEP y de la campaña, y también estaba disponible para su descarga en el sitio web de la Municipalidad de Rosario.



## Acciones vinculadas al sector gastronómico (bares y restaurantes)

### → Firma de compromiso de adhesión a la campaña

El lanzamiento de la campaña se hizo con un llamamiento a los establecimientos gastronómicos a unirse y firmar un compromiso de colaboración para generar conciencia sobre la problemática. Dicho compromiso los instaba a fomentar prácticas contra el desperdicio y pérdida de alimentos, llevando a cabo cuatro simples acciones: facilitar la comunicación de la campaña “Los alimentos no se tiran” e incorporar piezas de comunicación en lugares visibles, en formatos físicos y digitales; ofrecer y hacer entrega de los alimentos no consumidos en el lugar por sus clientes; estimular a que sus clientes soliciten aquellos alimentos que han comprado y no han consumido; y adoptar técnicas en sus cocinas para reducir el desperdicio en el manejo de alimentos.

Ya lanzada la campaña se continuó recorriendo más bares y restaurantes con un grupo de divulgadores, procurando su adhesión:

→ **Acciones de comunicación sugeridas y solicitadas a bares y restaurantes:**

*Acciones orientadas a los clientes:* ofrecer a cada comensal que se lleve sus sobras, con la iniciativa "No son sobras, es otra comida"; visibilizar mensajes de la campaña "Los alimentos no se tiran" en los establecimientos, incorporar piezas gráficas en lugares visibles y facilitar la comunicación en formatos físicos y digitales.

Piezas de comunicación: sticker de local adherido a la campaña (colocado una vez firmado el compromiso); se puso también a disposición de los establecimientos el diseño de stickers para el menú, manteles individuales y posavasos con los diferentes mensajes de la campaña para que pudieran utilizarlos.

*Hábitos y acciones en la gestión del establecimiento:* se envió material con tips para mejorar la gestión de alimentos en las cocinas, siguiendo el tono de la guía para ciudadanos; se realizaron algunas charlas y talleres de capacitación con ese fin.

*Calcomanía de local adherido*



*Muestra mantel individual*



### **Programa RecupeBAR:**

Programa de inclusión social. Se trata de una iniciativa entre el Banco de Alimentos Rosario (BAR), el Mercado de Productores y la Municipalidad, que opera bajo un esquema de articulación tripartito público-privado para gestionar en red el rescate de frutas y verduras. Cada propietario de puesto dona diariamente alimentos que, aunque no se encuentren en óptimas condiciones comerciales, son aptos para el consumo. Estos productos son posteriormente clasificados, lavados y distribuidos a comedores comunitarios. Para ello, se firmó un convenio que permitió disponer de un espacio dentro del Mercado de Productores destinado a la labor de clasificación. El programa incorporó además un componente de inclusión social, ya que se formalizó como personal operativo a personas que anteriormente se desempeñaban como recolectores informales, brindándoles empleo estable y reconocimiento formal.

→ *Voluntariado ciudadano junto al BAR:* también se lanzaron convocatorias ciudadanas de voluntariado ocasionales para el trabajo en el BAR.

### **Outlet de verdulerías**

Se invitó a las verdulerías a destinar un espacio en sus locales para la venta de productos maduros a menor precio, más accesibles. Dicho sector estaba señalado e identificado con un distintivo de la campaña proporcionado por la SAyEP. A cambio del compromiso asumido, se elaboró un registro de las verdulerías participantes, el cual se difundió en el sitio web oficial de la Municipalidad.

### **Jornadas de recuperación de frutas y verduras en espacios públicos de Rosario**

Actividad en alianza con Mercados de frutas y verduras de Rosario, la Cámara de gastronómicos y su Escuela de Cocina, que consistía en "rescatar" frutas que, por su estado de maduración o aspecto, iban a ser descartadas. Estos alimentos se aprovechaban para elaborar jugos, licuados, batidos, dulces y pinchos, que se compartían con los ciudadanos. Esta actividad se realizaba en la vía pública en distintos puntos de la ciudad (en plazas y espacios de alta concurrencia), así como en

eventos y jornadas organizadas en coordinación con otros actores públicos y privados.

En forma simultánea a la entrega de jugos y dulces, un grupo de divulgadores se acercaba a los ciudadanos y ciudadanas para proporcionarles información, fortaleciendo la propuesta de sensibilización de la campaña. Se ofrecían consejos prácticos orientados a reducir el desperdicio de alimentos, especialmente en las etapas de compra y almacenamiento, promoviendo un consumo más responsable y cuestionando costumbres arraigadas por convenciones comerciales.

### **Disco SOPA**

Iniciativa internacional nacida en Europa, a la que el municipio se adhirió. Consistía en una actividad de cocina colaborativa entre los y las vecinas con el objetivo de concientizar sobre el desperdicio de alimentos. Bajo las direcciones de un chef, los y las participantes cocinaban sopa o un guiso de lentejas con verduras maduras o que no lucen perfectas, para luego degustarlo en conjunto. La actividad se desarrollaba en un ambiente festivo y musical, donde las personas, divididas en grupos, realizaban diferentes tareas como limpiar, pelar y cortar. La invitación era abierta a la comunidad, con participación libre y gratuita, y se solicitaba que cada participante asistiera con un recipiente para poder llevarse la comida al finalizar.

### **Creación de sección especial de la campaña en sitio web municipal**

Espacio para informar sobre la temática y darle visibilización, desde el cual es posible descargar la guía con consejos.

**Video animado** para el lanzamiento de la campaña y su versión para proyección en colectivos urbanos.

### **Clases abiertas de cocina**

Se implementaron acciones en conjunto con la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario (AEHGAR), que consistían en clases de cocina abiertas y en vivo para los y las vecinas, dirigidas por la Brigada de Cocineros, una agrupación gastronómica solidaria. La idea era que los y las rosarinas aprendieran a

aprovechar al máximo todos los alimentos con los que contaban en sus hogares, promover buenas prácticas en la cocina y la utilización de las sobras.

### **Supersaludable**

Con el objetivo de tener mayor llegada para poder informar y concientizar sobre la temática, desde el 2017 se diseñaron acciones en conjunto con la Asociación Civil Supersaludable, en ediciones de Street Food en calle Oroño, como así también en distintos puntos de la ciudad, supermercados, plazas y espacios públicos. Los atractivos personajes llamaban la atención de grandes y chicos, que se sumaban a escuchar e informarse sobre la problemática.

### **Otros productos y acciones comunicacionales:**

- Presencia de la campaña en la agenda municipal y en diversas actividades de la SAyEP.
- Campaña para Universidades: se desarrollaron acciones específicas para desalentar el desperdicio de alimentos durante la celebración de los estudiantes recién recibidos.
- Acciones y mensajes en redes para la promoción de hábitos sustentables en fechas especiales: por ejemplo, Navidad.
- Ploteo de contenedores en vía pública con mensajes alusivos a la campaña.
- Merchandising con mensajes y utilidad para evitar el desperdicio en la cocina o gestionar mejor: medidor de pastas, listado para una compra responsable, entre otros.
- Talleres y actividades lúdicas para chicos para concientizar sobre la temática

## **7.8 Algunos resultados**

Al concluir el mandato de la secretaria Borgatello en la SAyEP, en diciembre de 2019, se destacaron los siguientes números de la campaña, correspondientes al período entre finales de 2017 y 2019:

- Recuperación 1.200 kg de frutas, aprovechadas en 30 entregas de jugos.
- Realización de 17 clases de cocina para aprovechar alimentos.

- Realización de 2 Discos sopas, donde se cocinaron unas 1.000 raciones de sopas y guisos con alimentos recuperados.
- Adhesión a la campaña de 300 gastronómicos, entre restaurantes y bares.
- 166 verdulerías crearon sus Outlets de frutas y verduras maduras.

En la actualidad, a ocho años del inicio de la campaña, RecupeBAR es la única acción que continúa vigente. Con ella se logró recuperar un total —acumulado desde los inicios— de más de 1.300.000 kg de frutas y verduras, donadas a 280 instituciones de carácter social.

Puede observarse, entonces, que la acción de mayor impacto en la recuperación y aprovechamiento de alimentos —y, por ende, en la reducción de los residuos orgánicos enviados a disposición final— fue el Programa RecupeBAR, resultado de un acuerdo tripartito entre el municipio, el Mercado de Productores y el Banco de Alimentos Rosario (BAR). De hecho, esta iniciativa fue la más difundida y reconocida a nivel comunicacional a lo largo del tiempo.

## 8. DEBILIDADES, FORTALEZAS Y HALLAZGOS

Para analizar críticamente la campaña y el proceso de trabajo del área de comunicación, tomaremos categorías analíticas provenientes del marco teórico, para visibilizar las fortalezas, debilidades y hallazgos que se desprenden a partir de la investigación.

### 8.1 Una lógica que te lleva: Comunicación al final de la línea

Agustina Rodríguez, subdirectora de Gestión Integral de Residuos entre diciembre de 2015 y finales de 2017, fue la representante de la DGGIR encargada de llevar adelante el proceso de la campaña analizada en esta tesina. Durante la entrevista contó que la dinámica de trabajo en la SAyEP implicaba muchas veces que Comunicación estuviera a la demanda de las autoridades y no lograra ser la que propusiera los abordajes de ciertas temáticas. Según ella, las campañas o temas iban surgiendo de los pedidos de cada Dirección, de la Secretaria en aquel momento (Marina Borgatello) o del Palacio de Gobierno: *“A veces pasa eso, que surgen las ideas desde las áreas y después se necesita la otra pata para ver cómo hacerlo. Entonces, listo, llamemos a Comunicación para ver qué se les ocurre, si conocen algún proveedor para que nos dé idea”*. Como se advierte, el área de Comunicación era convocada, en general, una vez que las ideas ya fueron pensadas, ya sea para diseñar una pieza o producto, para aportar algo sobre esas ideas preconcebidas o para asesorar sobre la contratación de proveedores que permitieran materializarlas.

En el caso de “Los alimentos no se tiran” la subdirectora lo planteó como una mixtura: *“Me acuerdo que éramos algunos del área y otros colaboradores técnicos, nos reuníamos, y es como que “tenemos esta idea y podemos hacer esta acción”. Se iban tirando ideas y luego se organizaba cómo hacer”*, indicó. Y agregó que todos los equipos, de la GIR y de Comunicación aportaron en ideas (no así en diagnóstico) para esta campaña, resultando así, a su parecer, un trabajo en conjunto.

Alina Taborda, coordinadora del equipo de Comunicación en ese período, mencionó que la decisión de desarrollar la campaña fue de gestión, puesto que había un

lineamiento claro de trabajar las corrientes de los residuos y los desperdicios de alimentos eran uno de ellos. En sintonía con Agustina, contó que la ejecución de la campaña en 2017 y su planificación no surgió de un lugar único: participaron aquellos integrantes de GIR involucrados en esa línea de residuos, personal y asesores técnicos de la Secretaría e integrantes del equipo de Comunicación, a quienes mencionó como los que ejecutan *“todas las piezas, los materiales y cuestiones de contenido”*. Como indica Uranga (2012), gestión y comunicación son inseparables, y la gestión necesita de un diseño estratégico de comunicación para aportar a la intervencionalidad, al diálogo entre diferentes y a la construcción creativa de propuestas de manera asociada (p.7), ¿pero cómo participó el área de Comunicación de la SAyEP en dicho diseño estratégico?

Específicamente sobre la campaña, Agustina recordó: *“En 2015 empieza la consultoría con el Banco Mundial .Y la campaña arranca en 2016, me parece. Sí, unas acciones sueltas, pero después en 2017 largamos con el diseño nuevo y todas las acciones más fuertes”*. Mencionó que en los inicios del proyecto con el Banco Mundial participaron el director de GIR, la subsecretaria de Ambiente y la directora operativa de la Planta de Compostaje de Residuos Domiciliarios de la ciudad. Remarcó, también, que se sumó a la mesa inicial de conservación un equipo técnico de la Universidad Nacional de Rosario. La selección de personas se debía a que, dado el abordaje de los residuos orgánicos —del desperdicio—, la temática era principalmente vinculada a la planta de tratamiento. *“Se arrancó como más técnico y después se empezó a abrir”*, concluyó. Esa apertura se correspondió con una exigencia de la gestión (mencionada por Alina) de trabajar la temática con otra mirada. Fue en esa apertura, que, tiempo después, se involucró a Comunicación.

Sosteniendo la concepción de Uranga, quien plantea que la gestión de los procesos comunicacionales implica un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación, podemos convenir, a partir de las entrevistas, que dicho abordaje integral no se dio en el proceso de creación de la estrategia para tratar el desperdicio de alimentos.

El origen de la campaña, tal como se la describió anteriormente, fue el asesoramiento en Desperdicio de Alimentos del Banco Mundial. En los documentos resultantes del proceso de esos tres meses de trabajo conjunto puede verse que la organización internacional propuso un delineamiento del tipo de nombre (aunque no el nombre definitivo), tono, canales, medios, delimitación de actores involucrados, ideas y tipo de acciones para abordarlos, así como también una cierta planificación de las acciones a mediano y largo plazo. En la entrevista, Alina dijo que sólo fue convocada en una única oportunidad durante todo el proceso, cuando se requirió de un perfil más social comunicacional. Es decir, Comunicación no tuvo una participación activa; no fue pensada ni incluida en el diagnóstico y en la planificación, sino que se sumó a la campaña en una etapa muy posterior: *“O sea, cuando llega al área de comunicación, llega un poco masticado y se retrabaja en conjunto”*. Y profundizando un poco, Alina expresó que no hay un diagnóstico propiamente dicho en muchas de las situaciones comunicacionales tratadas en la SAyEP: *“Tenés una situación, mapeás cuáles son los actores que considerás que están involucrados y en función de eso te vinculás”*.

Puntualmente, en cuanto al surgimiento de los pedidos de participación al área de Comunicación en la SAyEP, Alina adhirió a la idea de Agustina. *““Tenés que hacerme un flyer”, así surgen los pedidos. O sea, ya surgen cocinados. Los pedidos son de productos, para mí. El área de comunicación (en la SAyEP) realiza productos y, para mí, la comunicación es más que eso”,* señaló y agregó: *“A nosotros nos llega un pedido concreto que viene con la necesidad de comunicación bastante digerida. Y trabajamos en función de eso”*.

A partir de lo mencionado, queda en evidencia la falta de perspectiva comunicacional en el diagnóstico de la campaña, contradiciéndose con la mirada teórica de Uranga (2012) que plantea que las estrategias de comunicación al servicio de políticas públicas deben sustentarse en diagnósticos con perspectiva comunicacional.

De las entrevistas a las informantes claves puede desprenderse que en la SAyEP, ya sea por sus dimensiones, cantidad de Direcciones Generales o por la cantidad y

variedad de temas a abordar, existe una cierta autonomía por parte de las áreas en el desarrollo de ideas y de planes de acciones comunicacionales. Agustina lo expresó con claridad: *“Es la dinámica de trabajo así, ¿viste?. Como que a veces son un aislado, pero después, a veces, cuando querés, no podés ser asilado”*. No obstante, la concreción o visado final de dichas ideas siempre pasa por Comunicación.

*“Nosotros, para salir afuera, con una campaña, con los juegos de residuos y todo eso, siempre trabajamos de la mano de Comunicación. En la puesta en escena, por ejemplo. No nos lanzábamos solos. O sea, siempre hay un filtro. “Che tenemos esta idea”, “Ali, mirá, queremos hacer esto, cómo lo podemos hacer”. Trabajábamos en equipo”,* dijo Agustina. En cuanto a “Los alimentos no se tiran”, ella lo recordó como una retroalimentación, como algo no estanco. Sin embargo, siempre habló de necesidades puntuales a ser resueltas por el área de Comunicación: *“Por ahí teníamos esta necesidad, por ejemplo, de la puesta en escena, de cómo tunearla y trabajamos en conjunto”*.

Entonces, considerando los tres movimientos de Massoni, puede observarse que en la práctica disciplinar durante el desarrollo de la campaña “Los alimentos no se tiran” no se logró trasvasar el segundo movimiento (De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos) propuesto por la autora, desde el enfoque de la comunicación estratégica. Dicha perspectiva implica que la comunicación en cualquier organización ya no se ubica en la última etapa de una línea de montaje institucional (Massoni, 2011, p.5), sino que “consiste en una forma de relación que va configurando cada una de las acciones previas y que pasa, entonces, a ser una cuestión de equipos interdisciplinarios —insisto, no sólo de comunicadores— capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos” (2011, p.5). Luego, veremos que sí hubo un intento de trabajo en línea con el primer y el tercer movimiento postulados por Massoni (De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural; y De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección, respectivamente).

En la entrevista, Alina lo corroboró: *“Normalmente, siempre Comunicación aparece más al final que al inicio”*. Sin participación en el diagnóstico, involucrada más en la ejecución de las ideas y en tratar de alinear un poco todo a lo institucional. Al referirse al pedido de participación de Comunicación en las campañas de la SAyEP, indicó que cada área se acerca con un deseo puntual de trabajar con ciertos actores y de cierta manera. *“Un montón de veces vienen ya con la idea y el producto en su cabeza cerrado y vos, después, lo tenés que concretar. O sea, lo posible, lo real. Algo que es propio del área de comunicaciones es que nosotros somos quienes alineamos a lo que es el perfil institucional de la Municipalidad de Rosario. La Municipalidad tiene algunos lineamientos y el área de comunicaciones es la que se encarga de alinearlos”*. Podemos ver, entonces, cuál es el lugar que la comunicación ocupa en la SAyEP. Según Alina: *“Desde mi punto de vista, normalmente aparecemos al final, cuando ya se necesita un producto, una nota, un anuncio, una presentación, y no participamos de todo el proceso de construcción. La demanda ya llega cerrada. No hay una instancia de construcción conjunta que implicaría otros perfiles”*.

Un claro ejemplo surgió al ser consultada acerca de la capacitación para la gestión de alimentos en los locales gastronómicos que se dio en la campaña: *“En esa parte yo no estuve involucrada. Hicimos un power point nada más. Hacemos las piezas. Por eso de ser una acción que surgió de la idea de ellos y nosotros ejecutamos el producto”*, dijo Alina.

Como ya hemos indicado, se parte de aquí: *“Hay un diagnóstico al que le falta una parte de la mirada”*, mencionó Alina y comentó que, a veces, aunque Comunicación detectara que las necesidades pudieran ser otras, se seguía actuando en la línea de trabajo propuesta por el área que había traído el pedido. *“Porque la lógica institucional te lleva. O sea, vos podés hacer el intento. Se puede y seguramente ha habido un montón de situaciones en las cuales vos decís “che, no, mirá que vos me estás planteando esa necesidad, pero tenemos que abordar esto antes por x fundamento”. Pero la realidad es que la lógica es tan fuerte que vos te adaptás a esa lógica”*. Al ser consultada por los motivos por los que la comunicación está al final

fue directo al punto y sugirió que esto obedece no sólo a la campaña analizada, sino a la generalidad de los procesos de esta administración pública. *“Es la ocupación que tiene la comunicación en este tipo de instituciones”*, aunque aclaró que para ella esto no es exclusivo del ámbito público, sino que funciona igual en algunas organizaciones privadas o del tercer sector. *“Ese lugar que ocupa dentro de lo que es lo general de la administración pública hace que nosotros llegemos con todo masticado”*, dijo e hizo una autocrítica: *“No quiere decir que sea la única forma posible. O sea, nosotros podríamos ser un área más propositiva y que marque más lineamientos, o sea, un área de comunicación”*.

Alina puso como ejemplo la campaña analizada: *“Si no estás involucrado en el diagnóstico, ya no sabés por dónde van esas cabezas o, cuando lo sabés, es porque ya la cabeza vino con algo cocinado. Es ahí donde está el momento en el cual vos tomaste la decisión de qué lugar ocupa la comunicación: si al final o en todo el proceso”*.

Desde su vasta experiencia en la administración pública, ella lo plantea como una lógica que trasciende a las personas, como una lógica de funcionamiento de la Municipalidad, que hace que a quienes están hace mucho en las áreas de Comunicación se les dificulte pensarse desde el inicio: *“Para mí es una lógica que te atraviesa. Aún haciendo el esfuerzo terminás ahí. Excede a esta Secretaría”*. Pero indicó que hay personas que logran ir encontrando un recoveco para plantear soluciones más posibles desde una mirada estratégica de la comunicación.

Durante el período de lanzamiento de la campaña, coincidente con la nueva gestión de Borgatello al mando de la SAyEP, Alina entiende que se hizo un esfuerzo por atravesar esa lógica y que se lograron resultados interesantes: situaciones en las que la comunicación fue posibilitadora de espacios de nuevas conversaciones para lograr transformaciones deseadas. No obstante, para ella, hoy eso ya no sucede: *“Porque cuando se evade la persona que hace ese planteo, vuelve a instalarse con mucha fuerza lo que es la lógica institucional, que es la comunicación al final, la comunicación generadora de productos”*.

En la conversación, eso prevaleció como una debilidad y una falla de Comunicación: *“Ser siempre la última para: el que hace comunicación hace público las cosas. Y somos mucho más que eso. No es poco a la vez hacer eso, es un montón. Con áreas así, tan pequeñas, no es mucho más lo que podés llegar a hacer. Pero creo que profesionalmente la comunicación se debe abordar desde el inicio”*.

Su mirada particular sobre la comunicación, en tanto coordinadora del área, es clara: *“La persona que coordina el área viene con una imagen que trata de llevar adelante y también hay un secretario que la toma o la deja, la acompaña, la abraza o no. Yo particularmente pienso en la comunicación como un proceso, no como una mera ejecución de productos. Y me frustraba un poco ese rol. Pero el área piensa más en producto, para mí. Ahora, las personas creo que trascendíamos a eso”*.

Esta falla en el rol del comunicador que se desprende de las palabras de Alina, se contrapone con la figura que plantea Massoni: el comunicador no como mero ejecutor de productos, sino como alguien capaz de emplear los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas en su trabajo profesional (Massoni, 2007, p.36).

### 8.1.1 Diagnósticos sin perspectiva comunicacional: un punto de partida con sobreentendidos

Como hemos mencionado, Massoni plantea que una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores. Ello conlleva indagar sobre los posibles puntos de articulación entre los diferentes grupos sociales, analizando sus intereses y necesidades. El desarrollo de una estrategia, según Uranga (2011), implica la creación o elección de modos, recursos, habilidades, tácticas y medios articulados para involucrar a los actores identificados como necesarios y alcanzar a los públicos, generando cambios en la dirección establecida (pp.4–5). Estas deben partir de la reflexión de los actores participantes para incluir su perspectiva y modo de sentir.

De las entrevistas, podemos inferir que al momento de plantear la problemática del desperdicio de alimentos y analizar críticamente el proceso de trabajo para la

campana, tanto el diagnóstico, el mapeo de actores y grupos sociales involucrados, como la lectura y reconocimiento de sus intereses, necesidades y hábitos solía hacerse, en algunos casos, intuitivamente. Al ser consultada sobre el modo de abordar las acciones acerca de la práctica cotidiana de los rosarinos con los alimentos, Agustina dijo: *“Lanzamos y después vemos. Creo que fue así, no es que hicimos un relevamiento de datos”*.

Las acciones se largaron sobre un presupuesto armado desde la SAyEP: por ejemplo, que los rosarinos no se llevaban sus sobras de los locales gastronómicos, y que ello sucedía, quizás, por vergüenza o por desconocimiento de la posibilidad de pedir las. Es decir, los motivos reales no fueron investigados previamente y no se tenía el dato estadístico de la cantidad de gente que se llevaba o no sus sobras. *“Vamos como de atrás para adelante. Por lo general es así como se actúa”*, agregó Agustina. La única instancia que ella recordó en que se hizo un relevamiento de datos fue con la participación de la UNR y el análisis de las quince empresas que eran grandes generadoras de residuos (durante la etapa más técnica de tratamiento del tema).

Hay una concordancia de Alina en este punto, de lo que se infiere otra falla del rol del comunicador: *“Nosotros —hace referencia al personal de la SAyEP— un montón de veces damos por sobreentendido los procesos. Imaginate estar con un área dura como Alumbrado y plantear que habría que preguntarle al vecino si una luz led sí o no. ¿Y eso por qué no? Imaginate si en esa esquina el vecino quería tener una plaza de bolsillo o no. Y no se piensa eso, ¿por qué no? Hay cosas que se hacen y que están como dadas, que en realidad, tranquilamente, te las podrías preguntar. Y, para mí, ahí hay mucho de la imagen del común de la profesión del comunicador”*. En esos sobreentendidos de los hábitos, prácticas y deseos de los actores, de sus racionalidades, no se está incluyendo al otro al momento de diseñar la estrategia para abordar la problemática. Y amplificando este punto, Alina agregó que las acciones de la campana surgían mayormente de una tormenta de ideas, *“es más como que encontrás algo que funciona y lo empezás a usar”*(lo que se contrapone, incluso, a la teoría de la comunicación estratégica, que establece que la estrategia, lejos de ser acciones aisladas, implica un curso de acción consciente y proyectado).

Entonces, inferimos que hubo una carencia en la concepción de la participación ciudadana como instancia de concientización colectiva y de confrontación crítica con el mundo. Si “Los alimentos no se tiran” apuntaba a intervenir en las prácticas cotidianas, reconociendo a los actores sociales como productores de sentido y agentes activos en la reducción del desperdicio de alimentos, debió considerar al otro como otro y no como mero instrumento para. Los modos, recursos, habilidades y medios, como señala Uranga, deberían haber sido generados desde la reflexión de los actores participantes para incluir su perspectiva y modo de sentir.

Es pertinente volver a recordar aquí que el diagnóstico es la base de la acción transformadora, los actores involucrados emergen de dicha instancia, e implica la lectura de las prácticas en su historicidad y en su cotidianeidad, para identificar las matrices de sentido, prácticas recurrentes, los hábitos naturalizados, las posibilidades de cambio. La pregunta que surge, entonces, es por qué no se analizó la trama social, las prácticas y la cotidianeidad de los actores en el desarrollo de la campaña. De las entrevistas puede observarse que los posibles puntos de articulación entre los diferentes grupos sociales no fueron indagados por los comunicadores de la SAYEP, sino que se partió desde lo que se consideró el sentido común. Aquí se revela otra clara escisión entre Teoría y Práctica.

En este punto, ha quedado en evidencia una falencia que ocurre en la gestión de comunicación de varias estrategias y campañas de la administración pública: la falta de tiempo dedicado a ello (“*Se avanza sobre la marcha*”, dijo Agustina) y la ausencia de herramientas de investigación de datos y de análisis de los mismos. Al ser consultada, Alina no recordó la realización de ninguna encuesta puntual en relación a la mirada social sobre la temática o que diera a conocer los hábitos ciudadanos (de compras, de gestión de alimentos, de prácticas de minimización de desperdicios). Y señaló que tampoco hubo participación del área de Comunicación en la búsqueda de esos datos.

## 8.2 Una campaña innovadora: nuevas conversaciones en el entramado social

En el planteo de la problemática en este trabajo nos preguntamos: ¿Trabajábamos en esos espacios de forma estratégica como lo plantea Massoni? ¿Logramos rebasar los enfoques reduccionistas y excluyentes con los que se aborda la comunicación? En el apartado “¿Un cambio de perspectiva para el área de comunicación?” (ver página 26), comenzamos a esbozar una respuesta, que aquí será ampliada. A partir de las entrevistas y de los análisis de los documentos inferimos que existió durante el período de gestión desde diciembre 2015 a 2019 un intento en la SAyEP, no siempre exitoso, por superar la mirada lineal informacionista o transmisora de la comunicación. En el equipo había integrantes con una mirada estratégica de la comunicación, entre las que Alina destacó mi rol. *“Fue un momento en el cual había una claridad de los roles de cada uno en el equipo de comunicación. No fue de los momentos de mayor fragmentación”,* dijo Alina en comparación a otros contextos en los que la comunicación era *“sólo prensa, sólo redes, sólo un folleto”*.

Atentos a lo dicho en las entrevistas podemos deducir que la campaña “Los alimentos no se tiran” fue un ejemplo de esos intentos. En palabras de Alina: *“Para mí son de esas campañas que fueron un poquito más que el mero producto. O sea, si bien se pensaron productos, no son los productos tradicionales. Como que había un poquito más de instancias de participación ciudadana, de trabajar en posibles cambios de hábitos. No es la mera campaña lineal. Aparecen otro tipo de acciones comunicacionales, que no siempre es así, no siempre involucra a diferentes partes de la comunicación”*. Se produjo un ensayo por lograr transformaciones deseables y posibles. Según la mirada de Alina, se lograron instalar nuevas conversaciones, entre las que ella destacó el contacto directo con los vecinos en las acciones en vía pública y el trabajo con el Mercado de Productores: *“Hay veces que la campaña de comunicación queda a un costado y otras veces que termina siendo como un paraguas que abraza todo lo otro. Para mí, en este caso, es así. Mucho de la gestión termina hoy, incluso hoy, actualmente, justificándose, entendiéndose o adquiriendo sentido por esta campaña “Los alimentos no se tiran”*.

Por su parte, Agustina agregó que fue un desafío para la DGGIR, ya que desde su área siempre hubo un enfoque técnico del tratamiento de los residuos, *“y esto era ir al proceso antes de que sea residuo. Es recuperar fruta y que no se transforme en un residuo para evitar que vayan a tratamiento o a un relleno sanitario. Entonces fue, para nosotros, como algo innovador que nos atravesó”*. De hecho, mencionó que las visitas de áreas técnicas de otras regiones o países, se preguntaban por qué la Dirección de Residuos abordaba este tema y no lo hacía el área de Desarrollo Social. Para la subdirectora la campaña fue un gran valor, ya que permitió que se generara otro marco de conversación distinto y se fomentaran nuevos espacios de conversación. *“Siempre íbamos con el “separá, separá, separá los reciclables” y lo orgánico no lo abordábamos, Como que ahí fue un momento distinto”*, dijo y remarcó que se logró articular con diferentes actores —Turismo, las cámaras, los vecinos, por poner ejemplos— para trabajar en el tema. Un caso muy positivo fue la posibilidad de generar el vínculo con el BAR, antes inexistente y que incluso hoy permanece activo.

Considerando la clasificación planteada por Uranga (2011, pp.6-7), podríamos decir que “Los alimentos no se tiran” implementó y articuló, parcial y complementariamente, distintos tipos de estrategias: De alianzas y concertación, pues se apuntó a incluir a mayor cantidad de actores en el ámbito de actuación (ver los actores mencionados en la descripción de la campaña); De uso de medios y canales alternativos, pues se generaron medios propios y se buscó acceder a nuevos; De comunicabilidad (pensando, por ejemplo, en las acciones junto a los establecimientos gastronómicos), dado que se procuró involucrarlos, comprometerlos y capacitarlos para la producción de mensajes y para un cambio de hábitos; De educación/comunicación (que incluyó acciones como las clases y talleres para aprovechamiento de los alimentos y piezas como la guía práctica para reducir el desperdicio en el hogar).

### 8.2.1 Diversidad de actores y alianzas + mensajes y acciones innovadoras

Como se ha mencionado, la campaña “Los alimentos no se tiran” fue uno de los casos en que se concibió la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabajara en la transformación del espacio social en una cierta dirección (tercer movimiento de Massoni). Y nos preguntamos: ¿Logramos realmente con esa campaña dispositivos que ampliaran la participación de los grupos y actores sociales involucrados en la dirección de la reducción del desperdicio de alimentos? Como se verá, de las entrevistas podemos inferir que desde la SAYEP se considera que, en parte, se logró.

Para abordar la temática junto a los diferentes actores considerados clave, se planificaron diversas acciones. Al ahondar acerca de la generación de esos nuevos espacios de conversación, tanto Alina como Agustina destacaron el acuerdo para el RecupeBAR y el vínculo con los Mercado de Concentración de Frutas y Verduras, que resultó ser una de las acciones con mayor impacto de la campaña, en cuanto a resultados se refiere. Agustina por su lado, realizó también las jornadas en vía pública y Alina, por el suyo, algunas acciones “*tan sencillas como innovadoras*” como los outlets de verduras

En cuanto a la rutina —tanto de los grandes generadores como de los consumidores o los ciudadanos, que muchas veces pueden resistirse a ese cambio—, Agustina consideró que se generó un marco de conversación distinto y que se logró irrumpir con los mensajes. Al día de hoy, ocho años después, señala que la campaña es recordada en el ámbito provincial y municipal. “*Fue una campaña que fue con una batería de acciones para distintos actores*”, dijo. Hizo hincapié, sobre todo, en la capacidad de vinculación con esos diferentes grupos sociales y aliados (AEHGAR, con las clases abiertas de cocina y las reuniones para poder llegar a los bares y restaurantes con equipos divulgadores que conversaron sobre la gestión de los alimentos en los establecimientos; otras áreas municipales que adoptaron la campaña, como por ejemplo, la Secretaría de Turismo en la Semana gastronómica; o Calle Recreativa con acciones puntuales para el ciudadano de a pie para potenciar la presencia y la llegada de la campaña; las verdulerías, que implicaron un esfuerzo mano a mano; los supermercados, que permitieron realizar acciones conjuntas).

*“Hubo un paquete de acciones fuertes e importantes, que en el contexto en que estábamos acompañaron. Teníamos varias acciones y se pudieron desarrollar”,* concluyó. Esto no es un dato menor, pues pone de manifiesto nuevamente la fuerte decisión de gestión de trabajar en la temática y, por ende, la factibilidad de llevar adelante la campaña. No obstante, Agustina mencionó que quizás faltó dar del todo el salto para llegar a una mirada comunicacional transformadora de la realidad: *“Llegamos hasta donde pudimos como dirección, Secretaría”*.

Al hablar de los nuevos espacios de conversación, el modo de abordar los actores y los mensajes Alina, por su parte, presentó una mirada diferente, más crítica. Por un lado, consideró que se lograron instalar nuevas conversaciones con los diferentes actores: *“Para mí sí se generaron nuevas conversaciones en relación a esta línea que no veníamos trabajando y me parece que la campaña “Los alimentos no se tiran” es como que un poco terminó siendo como el paraguas de eso”*. Para ella, en este caso, la campaña de comunicación no quedó al margen, sino que abrazó todo y marcó, incluso a ocho años, la gestión y a la gente que la llevó adelante.

Al evaluar los alcances de las acciones realizadas, Alina marcó también una diferencia. Para ella, hubo experiencias positivas y otras insuficientes. Por un lado: *“Hubo lindas experiencias ahí en vía pública, que es donde vos tenés el contacto directo con los vecinos. Después, también se trabajó mucho con los actores que están dentro del Mercado”*. Por el otro: *“Me parece que en las acciones propuestas con actores como los hoteleros y los gastronómicos, y lo que se pudo hacer, no alcanzó”*.

La coordinadora de Comunicación destacó el Outlet de frutas y verduras en las verdulerías como una de las acciones más innovadoras. *“Eso, para mí, fue disruptivo, fácil de hacer. O sea, movilizó a nivel comunicacional, llámese de redes y de medios, incluso. Y es una forma de entablar una conversación distinta, con una acción muy simple, muy concreta, muy precisa, que iba en la línea del no desperdicio de alimentos”*. En este tipo de acciones Alina observó una ruptura, una innovación en los mensajes y formatos para lograr instalar el tema con los vecinos, sin chocar con sus hábitos y con la resistencia al cambio. Para ella los outlets

conformaron una acción que interpeló, de un lado, a los verduleros, trabajando en la generación de un nuevo hábito: pensar una oportunidad para aquellas frutas y verduras que no estaban vendiendo por su aspecto, en lugar de descartarlas automáticamente como residuo; por el otro, interpelando al ciudadano para que pensara por qué no estaba comprando algo que es un alimento, que quizás fuera sólo por una cuestión de aspecto. *“De los dos lados interpela a que pueda haber un hábito diferente y es una mera acción netamente comunicacional, porque era un cartelito nada más. Si te ponés a pensar, es una conversación con el verdulero, un cartel y después una conversación comunicacional más masiva. Pero apela a un cambio de hábito. Esto que vos pensabas que era un desperdicio, puede no serlo todavía, puede ser un alimento”*, dijo Alina. Fue una de las formas de romper con la comunicación tradicional: *“Pensar que comunicar también era hablar con los vecinos en la vía pública, a través de la entrega de un jugo, por ejemplo. No sé si eso es innovador pero a veces no se hace”*.

De la mirada de Alina se desprende, no obstante, que más allá de esas innovaciones y de lograr espacios genuinos de comunicación, la campaña no consiguió que los rosarinos consideraran la problemática como propia. *“Creo que hay una tendencia, que es mundial, a empezar a hablar de ciertos temas y que uno puede ser permeable o no. Con esta campaña fuimos permeables y lo tomamos. Entonces, si vos cruzás la tendencia con la campaña, algo se puede estar generando. Ahora, decir que genuinamente la Municipalidad de Rosario con la campaña de “Los alimentos no se tiran” generó un cambio, es como querer agarrar mucho el éxito. Hay una conjunción de situaciones que se da y que si vos estás atento por ahí la podés agarrar y usarlas a tu favor”*.

Más allá de estos hallazgos, se trató de una campaña que estableció marcos y espacios de conversación previamente inexistentes, que buscó irrumpir con nuevos mensajes, generar transformaciones y vincular actores sociales relevantes en torno a la problemática del desperdicio de alimentos, que de otro modo no se hubieran vinculado.

### 8.3 Planificación, alcances y resultados

En lo que respecta a la planificación de la duración de la campaña, las dos entrevistadas coincidieron en que tal cosa no existió, así como tampoco se previeron los probables alcances de la misma.

La SAyEP contaba con objetivos claros de gestión de los cuales se desprendían los objetivos específicos de cada Dirección General. Asimismo, la Secretaría contaba con una planificación anual constante, en la que se incluían las acciones de cada Dirección y por ende, aquellas acciones de la campaña analizada en este trabajo. Sin embargo, Agustina destacó que no hubo una posibilidad concreta de previsión de los alcances de “Los alimentos no se tiran”, ya que consideró el proceso como una avalancha: *“Vino esta consultoría, “hay que hacer esto”, hay que hacer acciones y se fue dando, y de a poco se iban incorporando algunas acciones y demás. Por ahí sí la planificación anual. Iba surgiendo cosas en el transcurso, pero no se dijo “en estos 2 años, esto, esto y esto””*.

Alina, en tanto, destacó que “Los alimentos no se tiran” *“son de esas que se les llaman campañas permanentes. O sea, como es una corriente que vos seguís trabajando, es una campaña que vos permanentemente podés volver a tomar. No quiere decir que lo estés haciendo continuamente”*. De hecho, al ser consultada sobre el alcance, en sus respuestas no pensó en los resultados y en los objetivos planteados para la campaña, sino a quién se quiso alcanzar con la misma: *“Como Estado, el alcance que se pretende siempre es la ciudadanía en general, que también es un poco como, o mentiroso o pretencioso, la palabra que quieras va a entrar”*. Entonces, para ella, algunos de los objetivos de sensibilización y de generación de hábitos de consumo sustentables y de gestión responsable de los alimentos se cumplieron aunque luego no se mantuvieron: *“Es una campaña permanente y hubo momentos en los cuales estuvo como más arriba y generó buenos resultados, algo del alcance hay ahí”*. Esos momentos dependen, según Alina, de las cuestiones políticas de agenda.

Estas apreciaciones de ambas entrevistadas son efectuadas desde la intuición, ya que de las entrevistas se desprende un hallazgo muy valioso: que no se previeron

herramientas de seguimiento de la campaña y de impacto de las acciones efectuadas. Asimismo, tampoco se desarrollaron herramientas para la medición de los resultados en las acciones (tales como encuestas a ciudadanos, fiscalización en restaurantes en cuanto a número de sobras llevadas, kilogramos de frutas vendidas en outlets de verdulerías, etc), excepto en el RecupeBAR. Alina afirmó que la falta de diseños de herramientas de medición o seguimiento *“es una falencia en términos generales de la Secretaría en general, para la gestión en general y también para la gestión de comunicación”*.

La subdirectorada de GIR también lo evidenció: *“Tampoco trabajamos tanto en la comunicación pensando “esperamos que esto impacte a tanto porcentaje de la población”. No medimos, no solemos tener esas herramientas. Sí más de “tenemos que llegar a no enterrar tanta basura”, estos datos más técnicos”*. Pero su mirada es contradictoria: aunque no contaran con el dato del antes y el después, aún así consideró que los rosarinos llegaron a adoptar la problemática como propia. *“A veces son muchos datos de intuición, de equipo, de grupo”*, dijo Agustina.

Agustina también recordó que no hubo una instancia de análisis entre las áreas. *“Se lanza una campaña y cada uno sigue en la suya (comunicación, las direcciones). Después, hay que hacer una acción del momento y nos volvemos a juntar y revemos, pero no es que desde Comunicación se esté constantemente monitoreando. Como que una vez que ya se largó, corre sola, cada área sigue y Comunicación sigue con otras acciones. Después, cada uno hace su caminito”*. Esto puede observarse como un hallazgo de la lógica de la gestión y la comunicación en la SAyEP: hubo una discontinuidad del seguimiento y del contacto entre GIR y Comunicación y no hubo una medición para conocer qué acciones fueron más valiosas.

Todo lo antedicho constituye una debilidad. Se contradice con lo establecido por Uranga, que indica que en la gestión pública se debe contar con diseños institucionales que permitan analizar el impacto de las políticas públicas y que toda estrategia debe contar con un momento de evaluación (no como actividad aislada, sino como parte del proceso). Dicha evaluación es la que permitirá revisar la

efectividad y pertinencia de la campaña, así como plantear reformulaciones y modificaciones. ¿Cómo se ajustarían las acciones de la campaña y se mejorarían en el largo plazo sin contar con esos indicadores?

Otra debilidad en la campaña, que se infiere de las entrevistas, es la falta de fiscalización sobre las acciones desarrolladas en verdulerías, bares y restaurantes. En cuanto a los establecimientos gastronómicos, las informantes declararon que no hubo una fiscalización posterior de si se cumplía o no con la ley que establece que los gastronómicos deben ofrecer las sobras. Se observa un desconocimiento, también, de si los locales hicieron algo más que firmar el compromiso de adhesión a la campaña y poner la calcomanía de la misma en su ingreso. Al ser consultada, Agustina expresó que desde la DGGIR no contaban con los recursos humanos para volver de nuevo a hablar: *“No sabemos si de los 200 que le entregamos la calco, si realmente implementaron acciones o quedó ahí”*. Es decir, la demanda de seguimiento es mayor que la capacidad operativa de fiscalización de la Secretaría y que el tamaño de los equipos. *“Tendría que haber entrado la fiscalización de la ordenanza”*, expresó. El lado positivo, para ella, era que los gastronómicos los hubieran al menos escuchado y hubieran permitido pegar una calcomanía, siendo que el interlocutor era la Municipalidad.

Alina es un poco más estricta en este punto: *“No tenemos ese conocimiento real. Lo más probable es que lo que tengas es el dato de la cantidad de calcos en la puerta. Porque tenemos una gran falencia de indicadores; o sea, no sabemos construirlos nosotros”*.

En otras acciones se vislumbra que hubo algún registro, aunque fuera menor. En el trabajo con las verdulerías o locales minoristas, por ejemplo. Si bien no hubo una medición del funcionamiento de los outlets (*“Eso no lo medimos. Por lo menos había presencia y la gente preguntaba por eso”*, dijo Agustina), había un registro de los comercios adheridos que era publicado en el sitio web oficial del municipio. O bien en las acciones de entregas de jugo de frutas recuperadas en vía pública (se registraba la cantidad de kilos de frutas recuperadas y la cantidad de personas que pasaron por la actividad).

La acción de mayor impacto y con posibilidad de medición de alimentos recuperados fue el programa RecupeBAR. En palabras de Alina: *“Con esa acción los resultados son más concretos, digamos. X cantidad de toneladas recuperadas. Es más fácil de sistematizar esa tarea y los resultados son medibles: se redujo tanta cantidad de residuos o se reutiliza tanta cantidad de alimentos que iban a a desperdicio. Dentro de las líneas que se estuvieron trabajando, hay algunas donde vos trabajás con menos actores y los resultados son más medibles”*.

#### 8.4 Un proceso con tensiones inherentes

Teniendo en consideración algunas de las tensiones inherentes a la gestión de la comunicación en un organismo público planteadas por Uranga, a partir del análisis de las entrevistas podemos destacar:

→ *Entre lo planificado y lo imprevisible:*

Toda gestión supone enfrentarse a la imprevisibilidad y el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas al margen de lo planificado, establece el autor. Al preguntarnos si el diseño de la campaña supo enfrentar la incertidumbre y los imprevistos durante su desarrollo o lanzamiento, y cómo se adaptó a los cambios del contexto, logramos obtener la siguiente información:

Para Agustina, todo lo que se propuso en la campaña se hizo. Alina profundizó en su respuesta y contó que, en general, en las campañas de la SAyEP muchas veces se planificaba y después en la ejecución las cosas no eran tal cual lo planificado, *“que a veces se hace más y otras veces quedan un montón de cosas en el tintero”*. La causa de ello podría haber sido Comunicación, que quizás no contaba con todos los elementos, las piezas, los recursos que se necesitaban para poder llevarlo a cabo. Pero Alina remarcó que también podría tener que ver con que el área fuera considerada recién en el final del proceso. *“Entonces muchas de esas acciones no eran las indicadas para eso. Digo, puede que sea por un diagnóstico al que le falta una parte de la*

*mirada. Y a veces es la realidad misma que te lleva para otro lado y te deja ahí cosas colgadas”.*

Para Alina, lo imprevisible, mayormente, era la agenda política. De ello dependía que estas campañas lograran estar más o menos arriba en prioridades, más o menos postergadas, y se debiera o no adaptar a los cambios del contexto. *“Como nosotros estamos atravesados por la agenda política, tenés que adaptarte o adaptarte, no queda otra. Pero adaptarte, un montón de veces, es hacerte a un costado para que lo que siga pase. No sé si es más que una adaptación violenta”*, dijo. Puede inferirse, que la adaptación a lo imprevisible para lo planificado en “Los alimentos no se tiran” entraba en esta lógica: a veces debía correrse, simplemente postergarse, sin importar la mirada a mediano plazo, según lo requiriera la agenda política.

→ *Entre lo urgente y lo importante:*

Que lo urgente no tape lo importante requiere aprender a actuar en medio de las urgencias de los cortos plazos sin perder la direccionalidad del mediano y largo plazo. Al preguntarnos si la SAyEP supo equilibrar la necesidad de respuestas rápidas a la coyuntura con los objetivos a largo plazo de la campaña “Los alimentos no se tiran” y qué implicaciones tuvo la urgencia para la institución, vemos que a seis años de terminada la gestión de Borgatello en la SAyEP, lo único que perdura visible de una campaña que fue planteada a largo plazo es el RecupeBAR. Por lo que Alina resumió: *“A veces lo urgente gana lo permanente. No, a veces, no, siempre le gana a lo permanente. Y lo permanente cuesta un montón mantenerlo. Comunicacionalmente te diría que es casi imposible”*. “Los alimentos no se tiran” es para ella una campaña permanente, que en ocasiones se vio opacada por lo urgente.

Para Agustina, *“la necesidad de los equipos es distinta al contexto de autoridades y hacia arriba”*. Y eso dependía, según ella, del momento, el contexto, la voluntad. Y como se mencionó anteriormente, de la agenda política. El Desperdicio de Alimentos era un tema de agenda. En el caso de la campaña, dado que había una fuerte voluntad de gestión de llevarla adelante,

logró mayormente sobrellevar estas tensiones. *“Hubo una decisión y un acompañamiento político, y en función de eso íbamos andando, no recuerdo haber tenido alguna traba”*, contó Agustina.

→ *Entre lo individual y lo grupal:*

Gestionar debería ser siempre una alternativa y una oportunidad personal, grupal y organizacional de desarrollo (Uranga, 2004, p.13). De las entrevistas podemos inferir que la campaña en cuestión permitió el desarrollo personal y profesional de sus integrantes, al mismo tiempo que promovió los objetivos colectivos del organismo.

Alina destacó lo que sucedió con esta campaña en particular al interior de la SAyEP. *“Caló hacia dentro del equipo, está bueno lo que pasó”*. Para ella, *“mucho de la gestión termina hoy, incluso hoy actualmente, justificándose, entendiéndose o adquiriendo sentido por esta campaña “Los alimentos no se tiran”*. En este punto cabe resaltar también el desafío profesional que esta campaña significó para el equipo liderado por Agustina, que trabajó desde la DGGIR: ese salto de lo técnico a tener un enfoque más social. *“Fue para nosotros como algo innovador que nos atravesó”*. *“Estábamos todos convencidos de que había que hacer eso”*.

→ *Entre la cultura y la ley:*

Uno de los grandes impulsos para el abordaje de la campaña fueron las normativas de “Basura Cero” y aquella que obligaba a los establecimientos a ofrecer las sobras a los comensales. En este caso, la institucionalización de normas fue lo que impulsó y le dio marco, en parte, al abordaje del tema. El tratamiento de los residuos siempre fue una temática histórica del deber de la SAyEP, el desperdicio de alimentos era una nueva corriente.

Por otro lado, Agustina recordó también que el tema ya estaba en boga a nivel nacional e internacional. Desde Nación existía la campaña “Valoremos los

alimentos”, España era un referente en la temática y Francia realizaba acciones interesantes. Eran modelos a copiar. Para el Banco Mundial, Rosario estaba culturalmente en una etapa previa, de instalación e introducción del tema: había que informar y sensibilizar sobre la problemática.

→ *Entre lo local y lo global:*

En cada proyecto cabe diferenciar las lógicas de lo global y lo local. Al indagar sobre esto, vemos que al momento de su desarrollo la campaña buscó referencias externas, como España o Francia. No obstante, Agustina resaltó la diferencia: *“En el diálogo, en el discurso, si bien es una problemática mundial, lo abordamos en lo local, digamos”*. Y señaló que se buscó acercarse a la cotidianidad del rosarino para la generación de los materiales (como fue la guía para el hogar): *“entendemos que es para llegarle al vecino, ya sea en los distintos lugares donde estén cumpliendo la función”*.

*“Rosario tiene una historia en la gestión integral de los residuos que te lleva inevitablemente a trabajar en las corrientes de los residuos. Y la del desperdicio de alimentos es una, que en la porción de la composición de los residuos es grande. Entonces me parece que eso es un abordaje local y mundial. Las dos cosas”*, sumó Alina. Sin embargo, puntualmente sobre la campaña marcó esta tensión entre lo local y lo global, ya que aclaró que —como hemos mencionado— no se pensó en los hábitos masivos de los ciudadanos rosarinos: *“no sé si es teniendo tanto en cuenta lo local. Creo que es más como que encontrás algo que funciona y lo empezás a usar. También parece que más por ahí, por “la pegamos con esto”. No sé si hay tanto análisis social”*.

#### 8.4.1 El problema de la continuidad: la necesidad de actuar frente a los cambios

A estas tensiones de Uranga agregamos otra tensión que consideramos pertinente para este análisis y que se presenta como propia de la situación problemática: la dificultad para continuar la campaña en el tiempo.

A casi ocho años del lanzamiento de “Los alimentos no se tiran”, podemos observar la falta de continuidad de la campaña en el largo plazo. Al buscar hoy en día información pública sobre la misma, puede observarse que hubo un intento de relanzamiento en 2021, pero que todos los signos de persistencia de la misma remiten solamente a resultados del RecupeBAR. Es decir, el municipio no hizo de la campaña su bandera.

Uno de los problemas que se vislumbra son los cambios de gestión. En esos momentos hay una discontinuidad o una revisión completa de ciertos programas o campañas. Agustina dijo que en los cambios de gestiones suele ocurrir que se revisan todos los nombres, los programas, los logos. Entonces avanzar se hace imposible. Ello genera una traba desde lo político. *“Después termina habiendo continuidad porque no pueden abarcar todo y supervisar todo”,* dijo y acotó que para “Los alimentos no se tiran” existió esa operativa de revisión completa, aunque luego todo permaneciera igual. *“Hoy vos la presentás, más allá de todo que hablamos del contexto, y sigue actual, está viva. La gráfica y todo eso no quedó obsoleto. La ves y la podés seguir reutilizando”,* destacó Agustina.

También mencionó que en 2025 se quiso retomar la campaña, pero que, según su criterio, habría que repensarla nuevamente, que la temática requeriría otro abordaje, debido a los cambios del contexto: *“Hoy el contexto es distinto a cuando queríamos lanzar el tema, no porque se dejen de tirar frutas y verduras en buen estado o alimentos, sino porque en lo gastronómico hoy está muy metido, esto de “pedí tu sobra”. Hoy ese eslogan es como que no pega tanto como en aquel momento. Como que era más impactante”.* Y agregó más ejemplos: que la crisis económica actual hace que el outlet de verduras quede como una idea obsoleta y que lo que antes les regalaban en los Mercados de Concentración, hoy lo rematan, la reconfiguración del escenario del polo gastronómico en Rosario (Pichincha no existía como tal en 2017),

las constantes rotaciones de personal en los locales. Asimismo, señaló que algunas acciones deberían ser vistas, ya que las malas prácticas ciudadanas continúan: *“Lo vemos en los Mercados de Concentración, vemos fruta y verdura que si no estamos con el programa, se van a echar a perder”*. Lo que queda en evidencia luego de las entrevistas es la falta de herramientas que permitan afrontar los desafíos de la fluidez del contexto.

Otro de los motivos que se destacaron es que las acciones pensadas en 2017 ya han perdido impacto y novedad. Alina lo explicó al momento de hablar de los outlet de verdulerías. *“Lo disruptivo, lo que tiene, es que aparece y después se apaga; tampoco podés abusar de eso que encontraste que era disruptivo, porque me parece que eso es lo que pasó, que cuando vos abusás o sea la primera va, la segunda va, la tercera, ya se empieza a pagar la cuota, ya está, ya es más de lo mismo. Ya deja de ser disruptivo”*.

La línea de acción que continúa es la del trabajo en el Mercado. Se ha generado un vínculo de confianza entre el municipio y el Banco de Alimentos que lleva años. Ello permitió que en la actualidad se pudiera ingresar ya hace dos años con la misma acción de recuperación de alimentos en el Mercado de Fisherton. *“Esa es la pata más fuerte que quedó de la campaña”*, concluyó Agustina.

## 9. CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de este trabajo, a partir del estudio de caso de la campaña “Los alimentos no se tiran”, relanzada a comienzos de 2017, procuramos reflexionar críticamente acerca de la gestión de la comunicación y del rol del comunicador en la SAyEP. Valiéndonos de categorías analíticas provenientes de las teorías de la gestión y de la comunicación estratégica, analizamos el rol del área de Comunicación en el proceso de desarrollo de la campaña, así como las fortalezas y debilidades evidenciadas en su implementación.

Se reconoce, a partir del análisis, un nudo crítico que atraviesa todo el trabajo: el notable desfasaje entre la teoría estudiada durante la carrera y la práctica disciplinar en la SAyEP. Dicha escisión se evidencia, principalmente, en la manera en que la lógica de la gestión pública avanza sobre el rol del comunicador estratégico. Vimos que la gestión institucional tiende a corroer o diluir dicho rol, convirtiendo al comunicador, en muchas ocasiones, en un mero ejecutor criterioso más que en un actor propositivo o estratégico.

Si bien se identificó en “Los alimentos no se tiran” una propuesta de abordaje comunicacional que procuró superar la comunicación entendida como simple transmisión, para afrontarla como espacio estratégico de intervención en las dinámicas socioculturales, los esfuerzos no resultaron del todo suficientes. Desde su origen, la campaña evidenció dos debilidades principales: la falta de perspectiva comunicacional en el diagnóstico y la ausencia de herramientas para estudiar las prácticas sociales sobre las que se pretendía intervenir.

De ello se desprende la necesidad, dentro de la SAyEP, de diseñar herramientas de registro y análisis de datos que permitan realizar diagnósticos situados. Si se concibe la comunicación como un proceso que involucra las prácticas sociales de los actores, resulta esencial poder analizar los hábitos ciudadanos y las características de las conversaciones entre la Secretaría y los distintos actores implicados, a fin de que la comunicación pueda devenir en una práctica verdaderamente transformadora.

Como se señaló, el análisis del proceso de trabajo en la campaña muestra que el equipo de Comunicación suele ser incorporado al final de la línea de gestión. Las palabras de Alina, coordinadora del área en aquel entonces, resultaron elocuentes al respecto y aún resuenan: *“No quiere decir que sea la única forma posible. [...] nosotros podríamos ser un área más propositiva y que marque más lineamientos. O sea, un área de comunicación”*. Este testimonio abre una pregunta que excede los límites de esta tesina, pero que permanece como horizonte: ¿cómo lograr ese trasvasamiento que permita superar una lógica institucional que subsume a la comunicación, para que el área participe de manera integral en todo el proceso de las estrategias —diagnóstico, diseño, planificación y evaluación—?

Nos interesaba también indagar si la campaña fue realmente una forma superadora, capaz de incluir al otro en tanto sujeto de la comunicación y no meramente como destinatario, y si consiguió trascender la mirada mediática tradicional de la comunicación imperante en la gestión pública. Para ello, recuperamos y describimos las principales acciones comunicacionales dirigidas a los diferentes actores, así como las expectativas, percepciones y valoraciones de informantes clave. Pudimos identificar que la campaña logró, en parte, instalar nuevas conversaciones —de manera exitosa con algunos actores sociales, aunque con resultados más limitados con otros—, mediante mensajes innovadores y la creación de marcos de conversación previamente inexistentes. No obstante, no se logró dar el salto, no se alcanzó plenamente la superación de esa mirada mediática predominante.

Cabe destacar, en este punto, un aspecto fundamental a incorporar en la planificación de las campañas de la SAyEP: la evaluación de las acciones, herramientas para su seguimiento y para la medición de resultados. Evaluar constituye una condición esencial para que una estrategia sea efectiva y permita reformular acciones de modo dinámico y coherente con los objetivos propuestos.

La campaña opera en el ámbito de lo público, entendido —en palabras de Uranga— como el espacio donde la ciudadanía debate los asuntos comunes y donde los conceptos y acciones de un organismo público alcanzan legitimidad social. A ocho años del relanzamiento de la campaña, y sin herramientas adecuadas para evaluarla,

permanece abierta la pregunta de si los rosarinos adoptaron efectivamente la problemática como propia. Si bien las informantes esbozaron sus ideas al respecto, este interrogante excede a este trabajo y podría abordarse en investigaciones futuras. Como señala Massoni (2007), si los diferentes actores no reconocen un problema como tal, el primer paso consiste en sensibilizar en torno a su existencia (p. 181). En este sentido, “Los alimentos no se tiran” dio un paso inicial en esa dirección.

En suma, a partir del análisis, reafirmamos la importancia del rol del comunicador social en la gestión pública, entendiendo la comunicación como práctica transformadora al servicio del bien común. Resulta imperioso que la administración pública se apoye en el rol del comunicador estratégico, capaz de aplicar una mirada integral, generar espacios de encuentro y fomentar la escucha activa del otro —no sólo su expresión—, para enriquecer la comprensión de las realidades sociales y alimentar procesos culturales y políticos que habiliten nuevas energías para el cambio y la transformación.

A ocho años de la campaña, la revisión de la práctica y del trabajo realizado, nos invita a repensar los procesos comunicacionales en el ámbito público y reflexionar sobre cómo mejorarlos. Nos permite pensar no sólo en el profesional que fuimos, sino en el que hoy somos y abrir nuevos caminos posibles para los que seremos.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Bruno, D. (2021). El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación. Exposición para el concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata
- Barbero, J. (1987). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Gustavo Gili, Barcelona, España.
- Bourdieu, P. (1998). La distinción, criterio y bases sociales del gusto. Taurus, Madrid, España.
- Castro, R (1996). En busca del significado: supuestos, alcances y limitaciones del análisis cualitativo en Para comprender la subjetividad: investigación cualitativa en salud reproductiva y sexualidad. Ivonne SAS y Susana Lerner. El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano, México.
- García Canclini, N. (1995). Consumidores y Ciudadanos. Conflictos multiculturales de la Globalización. Grijalbo, México.
- Guber, R. (1991). “La entrevista antropológica: preguntas para abrir los sentidos”, “Introducción a la no directividad” en El Salvaje Metropolitano, Editorial Legasa, Buenos Aires.
- Massoni, S., y Mascotti, M. (1992). Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción. En Generación de conocimiento y formación de comunicaciones, México.
- Massoni, S., y Mascotti, A. (1992). *La comunicación estratégica: Teoría y práctica*. Universidad Nacional de Rosario.
- Massoni, S. (1996). Un comunicador en el mundo. Medios y Enteros. Publicación especial de la Asociación de Graduados en Comunicación Social.
- Massoni, S., y Mascotti, M. (2001). Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar. En Anuario de Sociología, año 1999/2000, 1. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencia Política y RR.II., UNR Editora.

- Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.
- Massoni, S. (2007b). Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2008a). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. FISECEstrategias, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Massoni, S. (2008b). Desafíos de la comunicación. Página 12. <https://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-105810-2008-06-11.html>
- Massoni, S. (2011). Modelo de Comunicación Estratégica. Disponible en <https://octavioislas.com/wp-content/uploads/2011/08/massoni-modelo-comunicacion-estrategica.pdf>
- Nirenberg O. Brawerman J. y Ruiz V. (2003) Evaluar para la transformación, Buenos Aires, Argentina, Paidós Tramas Sociales.
- Orozco Gómez, G. (1997). La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa. México.
- Prieto Castillo, D. (1990). Diagnóstico de comunicación. Ciespal. Quito.
- Prieto Castillo, D. (2001). La investigación en comunicación: De la lectura crítica a la lectura creadora. La Crujía Ediciones.
- Prieto Castillo, D. (2004). La comunicación en la educación. La Crujía. 2da. edic.
- Sabino, C. (1996). El proceso de investigación. Ed. Lumen, Buenos Aires, Argentina.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.
- Uranga, W. (2004). La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar>
- Uranga, W. (2005). La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar>
- Uranga, W. (2007). *La comunicación como construcción de sentido*. En Foro de Comunicación para la Integración de Nuestra América.

- Uranga, W. (2007). Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales. Disponible en <https://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>
- Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. Buenos Aires. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar/>
- Uranga, W. (2011). Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar>
- Uranga, W. y Vargas, T. (2004). Lo público: lugar de comunicación. Hacia la redefinición procesos y estrategias comunicacionales. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar>
- Uranga, W. (2012). Comunicación para la transformación. Un itinerario para la acción. Córdoba. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar/>
- Uranga, W. (2012) Sin comunicación no hay políticas públicas democráticas. En Rinaldi, L. (coord.), En el cruce de la política y la comunicación, Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Uranga, W. (2012) Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público. Terceras Jornadas de Comunicación Institucional. Primer encuentro nacional de cátedras de comunicación institucional y planificación de la comunicación. (RedCom). Tucumán, 12-13 octubre 2012. Disponible en <https://uner.edu.ar/public/uploads/814968762980.pdf>
- Uranga, W. (2018). La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales. Disponible en <http://www.wuranga.com.ar/>
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). Métodos Cualitativos I. Editorial CEAL
- Wainerman, C. y Sautu, R. (1997). La trastienda de la investigación. Manantial. Buenos Aires. Argentina

## 11. OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

→ Documentos de circulación interna de la Secretaría de Ambiente y Espacio

Público:

- ◆ Documentos de gestión
- ◆ Informe del Banco Mundial
- ◆ Memorias de la gestión

→ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013. “Presentación de l’estudio FAO FWF”. Disponible en :

[https://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability\\_pathways/docs/FAO\\_FWF\\_ES\\_Presentation\\_2\\_Sept\\_2013\\_ES\\_web.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability_pathways/docs/FAO_FWF_ES_Presentation_2_Sept_2013_ES_web.pdf)

→ FAO, 2014. “Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe - Julio 2014”. Disponible en:

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6b37c91c-d542-4403-b24e-36b091ed0236/content>

→ FAO, 2015. Informe “Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en América Latina y el Caribe”. Disponible en:

[https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/FAO-countries/Argentina/docs/2do\\_Boletin\\_P\\_D\\_en\\_ALC\\_avances\\_en\\_Argentina.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO-countries/Argentina/docs/2do_Boletin_P_D_en_ALC_avances_en_Argentina.pdf)

## 11. ANEXOS

### 11.1 Anexo 01 | Pautas para las entrevistas

En este trabajo se entrevistará a Alina Taborda, coordinadora del Área de comunicación entre los años 2007 y 2019, y a Agustina Rodríguez, subdirectora de Gestión Integral de Residuos entre 2015 y 2017.

A partir de las entrevistas nos propondremos profundizar sobre los modos de abordar la comunicación en la gestión durante la creación de la campaña “Los alimentos no se tiran”, los momentos de involucramiento del equipo en las diversas etapas del proceso (desde el diagnóstico hasta la ejecución y evaluación), detectar posibles vicios y errores de la comunicación en dicha gestión, expectativas de las áreas respecto al equipo de comunicación o al desarrollo de las campañas que las atañen y su correspondencia o no en la realidad, cómo fueron las experiencias de los actores claves. Asimismo, cómo se tomaron las decisiones de actividades, contenidos, estética para la campaña.

#### **Preguntas para indagar en las conversaciones que se dan al momento de crear estrategias y campañas en la institución:**

- ¿Quiénes participaron en el asesoramiento del Banco Mundial? ¿Participó alguien del área de comunicación?
- ¿De dónde surgió la idea de la realización de la campaña?
- ¿Quiénes participaron en la planificación y el desarrollo de las ideas? ¿Participó todo el personal de la dirección? ¿Cómo fue la distribución de las tareas en ese proceso?
- ¿Participó el equipo de comunicación para delinear dichas ideas destinadas a los diversos actores involucrados? ¿Quiénes tomaron las decisiones sobre las acciones comunicacionales que se eligieron?
- ¿En qué momento del proceso de la campaña se involucró al equipo de comunicación? ¿Formó parte del diagnóstico de la campaña?

### **Sobre la identidad visual y los contenidos de la campaña:**

- ¿Cómo se decidieron los lineamientos estéticos de la campaña?
- ¿En qué se basó la selección de ilustración en lugar de fotografías reales?
- ¿Cómo se tomaron las decisiones sobre el contenido que se incluyó en la campaña?
- ¿Quién seleccionó ese contenido?
- ¿Por qué se eligió el tono utilizado?
- ¿Se hizo una encuesta para conocer la práctica de los rosarinos, por qué deciden o no llevarse las sobras y si no se los llevan cuáles son los motivos? ¿O se trabajó sobre supuestos del asesoramiento del Banco Mundial?

### **Para indagar en las conversaciones con actores involucrados en la problemática:**

- ¿Cómo se seleccionaron los principales actores y cómo se eligió contactarlos?

### **Sobre la campaña en sí:**

- ¿Se planificaron acciones que luego no se llevaron a cabo?
- ¿Dependió algo de ello del equipo de comunicación?
- ¿Creés que se lograron instalar nuevas conversaciones con los diversos actores? ¿Se superó un enfoque mediático o informacionista?
- ¿Cómo la campaña busca la innovación en sus mensajes y formatos sin chocar con las rutinas y hábitos culturales del organismo o de sus públicos, que pueden resistirse al cambio?.
- ¿Cómo aborda la campaña las lógicas específicas de su contexto local en relación con tendencias o marcos más globales?

### **Preguntas para conocer la idea de comunicación prevaleciente en la institución y los procesos:**

*(para ambas:)*

- ¿Cómo surgen generalmente los pedidos para el área de comunicación?
- ¿Cómo piensan las campañas o las acciones de comunicación?
- ¿Cómo creés que se abordó la comunicación de la campaña?

*(Solo para Alina:)*

- ¿Cómo piensan la comunicación desde el área de comunicación?
- ¿Cómo creés que efectivamente la piensan los demás integrantes de la secretaría? ¿Qué roles le atribuyen al equipo?
- ¿Lo involucran desde el momento cero del planteamiento de las problemáticas o desde la gestación de las ideas?

*(para ambas:)*

- ¿Detectás fallas en el proceso? ¿Detectás fallas en la comunicación? ¿Cuáles?

### **Sobre los alcances y resultados:**

- ¿Se planificó una duración para la campaña?
- ¿Se previeron los alcances de la misma?
- En base a los objetivos planteados: ¿creés que se cumplieron? ¿Fueron los resultados los esperados?
- ¿Cuál de las acciones fue la de mayor impacto y por qué?
- ¿Cómo midieron los resultados? ¿Se generaron herramientas de medición? ¿Se diseñaron herramientas de seguimiento?
- ¿Creés que se lograron conversaciones genuinas con los ciudadanos para lograr cambios verdaderos?
- ¿Los rosarinos llegaron a considerar la problemática como propia?
- 
- ¿Se implementaron recetas homogéneas o se pensó en la vida cotidiana del rosarino?
- ¿Se conoce en cuántos locales gastronómicos se aplicó algo más que no fuera la calcomanía en la puerta?
- ¿Hubo conocimiento real de si los establecimientos ofrecían los restos a los comensales?
- ¿Cuántos locales tomaron la capacitación para la gestión de sus alimentos? ¿Se hizo una revisión posterior de ello, si se cumplía. ¿Por qué sí, por qué no?
- ¿Cómo era el seguimiento en verdulerías u otros locales minorista? ¿Creen que funcionaron los outlets con cajones?

- ¿Cómo enfrenta la campaña la incertidumbre y los imprevistos que puedan surgir durante su desarrollo, o cómo se adapta a los cambios del contexto social y político?
- ¿Cómo equilibra el organismo la necesidad de respuestas rápidas a la coyuntura con los objetivos a mediano y largo plazo de la campaña y sus implicaciones para la institución?

## 11.2 Anexo 02 | Entrevistas en profundidad

### 11.2.1. Entrevista a Alina Taborda

*Alina Taborda, coordinadora del Área de comunicación entre 2007 y 2019.*

**—¿Quiénes participaron en el asesoramiento del Banco Mundial?  
¿Participó alguien del área de comunicación?**

En alguna parte del proceso sí, participé, pero no del proceso continuo. No recuerdo concretamente de qué parte, pero sí recuerdo que en algún momento pidieron un perfil social comunicacional y yo tuve un intercambio con parte del equipo, pero no fui parte del proceso en su totalidad. De la totalidad no, para nada.

**—¿Y cuántos encuentros tuviste?**

Para mí fue solo uno. De un proceso que duró 3 meses más o menos.

**—¿Para qué fin era ese perfil sociocomunicacional y cómo fue armado?**

No recuerdo para qué fue específicamente, si para la construcción de una encuesta o de un producto.

**—¿Por lo tanto, podríamos decir que del diagnóstico y de la planificación de las actividades no participaste?**

No, no con certeza, no. No Participé.

**—¿De dónde surgió la realización de la campaña, la idea de la realización de la campaña? ¿O sea, el decir “vamos a hacer una campaña sobre esto”?**

Es un poco difícil ponerle un lugar único. O sea, creo que era un tema que se venía trabajando, que lo trabajaba una Dirección en particular, que es la Dirección de Gestión de Residuos, que hay un lineamiento dentro de la Secretaría, o sea, que había en ese momento, que planteaba trabajar las corrientes de los residuos y una era era

del desperdicio de alimentos. Y que todo se va acomodando. No sé si es que surge de un lugar concreto. Creo que había un lineamiento claro de trabajar las corrientes de los residuos y entre ellas los desperdicios eran uno. Se venían haciendo algunas cosas ya con el mercado y demás, y bueno, en determinado momento empezaron a surgir estas acciones más de concientización.

**—Y en la planificación, particularmente de la campaña y el desarrollo de las ideas, ¿quiénes participaron? ¿Participó todo el personal de la Dirección de Gestión Integral de Residuos o cómo fue la distribución de tareas en ese proceso?**

Participó no toda la Dirección de Gestión de Residuos, sino los que están involucrados en esa línea. Porque eran los que tenían el contacto con el mercado, los que después iban a trabajar en vía pública en la vinculación con el vecino. La Secretaría, obviamente, Comunicación, que somos quienes ejecutamos todas las, los materiales y cuestiones más de contenido. Pero la Dirección completa no, sino los que estaban involucrados en ese proceso.

**—Y puntualmente, para delinear las ideas que iban destinadas a los distintos actores, por ejemplo, los grandes generadores como los restaurantes; las ideas que eran relacionadas al mercado, la idea que era para el consumidor particular: ¿Participó el equipo de comunicación en delinear estas ideas sobre esos actores o quiénes tomaron esas decisiones sobre las acciones comunicacionales que se eligieron? ¿Vinieron bajadas del Banco, se participó?**

Al no haber estado involucrada en el proceso completo del asesoramiento del Banco, no tengo la certeza, digamos, pero seguramente algo de esos lineamientos haya venido desde ahí. Después, o sea, cuando llega al área de comunicación, llega un poco masticado y se retrabaja en conjunto, digamos.

**—Cuando me decís llega un poco masticado, ¿te referís a que te van a decir “estas son las ideas que vamos a hacer para estos actores” o ustedes participaron también?**

O sea, “quiero trabajar con tales actores, me encantaría trabajarlo de esta manera”, un montón de veces vienen ya con la idea y el producto en su cabeza cerrado y vos, después, lo tenés que concretar. O sea, lo posible, lo real. Lo posible y algo que es propio del área de comunicación es que nosotros somos quienes alineamos a lo que es el perfil institucional de la Municipalidad de Rosario. Eso también es otra cosa, porque hay veces que vienen y dicen “vi esta campaña de tal cosa”. Bueno, sí, pero tal es una empresa y la Municipalidad de Rosario tiene algunos lineamientos y el área de comunicaciones es la que se encarga de alinearlos.

**—Entonces, en resumidas cuentas, ¿comunicación no participó del diagnóstico de la campaña y se involucra más que nada en la ejecución y en tratar de alinear un poco eso institucional?**

Sí, sí, normalmente siempre comunicación aparece más al final que al inicio.

**¿A qué obedece esto, qué pensás al respecto?**

Es volver un poco al lugar de cuál es el lugar que ocupa la comunicación en los procesos de esta administración. Desde mi punto de vista, normalmente aparecemos al final cuando ya se necesita un producto, una nota, un anuncio, una presentación, y no participamos de todo el proceso de construcción. La demanda ya llega cerrada. No hay una instancia de construcción conjunta que implicaría otros perfiles.

**—Si hablamos un poco más allá de la campaña en sí: ¿se planificaron acciones que después no se llevaron a cabo?**

Seguramente sí.

**—¿Se sucede mucho en la Secretaría en general con otras campañas también o con otras estrategias?**

Sucede que se planifica y que después en la ejecución las cosas tal vez no son tal cual lo planificado. A veces se hace más y otras veces quedan un montón de cosas en el tintero.

**—¿Depende de algo para que eso no suceda del equipo de comunicación o es por una cuestión de la dinámica general de que se planifiquen acciones y no se realicen?**

Puede, a veces, tener que ver con un equipo de comunicación que a lo mejor no tiene todos los elementos, las piezas, los recursos que se necesitan para poder llevarlo a cabo. Puede, también, tener que ver con esto de que entramos en el final del proceso. Entonces muchas de esas acciones no eran las indicadas para eso. Digo un diagnóstico que le falta una parte de la mirada, puede que sea. Y a veces es la realidad misma que te lleva para otro lado y te deja ahí cosas colgadas.

**—¿Y, justamente por eso, creés que se lograron instalar nuevas conversaciones con estos actores distintos? O sea, ¿se superó el enfoque mediático o informacionista que normalmente se suele tener?**

Sí, para mí sí, porque hubo lindas experiencias ahí en vía pública, que es donde vos tenés el contacto directo con los vecinos. Después, también se trabajó mucho con los actores que están dentro del mercado. Para mí sí se generaron nuevas conversaciones en relación a esta línea que no veníamos trabajando y me parece que la campaña “Los alimentos no se tiran” es como que un poco terminó siendo como el paraguas de eso. O sea, hay veces que la campaña de comunicación queda al costado y otras veces que es como que después termina siendo como un paraguas que abraza todo lo otro. Bueno, para mí, en este caso es así. Mucho de la gestión termina hoy, incluso hoy actualmente, justificándose, entendiéndose o adquiriendo sentido por esta campaña “Los alimentos no se tiran”. O sea, en términos de cómo caló hacia dentro del equipo, está bueno, digamos. Está bueno lo que pasó.

**—¿Y hacia afuera? Porque, por ejemplo, vos mencionás lo de vía pública, que es por ahí más con el consumidor y el ciudadano del día a día. ¿Pero creés que las conversaciones con distintos actores que eran muy importantes como los hoteleros, se lograron?**

Eso fue un interés de parte nuestro. Me parece que en las acciones propuestas y lo que se pudo hacer no alcanzó. Directamente no alcanzó, no.

**—Si tuvieras que hablar de la campaña y decir si la misma busca innovación en su mensaje y formatos. ¿Cómo buscó innovación en sus mensajes y en los formatos que utilizó para no chocar con las rutinas de los hábitos culturales, tanto del organismo como de los públicos que pueden llegar a resistirse a ese cambio?**

Uno que para mí fue súper innovador fue el outlet de frutas y verduras. Digamos, eso para mí fue disruptivo, fácil de hacer. O sea, movilizó a nivel comunicacional, llámese de redes y de medios, incluso. Y es una forma de entablar una conversación distinta con una acción muy simple, muy concreta, muy precisa, que va en esa línea también, que iba en la línea de de los alimentos no se tiran, del no desperdicio de alimentos.

**—¿Desde ahí crees que se innovó el mensaje y el formato un poco?**

Un poco, sí. Y te agrego otra cosa más: también en no quedarte solamente en la comunicación tradicional, digamos, en pensar que comunicar también era hablar con los vecinos en la vía pública, a través de la entrega de un jugo, por ejemplo. No sé si eso es innovador pero a veces no se hace.

**—¿Vos decís que estamos interviniendo un poco en la lógica de consumo cotidiano del ciudadano, al irnos a la verdulería y ponerle algo que le llame la atención y que sea de la campaña?**

Claro. Te interpela, “che, por qué esto no lo hago”. Entonces sí, estoy tratando de trabajar en un hábito, digamos, “por qué esta verdura no la estoy vendiendo”. “Ah, bueno, la puedo vender ofreciéndola así”. “Por qué no la estoy comprando”. Digamos, de los dos lados interpela a que pueda haber un hábito diferente y es una mera acción netamente comunicacional, porque era un cartelito nada más.

Si te ponés a pensar, es una conversación con el verdulero, un cartel y después una conversación comunicacional más masiva.

Pero apela a un cambio de hábito. Rsto que vos pensabas que era un desperdicio, puede no serlo todavía, puede ser un alimento.

**—¿Eso no se terminó de explotar del todo, como me decías antes?**

En realidad, para mí lo disruptivo lo que tiene es que aparece y después se apaga. Tampoco podés abusar de eso que encontraste que era disruptivo. Porque me parece que eso es lo que pasó, que cuando vos abusás, o sea, la primera va, la segunda va, la tercera, ya se empieza a pagar la cuota. Ya está, ya es más de lo mismo. Ya deja de ser disruptivo.

**—¿Creés que la campaña abordó lógicas específicas del contexto local en relación con las tendencias o se dejó llevar un poco o no se dejó llevar, por un marco más global que marcaba la bajada del Banco Mundial e hizo acciones del estilo traídas de otro lado? Es decir, ¿aborda las lógicas desde una mirada local o creés que se adaptó un poco a algo más global?**

A mí me parece que Rosario tiene una historia en la gestión integral de los residuos que te lleva inevitablemente a trabajar en las líneas, en las corrientes de los residuos. Y la del desperdicio de alimentos es una, que en la porción de la composición de los residuos es grande. Entonces me parece que eso es un abordaje local y mundial. Las dos cosas.

Creo que la gestión integral de los residuos es la que nos muestra a dónde estamos parados, desde lo local y desde lo mundial. En Rosario hay una gestión integral, una política que apunta a una gestión integral de los residuos.

**—Pero yendo más puntual a la campaña en sí, para el abordaje, ¿se tuvieron en cuenta los hábitos del ciudadano o esa idea la trajimos de afuera y la probamos acá?**

No sé de dónde vino esa idea. Sinceramente, no creo que se haya hecho pensando en los hábitos de los ciudadanos. Ahora, que habla mucho de la idiosincrasia del argentino, un outlet, por ejemplo, o una utilización de un desperdicio, habla mucho.

Ahora, no sé si es teniendo tanto en cuenta lo local. Creo que es más como que encontrás algo que funciona y lo empezás a usar. Me parece que es más por ahí, por “la pegamos con esto”. No sé si hay tanto análisis social.

Creo que hay más bien tormentas de ideas. Y hay veces que se prueban y funcionan y otras veces que se prueban y no funcionan.

**—¿Cómo se hizo la selección de los principales actores y cómo se los contactó? A los ciudadanos, bueno, ya dijimos con actividades en el espacio público. ¿Cómo se seleccionó a los hoteleros, los gastronómicos, para participar? O a la gente del Disco Sopa, por mencionar alguno. ¿Y cómo se elige contactarlos?**

O sea, dependía de cada sector de qué manera. Normalmente, como somos el Estado, apuntamos a contactarnos a través de la representatividad. Digamos, para los hoteleros, existe una Cámara, entonces ingresás a través de la Cámara. Si después podés trascender eso e ir hacia los negocios específicamente, genial, pero la primera aproximación al ser el Estado es institucional. Después es una recorrida, básicamente.

**—¿Y la selección de estos actores?**

Ahí sí creo que hay un pequeño diagnóstico. O sea, vos hacés un pequeño diagnóstico y evaluás quiénes son los que están involucrados en esta cadena, y buscás a los representativos.

**—¿Hay o no hay diagnóstico? ¿Cómo es lo que mencionás? ¿A ojo, un diagnóstico pensado en conjunto, real?**

Lo que hay es un mapeo de actores, no un diagnóstico propiamente dicho. Tenés una situación, mapeás cuáles son los actores que considerás que están involucrados y en función de eso te vinculás.

**—¿Y eso ya vino de la Dirección?**

Sí. De nuevo, al no haber estado involucrado desde el inicio. A lo mejor en alguna conversación informal podemos haber participado pero formalmente del proceso, no.

**—Bien, sobre la identidad visual y los contenidos de la campaña:  
¿Cómo se decidieron los lineamientos estéticos de la campaña, en qué se basó la selección de ilustración en lugar de fotografía real? ¿Hay un por qué?**

Yo creo que eso es una búsqueda creativa, nada más. O sea, creo que es una búsqueda creativa, que ahí sí el área de comunicación tiene autonomía para moverse siempre y cuando estés dentro de los lineamientos de la imagen institucional de la Municipalidad. Después, si tiene la aprobación de la Secretaría. Pero me parece que fue una búsqueda creativa. De hecho, ahora que me acuerdo, esta campaña costó un poco que la aceptaran porque eran dibujos y demás, pero dentro de la caja posible y salió.

**—¿Y sí tuviéramos que decir por qué se eligió ilustración y no se eligió fotografía real?**

Eso lo hiciste vos. Para mí es un recurso pedagógico, el tema de que sea ilustración y no fotografía. Fotografía me parece que es más un recurso publicitario. Ilustración es más un recurso pedagógico y me parece que estábamos en esa etapa de la campaña más de educación, en la parte más inicial. Más allá de que el nombre y todo es más promocional.

**—Y sobre el contenido en sí, ¿cómo se tomaron las decisiones sobre ese contenido? ¿Quién lo seleccionó? ¿Por qué se eligió el tono utilizado?**

Se trabaja directamente con el área que tiene el tema, que en este caso es la Dirección General de Residuos. El tono se lo da al área de comunicación, pero el contenido viene directamente de la Dirección de Gestión de Residuos, como ya más premastizada. Uno tiene que trabajar con eso.

**—¿Y si tuvieras que decir vos por qué es así teniendo en consideración la totalidad de la Secretaría? ¿Qué es lo que hace que por ahí no pueda partir desde el momento inicial el trabajo en comunicación?**

Es la ocupación que tiene la comunicación, en este caso, en la administración pública, en este tipo de instituciones. Pienso que no es específico de la

administración pública, creo que en algunas organizaciones privadas o del tercer sector funciona igual. O sea, es qué lugar ocupa la comunicación, entonces ese lugar que ocupa dentro de lo que es lo general de la administración hace que nosotros lleguemos con todo masticado.

No quiere decir que sea la única forma posible. O sea, nosotros podríamos ser un área más propositiva y que marque más lineamientos, o sea, un área de comunicación.

**—¿Te parece que esa proposición quizá se dio al momento, una vez que ya como cuando te venían con las cosas decir, bueno, por lo menos intervengo un poquito acá y propongo esto?**

Sí, yo creo que eso se puede hacer, pero, si volvemos a esta campaña, si no estás involucrado en el diagnóstico, ya no sabés por dónde van esas cabezas o cuando lo sabés, es porque ya la cabeza vino con algo cocinado. Es ahí donde está el momento en el cual vos tomás la decisión de qué lugar ocupa la comunicación.

Si ocupa un lugar en todo el proceso, vos estás en todo el proceso. Si ocupa el lugar de la ejecución de piezas de comunicación, estás al final. Se nota con claridad. Después depende de las personas, de la forma en la que vos te muevas y demás, para ver si vos podés ir encontrando recovecos y planteando con más estrategia, soluciones más posibles, más adaptables.

**—En función de eso ¿por qué factor creés que se lo pone al final de la línea un poco en la Secretaría?**

Para mí es una lógica que trasciende a las personas. O sea, es una lógica de funcionamiento de la Municipalidad, en este caso que lo trasciende. O sea, la comunicación está puesta al final. A mí, que hace un montón de tiempo que estoy acá, hasta a veces se me dificulta pensarme desde el inicio. Se te chipea tanto así que vos te olvidás de esta parte. Para mí es una lógica que te atraviesa. Aún haciendo el esfuerzo, terminás ahí. Excede a esta Secretaría.

**—¿Y creés que se hizo el esfuerzo porque había un pedido puntual de la Secretaría de tratar?**

Yo creo que sí se hizo el esfuerzo y creo que sí hicieron cosas súper interesantes. Pero que no las estamos haciendo, por ejemplo. Porque cuando se evade la persona que hace ese planteo, vuelve a instalarse con mucha fuerza lo que es la lógica institucional. La lógica institucional es, para mí, que la comunicación está al final.

O la comunicación es en este momento de redes sociales, siempre fue prensa, a veces un poquito más publicidad. Productos, aparte.

**—¿Se hizo alguna encuesta para conocer la práctica de los rosarinos, por que deciden o no llevarse las sobras o si no se la llevan, cuál es el motivo?**

Que yo recuerde, no se hizo encuesta puntual de esto. Lo que sí pienso que puede llegar a haber es alguna encuesta de las que se hacían de Residuos que pueda haber incluido una pregunta en relación a eso, pero no tengo la certeza. ¿Por qué? Porque no la hacemos nosotros.

Realmente, algo se trabajó sobre los supuestos del Banco Mundial, de si la gente no se llevaba a las sobras, no teníamos número de si se llevaban o no.

**—Si se trabajó sobre un supuesto del Banco Mundial, ¿teníamos un número de si se llevaban, no se llevaban las sobras, o los motivos de eso para poder trabajar distinto la opción para los gastronómicos?**

Supongo, de nuevo por no haber estado, que son datos mundiales.

**—Más ya sobre el alcance de los resultados de la campaña, ¿se planificó una duración para la campaña?**

No, no. Duración para la campaña no. Yo creo que son de esas que se les llaman campañas permanentes, o sea, como es una corriente que vos seguís trabajando, es una campaña que vos permanentemente podés volver a tomar. No quiere decir que lo estés haciendo continuamente.

**—¿Y se previeron los alcances de la misma?**

Creo que no.

**—En base a los objetivos que se plantearon, que entiendo que era la sensibilización de la ciudadanía y generar estos hábitos de consumo y de gestión responsable, ¿Creés que se cumplieron? ¿Fueron los resultados esperados?**

Te lo cruzo con lo de los alcances que me lo quedé pensando. O sea, yo creo que como Estado el alcance que se pretende siempre es la ciudadanía en general, que también es un poco como, o mentiroso o pretencioso, la palabra que quieras va a entrar.

En ese sentido, creo que algo de esos objetivos se cumple, lo que pasa es que después tampoco se mantiene. Entonces, yo digo que es una campaña permanente y que hubo momentos en los cuales estuvo como más arriba y generó buenos resultados. Algo del alcance hay ahí.

**—¿Y eso de que esté más arriba o más abajo depende meramente de la persona que está liderando la gestión en ese momento?**

Y te diría que más que eso, que de cuestiones políticas, de agenda. Eso también es importante. Supongo que después lo retomaremos, pero la comunicación está muy atravesada por la comunicación política.

**—Esto un poco me lo contestaste, ¿cuál de las acciones fue para vos la de mayor impacto y por qué?**

Para mí fue la de los el outlet, aparte fue costo casi cero y el resultado en prensa fue grande.

**—¿Y si superamos la mirada de los medios masivos...?**

La del BAR. Habría que ver el tema de la recuperación de los desperdicios en los mercados. Es de las únicas que se sostienen.

**¿Se generaron herramientas de medición? ¿Cómo se midieron los resultados? ¿Se diseñaron herramientas de seguimiento?**

No, porque eso es una falencia en términos generales de la Secretaría en general, para la gestión en general y también para la gestión de comunicación.

**—Si bien me dijiste que se generaron conversaciones, ¿creés que fueron genuinas esas conversaciones con los ciudadanos para lograr cambios verdaderos? ¿Los rosarinos llegaron a considerar la problemática como propia?**

No, yo creo que hay, para mí, una tendencia que es mundial a empezar a hablar de ciertos temas, que uno puede ser permeable o no. Con esta campaña fuimos permeables y lo tomamos. Entonces, si vos cruzás la tendencia con la campaña, algo se puede estar generando. Ahora, decir que genuinamente la Municipalidad de Rosario con la campaña de “Los alimentos no se tiran”, generó un cambio, es como querer agarrar mucho el éxito.

Creo que eso, como una conjunción de situaciones que se da y que, si vos estás atento, por ahí la podés agarrar y usarlas a tu favor.

**—Al ver que ahora los resultados son, más que nada, los que vienen del RecupeBAR, ¿No creés que la campaña se orientó mucho a agarrarse —porque el BAR ya venía trabajando previo a la campaña de los alimentos— de una situación ya más exitosa existente y centrarse más ahí que en otras acciones?**

Creo que más que nada que con esa acción los resultados tal vez sí sean medidos, son más concretos, digamos. X cantidad de toneladas recuperadas. Es más fácil de sistematizar esa tarea y los resultados son medibles: se redujo tanta cantidad de residuos o se reutiliza tanta cantidad de alimentos que iban a ser desperdicio. Me parece que vamos por ahí, como dentro de las líneas que se estuvieron trabajando. Hay algunas donde vos trabajas con menos actores y los resultados son más medibles.

**—Siguiendo en esta línea de alcance y resultados. En cuanto a los locales gastronómicos, ¿se conoce en cuántos locales gastronómicos se aplicó algo más que no fuera la calcomanía en la puerta?**

No, ese dato no lo tengo, pero seguramente que alguien de gestión sí. Igual, lo más probable es que lo que tengas es el dato de la cantidad de calcos en la puerta. Porque tenemos una gran falencia de indicadores, o sea, no sabemos construirlos nosotros.

No tenemos ese conocimiento real.

**—¿Cuántos locales tomaron la capacitación para la gestión de alimentos?  
¿Se hizo una revisión posterior de ellos o hubo un seguimiento?**

Es que en esa parte yo no estuve involucrada. Hicimos un power point nada más. Hacemos las piezas. Por eso de ser una acción que surgió de la idea de ellos y nosotros ejecutamos el producto.

**—¿Cómo era el seguimiento a verdulerías u otros locales minoristas, que entiendo lo manejaban en Gestión de Residuos?**

Sí me acuerdo de sentarme con el equipo técnico —viste que nosotros diferenciábamos el equipo técnico del equipo de comunicación— a revisar de qué manera ellos se vinculaban. Ahí sí me acuerdo de armar la nota, el speech para los que iban a ir a hacer la divulgación, cuál era la mejor; todas esas cosas, de clima, de entrevista y demás. A veces, dependiendo de lo permeable que sea el equipo técnico y el tiempo que tengan, hay un asesoramiento.

**—Está bueno esto que me decís porque también me he dado cuenta de la fragmentación interna, un poco, en el equipo de comunicación. No una fragmentación porque el equipo no funcionara como tal, sino porque me estoy enterando en este momento de que vos les hacías el asesoramiento sobre cómo va a ser el clima de las entrevistas. Y yo no sabía que ellos iban asesorados por comunicación.**

Y en un momento en el cual había, en el equipo de comunicación, una claridad de los roles de cada uno, pero no era en los momentos de mayor fragmentación. Eso sí, yo recuerdo haberlo hecho y ser yo normalmente la que lo hacía.

**—Perdón, no entendí eso último, vos decís que los roles estaban claros...**

O sea, capaz que sí, yo que era quien coordinaba en ese momento tal vez no transmitía absolutamente todo. Alguna cosa puede haber quedado en mí. Sí, sí.

**—¿Cómo creés que la campaña enfrentaba la incertidumbre o los imprevistos que podían surgir en el desarrollo? ¿Se adaptaba a los cambios del contexto social, político o íbamos con esto y ya, íbamos?**

Como nosotros estamos atravesados por la agenda política, tenés que adaptarte o adaptarte, no queda otra. Pero adaptarte, un montón de veces, es hacerte a un costado para que lo que siga pase. No sé si es más que una adaptación violenta.

**—Y, por último, sobre los alcances: ¿cómo la institución equilibra la necesidad de respuestas rápidas a la coyuntura con los objetivos a mediano y largo plazo que tenía la campaña y sus implicancias para el organismo en sí?**

Y bueno, es un poco lo que te venía diciendo. Hoy, lo único que existe es el RecupeBAR. O tal vez lo único que yo en este momento sé que existe. A lo mejor hay otras cosas que están funcionando. A veces lo urgente gana lo permanente. No, a veces no, siempre le gana a lo permanente. Y lo permanente cuesta un montón mantenerlo.

Comunicacionalmente te diría que es casi imposible.

**—¿Si tuvieras que decir cómo surgen generalmente los pedidos para el área de comunicación? ¿Cómo surgen en la Secretaría en general?**

Que nos reuníamos y es como que tenemos esta idea y podemos hacer esta acción. “Tenés que hacerme un flyer” O sea, ya surgen cocinados. Los pedidos son de productos, para mí. El área de comunicación realiza productos y para mí la comunicación es más que productos.

**—¿Y cómo piensan las campañas o acciones de comunicación en general en la Secretaría?**

Qué pregunta abierta, no sé ni cómo responderla. Creativamente, me sale decirte, pero no sé.

Creo que va por acá. A nosotros nos llega un pedido concreto que viene con la necesidad de comunicación bastante digerida. Y trabajamos en función de eso. Lo cual no quiere decir que profesionalmente, a veces, vos te des cuenta de que la necesidad era otra, pero vos respondés a la necesidad pedida, ¿se entiende?

**—¿Aún así, aunque te des cuenta de que la necesidad es otra? ¿Y eso por qué?**

Porque la lógica institucional te lleva. O sea, vos podés hacer el intento. Se puede y seguramente ha habido un montón de situaciones en las cuales vos decís “che, no, mirá que vos me estás planteando esa necesidad, pero tenemos que abordar esto antes o por x fundamento”. Pero la realidad es que la lógica es tan fuerte que vos te adaptas a esa lógica.

**—Y para vos, que eras la coordinadora en ese momento, ¿cómo crees que se abordó la comunicación de la campaña de los alimentos?**

Es que para mí son de esas campañas que fueron un poquito más que el mero producto. O sea, si bien se pensaron productos, no son los productos tradicionales. O sea, no es solo un folleto. Como que había un poquito más de instancias de participación ciudadana, de trabajar en posibles cambios de hábitos. No es la mera campaña lineal, lineal. Aparecen otro tipo de acciones comunicacionales que no siempre es así, que no siempre involucra a diferentes partes de la comunicación, ¿no?

Qué sé yo, hoy es todo redes, o sea, se agota en las redes sociales. Hay un montón de cosas que quedan por fuera, públicos.

**—Ya me dijiste cómo piensan los demás integrantes de la Secretaría al área de comunicación y el rol que le atribuyen al equipo. Pero si tuvieras que decir cómo se piensa la misma área, ¿cómo piensa la comunicación el área?**

No sé si hay una respuesta que pueda ser generalizada a cómo piensa el área de comunicación. Me parece que ahí aparece la persona que coordina el área con una imagen que trata de llevar adelante y también un secretario que la toma o la deja, la acompaña, la abraza o no. Yo particularmente pienso en la comunicación como un

proceso, no como una mera ejecución de productos. Y me frustraba un poco ese rol. Pero el área piensa más en producto, para mí. Ahora, las personas creo que trascendíamos a eso.

**—Esto es lo que estuvimos conversando hasta el momento, un poco, ¿había fallas en la comunicación, cuáles?**

Sí, sí, ser siempre como la última para, la que lo pone público. Es como que el que hace comunicación hace público las cosas. Somos mucho más que eso, pero bueno. Y no es poco a la vez hacer eso, es un montón. Y con áreas así, tan pequeñas, no es mucho más lo que puedes llegar a hacer. Pero creo que profesionalmente la comunicación se debe abordar desde el inicio.

Imaginate estar con un área dura como Alumbrado y plantear que habría que preguntarle al vecino si una luz led sí o no. ¿Y eso por qué no? Nosotros un montón de veces damos por sobreentendido los procesos. No sé, imaginate si en esa esquina el vecino quería tener una plaza de bolsillo o no. Y no se piensa eso. Pero no está dado. Hay cosas que se hacen, que están como dadas, y que en realidad, tranquilamente, te las podrías preguntar. Y para mí ahí hay mucho de la imagen del común de la profesión del comunicador.

### 11.2.2. Entrevista a Agustina Rodríguez

*Agustina Rodríguez - Subdirectora de Gestión Integral de Residuos desde el 10 de diciembre de 2015 hasta finales de 2017. Finales de 2023 regresa al cargo.*

En 2015 empieza la consultoría con el Banco Mundial .Y la campaña arranca en 2016, me parece. Sí, unas acciones sueltas, pero después en 2017 largamos con el diseño nuevo y todas las acciones más fuertes. Bueno, yo me habré ido a mitad de 2017 a Parques y Paseos, quizás por ahí. Yo estuve en 2017, cuando arrancamos con todo, pero ya después me fui.

**—¿Recordás quiénes participaron en el asesoramiento del Banco Mundial y si participó alguien del área de comunicación? ¿De dónde surgió la idea de la realización de la campaña?**

Yo no me acuerdo bien cómo arranca. Estaba Ceci Álvarez, Marian, Ceci Mijich, que era subsecretaria de Ambiente, en su momento. Participó también la UNR, que estaba Marosi. Ellos, lo que hicieron ahí, era con grandes generadores, buscaron como 15 grandes generadores, empresas y hacían el relevamiento de lo que era la pérdida de alimentos. Hicieron una base de datos, un poco de información. Esa era la pata de ellos en la consultoría. Hacer el registro en Rosario, pero llegaron a un nicho muy chiquito, porque el sector privado era más complejo. También recuerdo que decían de las dificultades de que le puedan dar los datos en el sector alimenticio. Tengo el recuerdo que se hizo una mesa grande en el Distrito Centro, una reunión y se contó un poco esto.

Cuando arrancaron esa consultoría, un poco la seguía Ceci Álvarez con Mariano porque estaba vinculado más a la planta el tema del orgánico, del desperdicio. Se arrancó como más técnico y después se empezó a abrir. Y también era otro contexto. Cuando hablábamos lo que era la sobra de alimento era como que daba vergüenza ir a los restaurantes y pedir lo que sobraba, ¿viste? Como que no estaba. Hoy en día, además, con el marco normativo, ya es más espontáneo, el cliente va y te lo pide o el restaurant, el bar, también los mozos, dicen “querés que te lo envuelva”, están

preparados. Antes, ahí, en ese momento, no y era un tema atravesar eso de llevar tus sobras. Por eso, había unos eslóganes que teníamos. Se trabajó con comunicación, digamos, la difusión. Me acuerdo que había un grupo de divulgadores que iban a los restaurantes y se había hecho la calcomanía, el sticker, los individuales.

**—Si indagamos un poco sobre sobre eso, en la etapa previa de cómo surgió la idea de realizar esta campaña, ¿quiénes participaron en la planificación y el desarrollo de las ideas propiamente de la campaña? ¿Participó todo el personal de la Dirección o cómo fue?**

No, éramos algunos, me acuerdo que nos reuníamos y es como que tenemos esta idea y podemos hacer esta acción. Estaba Ro también en su momento, Marcos después se sumó. Creo que nadie más, por el momento. Estaba Ceci De Michele. Es como que iban tirando ideas. Sí, vamos y vamos, organizamos cómo hacer. Yo me acuerdo que España era un referente en su momento, que estaban ellos con esa campaña también. Francia también con el Carrefour. Eran como, viste, modelos a copiar, a ver qué hacían. Desde Nación también estaban ahí con “Valoremos los alimentos”, queriendo lanzar algo. Me acuerdo, tuve que ir al Carrefour.

**—Y, por ejemplo, al delinear estas ideas, cuando se fue pensando en los distintos autores, ¿vos recordás si el equipo de comunicación participó al delinear esas ideas o quiénes eligieron las acciones comunicacionales? ¿O en qué instancia se incorporó al equipo de comunicación?**

A mí me parece que estaba esa cosa de un poco entre todos. Nosotros para salir afuera, con una campaña, con los juegos y todo eso, siempre trabajamos de la mano de comunicación. En la puesta en escena, por ejemplo. No nos lanzábamos solos. O sea, siempre hay un filtro. “Che tenemos esta idea”, “Ali, mirá, queremos hacer esto, cómo lo podemos hacer”. Trabajábamos en equipo.

**—Pero podríamos decir que las ideas surgían de acá y después se iba ya a...**

Sí, se retroalimentaba, me parece, como que no es tan estanco. Por ahí teníamos esta necesidad, por ejemplo, de la puesta en escena, de cómo tunearla y trabajamos en conjunto, sí.

**—Entiendo que esta es una Secretaría muy grande, entonces, puede pasar que tenían que pensar y delinear ideas y muchas veces podría suceder que surgieran de acá y se llevan esas ideas...**

Sí, a veces pasa eso, que surgen y después se necesita la otra pata para ver cómo hacerlo. Listo, llamemos a Comunicación para ver qué se les ocurre, digo de conocer algún proveedor para que nos dé idea. Por ejemplo, en otras acciones que hemos hecho. La Kermesse, ¿te acordás? Bueno, a ver a quién podemos llamar y ya.

**Sobre la campaña en sí, ¿vos creés que se planificaron algunas acciones que no se llevaron adelante?**

Yo creo que todo lo que se propuso en su momento se hizo.

Se me vino a la cabeza Turismo, que hace la semana gastronómica, fue un actor que se nos alió, poniendo el mensaje en las clases abiertas de cocina que hacían, se recoparon. Fueron otros aliados. Ahora se me viene también lo de calle recreativa, que íbamos con una heladera y había como unos imanes y peluches, entonces hacíamos o de cómo distribuir los alimentos con la guía.

Hubo un paquete de acciones fuertes e importantes, que en el contexto en que estábamos acompañaron. En ese momento se puso de moda el tema, me acuerdo que hizo un furor en una heladerita en Tucumán, un restaurante que dejaba las cosas ahí en un bar. Entonces bueno, ¿por qué no lo hacen todos?

Ahora con el Banco de Alimentos va a surgir de nuevo esta idea de poder decir, bueno, me sobró esto en los locales, que los puedan ir a retirar. Bueno, eso no lo pudimos concretar, que fue algo que nos quedó, pero también por un marco normativo, una cuestión de trazabilidad, de sanidad.

**—Quizás por una cuestión de factibilidad o quizás te iba a preguntar ¿dependiendo del equipo de comunicación que algo no se realizara?**

Yo creo que fue una campaña que fue con una batería de acciones para distintos actores. El gastronómico, tener reuniones con la Cámara, de poder llegar y tener los logos, las verdulerías que hacían outlet de frutas y verduras. Esto de salir en algunas actividades con los jugos y poner en escena de que eso no se tira, sino que se puede reutilizar. Clases de de cocinas abiertas también con este speech de “me sobró esto y

no lo tiramos". Teníamos varias acciones y se pudieron desarrollar. Los supermercados, que fuimos en algunos con este grupo de chicos a señores grandes que tienen un programa en Canal 5 sobre frutas y verduras y la buena alimentación, que iban y se disfrazaban, hicimos algunas acciones con ellos. En Calle recreativa también.

Para mí fue una campaña re linda, que la que quisimos después retomar. Pero hoy en el contexto, hay que repensarla de nuevo. Por esto que te digo que hoy el contexto es distinto a cuando queríamos lanzar el tema, no porque se dejen de tirar frutas y verduras en buen estado o alimentos, sino porque en lo gastronómico hoy está muy metido, esto de —si bien falta y se podría mucho más, hay para escalar— “pedí tu sobra”. Hoy ese eslogan es como que no pega tanto como en aquel momento. Como que era más impactante.

**—Y yendo a eso, ¿vos creés que hubo mensajes o formatos que lograron ser innovadores y que no chocaron con las rutinas de los hábitos de los de los organismos?**

Para mí fue una buena campaña, digamos. Para nosotros también fue un desafío. Porque nosotros siempre hablamos de residuos, de residuos, de residuos, y esto era ir al proceso antes de que sea residuo, ¿me entendés? Bueno, esto es recuperar fruta y que no se transforme en un residuo para evitar que vayan a tratamiento o a un relleno sanitario. Entonces, para nosotros, fue algo innovador, que nos atravesó. Ahora que continuamos hace 8 años con el RecupeBAR, que también nace ahí a partir de todo esto.

Cuando tenemos visitas de afuera, se preguntan por qué la Dirección de Residuos aborda este tema y no la de Desarrollo Social. Entonces, tiene ese plus como distinto. Creo que hoy esa campaña “Los alimentos no se tiran”, algunas acciones tendrían que ser vistas. No todas porque, lamentablemente, siguen habiendo malas prácticas. Nosotros lo vemos en los mercados de concentración, vemos fruta y verdura que si no estamos con el programa, se van a echar a perder y es una lástima, claro.

Los outlets de verdulería y eso que antes hacíamos, también. Hoy en el contexto de crisis económica, lo que se ve es que si te pueden vender esa manzanita, aunque sea 500 pesos, 1000 pesos, te la vende. Hoy te cobran hasta el perejil.

**—Entonces hoy vos crees que se termina un poco recuperando algunas cosas por el contexto económico...**

Sí, sí, sí, sí, porque en los mercados lo vemos, que antes nos daban los cajones de zanahoria y hoy los rematan.

Por eso, yo, que no soy de la comunicación, creo que no se podría replicar, sí modificar algunas acciones, y sí seguir poniendo en agenda esto de que no es un desperdicio, sino que es un alimento y todo lo que implica poder comer, sobre todo, frutas y verduras. Desde lo nutricional y todo eso también tiene otro enfoque interesante para abordar.

**—Sobre todo, yo veo que lo que vos me estás diciendo, entonces, es que en su momento fueron innovadores los mensajes y se logró irrumpir en la rutina tanto de los grandes generadores como de los consumidores, los ciudadanos que quizá muchas veces pueden resistirse a ese cambio. ¿Creés que se logró irrumpir con el mensaje?**

Sí, yo creo que sí. Es más, a veces hablamos con gente en el ámbito también la gestión pública provincial y municipal y se acuerdan de la campaña, que estaba buena. O sea, vos contás y le gusta a la gente.

**—¿Y creés que se lograron instalar nuevas conversaciones con los ciudadanos?**

Sí, sobre todo que nosotros venimos del área de residuos, logramos y articulamos con varios, con turismo, con las cámaras, con los vecinos en estas acciones cuando hacíamos los jugos era un momento de dialogar. Generó otro marco de conversación distinto. Siempre íbamos con el “separá, separá, separá los reciclables” y lo orgánico no lo abordábamos, Como que ahí fue un momento distinto.

**—¿Se logró superar lo mediático, lo informacionista, que quizás muchas veces es lo que se busca en una gestión?**

Y no, creo que ahí capaz faltó, digamos. Llegamos hasta donde pudimos como Dirección, Secretaría. No sé si tuvo ese salto.

**—Muchas veces se busca desde la gestión que la comunicación salga en los medios, pero digo: ¿se logró la conversación con los actores?**

Sí, sí, eso lo logramos. De hecho, pudimos generar el vínculo con el RecupeBAR y con los dos mercados, que son los lugares donde más se descarta la fruta y las verduras, y eso siguió.

**—¿Recordás cómo se seleccionaron los principales actores? Me decías lo de lo de la mesa de la UNR inicial. ¿Y cómo se eligió contactarlos?**

Es como que era una lluvia de ideas, en su momento. Decir “ a ver, quién está en los gastronómicos, en Aehgar...”. Entonces, bueno, se fue a contar la campaña para que ellos la puedan bajar y acompañarnos. Y después más intuición nuestra, también. Frutas, dónde hay, en las verdulerías, no tienen una Cámara de verdulería, entonces era ir barriendo la zona más centro, microcentro, todas las verdulerías. Trabajito de hormiga. El Mercado es muy puntual. Con los vecinos es estar en la calle, en vía pública y tener presencia: en calle recreativa, en ciertas actividades, ciertos eventos, el día de la primavera, de la Juventud, e íbamos con esto. Aprovechar las instancias.

**—¿Creés que la campaña logró abordar a la ciudadanía con lógicas específicas desde lo local o tomó algunas tendencias más globales?**

En el diálogo, en el discurso, si bien es una problemática mundial, lo abordamos en lo local, digamos.

**—¿No se tomó una receta homogénea?**

No, no, buscamos lo cotidiano de acá, el pollo, el arroz, el cotidiano, lo que tenemos acá, porque entendemos que es para llegarle al vecino, ya sea en los distintos lugares donde estén cumpliendo la función.

**—Y ya un poco más sobre la identidad y los contenidos de la campaña. ¿Recordás cómo se decidieron los lineamientos estéticos de la campaña? ¿Por qué ilustración y no foto? ¿Quién tomó la decisión?**

No, el porqué no. Me parece que fue decir “alguien que nos diseñe la campaña” y surgió así. Yo creo que fue, gustó y cerramos ahí. No sé si nos cuestionamos “che, por qué no es algo más fotográfico”. Sí, lo fotográfico lo usamos más en alguna presentación o en alguna otra instancia, en redes. Pero no, fue más el diseño gráfico.

Yo creo que nos gustó, pegó y arrancamos por ahí. Fue como algo innovador en nosotros como Secretaría, porque la Muni tiene una comunicación más estanca, más

cerrada, muy el celeste. En su momento era el naranja. Entonces, nos gustó también, porque salimos de esa estructura. Como que era más cálida, como que se podía llegar más al vecino. Entendimos que era eso.

**—Y en cuanto a los contenidos. La guía fue como la pieza rectora. A partir de ahí fue como que todo se fue desprendiendo. ¿Quién seleccionó los contenidos? ¿Por qué se eligió el tono que se usó?**

Yo creo que la bajada era llegar al vecino en forma clara y concisa. Entonces se buscaron datos a nivel nacional y provincial e ir bien a lo cotidiano. La idea era poder llegar.

**—¿Pero recordás quién? ¿Si surgió de acá o de comunicación? Quién tomaba las decisiones sobre ese contenido.**

Fue parte del equipo. Los datos que teníamos, pongamos esto, una receta, no sé si hubo alguien que dijo quiero esto, no lo recuerdo.

**—¿Se hizo alguna encuesta para conocer sobre la práctica de los rosarinos? ¿Por qué deciden o no llevarse las sobras, cuáles eran los motivos? ¿O se trabajó sobre los supuestos que brindó el asesoramiento del Banco Mundial?**

Ahora no me acuerdo, pero para mí se habrá hecho.

**Lo pregunto más que nada desde el lugar de “a ver, ¿estamos abordando las prácticas como a nosotros se nos ocurre o investigamos cómo son y a partir de eso actuamos?”**

No, lanzamos y después vemos, así. Creo que fue así, no es que hicimos un relevamiento de datos. La UNR algo hizo con esas 15 empresas, pero eran grandes generadores, otra etapa del proceso del desperdicio de alimentos.

**Por eso preguntaba sobre la práctica del consumidor cotidiano, porque uno se lanza sobre el presupuesto de “los rosarios no se llevan la comida”. Bueno, ¿averiguamos cuántos se los llevan y cuántos no? ¿De dónde se sacó ese dato? ¿Cuál es el motivo, porque les da vergüenza? Entonces, tenemos que hacer alguna acción para romper con eso.**

No, no vamos como de atrás para adelante. Pero sí, es por lo general como se actúa.

**—Si hablamos un poco más sobre los alcances y los resultados de la campaña. ¿Se planificó una duración para la campaña?**

No.

**—¿Y se previeron los alcances de la misma? ¿Se establecieron en base a los objetivos ciertos alcances?**

No, para mí, como que fue desde una avalancha. Vino esta consultoría, hay que hacer esto, hay que hacer acciones y se fue dando y de a poco se iban incorporando algunas acciones y demás. Por ahí sí la planificación anual. Iba surgiendo cosas en el transcurso, pero no se dijo “en estos 2 años, esto, esto y esto”.

**—En base a los objetivos que se plantean, ¿vos creés que se cumplieron, que fueron los resultados que estaban esperando?**

Yo creo que sí, digamos, fue una campaña que se metió. Después puede ser que sea buena o no. Hubo una decisión política fuerte ahí al poner el mensaje en todos los contenedores de residuos, aunque después terminó siendo medio confuso.

Tampoco trabajamos tanto en la comunicación pensando “esperamos que esto impacte a tanto porcentaje de la población”. No medimos, no solemos tener esas herramientas, sí más de “tenemos que llegar a no enterrar tanta basura”, estos datos más técnicos.

**—¿Cuál de las acciones fue la de mayor impacto y por qué?**

Pasa que yo justo me fui, no la viví toda la campaña, por decirte. Pero lo del RecupeBAR, sí. De hecho, ahora hace 2 años se sumó el de Fisherton, que antes no estaba. Esa es la pata más fuerte que quedó de la campaña.

**—Hoy en día, al momento de búsqueda de información, de googlear, si uno busca sobre la campaña, lo único que aparece es el RecupeBAR.**

Lo bueno que surgió a raíz de todo eso, es como un plus que salió un marco normativo, que salió una ordenanza de que los bares y restaurantes, los gastronómicos, deben ofrecer sus recipientes para llevarte la vianda. O sea, que surge también haber puesto el tema en agenda. No sé si eso se fiscalice después, pero

bueno, ya se instaló. Eso logró, entre varias acciones, instalar el tema de llevarte lo que te sobra. Eso sí lo veo bueno. No es que se dejó la campaña y que nadie pide las sobras. Después hay un montón de otros factores, no es sólo la campaña.

**—Justamente eso te iba a preguntar: ¿Creés que los rosarinos llegaron a considerar la problemática como propia y si fueron genuinas esas conversaciones para lograr esos cambios?**

Yo creo que sí, pero fue un trabajo muy de hormiguita. Tampoco teníamos el dato del antes y el después y fuimos monitoreando qué fue sucediendo.

A veces son muchos datos de intuición, de equipo, de grupo.

**—Pero al momento de plantear la herramienta, la campaña de comunicación, uno piensa “planteás el diagnóstico, planteás las acciones, los resultados” y no las herramientas para ir midiendo esos resultados, suponiendo que es una campaña duradera...**

No, imposible. Para saber si valió la pena o no, para ir para un lado o para el otro, para ir reformulando.

**—Justamente te iba a preguntar cómo se midieron los resultados, pero me estás diciendo que no....**

No, no hubo un análisis de sentarse entre las áreas. Después, viste, se lanza una campaña y cada uno sigue la suya (comunicación, las direcciones) . Después hay que hacer una acción del momento y nos volvemos a juntar y revemos, pero no es que desde Comunicación se esté constantemente monitoreando. Como que una vez que ya se largó, corre sola, cada área sigue y Comunicación sigue con otras acciones. Salvo que venga algo muy particular, un pedido, suceda algo y abordamos de nuevo el tema. Pero no, después cada uno hace su caminito.

**—Sobre esto mismo de los resultados: ¿se conoce en cuántos locales gastronómicos se aplicó algo más que no fuera la calcomanía en la puerta?**

Puedo preguntar si quedó algún registro de eso, no lo recuerdo.

**—Digo, los gastronómicos se adherían al compromiso de la campaña de palabra, le daban la calco, pero ¿se sabía si después hacían algo? ¿Había un seguimiento sobre eso?**

Hicieron algo, pero no nos da el cuerpo como para volver de nuevo a hablar, a ver. Tendría que haber entrado la fiscalización de la ordenanza.

**—Por eso, me parece interesante saber si se pudo superar esa instancia de la firma del compromiso y de poner una calco. Si ustedes pudieron monitorear eso. O el conocimiento real de si efectivamente la gente pedía las sobras.**

Yo creo que no del todo, pero bueno. Pero no, no sabemos si de los 200 que le entregamos la calco, si realmente implementaron acciones o quedó ahí. Con que nos hayan escuchado y que nos hayan permitido en su momento pegar eso, siendo nosotros la Muni, muchos no querían.

Lo que también tienen los gastronómicos es que tienen mucho recambio. Los clásicos que vienen hace años con los mismos dueños. Pero en Pellegrini, con el tiempo, cada 2 años o menos, cambian los dueños. Pichincha no existía como tal, tampoco. Este polo gastronómico ahí es nuevo. Para nosotros era Pellegrini lo principal, ahora lo tenés más más metido en los barrios, más cervecerías chiquititas.

**—Y en la parte de de locales minoristas o verdulerías, ¿había seguimiento? ¿Creés que funcionó?**

Eso sí, había un registro. Había como un listado de las verdulerías que ofrecían outlet. Había un seguimiento hasta ahí nomás, pero bueno, había como un compromiso de “vos figurás en la web, pero tenés que hacer esto”.

**—¿Y creés que funcionaron los outlet de las verdulerías?**

Eso no lo medimos. Por lo menos había presencia y la gente preguntaba por eso. Hoy ya es común eso, tener los cajones y el remate. Hoy no se necesita ya del municipio.

**—¿Y cómo enfrentaba la campaña las incertidumbres o los imprevistos que iban surgiendo durante el desarrollo? ¿O sea, se podía adaptar a los cambios del contexto social, político o le costaba a la campaña?**

Fue justo cuando asumió Marina y Mónica. O sea, no es que te agarró el último año de gestión de uno y te viene el otro y tenés que pedir permiso. Como nos pasó en otros cambios de gestión que todos los nombres, los programas, todos los logos, había que revisarlos. Entonces ahí no podés avanzar. Acá es como que se pudo trabajar, fue bastante libre, siempre con supervisión, claro. Pero no fue una traba desde lo político.

Sí, por ahí creo, que siempre nos pasa con los gastronómicos, con las asociaciones, que nunca es el momento clave para algo, porque vos tenés aumento de la Epe o de la gestión de los residuos, y como que vos le vas a llevar algo y te dicen que no pueden. Eso sí recuerdo, que justo se había re disparado el aumento del consumo de energía. Entonces a veces nos mandamos solos a barrer Pellegrini sin tanto acompañamiento de Aehgar.

**—Me resulta muy interesante esto que me estás diciendo de la continuidad o no continuidad de una campaña o de la revisión completa de una campaña cuando se pasa una gestión a la otra... ¿Hay continuidad o no?**

Después termina habiendo continuidad porque no pueden abarcar todo y supervisar todo.

**—¿Pero se le cambió por completo la imagen ahora?**

Acá no se cambió, pero estuvo esa operativa de la revisión de todo, de ver cada cosa. Al final terminó quedando y lo que hicimos el año pasado fue cambiarle el logo.

La guía se continuó. Este año quisimos continuar la campaña. Nos juntamos con Marcos, con Ro, pero con los restaurantes no podemos ir porque ya no es novedoso, porque ya se instala; la verdulería, también. Es como que dijimos ¿ir con los jugos solos?

Hay que aggionarlo a los tiempos. En el Mercado seguimos trabajando día a día, eso sí. Pero como que hay que darle una vuelta. No podríamos hacer un copie y pegue.

**—Aparte han pasado 8 años ya...**

Sí, bueno, hay temas que han pasado 8 años y parece que está igual que hace 20. Pero, bueno, por el abordaje necesita una modificación. Por suerte hubo cambios positivos, pero requiere otro abordaje.

**—¿Cómo equilibra el organismo público la necesidad de respuesta rápida a la coyuntura con los objetivos a mediano y largo plazo de una campaña que tiene implicancias?**

No, no sé, eso depende del momento, el contexto, la voluntad. La necesidad de los equipos es distinta al contexto de autoridades y hacia arriba. A lo mejor vos querés ya, ya, pero si no está la definición de salir con esa campaña... Ahí estuvo la definición y se salió.

Es más, creo que una vez tuvimos una reunión en el Palacio. Hubo una reunión grande, con el pacto de Milán, se abordó también esto. Hubo una decisión y un acompañamiento político. Y en función de eso íbamos andando, no recuerdo haber tenido alguna traba. Era un tema de agenda, entonces se iba respondiendo como se podía.

**—En cuanto al RecupeBAR, ¿fue más sumarse a una acción que ya existía o a un actor clave que ya existía y que ya estaba actuando en función de eso? ¿O cómo le aporta el municipio a esa existencia?**

No, ellos estaban con algo muy pequeño en el Mercado, haciendo algunas pruebas, pero que no tenía impacto, nada.

**—Yo pensé que era al revés, que ya existían...**

No, no, no. Estaba el Banco de Alimentos, pero era como que no tenía fuerza, nada. Y el 2017, cuando se empieza la triple acción. Los tres actores en verdad, ahí esa alianza sí logró darle fuerza. No solo, digamos, un poco de las visitas que hemos tenido, han venido del pacto de Milán, de Colombia... y más lo que se logró acá de juntar el Estado, una institución como el Banco y algo privado —si bien el predio del Mercado es municipal, el Mercado es privado—, esos 3 actores y sostenerlo en el tiempo...Y que sea continuo, porque no son campañas que van una vez al mes a recuperar o que tienen voluntarios que van cambiando. Lo que nosotros logramos es tener fijo. Los

chicos que están trabajando en los dos Mercados en una cooperativa, antes estaban en el programa Andando o estaban ahí de carreros o en el relleno de inerte, se logró sacarlos de ahí y conformarse. Tiene como este beneficio social, también, este programa, esta inclusión, además de recuperar frutas y verduras para que no vayan a un relleno, de que vaya a una institución como alimento y poder dar la posibilidad de trabajo a esta gente. Tiene también esos 3 factores lindos, que hacen que pueda durar el tiempo. Y el compromiso también del municipio. Cambió la gestión y esto lo quieren sostener.

6 años ahí, la confianza de la Municipalidad y del Banco de Alimentos. Hoy se vende solo el Banco de Alimentos, una organización en la que todo el mundo confía y cree. Por eso se logró entrar en el Mercado de Fisherton y hace dos años que estamos ahí también recuperando y trabajando de manera continua. Y hay para escalar un montón todavía en eso.

**—Las últimas preguntas , ya no puntuales de la campaña, sino de cómo se da la comunicación en la Secretaría. ¿Cuál es la idea de comunicación que prevalece acá en la Secretaría, en los procesos? Si tuvieras que decir cómo surgían generalmente los pedidos para el área de comunicación desde acá...**

Me parece como que había un mix. A veces teníamos líneas de trabajo eje transversales (verde urbano, por ejemplo), y en función a eso se buscaba ver qué es lo que aporta cada dirección. Había como un poco la bajada de eso. Y también los equipos aportaban. La campaña de alimentos fue un trabajo en conjunto, o sea, no fue solo la Dirección.

**—Digamos, ¿cómo sentís vos que se daban las dinámicas y los procesos de comunicación?**

Yo creo que no tenía esa autonomía, me parece que nunca hubo. Creo que Comunicación está más a la demanda de autoridades, no sé si es Comunicación que dice “che, hace 3 años que no hacemos nada en esta temática” o “vemos que estamos muy flojos en esta campaña. ¿Por qué no tiramos esto y lo abordamos?”, sino que va surgiendo de cada pedido, también del Palacio. Cada gestión habrá dado más o menos libertad en las áreas de comunicación, después.

Es la dinámica de trabajo así, ¿viste? Como que a veces son un aislado, pero después a veces cuando querés, no podés ser aislado.

**—Y por último, una cuestión más valorativa, pero ¿cómo crees que se abordó la comunicación de la campaña? ¿Detectaste fallas en el proceso? ¿Fallas en la comunicación; si las viste, cuáles?**

No recuerdo nada, así, como negativo. Capaz tuvimos un momento, los tiempos de uno no eran lo que te pedían; esas cosas típicas de mañana se hace esto , pero no tenemos la imagen. Por ejemplo, la ilustradora, estuvimos seis mesas para pagarle, entonces no podíamos tener la guía. Habrán pasado esas cosas, pero es propio de la dinámica de trabajo. Te digo que fue una campaña linda, fue un abordaje que a todos nos gustaba. Estábamos todos convencidos de que había que hacer eso, fue algo innovador en la imagen, en los dibujitos, que veníamos con una estructura muy dura de la comunicación, me parece. Entonces, fue como romper eso.

Hoy vos la presentás, más allá de todo que hablamos del contexto, y sigue actual, está viva. La gráfica y todo eso no quedó obsoleta. La ves y la podés seguir reutilizando.

Le dábamos un montón de cosas a la gente. Cuando hacíamos sorteo de algo, no sé informáticos, hacíamos también el kit de la bolsa de los mandados, con un repasador, algún tupper, la guía, los mensajes para reutilizar los alimentos, guardarlos, conservarlo, hacíamos algo de eso también. Siempre había espacio para meter la campaña en algunas acciones de nuestra Dirección.

## 11.3 Anexo 03 | Guía “Los alimentos no se tiran”



### Los alimentos no se tiran

Esta guía fue creada para promover el **consumo responsable** y, con ello, disminuir el desperdicio de los alimentos y lograr el mejor aprovechamiento de los mismos, en el marco de la campaña **Los alimentos no se tiran**.

**¡TU compromiso, y el de TODOS, es muy importante para evitar el desperdicio!**

COMPROMISO

Porque mejores compras, almacenamiento y consumo ayudan a cuidar el ambiente y –de paso– tu bolsillo.

Acá van algunos consejos útiles para tu día a día. Vos podés ayudar con sólo ponerlos en práctica y **multiplicar el mensaje**.

### Para reflexionar...

¿Sabés cuántos alimentos desperdiciamos o desechamos los argentinos?

UNA PERSONA	ENTRE TODOS...	EN EL CAMPO...
En un año...	por día...	en total...
<b>38 KILOS</b>	<b>1.5 MILLONES DE TONELADAS</b>	<b>12.5% DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA</b>

**Y a nivel mundial se pierde o desperdicia...**

Categoría	Porcentaje
de la producción de raíces y tubérculos	45%
de la producción de cereales	30%
de la producción de leche y productos lácteos	20%
de los frutos y hortalizas productivos	30%
de la producción de carne	45%

**¡Sólo con evitar desperdiciar el 25% de los alimentos que actualmente se tiran a la basura, sería suficiente para alimentar a todas las personas que pasan hambre en el mundo.**

\*Datos obtenidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

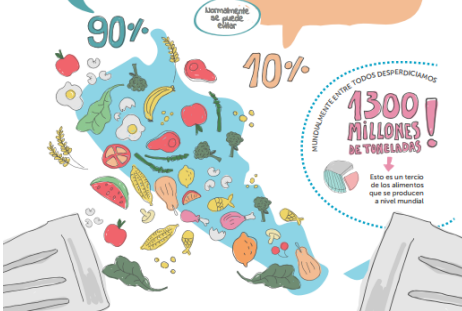
# No es lo mismo

**PÉRDIDA**

Los alimentos que se echan a perder son aquellos desechados durante las etapas de producción, poscosecha, elaboración y distribución, ya sea por carencia de tecnología, falta de destrezas, de conocimiento o de gestión, insuficiencia de infraestructura, cuestiones menores de estética, por estar machucados, por parecer de menor calidad, etc.

**DESPERDICIO**

El desperdicio de un alimento puede darse desde el comercio minorista hasta en los consumidores. Son alimentos de calidad que son descartados por malos hábitos de compra y consumo, así como por una inadecuada gestión y manipulación. Por ejemplo: un consumo irresponsable, falta de organización, pérdida de la cadena del frío, compras en cantidades excesivas, no prestar atención a la fecha de vencimiento, entre otros.



# Comprá lo que comés y comé lo que comprás

**1 Planificá tu compra**

¡Tu compra empieza en casa! Revisá tu alacena, despensa y heladera y anotá sólo lo que te hace falta. Así no comprarás de más, evitás acumular alimentos que pueden caducar en el corto plazo y podés planificar tus comidas de toda una semana. Y recordá: si la compra es semanal, siempre se aprovecha mejor.

**2 El orden y el recorrido si importan**

La mejor forma de organizar tu lista es agrupando los alimentos según el frío que necesitan para su conservación: temperatura ambiente, refrigerado o congelado. Durante la compra, escogé primero los alimentos frescos, secos y no perecederos; luego, los refrigerados y, por último, los congelados. Así no romperás la cadena del frío por mucho tiempo, permitiendo que los alimentos lleguen a casa en óptimas condiciones.

**3 Leé las etiquetas**

Tomate el tiempo para ver las características de los productos y compará, así elegirás aquellos que mejor se adaptan a tus necesidades. En las etiquetas podrás observar las características nutricionales, fechas de preferencia y de caducidad.

**4 Investiga y luego experimenta**

Si te gusta experimentar nuevos sabores, antes de comprar un alimento que no conocés, investigá una receta para saber cómo prepararlos. Eso evitará que se eche a perder en tu heladera o alacena.

**5 Feos, ¿para quién?**

No olvides agregar en tu carrito algunas frutas y verduras "feas". Recordá que lo estético no se relaciona con la calidad del producto y su sabor. No dejes que lo visual predomine, ya que lo esencial es invisible a los ojos. Buena forma y color, no necesariamente implican buen sabor.

**6 ¡Que las ofertas no te tenten!**

Aunque suene tentador, no lleves más que lo que necesitás. Y si lo hacés, revisá tu lista de compras y las fechas de vencimiento para asegurarte consumir todo aquello que comprés. Es así de fácil: si no lo consumiste, el alimento se desperdicia y —sin dudas— no resultó una oferta para tu bolsillo.

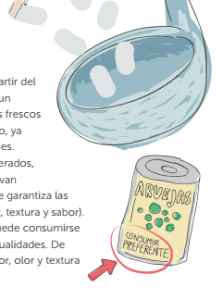
**7 No te dejes comprar**

Siempre es bueno que sostengas una mirada crítica a la publicidad. Ello evitará la compra de productos que no necesitás.



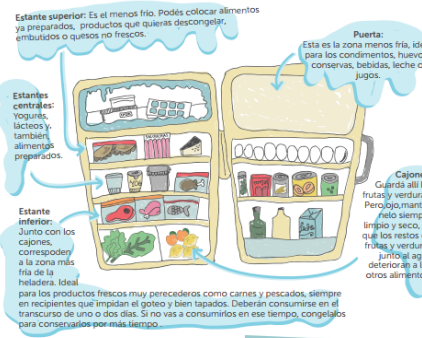
**8 Preferencia vs vencimiento**

¡No confundas los conceptos "fecha de vencimiento" y "consumo preferente"! La fecha de vencimiento indica el límite a partir del cual consumir un producto puede suponer un peligro para la salud. No deseches alimentos frescos en los días previos a su fecha de vencimiento, ya que en ese lapso aún preservan sus cualidades. En tanto, la mayoría de los productos refrigerados, alimentos secos, congelados o enlatados llevan fecha de consumo preferente. Ésta es la que garantiza las cualidades óptimas del producto (color, olor, textura y sabor). Si esa fecha es superada, aún el producto puede consumirse sin riesgo para la salud, pero con menores cualidades. De todos modos, observá siempre la forma, color, olor y textura antes de consumirlo.



**9 Organizá tu heladera y alacena**

Esto es fundamental para evitar el desperdicio de alimentos. Recordá dejar siempre a la vista y más a mano aquello que vence antes o que tenías comprado previamente, así los consumís o cocinás primero. Además, no olvidés que cada espacio de la heladera no es igual. Te pasamos algunos consejos para que los alimentos se preserven mejor:



afuera	Adónde se preserva mejor?	adentro
Banana: fuera de la heladera y sin bolsa		Berenjena, lechuga y brócoli: adentro de la heladera, en bolsa perforada.
Cebolla sin cortar: fuera de la heladera, lejos de las papas		Cebolla y naranja cortada: dentro de la heladera.
Melón y naranja sin cortar: en un lugar fresco y seco, fuera de la heladera		Manzanas: dentro de la heladera, lejos de las verduras.
Papa: en un lugar fresco, seco y oscuro, lejos de las cebollas		Quesos y fambres abiertos: en envases bien cerrados o un contenedor, dentro de la heladera.
Tomate: fuera de la heladera en un lugar fresco, seco y oscuro		Enlatados abiertos: en la heladera dentro de un recipiente con tapa.
Cababaza: en una alacena fresca y oscura		
Citricos: en un lugar fresco con buen aire.		

## Aprovechá tus alimentos

### Consejos útiles

#### Repartí!

Si invitaste a una reunión y no tenés freezer en tu hogar, no dudes en repartir la comida sobrante entre los comensales.

#### El freezer, un buen compañero

Freezer el día de la compra es un mito. Recordá que casi todo puede congelarse, incluso hasta casi llegada la fecha de vencimiento. Si cocinaste calculando tus porciones y a pesar de todo, te sobró mucha comida, no dudes en usar el freezer para preservarla. Eso sí, para guardarla, es recomendable dividir tus sobrantes en porciones, así luego podrás descongelar sólo lo que vas a consumir.

#### Usá la creatividad!

Las sobras de hoy pueden transformarse en algo rico para tu comida siguiente. Con tus sobrantes podés armar rellenos, salsas, acompañamientos, sopas, basidos, picadas etc. Usá la creatividad para aprovechar toda tu comida al máximo!

#### Cociná lo necesario

Recordá planificar tus comidas y empezá siempre por contar cuántos comensales habrá en tu mesa. Así podés calcular las cantidades para no cocinar de más. Si vas a cocinar para tus amigos, antes de comprar de más, revisá primero tu alacena y aprovechá lo que tengas ahí.

#### No son sobras, es otra comida

Si vas a un bar o un restaurant y te sobra comida, recordá que sólo tenés que decir "¡Me lo envuelven para llevar, por favor!". Pensá que lo que te sobra hoy podés ser tu comida de mañana. Así vas a evitar que los alimentos se tiren. Podrías ser tu derecho, sabés que existe una ordenanza municipal que obliga a los establecimientos gastronómicos a entregar lo que sobra!

#### Ordenanza N° 1556 sobre desperdicio alimentario en grandes establecimientos y en establecimientos gastronómicos dispense que los alimentos se tiren a los clientes (el alimento no consumido en el lugar para evitar la desperdicio).

## Recetas rápidas y sencillas para aprovechar las sobras

Comidas del día anterior, frutas y vegetales...

### Croquetas de arroz

Con restos de arroz del día anterior. Se pueden servir con salsas y platos de pasta, o con ensalada para un plato liviano.

1. 2 huevos, 1 cebolla, 1 taza de arroz cocido, 1 cucharadita de sal, 1 cucharadita de pimienta.

2. En un bowl mediano talar los huevos, el queso y poner la pimienta y 1 cucharadita de sal.

3. Mezclar los ingredientes.

4. Formar las croquetas con las manos.

5. Freír en un sartén con aceite de oliva a fuego medio.

6. Servir bien calientes.

### Tarta de pollo

Cocinarla es bien simple e ideal para aprovechar los restos de pollo y algunos vegetales.

1. 1 pollo cocido, 1 taza de arroz cocido, 1 taza de queso, 1 taza de crema, 1 taza de leche, 1 taza de pan rallado, 1 taza de queso rallado, 1 taza de leche condensada.

2. Precalentar el horno a 180°C.

3. Mezclar el pollo cocido con el arroz, el queso, la crema y la leche.

4. Untar un molde con mantequilla y cubrir con el pan rallado.

5. Verter sobre la mezcla la mezcla de pollo y arroz.

6. Hornear durante 45 minutos a 180°C.

### Bando de frutas

Una opción rica y saludable para disfrutar todo el año. No tires las frutas demasiado maduras!

1. Pelar y cortar las frutas.

2. Lavar bien las frutas.

3. Poner todo en la licuadora, agregar leche de almendra y azúcar de vainilla para a profundar el consistencia y el sabor.

4. Servir bien resaca.

### Canelones

Versión súper responsable de los clásicos canelones. No tires las frutas demasiado maduras!

1. Hervir las placas de canelones, reponer en agua fría.

2. Hervir los platos de canelones, reponer en agua fría.

3. Saltear con ajo el pollo picado y la cebolla, agregar la salsa.

4. Saltear con ajo el pollo picado y la cebolla, agregar la salsa.

5. Saltear con ajo el pollo picado y la cebolla, agregar la salsa.

6. Saltear con ajo el pollo picado y la cebolla, agregar la salsa.

## Trucos y tips!

Para conservar tus alimentos por más tiempo

Consejos sobre parejas que no se llevan bien...

**bananas** + **pimientos**

Las bananas y los pimientos hacen mala pareja. No los pongas juntos, ya que hacen que uno u otro se deterioren más rápido.

**papas** + **cebollas**

Para que las papas no germinen, no las guardes nunca junto a las cebollas.

**bananas**

Todas las frutas que guardes cerca de las bananas madurarán más rápido.

**tomates**

No pongas los tomates en bolsas plásticas, ya que así madurarán más rápido.

**verduras de hoja**

Los alimentos que se secan más rápido, como el apio, los pepinos o las verduras de hoja, requieren más humedad que los que se marchitan más despacio, como los calabacines o las cebollas.

## Tu compra responsable

**✓ Consumi alimentos locales**

Escoger alimentos de cercano fomenta la economía local y respeta el ambiente porque evita que los productos recorran muchos kilómetros antes de llegar a tu mesa, con lo que eso representa en cuanto a gasto de combustible y contaminación.

Además, estos alimentos son más sanos ya que se cultivan en suelos ricos, con las condiciones climáticas adecuadas y completando su calendario natural. Nos ofrecen el mejor aporte nutricional, ya que en el momento de su recolección mantienen intactas todas sus propiedades.

**✗ No te embales**

Comprar productos que utilizan mucho embalaje como mera presentación de venta es un gesto irresponsable. El exceso de cartones y plásticos aumenta la cantidad de basura que generamos e implica el uso de energía que podría ahorrarse o destinarse a otras actividades.

**✓ A granel**

Comprá alimentos a granel. Eso te permitirá adquirir la cantidad que se ajusta a tus necesidades e implicará un ahorro al evitar comprar alimentos que luego no consumirás.

**USÁ TU BOLSA DE MANDADOS!**

## CONSUMI FRUTAS Y VERDURAS SEGUN SU ESTACION

**VERANO**

Adaptá las necesidades reales a la oferta del mercado pensando en el futuro. Si comprás frutas y verduras de estación, estás consumiendo alimentos más sabrosos, sanos y frescos. Y, sin dudas, estarás cuidando tu bolsillo, ya que serán más económicos. Además, al comprarlos en su estación correspondiente, evitás consumir alimentos de producción en invernadero, aportando así al cuidado del ambiente.

**OTOÑO**

**INVIerno**

**Frutas:** Piñón, arándano, ciruela, cereza, damasco, durazno, Frambuesa, higo, higo, limón, mango, mandarina, melón, mora, pera, sandía y uva.

**Vegetales:** Faba, papa, zanahoria, berenjena, calabaza, cebolla de verdeo, cebolla, chuchuca, choclo, papa, papaya, pimiento, rabanito, remolacha, tomate, zapallo y zucchini.

**Frutas:** Uva, mandarina, manzana, membrillo, naranja, pera y pomelo.

**Vegetales:** Fito, soja, batata, berenjena, betta, brócoli, cebolla, cebolla de verdeo, cardo, chuchuca, espinaca, hongo, hongos, lechuga, papa, puerro, rabanito, radicheta, remolacha, repollo, tomate, zanahoria, zapallo y zucchini.

**Frutas:** Fresa, banana, cereza, ciruela, damasco, durazno, Frambuesa, guayaba, higo, limón, mango, pera, pomelo y sandía.

**Vegetales:** Fito, soja, batata, berenjena, betta, brócoli, calabaza, cardo, espinaca, hongo, hongos, nabo, papa, puerro, radicheta, remolacha, repollo de bruxelas, repollo, zanahoria y zapallo.

**Frutas:** Banana, fresa, limón, mandarina, naranja, pera, pomelo y sandía.

**Vegetales:** Fito, soja, batata, berenjena, betta, brócoli, calabaza, cardo, espinaca, hongo, hongos, nabo, papa, puerro, radicheta, remolacha, repollo de bruxelas, repollo, zanahoria y zapallo.

## Mi lista responsable ✓

<b>Verduras</b> <input type="checkbox"/> Acelga <input type="checkbox"/> Ajo <input type="checkbox"/> Ajoacilil <input type="checkbox"/> Apio <input type="checkbox"/> Batata <input type="checkbox"/> Berenjena <input type="checkbox"/> Brócoli <input type="checkbox"/> Calabaza <input type="checkbox"/> Cebolla <input type="checkbox"/> Cebolla de verdeo <input type="checkbox"/> Chuchucas <input type="checkbox"/> Choclo <input type="checkbox"/> Espinaca <input type="checkbox"/> Hongos <input type="checkbox"/> Lechuga <input type="checkbox"/> Papa <input type="checkbox"/> Pimiento <input type="checkbox"/> Pimiento <input type="checkbox"/> Remolacha <input type="checkbox"/> Repollo <input type="checkbox"/> Rutilla <input type="checkbox"/> Tomate <input type="checkbox"/> Zanahoria <input type="checkbox"/> Zapallo <input type="checkbox"/> Zucchini	<b>Husos</b> <input type="checkbox"/> Maíz <input type="checkbox"/> Nariño <input type="checkbox"/> Pera <input type="checkbox"/> Pomelo <input type="checkbox"/> Sandía <input type="checkbox"/> Uva	<b>Especias</b> <input type="checkbox"/> Ajo <input type="checkbox"/> Ajo molido <input type="checkbox"/> Albahaca <input type="checkbox"/> Cuminillo <input type="checkbox"/> Laurel <input type="checkbox"/> Nuez <input type="checkbox"/> Mostaza <input type="checkbox"/> Orégano <input type="checkbox"/> Pimiento <input type="checkbox"/> Pimenta <input type="checkbox"/> Sésamo <input type="checkbox"/> Tomillo	<b>Bebidas y lácteos</b> <input type="checkbox"/> Azúcar <input type="checkbox"/> Edulcorante <input type="checkbox"/> Dulce de leche <input type="checkbox"/> Mermelada <input type="checkbox"/> Miel <input type="checkbox"/> Cacahué <input type="checkbox"/> Café <input type="checkbox"/> Mate cocido <input type="checkbox"/> Té <input type="checkbox"/> Yerba
<b>Frutas</b> <input type="checkbox"/> Banana <input type="checkbox"/> Ciruela <input type="checkbox"/> Damasco <input type="checkbox"/> Durazno <input type="checkbox"/> Fresa <input type="checkbox"/> Guayaba <input type="checkbox"/> Higo <input type="checkbox"/> Limón <input type="checkbox"/> Mandarina <input type="checkbox"/> Manzana	<b>Condimentos</b> <input type="checkbox"/> Anís <input type="checkbox"/> Ajonjolí <input type="checkbox"/> Choclo <input type="checkbox"/> Durazno <input type="checkbox"/> Garbanzo <input type="checkbox"/> Lentejas <input type="checkbox"/> Porotos	<b>Cereales, pastas, galletitas y panes</b> <input type="checkbox"/> Arroz <input type="checkbox"/> Fideos <input type="checkbox"/> Pastas secas	<b>Lácteos</b> <input type="checkbox"/> Leche <input type="checkbox"/> Crema de leche <input type="checkbox"/> Manteca <input type="checkbox"/> Quesos <input type="checkbox"/> Crema <input type="checkbox"/> Untables en fetas <input type="checkbox"/> Quesos duros <input type="checkbox"/> Yogurt
<b>Aceites, salsas y aderezos</b> <input type="checkbox"/> Aceite de girasol <input type="checkbox"/> Aceite de maíz <input type="checkbox"/> Aceite de oliva <input type="checkbox"/> Aceto balsámico <input type="checkbox"/> Vinagre	<b>Carnes, hamones y helados</b> <input type="checkbox"/> Jamón <input type="checkbox"/> Salame <input type="checkbox"/> Cerdo <input type="checkbox"/> Pescado <input type="checkbox"/> Vacuna	<b>Cereales</b> <input type="checkbox"/> Harina <input type="checkbox"/> Galletitas	<b>Congelados</b> <input type="checkbox"/> Tapa para tarta <input type="checkbox"/> Tapa para empanadas

