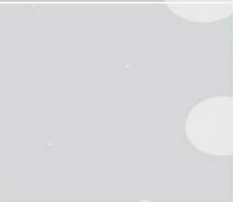
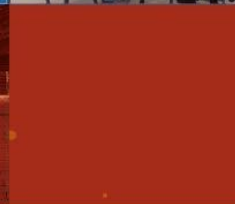
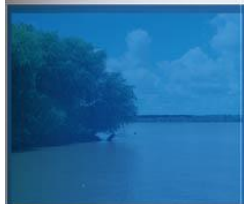
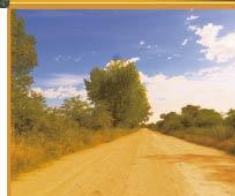


Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Gestión y comunicación en los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) de INTA



Buenos Aires, 9 de mayo de 2017





**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**Maestría en Dirección de Comunicaciones
Institucionales**

Título: Gestión y comunicación en los Proyectos
Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) de INTA

Autor: Gabriela Rita García (DNI 23995821)

Tutores

Director: Washington Uranga

Co-directora: Teresita Vargas

Buenos Aires, 9 de mayo de 2017

Índice

Índice	2
Preludio. Agradecimientos	4
Glosario de siglas y abreviaturas	6
Introducción	9
¿Qué es el INTA?.....	10
Etapas históricas y modelos de desarrollo	14
Los PRETs herramientas con enfoque de desarrollo territorial	17
La comunicación en el INTA	21
Comunicación y visibilidad	21
Comunicación y procesos	22
El punto de partida	24
El objetivo de la investigación	26
Enfoques para entender, describir y analizar	27
Ideas y nociones orientadoras	30
Estado y políticas públicas	30
Procesos de comunicación	31
Procesos de gestión	40
Participación.....	45
La estrategia metodológica	47
El relato y las prácticas de los actores en el proceso de los PRETs	51
Los procesos de gestión en el marco de los PRETs	51
Concepciones, percepciones y evaluaciones sobre la gestión.....	51
Participantes de los equipos de gestión de los PRETs	57
Perfil de los Coordinadores de PRET	57
Integrantes de los Equipos de Gestión	59
Periodicidad de reunión de los Equipos de Gestión	61
Objetivos y problemas a resolver por los PRETs	63
La planificación en los PRETs	65
Los procesos de toma de decisión en el marco de los Equipos de Gestión de los PRETs	67
El monitoreo y la evaluación en los PRETs	68
Problemas de gestión.....	71
Aprendizajes	74
La participación en el marco de los PRETs	76
Participación social, construcción del diagnóstico inicial.....	77
Identificación de nuevos problemas	79
Participación de otros actores del territorio.....	81
Niveles de participación, información y toma de decisiones.....	82
Prácticas de participación cotidiana	84
Los procesos de comunicación	86

Concepciones, percepciones y evaluaciones de la comunicación	86
Acciones de comunicación	89
Planes de comunicación	91
Problemas de comunicación	92
Participación en la producción de significados	96
Vinculación entre comunicación y gestión	97
Conclusiones.....	102
Bibliografía	114
ANEXOS	117

ANEXOS

ANEXO I Imágenes del PRET, Yuto, Jujuy, CR Salta Jujuy.....	118
ANEXO II Imágenes del PRET, Mar del Plata, CR Buenos Aires Sur.	119
ANEXO III Imágenes del PRET, Delta del Paraná, Buenos Aires.....	120
ANEXO IV Imágenes del PRET, Rafaela, Santa Fe.	121
ANEXO V: Cuadro de variables, dimensiones, indicadores, herramientas.....	122
ANEXO VI: Listado total de PRETs y ponderación alcanzada por cada un	127
ANEXO VII: INFORME ENCUESTA COORDINADORES DE PRET	148
ANEXO VIII: Guía para la observación en las reuniones de los Equipos de Gestión	190
ANEXO IX: Guía para entrevistas a los participantes de los Equipos de PRETs:	192

ÍNDICE DE MAPAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Mapa 1: Centros Regionales, EEAs, Institutos de Investigación y Unidades de Extensión	13
Mapa 2: Proyectos Regionales con Enfoque Territorial.....	19
Tabla 1: Modelos de desarrollo, extensión y comunicación	35
Tabla 2: PRETs a analizar.....	49
Gráfico 1: Profesión de los coordinadores de PRET	58
Gráfico 2: Antigüedad de trabajo en el INTA de los coordinadores de PRET.....	58
Gráfico 3: Participantes del Equipo de Gestión	60
Gráfico 4: Cantidad de reuniones anual de los Equipos de Gestión	61
Gráfico 5: Reuniones anuales con todos los integrantes del PRET	61
Gráfico 6: Principales dimensiones que abordan los objetivos de transformación	64
Gráfico 7: Problemas de gestión.....	73
Gráfico 8: Acciones de comunicación de los PRET.....	90
Gráfico 9: Problemas de comunicación identificados	93
Gráfico 10: vínculo entre gestión y comunicación.....	99
Gráfico 11: Aportes de la comunicación a la gestión	99

Preludio. Agradecimientos

Este trabajo es la conclusión de una etapa y el preludio a un nuevo comienzo. Durante casi 10 años trabajé como comunicadora en la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión de INTA. Durante este tiempo, en muchas ocasiones me sentí sin respuesta frente a ciertas preguntas como: ¿Qué hacen los comunicadores que no comunican? ¿Qué haces en tu trabajo? ¿Qué hacen los comunicadores que no generan gacetillas, notas y videos? Sin duda, me reconozco como parte de ese grupo de comunicadores que no comunica del modo tradicional. Sin embargo, no podía definir exactamente cuál era el aporte a los procesos de gestión que realizamos junto con aquellos compañeros que están inmersos en proyectos, programas, coordinaciones y otros espacios institucionales.

Sin darme cuenta, en las distintas etapas de este trabajo me encontré con mi propio hacer, el mismo que no podía explicar, y el hacer de muchos queridos compañeros que aportan a la institución con otros saberes, desde otra mirada y otros espacios. Esos comunicadores artesanos de polifonías de voces y miradas con los que nos cruzamos y encontramos en distintos talleres, capacitaciones, espacios virtuales y reales. Esos comunicadores que buscan transformar, ponen el cuerpo, observan las prácticas y sentidos que nos atraviesan. Este trabajo también fue realizado pensando en ellos y sus quehaceres cotidianos.

“(…) los comunicadores se convierten en promotores y facilitadores del dialogo público en el espacio público, en gestores de otras palabras y otros discursos, pero también necesariamente, en artesanos de un escenario diverso y polifacético. Se trata de dar vida a lo colectivo incorporando manos provistas de habilidades diferentes para diseñar practicas distintas y voces que permitan configurar la imprescindible polifonía social. En definitiva, el comunicador como facilitador de otras maneras de ser y actuar y de diferentes modos de construirlas en el espacio público” (Uranga, W., 2016, p. 230)

“El artesano explora estas dimensiones de habilidad, compromiso y juicio de una manera particular. Se centra en la estrecha conexión entre la mano y la cabeza. Todo buen artesano mantiene un diálogo entre unas prácticas concretas y el pensamiento; este dialogo evoluciona hasta convertirse en hábitos, los que establecen a su vez un ritmo entre la solución y el descubrimiento de problemas” (Sennett, R., 2009, p.21)

Quiero agradecer en primer lugar a Gabriel que durante todo este tiempo me acompañó amorosamente y se comprometió indirectamente con este trabajo. A Chiara e Isabella

que sin saberlo también donaron su tiempo para la causa. A mi familia toda que fue de gran ayuda durante este proceso de aprendizaje.

Al INTA por brindar espacios para que sus integrantes analicen y reflexionen sobre sus propias prácticas. A los técnicos, investigadores, extensionistas, comunicadores, coordinadores que compartieron generosamente sus espacios y miradas para realizar el trabajo de campo. A Diego Ramilo por alentar y acompañar la realización de esta investigación.

A “las mal vendidas” y a Tere por aguantar mi desesperación, sostener con paciencia y con cariño a pesar de la distancia. A Veronica Carrapizo, Anahi Fabiani, Guillermo Torres (el gran artesano), Mariana Mascotti, Mariana Piola y Guillermo Trimboli por enseñarme todo lo que se de INTA.

A Washington y Teresita por acompañarme generosamente en este trayecto.

Glosario de siglas y abreviaturas

AER:	Agencia de Extensión Rural. Hay más de 350 unidades en todo el país.
Cambio Rural:	Trabaja con productores Pymes que constituyen la agricultura familiar consolidada (AFC), la que dispone de un mayor potencial de recursos agropecuarios los cuales les permiten generar excedentes para la capitalización de su vida productiva. Se trabaja con grupos de productos – conformados entre 8 y 12 personas- que reciben la asistencia técnica de un asesor técnico privado (Promotor Asesor), que a su vez es apoyado permanentemente por profesionales de INTA. Parte de su trabajo es remunerado a través del aporte de los propios integrantes de la agrupación. Es una de las estrategias del ProFerder.
CR:	Centro Regional (15 en distribuidos en todo el país)
CLA:	Consejo Asesor Local. Son espacios de participación social que existen en las Agencias de Extensión Rural, EEAs y CR. Estos órganos asesores tienen por objetivo facilitar la participación de entidades vinculadas a la población con la cual trabaja la institución y de este modo garantizar que el accionar de la misma esté en concordancia con las necesidades de los productores y pobladores rurales.
EEA:	Estación Experimental Agropecuaria
Minifundo:	Son proyectos destinados a pequeños productores minifundistas que constituyen la agricultura familiar de subsistencia (AFS), en la que predomina el autoconsumo, el empleo extra predial agrícola y no agrícola y una tendencia a la “descomposición y asalarización”. Es una de las estrategias del ProFeder.
PADL:	Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local. Son proyectos que trabajan con múltiples actores sociales. A través de sus acciones se involucra a las organizaciones e instituciones públicas y privadas de un territorio. Es una de las estrategias del ProFerder.
PE:	Proyectos Específicos. Son proyectos que integran el componente de Investigación y Desarrollo de INTA. Están asociados a la provisión de soluciones tecnológicas específicas y que permitan incidir sobre los problemas abordados.
PI:	Proyectos Integrados. Son proyectos que incluyen múltiples productores y organizaciones, involucran a

diferentes tipos de productores, emprendimientos y las organizaciones e instituciones sectoriales de una cadena o trama productiva. Es una de las estrategias del ProFeder.

- PN: Programas Nacionales. Son programas que integran el componente de Investigación y Desarrollo de INTA. Son ámbitos de coordinación de acciones por cadena de valor/disciplina, considerando el enfoque territorial y de sistemas complejos, donde se detectan las variables que afectan la competitividad sistémica en todas las escalas de la intervención. Asimismo se promueven acciones de formación y sostenimiento de redes orientadas a la innovación, con actores del sistema público/privado, en el marco de la salud ambiental y la equidad social.
- Plan Operativo Anual: Plan de trabajo que organiza el trabajo de las AER (Unidades de Extensión). En esta propuesta de trabajo se abordan los problemas a resolver y oportunidades a aprovechar, líneas de acción y resultados esperados para cada AER.
- PRET: Proyecto Regional con enfoque Territorial
- ProFeder: Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable. Es parte del componente de Extensión y Transferencia. Tiene por finalidad contribuir a la promoción de la innovación tecnológica y organizacional, el desarrollo de las capacidades de todos los actores del sistema y el fortalecimiento de la competitividad sistémica regional y nacional en un ámbito de equidad social y sustentabilidad. Está integrado por distintas estrategias: Pro Huerta, Cambio Rural, Minifundio, Proyectos Integrados, Proyectos Apoyo de Desarrollo Local
- Pro Huerta: Programa de Autoproducción de Alimentos. Busca mejorar las condiciones alimentarias de familias con algún grado de vulnerabilidad social que constituyen la agricultura familiar urbana/periurbana y que complementan sus ingresos con la producción de autoconsumo, sin posibilidades de acumulación. Es una de las estrategias del ProFeder.
- Proyectos de Extensión: Son proyectos que forman parte del ProFeder y están incluidos en una de las distintas estrategias que lo conforman (Pro Huerta, Cambio Rural, Minifundio, Profam, PADL o Proyectos Integrados). Todas estas estrategias forman parte del sistema de extensión de INTA.
- Profam: Son proyectos que trabajan con productores familiares que constituyen la agricultura familiar en transición (AFT), con mayores recursos agropecuarios para el autoconsumo y la venta que, si bien son suficientes para la reproducción de la unidad familiar, no alcanzan para generar excedentes

para una reproducción ampliada. Es una de las estrategias del ProFeder.

UAI:

Unidad de Auditoria Interna. Constituye un servicio a toda la organización y su objetivo es evaluar las actividades de la Institución usando el modelo de control integral e integrado.

Introducción

El objetivo de esta investigación es describir y analizar el aporte de los procesos comunicacionales en el marco de las prácticas que se dan al interior de los equipos de gestión de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) de INTA y de este modo reconocer las principales concepciones, evaluaciones y percepciones que los actores involucrados tienen respecto de los procesos de comunicación, gestión y participación.

Para alcanzar este objetivo se analizaron principalmente las prácticas que llevan adelante los profesionales, técnicos e investigadores que forman parte de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) mediante los cuales el INTA interviene en el territorio para cumplir con su misión institucional.

Uno de los principales desafíos de este trabajo fue el abordaje desde la comunicación. Mirar los espacios de gestión de los proyectos entendiendo a la comunicación fundamentalmente como un proceso de interacción social a través del cual “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 lecturas comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y una cultura” (Uranga, W., 2016, p.31), implicó correrse de las ideas habituales de la comunicación. Analizar el espesor de las tramas de sentido que comparten los participantes de los proyectos fue una exploración sobre las palabras, los lugares comunes, las prácticas cotidianas que caracterizan a cada sector y los significados que los agentes ponen en juego al momento de gestionar los proyectos.

A su vez, esta exploración abrió la puerta a nuevos desafíos. Pensar la gestión y la comunicación como un binomio inseparable implica también un cambio en la mirada, la definición de nuevos problemas, la visualización de oportunidades, el diseño de otras herramientas, la construcción de escenarios a futuro y la generación de nuevas capacidades entre los agentes involucrados en la gestión compartida, entre otros aspectos a transformar.

El INTA promueve el desarrollo y formación de los técnicos, profesionales y personal de apoyo que lo integran. Desde la dirección del organismo se facilitan instancias para la formación y la capacitación del personal a través de distintos programas y estrategias. Mi compromiso para con la institución es compartir los aprendizajes y conocimientos construidos a partir de esta investigación con otros agentes. Asimismo, este trabajo permitió generar nuevos conocimientos que a su vez posibilitan la mejora de las prácticas cotidianas, el crecimiento de la propia institución y además indirectamente mejorar el vínculo que el INTA tiene con las distintas comunidades de todo el país. Es decir, la formación de sus integrantes implica indirectamente una mejora en los procesos de desarrollo territorial que la institución emprende.

Además, como agente de INTA este trabajo de investigación fue un desafío personal ya que implicó construir una distancia crítica con respecto al objeto de estudio. Significó mirar con otros ojos, los procesos de gestión con los cuales me vinculaba indirectamente. Al mismo tiempo, para poder pensar la comunicación, la gestión, la participación al interior de los proyectos tuve que desprenderme de prejuicios, valoraciones, estereotipos, y evaluaciones que me atravesaban.

Finalmente, antes de avanzar en el planteamiento del problema se ahondará en algunos aspectos vinculados al quehacer institucional, el abordaje comunicacional y las distintas herramientas de gestión con las que trabaja.

¿Qué es el INTA?

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un organismo descentralizado y autárquico del Estado Nacional. Fue creado por Decreto –Ley Nro. 21.680, del 4 de diciembre de 1956. Este decreto-ley establece que el INTA deberá “impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar, con los beneficios de estas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”.

En 1960 y en 1963 se hicieron dos reformas legales (Ley Nro. 15.429/60 y Decreto –Ley Nro.1.120/63) y de acuerdo con estas leyes la misión fundamental del INTA es desarrollar al máximo la investigación, la experimentación y la extensión agropecuaria, mediante institutos (Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias), estaciones experimentales y agencias de extensión; y promover en función de tales servicios el

aumento de la productividad y rentabilidad de la empresa agropecuaria y el mejoramiento del nivel de vida de la familia, contribuyendo así al desarrollo de la comunidad rural¹.

En el año 2005 por primera vez la institución elaboró un Plan Estratégico Institucional (PEI 2005-2015). Este instrumento tuvo por objetivo establecer los principales lineamientos que rigen las actividades de la institución. Actualmente, se encuentra en marcha un nuevo Plan Estratégico Institucional (2015-2030) y en ese documento el organismo reconoce como su principal misión:

Impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible de un Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SAAA) competitivo, inclusivo, equitativo y cuidadoso del ambiente, a través de la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, el aporte a la formulación de políticas públicas y la articulación y cooperación nacional e internacional (Argentina. INTA, 2016c, p.26).

La estructura política de INTA está integrada por un Consejo Directivo a nivel nacional y los Consejos de Centros Regionales y de Investigación. Mientras que la estructura ejecutiva comprende a la Dirección Nacional, los Centros Regionales y de Investigación, los Programas y Redes. (Argentina. INTA, 2016c, p.12)

El Consejo Directivo (CD) es el máximo órgano de conducción de la Institución, establece las políticas y estrategias globales y decide sobre la asignación de recursos del organismo. Está integrado por representantes del sector público y del sector privado, garantizando una activa participación del sector productivo y académico en la fijación y priorización de las políticas, como así también en el control social de su accionar. El CD está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un vocal representante del Ministerio de Agroindustria, siete vocales representantes de las siguientes organizaciones (Argentina. INTA, 2016c, p.12):

- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA).
- Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO).
- Confederaciones Rurales Argentinas (CRA).
- Federación Agraria Argentina (FAA).
- Sociedad Rural Argentina (SRA).
- Facultades de Agronomía de Universidades Nacionales (AUDEAS).

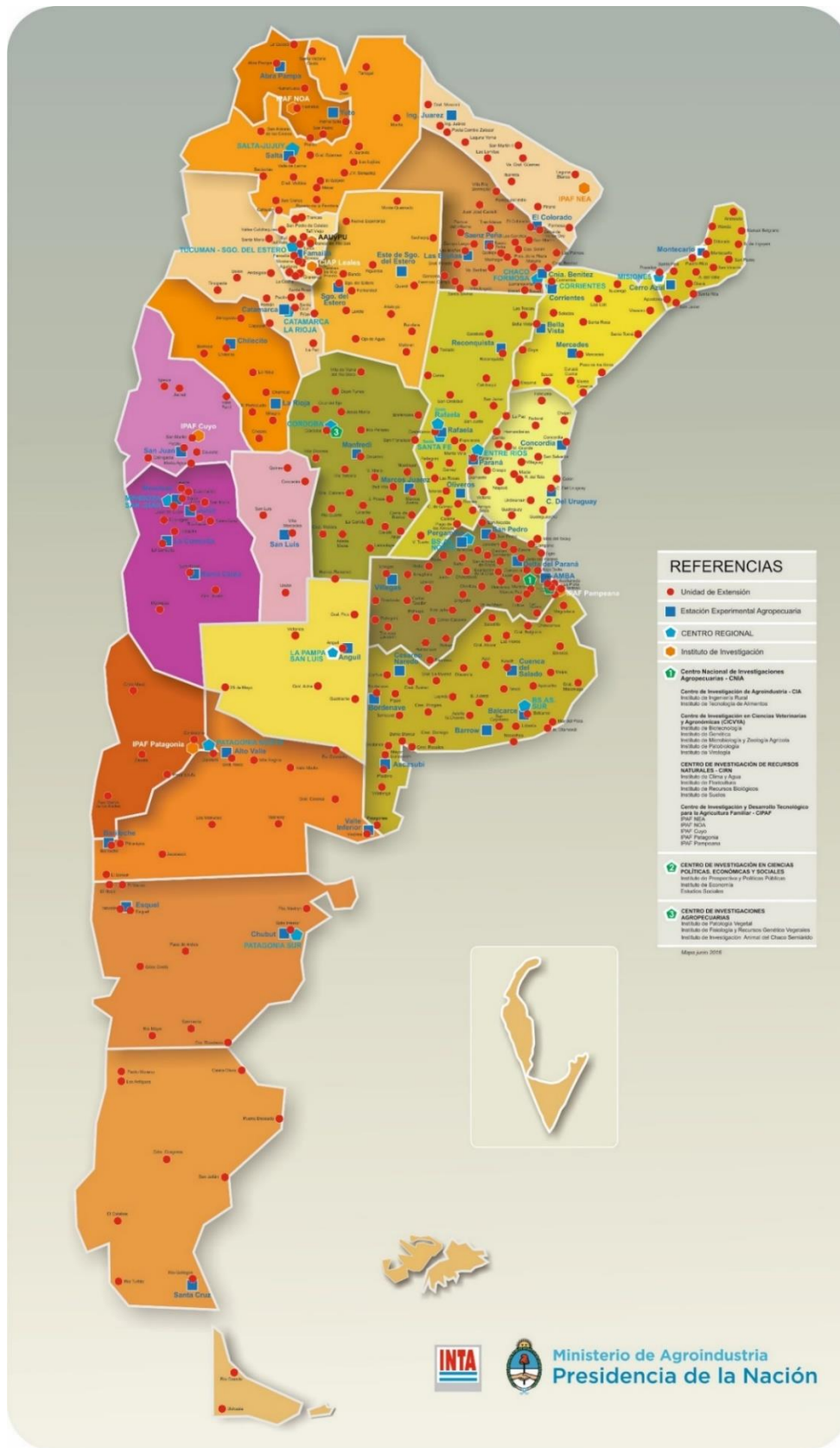
¹Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de la Nación, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (1968). Buenos Aires, Mayo.

- Facultades de Veterinaria de Universidades Nacionales (CONADEV).

A su vez, la estructura de INTA está dividida por Centros Regionales (CR) y de Investigación, que cubren todo el país. Cada CR es responsable de determinar prioridades y distribuir los fondos en territorios, y su vez, tiene un Consejo Regional que está conformado por representantes de distintas asociaciones de productores, gobiernos provinciales, comunidad científica y de las universidades, entre otros.

Entonces, para llevar a cabo la misión institucional, el INTA cuenta con una estructura territorial compuesta por 15 Centros Regionales (CR), 52 Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA), 359 Unidades de Extensión (AER) y seis 6 Centros de Investigación con 22 Institutos. Esto representa una amplia cobertura nacional que cubre todas las provincias².

² Más información sobre el organigrama institucional en: <http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/organigrama>



Mapa 1: Centros Regionales, EEs, Institutos de Investigación y Unidades de Extensión (Argentina. INTA. 2016c, p.45)

Etapas históricas y modelos de desarrollo

Durante los 60 años de vida institucional de INTA se fueron transformando los modos de entender el desarrollo, las herramientas para alcanzarlo, el perfil de los profesionales que deberían llevar adelante el trabajo con las comunidades y las áreas de investigación, entre otros factores. Para entender un poco más acerca de los cambios se retomó una categorización realizada por Carlos Alemany (Alemany, C., 2003) que ordena la información sobre el INTA, sus etapas históricas y su relación con los paradigmas del desarrollo.

Alemany identifica un primer proyecto institucional: “el paradigma educativo” (1956-1976)³. Por una parte, según el autor, en este momento histórico el papel del sector agropecuario fue constituirse en generador de recursos externos para que la industria pudiera desarrollarse. Por otra parte, la visión dual tradicional-moderno consideraba al “tradicionalismo rural” como obstaculizador de los avances en los niveles de vida y la limitada producción rural. Desde estas dos miradas el papel del INTA fue “organizar una verdadera cruzada educativa, capaz de demostrar los beneficios de la modernidad y ayudar a salir del estancamiento y los bajos niveles de vida del sector rural” (Alemany, C. 2003, p.143). El INTA se creó para llevar el Ministerio al campo consolidando un despliegue territorial a través de las Agencias de Extensión Rural (AER). Los equipos extensionistas que se conformaron para impulsar el proyecto educativo estaban constituidos por "un Jefe de Agencia, con formación en ingeniería agronómica, veterinario o técnico agrícola, una asesora de ‘Hogar Rural’, con formación en economía doméstica y un asesor de Clubes ‘4A’, técnico agrícola especializado en el trabajo con las juventudes rurales” (Alemany, C. 2003, p.144).

³ Este periodo que se inició un año después del golpe de Estado de la Revolución Libertadora (1955-1958) que derrocó al gobierno de Juan Domingo Perón. Ese intervalo de gobierno de facto estuvo comandado por Pedro Eugenio Aramburu. Luego le siguieron las presidencias democráticas de Arturo Frondizi (1958-1962), José María Guido (1962-1963), Arturo Illia (1963-1966). La presidencia de Illia fue interrumpida por otro gobierno de facto que estuvo a cargo de Juan Carlos Onganía (1966-1970), seguido por Roberto Marcelo Levingston (1970-1971) y Alejandro Agustín Lanusse (1971-1973). A esta etapa de gobiernos de facto, le siguió un nuevo periodo democrático que se inició con la presidencia de Hector Campora (1973), seguido por Alberto Lastiri (1973) y la segunda presidencia de Juan Domingo Perón (1973) hasta su fallecimiento en 1974, luego fue seguida por María Estela Martínez de Perón (1974-1976).

A mediados de los años 70, y a partir de la instauración del Estado autoritario en Argentina⁴, se generaron cambios económicos, políticos y sociales en un contexto de internacionalización de las condiciones de producción. Estas condiciones profundizaron la homogeneización de las técnicas productivas. Las desigualdades en las posibilidades de desarrollo provocaron la concentración en la agricultura pampeana de exportación y agudizaron la crisis socioeconómica de las economías regionales y el agravamiento de los productores familiares y minifundistas. Este nuevo desarrollo, que se impulsa en Argentina a mediados de los años 70, produjo en el INTA la reformulación de su enfoque pedagógico y humanista, pasando a tener una orientación que enfatizaba su rol como impulsor de la transferencia tecnológica para aumentar la productividad de los sectores agropecuarios. “La construcción del nuevo proyecto de asistencia tecnológica centrada en la transferencia se asentó en el sector productivista de la organización que había convivido, con fuertes tensiones, con el sector más vinculado a la acción social. El nuevo proyecto institucional de extensión tuvo como acción paradigmática la transferencia de los paquetes tecnológicos generados por la investigación agropecuaria” (Alemany, C. 2003, p.148).

Por una parte, estos cambios contextuales redefinieron el público beneficiario. La acción de extensión⁵ dejó de tener como objeto de trabajo a la familia rural y se concentró en

⁴ La dictadura cívico militar en Argentina (1976-1983) también autodenominada “proceso de reorganización nacional” estableció un nuevo orden autoritario. Tras el golpe de Estado se disolvió el Congreso Nacional, se derrocaron a las autoridades provinciales (gobernadores y legislaturas) y se destituyeron a los miembros de la Corte Suprema de Justicia. El país quedó comandado por una junta militar integrada por los comandantes de las tres fuerzas armadas. El proceso estableció el terrorismo de Estado, la violación de los derechos humanos, la desaparición y muerte de personas, y la apropiación sistemática de recién nacidos y crímenes de lesa humanidad. El plan económico de este periodo tuvo por objetivo principal detener la inflación, estimular la inversión extranjera, incrementar la competitividad de la economía a partir de la promoción del sector agrícola ganadero vinculado a la oligarquía Argentina y la captación de inversiones.

⁵ Históricamente la institución se caracterizó por dos ámbitos de trabajo fuertemente marcados: Investigación y Extensión. Hoy estas líneas de trabajo conforman lo que se denomina componentes estratégicos institucionales a los que se hará referencia más adelante. “Investigación y Desarrollo, para generar conocimientos en los principales ejes de innovación del SAAA (Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial) anticipando y abordando sus demandas, necesidades y oportunidades, y de acuerdo con las exigencias que emanan de un contexto global en permanente cambio y redefinición. Extensión y Transferencia, para contribuir a la dinamización de espacios para el intercambio de información, conocimientos y tecnologías que impulsen procesos de innovación, respondiendo a las necesidades de un territorio como construcción social, identificando las oportunidades de transformación e incorporando los saberes e intereses locales para el desarrollo sostenible” (Argentina. INTA, 2016c, p.37).

los productores agropecuarios, sin hacer una diferenciación explícita por tamaño. Por otra parte, la investigación se organizó sobre la base de productos. Este modelo segmentó la investigación de la extensión y ambas se organizaron como áreas independientes bajo el mismo paraguas institucional. La extensión tuvo cambios significativos: se modificaron sus objetivos estratégicos, cambió la audiencia privilegiada y se orientó hacia la acciones de transferencia⁶.

A partir de los años 80 el INTA inició un proceso de reformulación conocido como INTA II en el nuevo contexto político social emergente producto de la democratización en la Argentina. La estrategia diseñada se basó en tres ejes fundamentales: descentralización, participación e integración. Con la descentralización se otorgó responsabilidades a la organización regional creando Consejos de Centros Regionales. Estos órganos asesores tienen por objetivo facilitar la participación de entidades vinculadas a la población con la cual trabaja la institución y de este modo garantizar que el accionar estuviese en concordancia con las necesidades de los productores y pobladores rurales. Entonces, fue a través de estos ámbitos regionales que se propició la participación de los actores vinculados al desarrollo y se buscó trabajar sobre la heterogeneidad territorial.

En la década del 80 y 90 se produjo un cambio en el enfoque de desarrollo que pasó de una mirada sectorial a una mirada con enfoque territorial. Esta nueva etapa es caracterizada por María Sol Di Filippo y Daniela Mathey de la siguiente manera:

“A nivel mundial, la bibliografía señala que a partir de la década de los 80 y, principalmente, durante los 90 se registra un cambio en el enfoque de desarrollo rural: el paso de una visión sectorial, centrada en los aspectos técnico-productivo y económico a un enfoque sistémico e integral de lo rural basado en el concepto de territorio. Así, de un discurso técnico-agrarista centrado en las cadenas productivas, la productividad agropecuaria y los mercados, se da paso a un discurso que revaloriza la cultura e identidad rural, el medio ambiente, las diversas actividades productivas y la infraestructura o servicios para mejorar la calidad de vida de la población (Sily, 2005). Asimismo, con este propósito aparecen como aspectos centrales la competitividad del territorio, la innovación tecnológica y la generación de conocimientos. Durante los 90 se consolidó el denominado modelo de Ajuste Estructural que en Argentina implicó apertura y desregulación de la economía, privatización de empresas estatales, determinación de un tipo de cambio fijo y convertible y la reducción del aparato

⁶ En el modelo transferencista “la innovación era entendida como algo externo y ajeno al productor (promovida ‘de arriba hacia abajo’); y gran parte de la misión de los institutos de ciencia y tecnología en Latinoamérica, era simplemente adaptar tecnología desarrollada en otros países, trasladar o transferir la tecnología a los productores para mejorar su productividad” (Speranza, M. y Tort, M.I., 2010)

estatal y redefinición de sus funciones. En este contexto, se implementaron estrategias de intervención focalizadas destinadas a compensar los impactos de las políticas de ajuste. La crisis de este modelo económico a comienzos del segundo milenio, permitió la propuesta de paradigmas alternativos de desarrollo con potencialidad de operar cambios de mayor profundidad. Desde el nuevo paradigma denominado Desarrollo Territorial Rural (DTR) se entiende al territorio no como un espacio físico o geográfico sino como una “construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósitos compartidos por múltiples agentes públicos y privados” (Schejtman y Berdegué, 2004: 5). De esta manera, el supuesto central es que ‘la espesura y la densidad de las relaciones sociales (...) favorecerían la aparición de oportunidades innovadoras de desarrollo’ (Schneider y Peyré Tartaruga, 2006: 72). En este contexto, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, como una de las principales instituciones abocadas al desarrollo rural en Argentina, ha adoptado este enfoque en sus estrategias de intervención. Así, en relación a las actividades de Transferencia y Extensión se establece que: “El nuevo planteo de desarrollo rural con enfoque territorial incluye el concepto ampliado de lo rural y los vínculos urbano rurales; la consideración del desarrollo territorial en un espacio determinado, con un proyecto concertado, para el mediano y largo plazo; la heterogeneidad de los territorios; la convocatoria a todos los agentes del territorio; la combinación de empleo agrícola, no agrícola y servicios; la demanda externa al territorio como motor de las transformaciones productivas; la competitividad sistémica; el fortalecimiento de la gestión y desarrollo institucional” (INTA, 2008a, p. 45-46)”.

Cada uno de estos momentos históricos impulsaron distintos modelos de gestión al interior de la organización. Hoy los distintos modelos parecieran convivir en las distintas prácticas de los técnicos/investigadores que forman parte de la organización. Es así como conviven varios sentidos sobre el quehacer institucional y distintas miradas sobre el territorio. Por ejemplo, algunos están más vinculados al modelo educativo y de acción social, otros más relacionados a la transferencia de tecnológica. Lo mismo sucede con la investigación que aparece más relacionada al desarrollo de productos o a las cadenas productivas o como respuesta a las demandas del territorio.

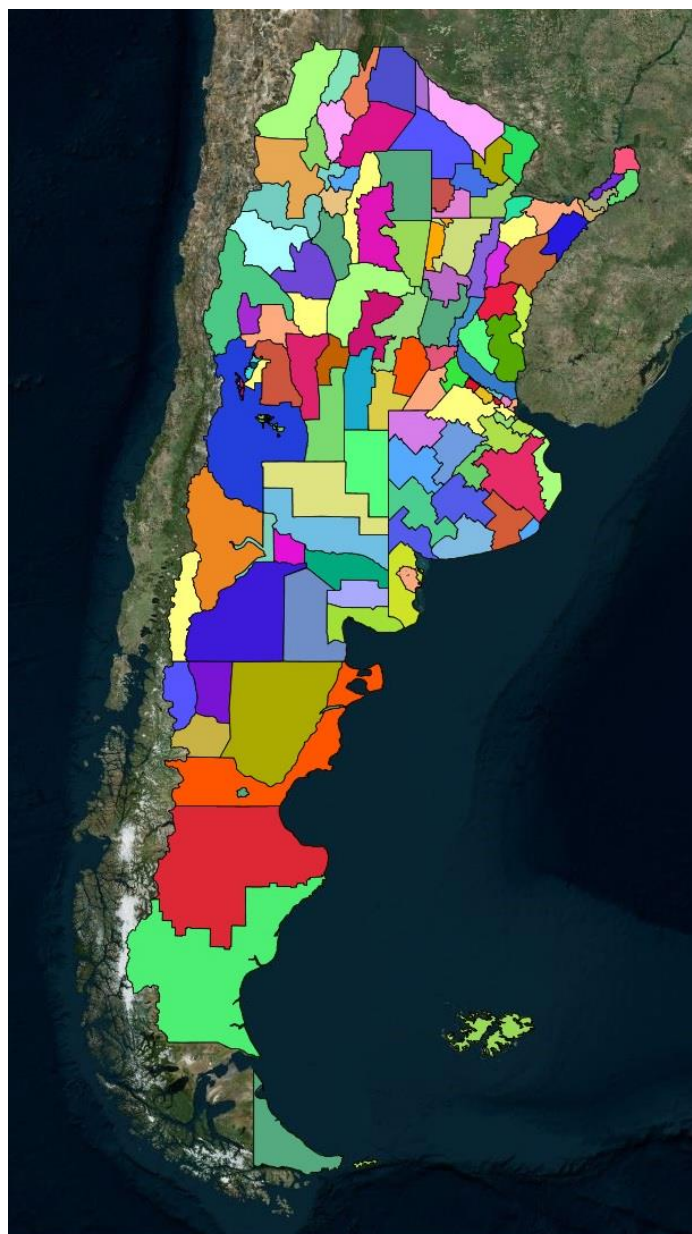
Los PRETs herramientas con enfoque de desarrollo territorial

Como se detalló anteriormente, después de la crisis de 2001, en el INTA se inició un proceso de revisión y fortalecimiento de su modalidad de trabajo que constituyó un nuevo enfoque para la intervención institucional: el enfoque territorial. Ésta perspectiva plantea el desarrollo como un proceso multidimensional, multisectorial y multiescalar, cuyos ejes centrales son la movilización del potencial de las fuerzas territoriales y la capacidad de los actores sociales de liderar procesos locales articulados en procesos regionales y nacionales de desarrollo (Argentina. INTA, 2007, p.16).

A partir del 2005 el INTA comenzó un proceso de adaptación de sus enfoques y sus instrumentos programáticos en pos de una estrategia institucional que permitiera un mejor abordaje de la complejidad territorial. En su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015 institucionalizó el enfoque territorial, desarrollando una mirada más integral de las problemáticas del desarrollo que toma en cuenta todas las dimensiones que integran el territorio. A partir de este momento, surgió el desafío de hacer operativo el enfoque y los diferentes Centros Regionales implementaron distintas estrategias de intervención.

Para la cartera de Proyectos 2005-2009, el Centro Regional “Tucumán – Santiago del Estero” reorientó sus Proyectos Regionales, que habitualmente eran de investigación o de experimentación adaptativa y con abordaje por cadenas productivas o disciplinarios, para que se constituyan en el principal instrumento de implementación del enfoque territorial (Argentina. INTA, 2014)⁷. A partir de 2012 este proceso se generalizó en toda la institución: hoy cuenta con 122 Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET), distribuidos en los 15 los Centros Regionales. Estos proyectos integran una nueva cartera de proyectos (2013-2019).

⁷Más detalles en: <http://inta.gov.ar/documentos/evaluacion-conjunta-de-resultados-y-gestion-de-las-carteras-de-proyectos-regionales-2006-y-2009-desarrolladas-en-el-ambito-del-centro-regional-tucuman-santiago-del-estero>



Mapa 2: Proyectos Regionales con Enfoque Territorial.
(Extraído de: <http://inta.gob.ar/noticias/los-mapas-de-los-prets-en-un-solo-click-2>)

La implementación a nivel nacional de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) se convirtió en un desafío para las lógicas de trabajo que la institución llevaba adelante desde su creación. Los PRETs fueron delimitados como áreas geográficas, sabiendo que dichos espacios no coincidían plenamente con los diversos territorios, pero se asumieron como tales en un compromiso entre la conceptualización y las posibilidades prácticas de implementación. Los PRETs se conciben como proyectos articuladores y canalizadores de recursos, conocimientos y oportunidades, orientados a

contribuir a través de innovaciones tecnológicas y organizacionales al aprovechamiento de las oportunidades y a la resolución de los problemas en cada área geográfica (Argentina. INTA, 2016b).

Para alcanzar los objetivos planteados por los PRETs se requiere de una estrategia de gestión que aborde las problemáticas identificadas a partir de la acción conjunta con los actores públicos y privados, articulando los cuatro componentes estratégicos del INTA: Investigación y Desarrollo Tecnológico; Transferencia y Extensión; Relaciones Institucionales; y Vinculación Tecnológica (Argentina. INTA, 2016b).

Es necesario aclarar que si bien el PRET es un instrumento programático del INTA, y por lo tanto debe definir su propia estrategia de intervención, se espera a su vez que se enmarque en la estrategia de desarrollo que los diferentes actores territoriales (individuales y colectivos) hayan consensuado. En este sentido, desde la institución se considera importante la implementación de procesos sistemáticos de diálogo con los actores territoriales externos al INTA sobre la implementación del plan de acción en función del diagnóstico, sobre los avances y los resultados obtenidos, ya que estos actores son convocados por el INTA en distintas instancias (Argentina. INTA, 2016b).

Para llevar adelante las acciones del PRET se plantea la conformación de un equipo de gestión para cada proyecto. El mismo debe incluir coordinador, los Jefes de las Agencias de Extensión Rural (AER) del área de incumbencia y a los Jefes (o referentes temáticos) de los Grupos de Investigación abocados a temas relacionados con las principales problemáticas del PRET. Asimismo, debe haber representantes del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder) y Agentes de Proyecto de Cambio Rural y/o referente del Pro Huerta (Argentina. INTA, 2016b, p.5).

Este equipo es el encargado de gestionar de manera conjunta el PRET. A partir de las reuniones periódicas de sus integrantes se establecen las prioridades en las acciones y líneas de trabajo que forman parte de la planificación del proyecto y que buscan dar respuesta a las problemáticas identificadas para cada territorio. Cabe mencionar que las acciones de los PRETs fueron planificadas a partir de la realización de diagnósticos participativos con los actores territoriales es donde se identificaron las oportunidades y se priorizaron las demandas y los problemas a resolver. Sin embargo, el rol del equipo de gestión de los PRETs “dependerá de la dinámica de cada territorio; en algunas circunstancias se tratará de promover, en otras de acompañar y apoyar (...) Al mismo tiempo, sus funciones implican la promoción del diálogo y la participación, la articulación

entre actores e instituciones, la coordinación e implementación de acciones, la negociación de acuerdos y la evaluación del proceso, entre otras”. (Argentina. INTA, 2016b, p.6).

Es necesario tener en cuenta que si bien los PRETs: “son una propuesta política institucional que responde a parámetros generales, en la práctica existen muchas diferencias entre uno y otro PRET y por razones disímiles. En primer lugar porque las características de cada uno de los territorios son particulares y ello deviene, necesariamente, en distintos modos de intervención. A lo anterior se suma la particularidad propia de los agentes, tanto de investigación como de extensión, un escenario en el que conviven trayectorias diferentes, resultado de experiencias también diversas dentro y fuera del INTA, pero también miradas heterogéneas respecto del papel del Estado y del rol del INTA como agente estatal. A lo anterior se suman, inevitablemente, desiguales miradas en lo técnico, en lo cultural y en lo político institucional”. (Uranga W., y Vargas, T., 2016, p. 19).

La comunicación en el INTA

Tal como sucede con los distintos modelos de desarrollo y su vinculación con la gestión, la comunicación del INTA también tuvo momentos con intereses y lógicas que se superponen, a veces se complementan y/o tienen distintas miradas sobre un mismo proceso.

Comunicación y visibilidad

En primer lugar, se partirá de la descripción de la comunicación institucional. El INTA cuenta con cerca de 200 comunicadores que trabajan en los distintos Centros Regionales, EEAs, AER e Institutos de investigación localizados en todo el país. La mayoría de esos profesionales responden a los Directores de los Centros Regionales que son quienes determinan la priorización de las actividades a realizar. Si bien existe una Gerencia de Comunicación e Imagen Institucional la misma no tiene ingerencia directa sobre el accionar de los comunicadores que se encuentran en las provincias. Sin embargo, se debe mencionar que existe una red de referentes regionales de

comunicación que colaboran con las actividades planteadas por la gerencia a nivel nacional.

Estas actividades de comunicación se encuentran principalmente vinculadas a la comunicación pública de la ciencia. En este sentido, se debe mencionar los espacios ocupados en periódicos, programas de radio y TV, suplementos del sector y la promoción, diseño y producción de eventos. Además, desde el año 2013 el INTA produce Pampero TV, un noticiero agropecuario que se emite diariamente por la Televisión Pública. El gerente de comunicación caracteriza el trabajo de este modo:

“Desde el INTA apostamos por la construcción de un equipo de comunicaciones heterogéneo y federal. Estamos justamente atravesando ese momento a partir de Pampero TV, el noticiero diario que se emite de lunes a viernes en la TV Pública, que nos dio la oportunidad de encontrarnos con distintos colegas de todo el país. Desarrollando primero una tarea común en forma periódica para un producto y abriendo luego la discusión y el intercambio a los procesos, desafío para nada sencillo, pero que definimos justamente en término de construcción, toda vez que somos conscientes de que además de voluntad y claridad en los objetivos, se requiere de mucho trabajo.

Afortunadamente no partimos de cero, sino de un proceso de crecimiento profesional y maduración colectivos que acumulamos en términos de experiencia y desde la diversidad de una mirada comunicacional que tiene en cuenta al otro. Especialmente a los colegas para quienes hacemos cotidianamente, o al menos lo intentamos, información y productos de calidad bajo las marcas INTA Informa, RIA o Pampero TV que hagan más sencillo su trabajo y acceso a la información de actualidad.

Como organización federal con más de 350 unidades repartidas a lo largo y ancho de todo el país, necesitamos de una cantidad importante de actores para llevar los resultados de los procesos de innovación a más gente. Y para ello, los medios de comunicación cumplen un rol fundamental, especialmente en la producción de sentido a partir de los tres ejes institucionales –competitividad, sustentabilidad y equidad– que procuran el bienestar del productor rural y su familia, objetivo fundacional vigente desde hace casi 60 años”. (Argentina. INTA, 2016d, p.49).

Comunicación y procesos

En segundo lugar, se describirá otra experiencia de trabajo de comunicación que se inició en el 2005 y que sentó un importante precedente en INTA. El proyecto “Gestión de procesos de comunicación en apoyo al desarrollo territorial” partió desde otra mirada de la comunicación y nucleó a varios profesionales de todo el país. Este proyecto

también conocido como “1314” y formaba parte del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios⁸.

Las actividades planteadas por este proyecto respondían a las problemáticas identificadas por los participantes del mismo que eran principalmente comunicadores y técnicos vinculados a las actividades de extensión. El principal problema detectado fue la falta de conceptualización de la comunicación en apoyo a los proyectos de desarrollo territorial que acompañaba la institución. La demanda se vinculaba a la necesidad de incorporar el enfoque de la comunicación a los procesos de innovación promovidos por la institución y que incluían a grupos de productores, familias, organizaciones intermedias y otros actores del ámbito rural. Esta demanda implicó un desafío para los participantes ya que era un enfoque que no había tenido mucho desarrollo en el INTA, que siempre estuvo más enfocado a la producción de materiales para el fortalecimiento de la imagen institucional y la difusión de los resultados de la innovación.

El objetivo principal del proyecto fue compartir conceptos, metodologías y herramientas que faciliten la comunicación en el ámbito de los procesos de desarrollo. La iniciativa contó con el trabajo en red de 15 referentes de comunicación de los distintos Centros Regionales.

Una de las principales acciones fue el fortalecimiento de capacidades de los técnicos para el diseño de estrategias y el uso de herramientas de comunicación que faciliten la participación de los actores en los procesos de desarrollo territorial. Para alcanzar este objetivo se ejecutó un plan de capacitación que incluyó cerca de 300 agentes de todo el país. En los talleres se problematizó el concepto de comunicación y a partir de ahí se definió en conjunto que “era necesario aprender para hacer operativa a la comunicación entendida ya no solo como difusión de información sino como punto de encuentro de sujetos diversos, como intersección que favorece los procesos de transformación emprendidos por la organización” (Torres, G., 2006, p.3). Sobre el diagnóstico realizado se diseñaron tres módulos de formación: “comunicación y desarrollo”, “grupos y redes” y “medios y lenguajes”. Los contenidos de los módulos fueron definidos en función a las demandas e inquietudes de los participantes.

⁸ Más información sobre el proyecto en:

<http://anterior.inta.gov.ar/extension/profeder/comydes/comydes.htm>

Como parte de este proyecto se elaboró la cartilla “La comunicación en los procesos de desarrollo territorial”⁹ que construye un recorrido histórico de la evolución de los distintos enfoques de desarrollo, la extensión rural y la comunicación.

Actualmente algunas líneas de trabajo iniciadas por este proyecto continúan en un módulo de comunicación del proyecto “Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial”¹⁰ que integra la nueva versión del Programa Nacional para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios¹¹.

El punto de partida

En el año 2016 la Dirección Nacional del INTA inició un proceso de análisis de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) a fin de fortalecer y mejorar esta herramienta. Este trabajo se llevó adelante principalmente a través de la realización de cuatro talleres con distintos integrantes vinculados a la gestión de los PRETs (Directores Regionales, de Centros de Investigación, de Estaciones Experimentales Agropecuarias, Jefes de Agencias de Extensión Rural, Coordinadores de Programas y Proyectos). Como emergente de esos talleres se rescata que para algunos de los agentes del INTA gestionar es:

- *dar respuesta satisfactoria a las demandas puntuales de los productores y de las organizaciones locales;*
- *ejecutar de manera técnicamente adecuada los proyectos;*
- *brindar asistencia técnica;*
- *administrar adecuadamente los recursos del INTA.* (Argentina, INTA, 2016a)

Por otro lado, muchos de los participantes de estos talleres visualizaban a la comunicación principalmente como un ámbito mediante cual se pueden transparentar acciones y el manejo de los recursos (reportar actividades, etc.) y sistematizar experiencias innovadoras. En este sentido se podría inferir que el foco está puesto en

⁹Para acceder al documento: <http://inta.gob.ar/documentos/la-comunicacion-en-los-procesos-de-desarrollo-territorial>

¹⁰ Más información: <http://inta.gob.ar/proyectos/PNSEPT-1129042>

¹¹ Más información: <http://inta.gob.ar/documentos/programa-nacional-para-el-desarrollo-y-la-sustentabilidad-de-los-territorios>

el aspecto instrumental de la comunicación: como difusión de actividades, de resultados o productos. Se observa que existe poca referencia a la comunicación como derecho, estrategia o proceso de generación de sentidos compartidos. (Argentina, INTA, 2016a).

Además, en relación a la comunicación, los coordinadores de PRET expresaron la necesidad de formarse en el tema, ya que consideran que constituye un eje fundamental para el relacionamiento inter e intra institucional y para el fortalecimiento de los equipos. Resaltaron además la necesidad de trabajar la comunicación interna y externa. (Argentina. INTA, 2016a).

Estos emergentes permitieron inferir que **la comunicación y la gestión son consideradas como dos actividades o temas desvinculados entre sí**. En este sentido, surgieron algunas preguntas que sirvieron como punto de partida para esta investigación:

- *¿Qué aporta la comunicación a los procesos de gestión que se llevan a cabo a partir del trabajo de los equipos de gestión de los PRETs?*
- *¿Cómo entienden la comunicación los participantes de los equipos de gestión? ¿De qué manera se piensan las estrategias de comunicación y gestión? ¿Cuáles son los principales problemas identificados?*
- *¿cómo son los procesos de toma de decisión? ¿Quiénes intervienen? ¿Cómo se construyen las decisiones? ¿Quiénes participan? ¿Qué metodología o dispositivo se dieron para armar el diagnóstico participativo? ¿La comunidad participa de algún modo en la gestión? ¿Cómo?*
- *¿Cómo analizan la realidad territorial para intervenir en ella? ¿Cómo se resuelve la toma de decisión para abordar las problemáticas de los territorios? ¿Cómo se trabaja la complejidad territorial en el entramado institucional?*

En un primer momento se indagó en los documentos iniciales de los proyectos. De una primer lectura de 120 PRETs de la institución se determinó que 116 proyectos tienen actividades de comunicación vinculadas a la difusión de información (producción de boletines, gacetillas de prensa, informes, sistematización de experiencias, realización de programas radiales y de TV, etc.). Es decir, la comunicación era considerada como una pata fundamental del trabajo en el territorio, todos hacen mención a la misma y de algún modo realizan actividades puntuales.

Por otro lado, se reconoció que en solo 53 proyectos aparece una estrategia o plan de comunicación como una actividad del mismo que plantee una mirada más integral de la comunicación y no solo la suma de actividades aisladas. Finalmente, es necesario mencionar que solo 45 proyectos tenían como producto o actividad a desarrollar alguna acción vinculada a la comunicación interna.

Con respecto a la gestión, 82 de los proyectos tenían alguna actividad o producto vinculado a la gestión interna del mismo.

Este escenario presentó un desafío interesante ya que era una invitación a conocer cuáles eran los principales sentidos que circulan en vinculación a la gestión y la comunicación, y las formas de hacer que esos sentidos configuran en las prácticas cotidianas de los técnicos/profesionales/investigadores que forman parte de los proyectos.

El objetivo de la investigación

Entonces, la realización de este trabajo tiene por objetivo general:

- Describir y analizar el aporte de los procesos comunicacionales en el marco de las prácticas que se dan al interior de los equipos de gestión de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) de INTA para reconocer las principales concepciones, evaluaciones y percepciones que los actores involucrados tienen respecto de los procesos de comunicación, gestión y participación.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Reconocer las principales concepciones acerca de la comunicación que tienen los participantes de los equipos de gestión
- Explicitar los modos de participación que atraviesan el trabajo y las prácticas que se llevan adelante en el marco de los equipos de gestión
- Visualizar las miradas sobre la gestión de la complejidad territorial que tienen los participantes
- Describir y analizar las relaciones y los modos de interacción que se dan en el interior de los grupos de gestión

Cabe aclarar que la información contenida en esta investigación permitirá caracterizar algunos aspectos de los procesos de gestión y comunicación que se dan en el marco de los PRETs en función del trabajo en detalle con cuatro proyectos.

Enfoques para entender, describir y analizar

En este apartado se presentan los distintos enfoques teóricos que operaron como marco de referencia y ayudaron a describir y analizar los procesos comunicacionales y el aporte de la comunicación en el marco de las prácticas que se dan al interior de los Equipos de gestión de los PRETs.

Como ya se planteó al inicio de este trabajo se partió de la descripción de las prácticas. En este sentido, cuando se habla de prácticas sociales se refiere a las “acciones colectivas, organizadas o no, conscientes o no, en la que intervienen actores diversos poniendo en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que adquieren significación y que provocan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas, configurando los procesos históricos”. (Uranga, W., 2016, p.194).

A partir del relato de los actores que intervienen en los Equipos de Gestión se buscó describir los sentidos compartidos de las actividades que se llevan adelante en la vida cotidiana. Se entiende a la vida cotidiana, tal como lo plantea Daniel Prieto Castillo (1990), las concepciones, evaluaciones y percepciones de la realidad que en sus diarias prácticas comparten los integrantes de un grupo social. Para el autor las diarias prácticas incluyen las relaciones más comunes de la vida cotidiana que son el trabajo y el esparcimiento y también la forma de cumplir las propias actividades, las relaciones grupales, los contactos cotidianos. De este modo las relaciones entre los individuos se da a través de percepciones, evaluaciones y concepciones que están presentes en las prácticas cotidianas y condicionan o determinan la forma en que estas se realizan Y define:

Las **Concepciones: son concebidas** como la manera de entender algo, de juzgarlo. Y en esto no intervienen solo conceptos, sino también, y a menudo muy fuertemente estereotipos. Las concepciones resultan de una mezcla de conceptos y estereotipos, donde los límites entre lo que puede ser demostrado, validado con alguna solidez, y lo que proviene de la experiencia de las creencias, están poco marcados. Un estereotipo es una versión parcial y emotiva de algo, versión que puede ser más o menos rígida. Las prácticas cotidianas se orientan, y a veces determinan, por esas concepciones.

Las **Evaluaciones**: se entienden como el atributo que se le da a algún objeto, ser o situación. En general se evalúa positiva (calificación) o negativamente (calificación). La vida cotidiana consiste en una infinita trama de aceptaciones y rechazos que tiene que ver directamente con la forma de evaluar. Por supuesto que a evaluar se aprende a lo largo de las relaciones familiares, interpersonales y dentro de otros grupos.

Concepciones y evaluaciones determinan la forma de **percibir**, siempre que se ve algo simultáneamente se lo está interpretando y valorando. La **percepción** es un problema cultural y no una simple captación del entorno, esto ya ha sido demostrado hace tiempo. Percibimos a través de nuestros juicios. Piénsese en el tipo de percepción que se produce frente a alguien que ha sido descalificado de antemano, sea estética o antropológicamente” (Prieto Castillo, D. 1990, p. 312).

Las entrevistas que se realizaron en el trabajo de campo permitieron reconstruir algunas de las principales concepciones, evaluaciones y percepciones que los actores involucrados tienen respecto a los temas de interés de esta investigación: procesos de comunicación, procesos de gestión y niveles de participación. Asimismo, se buscó información partiendo de la narración de las rutinas que llevan a cabo y que tal como plantea Daniel Prieto Castillo (1990) “constituyen la trama íntima de la vida cotidiana. En este espacio se tiende casi siempre a ir por la misma ruta, a reiterar modos de relación, expresiones, chistes, lugares, objetos. Las rutinas, a pesar de que en no pocas ocasiones han sido descalificadas, tienen su valor, su encanto. Constituyen una de las claves de cohesión de un grupo social (...) La vida cotidiana es uno de los espacios privilegiados del ejercicio del poder”. (p. 268).

Los relatos de los actores constituyeron la puerta de entrada para acceder a los significados que los atraviesan. Es en las narraciones donde aparecen los sentidos compartidos, las miradas comunes, los acuerdos y desacuerdos, lo dicho y también lo oculto y no dicho. Tal como sostiene Washington Uranga (2016) accedemos a los significados “a través de la formulación que estos sujetos hacen de su mundo y de las acciones que llevan adelante en situaciones concretas. Es por ello que habitualmente recurrimos a métodos etnográficos, a la observación y a la entrevista como técnicas de investigación para luego someter la información obtenida a un análisis cualitativo. Interesa conocer cómo expresan los sujetos su mundo mediante el lenguaje y como se vincula esta formulación con las acciones que comprenden en este mundo”. (p.44).

Es necesario aclarar el rol asumido en este caso por la investigadora, puesto que también está guiado por concepciones, evaluaciones y percepciones sobre el objeto de estudio. Sin embargo, a partir de la metodología empleada se buscó construir una distancia crítica para ser consciente de esos significados y de ese modo poder acceder a las significaciones que guían las prácticas sociales que llevan adelante los actores involucrados en el objeto de análisis de esta investigación.

Tal como sostiene Carlos Matus (1998), conocer la realidad no se agota “en la comprensión de las cosas, debe incluir, además, la comprensión de las ideas, las creencias y los valores. Por lo tanto, en un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste no solo en lo que yo creo que es, sino además en lo que los otros creen que es. Conocer la realidad es también conocer las ideas, creencias y pensamientos de los otros. Estamos obligados a intentar pensar como el otro para superar el monólogo del diagnóstico”. (p.179).

Es así que en esta investigación se buscó reconstruir los distintos modos de comprender la realidad de los actores involucrados en la gestión. Porque “cada actor ve al realidad con sus propios anteojos. Comprende la realidad con distinto vocabulario, distintas teorías, distinta proporción entre juicio analítico y juicio intuitivo, distintas informaciones, distintos valores, distinta sensibilidad, distinta acumulación de tradiciones y distinta capacidad de lectura del mundo que nos rodea”. (Matus, C., 1998, p. 166).

Finalmente, se consideró necesario dar cuenta de un doble proceso de intervención. Por un lado, la intervención que implicó este trabajo en la práctica como investigadora y por otro lado, en las prácticas como Agente de INTA. En este sentido, este proceso de intervención puede ser leído como una “situación de aprendizaje, como una experiencia educativa (...)” (Uranga, W., 2016, p.23). Asimismo, a partir del análisis se buscó describir las ideas sobre la intervención en el territorio que tienen los distintos actores entrevistados en el trabajo de campo.

Para concluir, cabe aclarar que tal como plantea Washington Uranga (2016): “conocemos cuando, utilizando nuestras categorías analíticas, desarrollamos metodologías y construimos herramientas para la intervención y mediante ellas accionamos en el territorio, independientemente de que el objetivo manifiesto o el pretexto sea el análisis o la transformación social. La práctica de la intervención encierra en sí misma una fase del conocimiento y supone además un proceso de interacción de saberes, surgidos entre la diversidad de actores presentes en el escenario de actuación leído como un territorio” (p. 22).

Ideas y nociones orientadoras

A continuación se explicitan los principales conceptos que orientaron este trabajo.

Estado y políticas públicas

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es una institución pública que forma parte del Estado y que a través de distintas estrategias, programas y herramientas, interviene en todo el territorio nacional. En este sentido, el trabajo de investigación partió desde la concepción de Guillermo O`Donnell que afirma que el Estado es más que el aparato estatal o el sector público o al conjunto de burocracias públicas. Para el autor, “no cabe duda que ellas forman parte del Estado, pero no son el Estado en su totalidad. El Estado también es, y no menos fundamentalmente el conjunto de relaciones sociales que establece un cierto orden y en última instancia lo respalda con una garantía coactiva centralizada sobre un territorio dado”. (O`Donnell, 1981, p. 5).

Es de ese modo que los agentes que integran a la institución y las prácticas que realizan forman parte del Estado y además, se encuentran inmersos en una red de relaciones y tensiones entre distintos actores que cohabitan en los mismo territorios en los que interviene. Uno de los principales objetivos del trabajo de la institución en el territorio es la intervención para la implementación de políticas públicas entendidas como “el conjunto de acciones de gobierno ejecutadas para alcanzar los fines hacia los que se orienta el ejercicio del poder político. Durante mucho tiempo fue usual referirse a ellas simplemente como políticas, adjetivadas según el campo o aspecto específico de acción gubernamental (política económica, política laboral, política social, política de inversiones y así sucesivamente) y diferentes de la política referida a las relaciones de poder institucionalizadas en el Estado y en sus órganos de gobierno” (Vilas, C., 2011, p.113).

Además, a los fines de este trabajo se retomó la distinción realizada por Carlos Vilas (2011) entre políticas públicas y gubernamentales. De este modo:

“lo público es concebido como una esfera compartida por el Estado y la sociedad que reivindica el pluralismo social y político en la elaboración, implementación y

evaluación de las políticas. Mientras las políticas gubernamentales serían, en esta concepción, producto de decisiones `desde arriba`, las políticas públicas responderían a demandas de inquietudes `desde abajo`, es decir desde la sociedad. Así concebidas, las políticas dejan de ser un asunto exclusivo de funcionarios y políticos; su diseño, ejecución y evaluación devienen instancias en que los actores sociales toman intervención activa y agregan, a su involucramiento político convencional (participación en elecciones y otras dimensiones de los regímenes democrático-representativos) variadas modalidades de participación”. (p.113).

Esta distinción se consideró apropiada para pensar los distintos espacios y momentos de participación social que se dan al interior de los PRETs.

El INTA es protagonista del accionar del Estado y el técnico/agente presente en el territorio es un actor clave para la ejecución e implementación de políticas públicas y gubernamentales que tienen por objetivo buscar el bien común de los habitantes de un determinado territorio. La institución define a los territorios como “espacios físicos y sociales en construcción con límites dinámicos y difusos, que involucran diferentes dimensiones (económico-productiva, ambiental, socio-cultural y político institucional) y problemas emergentes dependiendo de la escala, y en los que se dan interacciones, retroalimentaciones, eventos azarosos y caóticos” (Elverdín J., Ledesma S.E, Zain El Din, E. y Cittadini E (eds.), 2014, p.1). El territorio también es definido como “(...) un espacio geográfico caracterizado por la existencia de una base de recursos naturales específica; una identidad (entendida como historia y cultura locales) particular; relaciones sociales, instituciones y formas de organización propias, conformando un tejido o entramado socio institucional (resultado de las diversas interacciones entre los actores e instituciones) característico de ese lugar; y determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso” (Argentina. INTA, 2007, p. 3).

Procesos de comunicación

Este trabajo partió del reconocimiento de la comunicación como un proceso constitutivo del ser humano, que lo atraviesa desde el momento de su nacimiento por el solo hecho de vivir en comunidad. De este modo, se abordó la investigación a partir de la definición de Washington Uranga que sitúa a la comunicación por encima de toda práctica que

intente su reducción a los medios y a las tecnologías, pero también más allá de la visión utilitaria que pretenda definirla como un servicio o “producto complementario” a otras disciplinas, saberes o habilidades (Uranga, W., 2016).

En este sentido, se entiende a la comunicación como un “proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, que es fase constitutiva del ser práctico del hombre, generador de conocimiento y base de la cultura. Así pues, entender la comunicación apenas como técnica o como medio es, en definitiva, tan equivocado como pensar que los medios y las tecnologías son ajenos o externos al hacer de la historia, de la cultura y de la política al no considerar las mediaciones discursivas que producen en el quehacer histórico-cultural”. (Uranga, W., 2016, p.18).

En el mismo sentido para Sandra Massoni (2007) la comunicación es:

“(…) el momento relacionante de la diversidad sociocultural. Apostar a organizar la intervención en la dinámica sociocultural es recuperar la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido. No es solo una cuestión de mensajes mejores o peores, planificación previa, medios adecuados, mejor o peor caracterización de los públicos, puente entre dos partes que no comparten la misma información; y aquí es donde se hace evidente la productividad de la categoría de mediación como posibilidad de captar la tensión/pulsión emergente de una situación de comunicación”. (p.35).

Partir desde esta mirada de la comunicación plantea un distanciamiento de los distintos modelos de comunicación elaborados por varias de las escuelas de la disciplina. En el INTA estos modelos fueron caracterizados teniendo en cuenta la vinculación con los conceptos de extensión y desarrollo¹²: En el siguiente cuadro se esquematizaron las relaciones identificadas entre los mencionados conceptos.

¹² La siguiente tabla fue elaborada en base a las vinculaciones entre los tres modelos identificadas en el documento “La comunicación en los procesos de Desarrollo” (Argentina, INTA, 2008b).

	Modelos de Desarrollo	Modelos de Extensión	Modelos de Comunicación
Desarrollismo 1945/1968	Forma capitalista de pensar las relaciones económicas: pasar de sistemas de autoconsumo y subsistencia al mercado. Más producción, más dinero para consumir. Valora el progreso personal más que el bien común.	Trabajo enfocado hacia la población rural. La unidad familiar fue el eje sobre el cual se implementó la propuesta educativa. Para llevarlo a cabo se crearon organismos de investigación y extensión en toda América. El objetivo era modificar conductas y transmitir capacidades a las familias e individuos vinculados al sector rural para que estos puedan definir sus intereses y necesidades.	Se intentaba incidir sobre los líderes locales para que adoptaran y repitieran lo que se consideraban "verdades", no se generaban espacios de discusión para analizar esas "verdades" de manera crítica. Este modelo de comunicación está vinculado a la transmisión lineal de información. De este modo, Para Calvelo Ríos "el emisor cosifica al receptor, lo transforma en objeto contra el cual dispara sus mensajes". Asimismo, el autor define que "el circuito de comunicación es vertical, primero el extensionista a los grupos, y una vez definido el líder, el extensionista al líder y este a su grupo". Los materiales no eran ni contruidos ni validados a partir del trabajo con la comunidad.
La crítica al desarrollismo 1968/1976	A partir de los '60 y '70 se confirmó que los beneficios esperados no se concretaban. Se evidenció un crecimiento desigual entre países centrales y periféricos. Ampliación progresiva de la brecha de precios entre las materias primas que se exportaban y las tecnologías que se importaba en los países subdesarrollados. Se impulsa que los países productores de materias primas se nucleen para forzar un cambio en las relaciones de intercambio.	Algunos equipos de extensionistas de INTA comenzaron a trabajar bajo el enfoque de Paulo Freire a través de sus obras Educación como práctica de la libertad y Pedagogía del oprimido (1965/1968). Freire analiza el papel de la extensión rural como "inoculadora" más que liberadora de las conciencias campesinas. En este sentido, opone la Educación Popular a la Educación tradicional. La educación popular necesita del compromiso del que aprende ya que se parte de problematizar su propia realidad, tomando conciencia para transformarse como sujeto y poder así cambiar su situación. Tiene por objetivo producir conocimiento para despertar conciencia crítica sobre la manera en que se organiza la sociedad.	La obra de Freire "Extensión o comunicación" (1973) también aportó a la mirada comunicacional. Fue el puntapié para el análisis de lo dialógico en las relaciones interpersonales. Sin embargo, siguió primando el modelo difusionista basado en la transmisión de información/conocimientos entre un emisor y un receptor pasivo.
El Neoliberalismo 1976/2002	Se cuestionó al Estado benefactor y se impusieron políticas de ajuste en las cuentas fiscales. Este modelo supuso que para promover el desarrollo se debían subordinar todas las actividades a la economía, regida por la mano invisible del mercado. De este modo, la riqueza generada luego se derramaría hacia el resto de	A mediados de los '70, en el marco de la dictadura, la extensión se orientó hacia un modelo dirigido a aumentar la productividad agropecuaria, que se impuso rápidamente, y se priorizó el trabajo con medianos y grandes productores. En los '90 los proyectos de	Entre 1976 y 1983 se impuso el enfoque difusionista. Se repitió el modelo de comunicación tradicional emisor-receptor. Con la vuelta de la democracia, este modelo convivió con otros que incluían mayor participación, en particular en aquellas zonas donde predominaban los pequeños productores

	<p>la sociedad. El derrame nunca se produjo y sin embargo aumentó la desigualdad social y la segmentación. En el ámbito rural se dio un proceso progresivo de concentración y transnacionalización de la tenencia de la tierra y una revolución científica-tecnológica, que en muchos casos estuvo al servicio del modelo de acumulación capitalista y redujo puestos de trabajo, socavó la soberanía alimentaria y expulsó del campo a los pequeños productores.</p>	<p>extensión siguieron centrados en la transferencia de tecnología con el sector privado como principal sostén financiero. Para dar respuesta a las necesidades surgidas a partir del nuevo escenario socioeconómico, el INTA agregó nuevos componentes a las actividades de extensión: los programas Minifundio, Cambio Rural y Pro-Huerta. Todos ellos orientaban la tarea del extensionista en el marco del desarrollo local, a través de promover la organización de productores y la articulación con otras instituciones de distintas regiones del país.</p>	<p>minifundistas y en los equipos destinados a este sector o a población en situación de pobreza. Se comenzaron a implementar estrategias de comunicación y participación que recuperaron saberes y favorecieron la organización y la autonomía de los grupos de productores.</p>
<p>Otras visiones del desarrollo 2002 hasta la actualidad</p>	<p>A fines de los '80 surgen algunos conceptos alternativos en respuesta al modelo neoliberal. En 1986 Manfred Max Neff y otros colaboradores escribieron Desarrollo a Escala humana: una opción para el futuro. Allí distinguieron necesidades humanas de satisfactores, al plantear que diversas culturas pueden desarrollar satisfactores diferentes para las mismas necesidades, y clasificaron los satisfactores en distintas categorías según sirvan para una o varias necesidades o inhiban otras. El modelo sirvió para comparar críticamente el desarrollo propuesto por la sociedad moderna con otros modos de vida posibles. A principios de los '90 el PNUD relativizó al PBI como única medida del desarrollo, y propuso a cambio el Índice de Desarrollo Humano, que rescata indicadores sociales y dimensiones como condiciones y expectativas de vida. Se definió al desarrollo como un proceso de ampliación de la capacidad de elección de la gente. Desde esta mirada se trata de potenciar las capacidades existentes e identifica oportunidades a las cuales las comunidades puedan acceder. El desarrollo humano debe contemplar el empoderamiento de las personas, el sentimiento de pertenencia comunitaria y el gozar de dignidad y respeto. Para lograr este tipo de desarrollo se plantearon distintas miradas</p>	<p>Se continúa trabajando bajo el modelo de extensión productivista o transferencista. Se incorporan a esta línea de trabajo nuevas técnicas como las demostraciones en campos de los productores interesados con intervención directa de las empresas productoras de insumos lo que implicaba una mayor participación de esos productores. Aparecen nuevos enfoques teórico-metodológicos utilizados por los extensionistas que trabajan en proyectos de desarrollo territorial. Se comienzan a usar nuevos enfoques teóricos-metodológicos: educación y comunicación popular, investigación-acción participativa, estudios étnicos culturales, etc.</p>	<p>El modelo de comunicación para el desarrollo propone un tipo de relación diferente con las personas y comunidades con quienes se trabaja, ya que parte de suponer que los productores tienen una identidad cultural, un conocimiento y una tecnología que deben ser respetados y valorados. Se construye junto con los actores sociales. Desde esta mirada los interlocutores ya no son emisores o receptores, sino actores de un proceso de comunicación que se va construyendo como una red donde todos pueden expresarse y todos deben aprender a escucharse y a escuchar a los demás.</p>

	complementarias: desarrollo endógeno o desarrollo económico local; economía social; desarrollo territorial; desarrollo socio-territorial, entre otros.		
--	--	--	--

Tabla 1: Modelos de desarrollo, extensión y comunicación. (Elaboración propia. Basado en el documento “La comunicación en los procesos de Desarrollo” (Argentina, INTA, 2008b).

Retomar la concepción de la comunicación como un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas llevó a pensar en el desplazamiento de la mirada de los productos a los procesos.

Tal como plantea Daniel Prieto Castillo (1990):

“(…) el viejo esquema de comunicación, emisor-mensaje-receptor, no sirve para nada. Precisamente este último nació de una mirada centrada en emisores y mensajes privilegiados; una mirada incapaz de ver más allá de la estructura y el funcionamiento de los grandes medios de difusión (…) Tal perspectiva no sirve para nada porque separa lo que en la vida diaria está unido, precede a un vaciamiento, a una simplificación de la riquísima trama de relaciones cotidianas. Trama en la que todo significa (seres, objetos, espacios, vestimentas, ceremonias), en la que hasta el más mínimo detalle tiene valor. El esquema tradicional lleva a una tenaz búsqueda de emisores connotados, de mensajes excepcionales, de receptores que deberán seguir tal o cual incitación a actuar o pensar. La labor cultural termina, así, debatiéndose entre el esteticismo y el pedagogismo, entre el denunciismo y el dirigismo”. (p. 343).

Con una mirada similar la perspectiva teórica que lleva adelante Sandra Massoni (2011) plantea:

“La comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo. Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática. Por esto es que decimos que toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional. La situación es la que manda. Ella –cambiante, moviéndose y moviéndonos todo el tiempo, poniendo ríos, montañas y precipicios en nuestro trayecto- es la que da pertinencia a nuestros modos de análisis y de acción comunicacional. Diseñar una estrategia de comunicación exitosa es ni más ni menos que plantear una carrera que los mejores corredores existentes en cada territorio quieran y puedan correr. O eventualmente, si no los hubiera, en enseñar a correr”, (p.43).

Entonces, comunicar es algo muy distinto a la transmisión de información. Por ese motivo se buscó describir los procesos comunicacionales que se dan al interior de los equipos de gestión de los PRETs, caracterizar las distintitas prácticas y alejarse de un

análisis de la comunicación mecanicista que intente medir la capacidad de difundir, transferir tecnologías o transmitir información entre un emisor y un receptor, como único objetivo. Para lograrlo se retomó el concepto de procesos comunicacionales entendidos “como escenarios de interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana, lugar en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas y se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder”. (Uranga, W., 2016, p.194)

Asimismo, se buscó dar cuenta de algunos aspectos que forman parte de las tramas de sentidos en los que están inmersos los actores involucrados en la gestión de los PRETs. De acuerdo a lo que sostiene Daniel Prieto Castillo (2004) desde el nacimiento estamos insertos y somos sujetos y actores de la trama de sentidos que implica la comunicación, “la sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros”. De acuerdo a lo que plantea el autor, este análisis abordó a los equipos de gestión de PRETs y sus prácticas como una “situación de comunicación”. Cada equipo de gestión se consideró una unidad de análisis para mirar desde la comunicación las prácticas sociales que allí se llevan a cabo. “La situación de comunicación comprende relaciones interpersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza y la sociedad” (Prieto Castillo, D., 2004, p. 97). A través del relato de los sujetos y las observaciones de sus acciones frente a una situación concreta, en este caso las reuniones del Equipo de Gestión, se analizaron los distintos significados y sentidos compartidos, discursos predominantes y temas que los atraviesan, entre otros aspectos a tener en cuenta.

Todos los sujetos están insertos en redes de sentidos que fueron definidas por Daniel Prieto Castillo (2004) como:

“modos de significar, sea a la realidad general, sea a los otros seres, sea a nosotros mismos. Y cuando digo “significar” no aludo solo a una cuestión conceptual, aludo a formas de valorar, de aceptar o rechazar, de estereotipar, de clasificar, de percibir, de creer o de dudar, de imaginar y de soñar, de recordar y de esperar... por eso la trama de sentido no se resuelve solo en el lenguaje verbal. Más allá de las verbalizaciones intervienen también gestos, movimientos, postura corporal, diseño de objetos y espacios. Por su inserción en ámbitos de sentido, por su capacidad de producirlo y de recibirlo, los hombres van creando

entornos que los protegen de la incertidumbre, que les disimulan la terca precariedad de la existencia. Esto no fue nunca un acto programado, un proyecto elaborado con toda la conciencia, con objetivos, con pasos a dar. Uno nace en un contexto con márgenes variables de precariedad, uno es sometido y se somete, a un intenso proceso de aprendizaje de sentido, de incorporación de modos de ser y de hacer. Uno termina por naturalizar la vida cotidiana, por vivirla sin preguntarle demasiado, por instalarse en un contexto de sentido que lo va sosteniendo a lo largo de toda la existencia, al menos mientras duran sus márgenes, mientras una crisis (muerte de un ser querido, el desplome económico, la guerra, la migración) no alcance a resquebrajar esas redes, a menudo delgadas, con la que intentamos atrapar, domesticar, ordenar la realidad”.(p. 350).

Esas redes de sentido son el trasfondo a partir del cual se llevan adelante todas las prácticas que los sujetos realizan. Es el tablero de juego desde donde se realizan las prácticas cotidianas. En este sentido, por ejemplo, el análisis de las prácticas de comunicación que se llevan adelante en un proyecto territorial está en estrecha vinculación con los sentidos compartidos que ese equipo tiene acerca de la comunicación, el trabajo con la comunidad y el objetivo del INTA como institución que interviene en el territorio. A su vez, los modos de actuar generan un espacio que permite mitigar la incertidumbre de un entorno complejo y en movimiento permanente. Al respecto se retomó la mirada de Washington Uranga (2016) que afirma:

“Los procesos comunicacionales que se constituyen en el marco de la cultura y las acciones de incidencia que se dan en ese mismo ámbito que los condiciona y los delimita tienen que ser entendidos desde la complejidad. Si bien no hay una manera precisa de definir la complejidad, podemos decir que aquello que denominamos habitualmente como “la realidad” es una manifestación de la complejidad: un escenario cambiante, modificado de manera permanente por la intervención de los diferentes actores y percibido de manera distinta por cada uno de ellos, generando de manera continua situaciones problemáticas que siempre desbordan el límite de nuestros conocimientos. Pero que, por estas mismas circunstancias, desafían permanentemente al conocimiento”. (p.196).

Además, se buscó describir las relaciones establecidas por los actores involucrados en la gestión del PRET, entre la comunicación y el poder. De este modo se recuperó la definición de Daniel Prieto Castillo (1990) donde “la comunicación (...) es fundamental para un proceso de redistribución del poder. A mayor democratización mayor

comunicación. La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización”. (p. 24).

Para finalizar, se abordó el lugar que ocupa “el comunicador” en la gestión. Se reconstruyeron las principales concepciones, percepciones y evaluaciones que los integrantes de los Equipos de Gestión tienen acerca de ese rol, la función y la importancia que tiene este perfil profesional en la gestión. Para Washington Uranga (2016) el comunicador:

“(…) Mediante sus capacidades profesionales el comunicador puede promover además un sistema de redes y conexiones colaterales que conecten luchas microfísicas de poder o de contrapoder y resistencia. El rol de los comunicadores y comunicadoras es también hacer visible los conflictos y sus protagonistas, ponerlos en evidencia, denunciar dispositivos de poder, deconstruir supuestas verdades naturalizadas en las prácticas. Parafraseando a M. Foucault no se trata de ‘concientizar’ a los oprimidos, sino de penetrar en el silencio rompiendo la opacidad del secreto para forzar la red discursiva. De esta manera los comunicadores se convierten en promotores y facilitadores del diálogo público en el espacio público, en gestores de otras palabras y otros discursos, pero también necesariamente, en artesanos de un escenario diverso y polifacético. Se trata de dar vida a lo colectivo incorporando manos provistas de habilidades diferentes para diseñar prácticas distintas y voces que permitan configurar la imprescindible polifonía social. En definitiva, el comunicador como facilitador de otras maneras de ser y actuar y de diferentes modos de construirlas en el espacio público”. (p.230).

En palabras de Sandra Massoni (2011):

“El comunicador como profesional con capacidad para interpelar la dinámica social, para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. La tarea de un comunicador, al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como distintos, para operar desde allí en relación a un objetivo de transformación cognitiva macro social. La especificidad del comunicador es generar espacios de encuentro como una búsqueda que se propone articular prácticas de comunicación y movimientos sociales. Articulación, no por consenso sino a partir del reconocimiento del disenso y la heterogeneidad sociocultural. El comunicador es un profesional

capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo. En este sentido, no es un mero ejecutor de productos comunicacionales sino alguien capaz de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo profesional". (p.62).

Procesos de gestión

A los fines de esta investigación, se partió del concepto de gestión planteado Washington Uranga (2016):

"la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar las decisiones en función de una imagen de futuro probable y deseable. La gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que ámbito y actores se encuentran insertos". Asimismo, la gestión es definida como una acción colectiva, "porque más allá de que la conducción pueda corresponder a un individuo en algunos casos, requiere del aporte de múltiples actores actuando desde diferentes perspectivas, saberes y miradas disciplinares. Y la gestión tiene siempre puesta la mirada en el desarrollo de futuros deseados, imaginados, proyectados". (p.104).

Entonces, toda gestión lleva implícita la construcción de un horizonte utópico al cual se quiere llegar porque "de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio. Este espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que van configurando modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas. Nada de eso se hace sin conflictos basados en diferentes concepciones, ideologías y ambiciones de poder. El diálogo y la participación ayudan a superar tales dificultades, pero no eliminan los obstáculos y los problemas" (Uranga, W., 2016, p.95).

En este sentido, a partir de esta investigación se buscó dar cuenta de los procesos de construcción del horizonte utópico que se dieron en el marco de los PRETs y las tensiones o conflictos que emergieron en ese diseño. A partir del análisis de los objetivos que persiguen los proyectos se intentó rastrear qué dimensiones o aspectos a transformar tuvieron en cuenta los actores que llevan adelante el trabajo en el territorio. El concepto de imagen de futuro se refiere a las "descripciones de una situación deseada en el futuro. Es una narración que incluye además el relato de los

acontecimientos necesarios para llegar a ella, denominados guiones de futurición entendidos como acontecimientos necesarios entre el futuro y el presente”. (Uranga, W., 2016, p. 140).

Asimismo, se describieron los principales problemas a transformar identificados por los participantes de los PRETs. Se indagó sobre los siguientes aspectos: ¿Qué buscaban transformar? ¿Cuáles son los principales objetivos que persiguieron a partir de la gestión del PRET? En este sentido, la definición de Daniel Prieto Castillo (1990) aborda la vinculación entre los significados compartidos, los saberes, la participación democrática, las construcción colectiva de sentidos y la gestión: “(...) los procesos de organización social de una manera democrática, no son posibles si todos los involucrados, los participantes, no poseen conocimiento adecuado de la situación o el problema sobre lo que tratan de incidir”. (p. 55).

Washington Uranga (2016) considera a los objetivos como el eje integrador de una intervención de cambio planificado e identifica al menos tres funciones:

- Ayudan a hacer elecciones adecuadas con respecto a los medios de acción que se deben emplear para cumplir con lo deseado.
- Facilitan el proceso de evaluación continua, ya que permiten valorar regularmente la evolución de la situación en relación con los objetivos y juzgar acerca del grado de éxito de las acciones emprendidas;
- Favorecen la tarea de comunicar a todos los actores participantes el sentido de la acción emprendida (al volver explícitas las intenciones de los actores intervinientes) y permiten al grupo promotor y al equipo técnico – político, en primer instancia, pero también al colectivo de actores, tener presente en forma permanente el rumbo elegido para acción”. (p. 168).

En este caso se buscó indagar sobre la existencia de un trabajo colectivo sobre los objetivos planteados al inicio del proyecto, la participación social de otros actores del territorio para establecerlos, los distintos momentos e información que se recaba para mantenerlos actualizados, entre otros aspectos a trabajar.

Por otra parte, gestionar implica construir medios “eficaces y eficientes para incidir en lo real buscando que los acontecimientos tomen un rumbo deseado. Desde otro lugar, gestionar es encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el horizonte utópico con el presente (Uranga, W., 2016, p.105). Desde esta perspectiva en el trabajo de campo se indagó acerca de las distintas metodologías de trabajo que se dieron los participantes de los

Equipos de Gestión de los PRET para llevar adelante la intervención. Entonces, la planificación es entendida tal como lo plantea Washington Uranga (2016) como “un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlos hacia un objetivo deseable y probable, puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, como desde el futuro, construido como escenario soñado, como una imagen que le da direccionalidad a las acciones del presente. Michel Godet sostiene que el futuro no está escrito en ninguna parte, que queda por hacer, es múltiple y podemos influir en él. En ello radica la fuerza prospectiva” (p.85).

Uno de los momentos importantes en la gestión es la toma de decisión que “implica elegir entre una o más alternativas. Estas alternativas se vinculan con el hacer o con el *hacer hacer*. Cuando nos referimos a la gestión estamos aludiendo a hechos, situaciones y circunstancias que entrañan una doble complejidad: la de los actores involucrados y la de la situación-contexto en la que estos se encuentran inmersos” (Uranga, W., 2016, p. 104). A los fines de esta investigación se describieron los momentos destinados a la toma de decisión en el marco de la gestión de los PRET. De este modo, se buscó reconstruir los procesos de toma de decisión, quienes deciden, en qué momento y qué información tienen en cuenta, entre otros aspectos que ayudaron a describir los procedimientos para la toma de decisión colectiva.

Otro momento importante a tener en cuenta en los procesos de gestión es la evaluación de los mismos, Mario Robirosa (1990) plantea:

“Para alcanzar decisiones prudentes es necesario acompañar el procesamiento del proyecto con una actividad continuada de evaluación interna, reflexiva, volcada sobre el mismo proceso y sus resultados en cada etapa, para decidir alternativamente sobre su profundización, el paso a la etapa siguiente o la vuelta hacia atrás a otra etapa anterior que requiera revisión o complementación. La evaluación del proceso es así una actividad que debe acompañar todas las etapas y contribuir a que los errores que se hubiesen cometido sean corregidos lo antes posible, de modo de minimizar el efecto negativo y limitar los costos consiguientes”. (p.28).

El trabajo que se lleva adelante a partir de los PRETs es parte de la estrategia del abordaje territorial del INTA. En este sentido partimos de la definición de estrategia planteada por Carlos Matus y retomada por Washington Uranga (2016):

“una estrategia es un cálculo de interacción social que toma conciencia de la existencia del otro para alcanzar el resultado perseguido. Los resultados que cualquier actor persigue en un juego escapan a su control y solo quedan dentro de su espacio de influencia. Una jugada contribuye a un resultado, no lo determina”. El mismo autor distingue tres planos de la estrategia. A saber:

- a) El plano de su administración o forma hacia el interior del actor (puede ser cerrada o abierta. La estrategia cerrada es jerárquica y centralista. La estrategia abierta, en cambio, es una estrategia de misión, y descentraliza las decisiones para cumplirla, dejando amplio espacio de libertad para usar la creatividad y la información del momento. Hay división del trabajo)
- b) El Plano de las vías seleccionadas para lidiar con el otro (por sus medios. Las posibilidades de medios estratégicos son numerosas. Es posible seguir el camino de la imposición, la negociación, de la persuasión, la coacción...etc.)
- c) El plano del contenido del propósito en relación con el interés particular o del colectivo social (según sea el propósito se privilegian determinadas acciones sobre otras y las primeras determinan el rumbo de todo lo actuado).

Cada uno de estos planos, si bien tiene cierta autonomía, está íntimamente relacionado y articulado y ninguno puede prescindir del otro a la hora de diseñar una estrategia integral”. (p.180).

A los fines de este trabajo, se consideró importante rescatar los aprendizajes identificados por los actores involucrados en la gestión. Estos aprendizajes tienen mucha importancia ya que permiten acceder a aspectos que muchas veces no son informados en los distintos mecanismos de evaluación o monitoreo pautados desde las coordinaciones nacionales. En este sentido, Prieto Castillo (1990) afirma:

“comprendimos que la memoria de una institución pasa por la memoria individual, por las experiencias vividas en el trabajo de campo, por las relaciones que se han ido entretejiendo en la labor cotidiana. Esto tiene su valor porque muchas veces dicha memoria es confundida con informes en los cuales se da cuenta de los resultados de los proyectos, de la cantidad de materiales producidos, de la gente que se involucró. Hay, pues, una memoria institucional, absolutamente necesaria para la marcha de los proyectos. Y ella, insistimos, no pasa ni por las circulares ni por los informes de fin de año, sino por la experiencia

de cada uno de los participantes” (...) No hay manera de hacer pronóstico, no hay manera de proyectar a futuro sin una lectura profunda, minuciosa del presente y del pasado. Cuando las instituciones se van consolidando dan saltos espectaculares, en sus modos de ser actuales en sus modos de hacer pasados, aparecen las tendencias que continuarán durante algún tiempo. Por eso, la planificación en las instituciones, los planes a mediano y largo plazo, no son suficientes para prever el destino de un proyecto”. (p. 250).

Al mismo tiempo, toda gestión genera tensiones, se entiende a las mismas como “aspectos no necesariamente contradictorios, sino como acentos que alternadamente van cobrando relevancia a lo largo del proceso. Las tensiones no tienen que alcanzar indefectiblemente una resolución. Pueden coexistir a lo largo de todo el proceso de gestión, pero requieren de métodos adecuados para ponderar los acentos, tomar en cuenta las prioridades y solucionar aquello que se presente como contradicciones. Valorar y ponderar las tensiones que se plantean en el proceso de gestión resulta primordial tanto para el análisis situacional como para la toma de decisiones en el diseño estratégico”.(Uranga, W., 2016, p. 114).

A su vez, toda gestión presenta resistencias a la construcción de sentidos compartidos, a los cambios en las prácticas. De este modo, junto con Daniel Prieto Castillo (2004) que describe la comunicación como uno de los lados más sensibles de la organización, “todo cambio, toda rutina envejecida, se reflejan en ella. Por eso resulta ilusorio pretender transformar la opacidad y la dureza de los viejos códigos de gestión y de relación a partir de su gestión. Variable dependiente, variable sujeta a los vaivenes de las jerarquías y de las políticas; variable atada a la inercia; `el que se mueve pierde”’. (p.6).

Para finalizar, la gestión se encuentra atravesada por el poder, a su vez “la gestión hace visible a través de las acciones, las alianzas y las nuevas configuraciones, las relaciones, los equilibrios y las asimetrías del poder en un espacio social y en una organización. El poder no está referido solamente al ámbito de los actores como sujetos individuales, sino que implica un entramado de las relaciones sociales y de las condiciones materiales en que se concreta la gestión” (Uranga, W., 2016, p.113). En este sentido, a partir del discurso de los actores entrevistados se buscó reconocer distintos espacios y momentos donde el poder atraviesa las prácticas cotidianas en las cuales están inmersos.

Participación

Otro de los ejes de este trabajo fue la participación al interior de los equipos de gestión. Mario Robirosa (1990) afirma que “participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución. Por la complejidad de la participación, ella deben ser analizada con relación a la cantidad de actores que participan, niveles, campos posibles y grados de la misma” (p. 18).

En este sentido, se buscó caracterizar los distintos aspectos de la participación al interior de los equipos de gestión (Robirosa, M., 1990):

- *formar parte*, en el sentido de pertenecer, ser integrante;
- *tener parte* en el desempeño de acciones adaptivas;
- *tomar parte*, entendido como influir a partir de la acción.

Además siguiendo los postulados del autor se indagó sobre los distintos niveles de participación que varían desde una más restrictiva a una más amplia y que refieren a:

- a) Información: debe ser la necesaria en calidad y en cantidad, y la población tiene que estar en condiciones de evaluar la información que maneja;
- b) Opinión: corresponde a un nivel más complejo de participación en la cual todos los participantes pueden emitir opiniones sobre asuntos; supone un nivel de participación más amplio que la informativa. El destino de la opinión podrá ser la modificación de decisiones o de acciones. En este último caso la opinión alimentará la certeza de riesgos a que están expuestos aquellos que deben decidir. La opinión tiene relación con la información en la medida en que esta última sea adecuada y oportuna;
- c) Toma de decisiones: los participantes pueden decidir sobre sus propios asuntos, lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, diferencias, mecanismos adecuados de discusión y toma de decisiones.

Se indagaron y exploraron las prácticas y los espacios de participación al inicio de los proyectos teniendo en cuenta que “la participación puede tener diferentes grados, todos ellos válidos. Pero el aporte se hace realmente significativo y eleva la calidad del proceso cuando no se reduce a una simple consulta de opinión o a una mera información, sino que involucra la toma de decisiones de manera compartida a través de prácticas basadas en lo multiactoral y multisectorial. La sustentabilidad de cualquier

estrategia de desarrollo descansa en el compromiso y la participación activa de los diversos actores en los procesos de toma de decisiones” (Uranga, W., 2016, p. 216).

Finalmente Gabriel Kaplún (2010), invita a pensar las contradicciones al interior de las instituciones y sus modos de hacer. “Se abre entonces un camino interesante para quienes seguimos pensando que la participación implica el derecho a decidir lo que realmente importa. Para trabajar en lo organizacional desde la perspectiva crítico-trasformadora una práctica útil es salir a cazar las paradojas organizacionales, descubrir las ineficiencias del eficientismo, mostrar las contradicciones entre los discursos y las prácticas” (p. 7).

La estrategia metodológica

Para alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo se planteó la realización de una investigación de tipo descriptiva. Es decir, se buscó especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno sometido a análisis (Gomez, M., p.36).

Consecuentemente se recurrió a un enfoque metodológico cualitativo que se funda en la perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento de las acciones realizadas por los actores. Desde esta mirada la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes de la investigación respecto a sus propias realidades. De este modo convergen varias “realidades” por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción entre todos los actores (Uranga, W., 2009, p. 5).

Asimismo, la utilización de la metodología cuantitativa permitió la recolección de datos para medir aspectos vinculados a las variables propuestas para este trabajo. En este sentido, la triangulación metodológica con la implementación de herramientas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos permitió la complementación entre los dos tipos de metodologías.

Se definió como unidad de análisis para este trabajo a las actividades realizadas por el Equipo de Gestión de los PRETs. Estos equipos están conformados por un coordinador, los Jefes de las Agencias de Extensión Rural (AER) del área de incumbencia y los Jefes (o referentes temáticos) de los programas o grupos de Investigación abocados a temas relacionados con las principales problemáticas del PRET. También participaron referentes del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder) y/o Cambio Rural y/o referente del Pro Huerta.

A continuación se detallan las variables identificadas para las unidades de análisis de esta investigación¹³:

- **Procesos de gestión:** Percepciones, concepciones y evaluaciones sobre el concepto de gestión. Participación en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades. Participación en la toma de decisiones. Procesos de construcción de planes de gestión, ejecución y monitoreo de las actividades que se realizan en los territorios.
- **Procesos de comunicación:** Percepciones, concepciones y evaluaciones acerca de la comunicación que tienen los participantes de los equipos de gestión. Modelos de comunicación que influyen en las prácticas que llevan

¹³ Ver cuadro con detalle de variables, indicadores, preguntas y herramientas en ANEXO V

adelante. Acciones de comunicación del proyecto. Participación de distintos actores en la producción e intercambio de significados compartidos.

- **Participación:** Niveles y modos de participación de los actores. Distintos momentos de participación social en los equipos de gestión y tipo de estrategia de planteada para la construcción colectiva. Interacción con el territorio, metodología para la construcción de diagnóstico participativo y actualización de los problemas del territorio.
- **Relaciones e interacción:** Modos de interacción entre los actores que participan de los equipos de gestión. Visión situacional de los actores: identificación de nudos críticos para la gestión y la comunicación. Conflictos y estrategias para la solución de los mismos.

Para determinar la muestra se efectuó una lectura de los documentos iniciales de los proyectos. A partir de esta aproximación a los 120 PRETs¹⁴ se realizó una ponderación de los mismos en función de:

- Las menciones a la comunicación como disciplina, actividades vinculadas a la comunicación interna y a la difusión. Valorizándolos en “0” si no había mención y “1” si se mencionaba.
- Se identificaron aquellos proyectos que tenían actividades de gestión como productos de la planificación a llevar a cabo y aquellos que tenían estrategias o planes de comunicación desarrollados. En ambos casos se les dio mayor puntaje (“3”) para estos ítems.

Esta primera selección arrojó un grupo de proyectos cuyas sumatorias en función de las variables antes mencionadas dio como resultado distintos puntajes (9,10, 11, 12 y 13).

Para este trabajo se seleccionó 1 proyecto por cada una de las categorías alcanzadas: 9, 10, 11, 12 y 13. Asimismo se tomó en cuenta la variable de diversidad territorial para determinar los 4 proyectos a analizar.

Una vez identificados los proyectos que a analizarse procedió a contactarse con los coordinadores de PRET para presentar la propuesta de trabajo. Posteriormente se coordinó con ellos la participación en una de las reuniones de los equipos de gestión como observador participantes y la realización de entrevistas a los siguientes integrantes de los equipos de gestión: coordinador de PRET, investigador, extensionista, comunicador o responsable de comunicación si lo hubiere.

¹⁴Ver listado total de los proyectos en ANEXO VI

En total se realizaron 17 entrevistas en profundidad y se participó de tres reuniones de Equipos de Gestión. A continuación se detallan los nombres y localizaciones de los proyectos analizados.

Cód. De proyecto	Nombre del proyecto	EEA	Provincia
BANOR-1271411	Aportes al desarrollo sustentable del territorio zona núcleo forestal del Delta del Paraná.	E.E.A. Delta	Buenos Aires
BASUR-1272103	Proyecto regional con enfoque territorial del sudeste del CERBAS.	E.E.A. Balcarce	Buenos Aires
SALJU-1232306	Generación de procesos de mejora económica productiva, ambiental y socio cultural para el desarrollo, en el territorio del Pedemonte y las Yungas.	E.E.A. Yuto	Jujuy
SANFE-1261102	Desarrollo territorial sustentable de la zona mixta de Santa Fe.	E.E.A. Rafaela	Santa Fe

Tabla 2: PRETs a analizar

Para la realización del trabajo de campo se utilizaron distintas técnicas que permitieron buscar, recolectar, seleccionar y analizar la información para abordar el objeto de estudio.

- **Encuesta:** se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas a los coordinadores de PRET. La misma fue enviada por mail a cada uno de ellos, las respuestas se podían cargar en un formulario de online¹⁵. Se obtuvieron 72 respuestas que fueron categorizadas y analizadas a los fines de este trabajo¹⁶ (en los distintos apartados de este trabajo se incluyen gráficos que fueron elaborados con la información recabada)
- **Entrevistas:** se realizaron entrevistas en profundidad para conocer la realidad a partir de la experiencia de los actores participantes de los Equipos de Gestión¹⁷. Las entrevistas fueron realizadas al coordinador del PRET y a otros participantes de los Equipos de Gestión identificados por los mismos (en los distintos apartados de este trabajo se incluyen fragmentos de los testimonios recabados mediante las entrevistas).
- **Análisis de documentos:** se trabajó sobre los documentos escritos de los proyectos y se solicitó a cada uno de los proyectos documentos que son resultados de la gestión (actas, informes, evaluaciones, etc.)

¹⁵El formulario de carga online se encuentra en:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc3FyDvCBelNiNr-DI_DckKwaAh1NaBrh6ljkX1eTbuBav96A/viewform

¹⁶El informe completo de las respuestas se encuentra en el ANEXO VII.

¹⁷El formulario con todas las preguntas de la entrevistas en profundidad se encuentra en el ANEXO IX

- **Consulta de fuentes secundarias:** se consultaron distintos documentos e informes tanto públicos como internos de la institución.
- **Observación participante¹⁸:** se participó de tres reuniones de los Equipos de Gestión con el objetivo de ver las interacciones entre los distintos participantes, las lógicas de funcionamiento internas, las conversaciones, etc.

Una vez obtenidos los datos mediante las entrevistas se realizó una matriz de análisis que permitió contrastar, comparar y/o articular la información relativas a las variables planteadas (Uranga, 2009, p. 47).

En el desarrollo del documento no se hace mención a los nombres o funciones de los actores entrevistados. Se consideró de suma importancia mantener la confidencialidad de los mismos ya que la información suministrada es sensible y se encuentra vinculada a prácticas laborales cotidianas que llevan adelante.

Por otro lado, es necesario destacar el apoyo recibido tanto de los directivos de INTA a nivel nacional como los directivos regionales para realizar el trabajo de campo propuesto para esta investigación.

¹⁸ Ver guía de observación en ANEXO VIII

El relato y las prácticas de los actores en el proceso de los PRETs

En este apartado se detallan los distintos los elementos que surgieron durante el desarrollo del trabajo de campo. A partir de los testimonios de los entrevistados que participan de los Equipos de Gestión y las encuestas realizadas a los coordinadores, se caracterizaron los procesos de gestión, la participación y los procesos de comunicación que se dan en los distintos momentos y espacios del trabajo territorial que se lleva a cabo el INTA a partir de los PRETs.

Los procesos de gestión en el marco de los PRETs

Se presentan los principales aspectos vinculados a la gestión entendida como un proceso integral y acción colectiva para la transformación que se basa en la construcción y responsabilidad asociada para la toma de decisiones y no solo como la suma de las individualidades de los actores participantes “Gestionar institucional o socialmente es un proceso de acciones que involucran a los sujetos participantes desde su propia individualidad y subjetividad, pero con un resultado que no es meramente la suma de las partes, sino consecuencia del intercambio creativo y el producto enriquecedor de consensos y disensos” (Uranga, W., 2016, p. 107).

La gestión como proceso integral está conformada por distintos momentos o fases, la construcción de imágenes de futuro (soñar), el análisis situacional (discernir) y la planificación, la puesta en marcha (ejecución) y finalmente la evaluación de las acciones ejecutadas. “Dichas fases están totalmente implicadas entre sí las unas con las otras, y si bien para su comprensión pueden exponerse de manera secuencial, es necesario advertir que en la práctica muchas de esas etapas se dan de manera simultánea” (Uranga. W, 2012, p. 5). A lo largo de este apartado se encuentran algunas pistas que describen la participación de distintos actores en cada momento de la gestión.

Concepciones, percepciones y evaluaciones sobre la gestión

A partir de los testimonios recogidas en las entrevistas a los participantes de los Equipos de Gestión se puede inferir que **la gestión está principalmente vinculada acciones**

de administración de recursos, el acuerdo de las actividades y el informe o reporte de tareas realizadas, entre otros aspectos.

Para los participantes de los Equipos de Gestión entrevistados, gestionar es:

*“Administrar los recursos que tenes para lograr objetivos que te traces dentro del equipo de trabajo. **Administrar los recursos tanto físicos, económicos, recursos humanos y demás, organizar la cuestión logística.** La organización hasta la más sencilla que parezca, creo que es importante porque te permite **administrar mejor los recursos y lograr un mejor producto. Está la cuestión, no sé si es transversal o no, pero el tema de las definiciones de estrategias, de visión, de hacia dónde quieres ir, cuál es en realidad el impacto, a dónde quieres llegar, esa construcción que también creo es parte de la gestión.**”*

“Gestionar para mí incluye varios aspectos, desde el aspecto de la planificación, el cumplimiento de esa planificación, el seguimiento, el hecho de ver los demás que están proponiendo actividades, que puedan cumplir con esas actividades, la parte de financiación de cada proyecto, el contribuir a que se capten fondos externos por si los propios del PRET o de los programas no alcanzan. Porque en general no alcanzan, es decir que uno tiene una proyección que a veces tenés que ir achicando por una cuestión de fondos. Entonces pienso que gestionar fondos también es importante, gestionar las relaciones con otras instituciones, convenios ir como ordenando, organizando, facilitando a los demás, esas cosas”.

“La gestión no es solamente la distribución del dinero sino que es también cómo nos posicionamos ante los problemas que hay en la zona, cómo priorizamos ese problema y cómo abordamos a esa temática. Diciendo acá esta problemática y para abordarla vamos a necesitar no solamente lo que podemos hacer nosotros, sino en la colaboración de otra gente que lo integra. Ante un problema la gestión también lo interpreto que tiene que ser en conjunto con extensionistas, investigadores y gente del medio”.

“Para mí la gestión del proyecto tiene que ver con algunas cuestiones que son de diseño de estrategia, de seguimiento y de evaluación, de control y de digamos de evolución y devolución (...). Entonces hay una parte dentro de la gestión, además de lo que hay en el diseño del proyecto que tiene que ver con esto de la ejecución, tiene que ver con el seguimiento de los presupuestos. Porque por una parte está nuestra incumbencia como Coordinadores de Proyecto Territorial. En las estrategias hay otra parte que es la revisión de las articulaciones en los convenios y las relaciones con las instituciones locales de los distintos sectores”.

“Facilitación de articulación entre los integrantes, todo lo que es la gestión de recursos, la gestión hacia afuera, (...) la relación con otras instituciones del medio”.

*“(...) estar en lo programático y en la línea jerárquica de la institución, entonces hoy es un mix. **Tener a cargo lo que es gestionar la vinculación en función de lo que se demanda, el territorio, las problemáticas que estamos viendo que pueden llegar a través de productores, de asociaciones, de cámaras, de ONG, de un montón de formas asociativas o individuales.** De todo eso que tenemos nosotros, de todas esas demandas, escucharlas, canalizarlas, gestionarlas, articular, intra y extra institucionalmente. **Buscar dentro de los recursos propios de INTA y lo que hay por afuera**”.*

Otro aspecto a tener en cuenta, relacionado a las percepciones, concepciones y evaluaciones que los participantes de los Equipos de Gestión tienen respecto a la **gestión**, está **vinculado a la utilización o distribución del tiempo** del equipo durante las reuniones. Los entrevistados expresaron las siguientes afirmaciones:

“Un 40% (del tiempo) tiene que ver con el acuerdo general que es el seguimiento del gasto, el acuerdo, la búsqueda de otra financiación, la búsqueda de otras fuentes como para cumplir con un compromiso que tenemos interno o externo”.

“Se lleva más del 50% del tiempo contar. Desde que el Coordinador cuenta en qué se ejecutó el dinero en los últimos tres meses, y los técnicos van contando qué es lo que hicieron. Eso lleva más del 50% del tiempo porque la planificación ya está hecha. Es decir, voy a continuar con esta actividad porque lo amerita o decir cuando hay alguna actividad que no se continuó, no se logró el objetivo. Eso no lleva mucho tiempo, pero por lo general vamos a hacer un 40 a 60, 40 de la planificación de lo nuevo y el 60 de contar qué es lo que se hizo en el trimestre anterior”

Además, en algunos testimonios aparece el PRET como una herramienta programática que posibilita gestionar y organizar las demandas de los actores del territorio (Por ej.: pedidos de charlas, capacitaciones, etc.):

“Yo creo que el PRET es el que coordina todas esas gestiones, o sea yo lo vivo así, a partir del PRET vos coordinas esas gestiones particulares. Los investigadores medio que nos metemos dentro del frasquito y no salimos de ahí. A partir de eso, el otro día había un chico que me había llamado para hacer una reunión en una Cooperativa y yo le dije: “yo te paso con la coordinadora del PRET para ver”. Entonces ahí se coordinó con otra actividad más. Ella es la que resume las necesidades y por ahí las combina”.

A partir de las entrevistas se pudo rescatar la **asignación presupuestaria como un aspecto destacado dentro de las tareas que aborda el Equipo de Gestión**. Asimismo, los entrevistados dejaron traslucir las tensiones que conlleva la distribución del presupuesto. La mayoría de los consultados vinculó la gestión a la administración de recursos monetarios y señaló las distintas posturas o acciones que toma el coordinador del PRET. Además, algunos entrevistados plantearon las dificultades que trae no tener certidumbre sobre la asignación de las partidas presupuestarias:

“En general en las reuniones pasa eso, un poco comentar los inconvenientes, que cosas se vinieron haciendo y también hacer hincapié, que insiste bastante el coordinador del PRET, en el tema de articular mejor con proyectos de Cambio Rural, con ProFeder, con buscar otras fuentes de financiamiento, más o menos en eso consisten las reuniones (...) En base a lo que uno priorizó. Igual hay una instancia en la que el coordinador del PRET dice: `mira vino tanta plata`. Él trata en general de ser como equitativo, por ejemplo, no sé, si a principio del año se planificó para el último trimestre \$ 20.000 y hay que reducir todo un 30%, nos reduce un 30% a todos parejos”.

“(...) uno en forma personal tiene dificultades para hacer reuniones que tengan un cierto trayecto, orden y que se encadenaran. Siempre estuvieron como más orientadas a `a

ver, tenemos este recurso: ¿cómo lo usamos mejor? Y ¿quién tiene más necesidades de cubrir ciertas cosas?”.

“Nos reunimos una vez por trimestre, en la plenaria que es una reunión en donde se da generalmente al mes de que lleguen los recursos a la experimental o al PRET. A partir de ahí, en función de la planificación anual, por lo menos en estos últimos dos años que tuvimos menos recursos, tratamos de decir: `a ver: ¿qué es prioritario de todo esto? (...) Lo que ocurre a nivel de la Agencia y del CLA de la Experimental y el CLA de la Agencia, es que en función de esa demanda vamos priorizando y diciendo `esto´ está antes que `lo otro´ y vamos repartiendo esos recursos. Se definen ahí, la verdad que son reuniones donde vemos el tablero, en qué se gastó, hacemos un resumen de qué se hizo básicamente y planteamos cómo vamos a continuar el trimestre. Eso es en general y es una vez por trimestre”.

“Tratamos de que al inicio de las reuniones del equipo de gestión que son al inicio del trimestre, se vea el tablero general y por otro lado yo también muestro a dónde fueron los recursos. En términos de productos, generalmente se posicionan en los equipos de trabajo y a veces en término de personas, cuando se hace un esfuerzo por pagar un viatico a un grupo de personas que van a un congreso y se los aporta el PRET. O cuando se repara una camioneta o un vehículo, porque no tenemos plata en la Experimental, esto va a tal equipo de trabajo, un poco para mostrar ese compromiso y que en la general también vea de dónde van los recursos”.

“Lo que más se hace es la parte de planificación en general, y bueno ver en qué se gastan los fondos, se analizan en qué se gastaron, se propone de las actividades que hay si va a tener continuidad, qué fondos van a tener disponibles”

“Por lo menos hacer una reunión por trimestre, cuando está llegando la plata. Decir está llegando la plata vamos a ver cuáles son los problemas y ver cómo lo distribuimos y como priorizamos”.

“Creo que siempre la discusión tiene que ver con los fondos, entonces eso genera conflictos, sobre todo cuando hay que distribuir y más ahora que hay que administrar la pobreza. Los conflictos y los quiebres tienen y se han dado por distribución de fondos, por ahí hay alguien que te pasa gastos que no son del PRET y te los pasa por el PRET. Eso genera situaciones de conflictos o por ahí actividades que las financia el PRET (...) y el PRET no aparece”.

“En el INTA le hablamos al productor y le decimos que tiene que trabajar en equipo, que tiene que comunicarse, que tiene que apoyarse uno con el otro y hacemos mucha extensión del INTA para afuera pero a veces nos falta la extensión interna. Hay mucho de espacios de poder. (...) cuando empezó la estrategia del PRET (...) se decía que todo iba a pasar por el PRET. Toda la plata iba a pasar, todo, todo, todo por el PRET. Eso generó muchísimos conflictos, mucha gente que se sintió que perdía su espacio de poder y su administración (...) el famoso tema de los recursos. Vos quieres hacer las cosas pero plata no hay y tenés que achicar, o te enamoras de una determinada línea de trabajo, le das eso y el coordinador o el agente te dice: `no tenés que laburar en esto´. Si pero para mí esto también es importante”.

“Entonces hay una parte dentro de la gestión, además de lo que hay en el diseño del proyecto, que tiene que ver con esto de la ejecución, tiene que ver con el seguimiento de los presupuestos, porque por una parte es nuestra incumbencia como Coordinadores de Proyecto Territorial (...)”

“Cada uno tiene sus propios recursos (...). Sí, tiene sus ventajas y sus desventajas, (...) se de otros lugares, desde otros compañeros de Pro Huerta, que ellos ni se enteraban si tenía plata Pro Huerta o no. No sabían ni de dónde venía y todo funcionaba. Acá no, siempre fue muy marcado el tema y el investigador que trabaja está con un Proyecto Nacional no le tocan la plata. Lo del PRET es mínimo lo cual también,

el tema siempre económico atraviesa cada reunión (...) hay gente que dicen: `ah no, a mí si no me financian yo no estoy en el PRET, no informo´ o `estoy pero no informo, porque a mí no me financiaron esta vez el PRET, a mí me lo financió el Programa Nacional´´.

*“Hay temas que el Equipo de Gestión los aborda y decide. En general mi estilo de gestión es abierto, es participativo, **en algunas situaciones tomo la decisión presupuestaria por ejemplo: `no gastaste. Mira lo que no gastaste se lo paso a fulano, hay que ejecutar el presupuesto, hace falta plata acá´**. Tomo la decisión, no lo comparto a todo el Equipo de Gestión, esas decisiones así del día a día las hago”.*

*“(...) **el tema de la plata y del dueño de la plata sigue siendo muy lo tradicional del INTA, quien pone la plata, quien no pone la plata.** Los que ponemos la plata de Proyecto de Extensión hoy para una actividad que hacemos en conjunto ni aparece en esa estructura (...). Cuando se articulan no aparecen, aparece solo Programa Nacional o PRET, en esa articulación. Y bueno también me parece que (...)se generó nuevamente de un compartimento estanco, en vez de pensar en montarse en las interacciones que ya se estaban dando y rescatar eso, como que se generó otro espacio donde pareciera que pasa otra cosa (...).”*

Finalmente, aparecen algunas inquietudes y reflexiones entre los entrevistados vinculadas a la **ausencia de una estrategia de gestión compartida**. Si se considera a la gestión como una acción destinada a organizar y coordinar decisiones en función de una imagen de futuro probable y deseable (Uranga, 2016, p.104), lo que emerge es que **no existe la coordinación de acciones en vinculación con una imagen de futuro vivida y sentida por todos los integrantes del PRET**. Con sus palabras los participantes entrevistados planteaban:

*“(...) no es un visado de cosas, es una priorización de actividades, una articulación de actividades, una redefinición de objetivos, una administración de recursos. O sea, existe un ámbito de gestión, pero no como equipo y no como construcción, **porque yo me imagino la construcción del PRET como una construcción más macro y donde todos estemos hablando de lo mismo. Ahora lo vas a poder percibir en la reunión, que en definitiva uno trata de exponer, pero que siguen existiendo, o sea, cada cual va a la reunión pensando en su parte, en su presupuesto,** y sobre todo en este PRET que me toca coordinar, mucho de todo eso está pensado básicamente en las tareas de investigación de la Estación Experimental”*

*“(...) **vamos a la reunión, tenemos tal día, pero no hay un nivel grande de avance a nivel de involucramiento de las cuestiones. Cumplimos con lo que debemos cumplir. Cumplimos muy bien con las cuestiones monitoreo, auto evaluación y demás, en ese sentido creo que nos satisface a todos (...) creo que estamos en una meseta, se podría aun crecer un poco más (...).** Esta diferencia entre grupo y equipo, llegar al equipo no lo logras fácil. Necesitas gente preparada, de nosotros mismos con intención. Es un proceso (...) donde no va a ser de un día para el otro, entonces probablemente por ahí el primer Proyecto Regional de seis años nos lo comamos en este aprender a hacer equipo. Y **el próximo, como ya lo podemos redactar de otra manera, como ya los objetivos los tenemos claros, como ya sepamos qué es lo que se busca formalmente, hasta dónde pudimos torcerlo a ese proyecto para que corre en nuestro territorio y demás. Creo que va ser superador la cuestión de pensar en un nuevo proyecto en ese sentido, de que siga en esa misma línea**”.*

*“Lo que más nos **falta es poder comunicarnos en los procesos de construcción**, que ahí nos falta, **nos faltan herramientas para poder construir en conjunto**. No solamente eso sino también un cambio es ver de qué manera podemos cambiar los roles y los paradigmas que tenemos cada cual en la cabeza”.*

Los PRETs forman parte de la cartera de proyectos 2013-2019. Como ya se mencionó anteriormente a partir de estos proyectos el INTA buscó adaptar sus enfoques y sus instrumentos programáticos en pos de una estrategia que le permitiera un mejor abordaje de la complejidad territorial. Estos proyectos establecieron nuevas prácticas, lógicas de funcionamiento, nuevos modos de hacer, entre otras transformaciones importantes. Además, esos nuevos modos de abordar las problemáticas conectaron a actores que antes, en la mayoría de los casos, estaban alejados. Un ejemplo de ello son las nuevas vinculaciones que se generaron entre investigadores y técnicos de extensión a los cuales se refieren los entrevistados (estos aspectos serán retomados con mayor profundidad en los apartados siguientes).

En el año 2014, una vez iniciada esta nueva cartera se realizaron distintos talleres macroregionales donde se generaban espacios de intercambio entre distintos actores que integraban los proyectos y además había momentos de información institucional donde los convocados recibían de primera mano la información sobre los cambios que se habían generado. En uno de esos talleres el Director Nacional de ese momento planteaba lo siguiente acerca de las funciones y actores involucrados en los Equipos de Gestión:

*“En los equipos de gestión de los Proyectos Regionales está el Coordinador del Proyecto Regional, el Jefe de Agencia y aquellas personas que ese equipo crea que tienen que estar ahí para que sean parte de la gestión. Cuando digo aquellas personas estoy hablando de aquellos investigadores que no están dentro del área del Proyecto, pero sí que están en una Experimental y desarrollan actividades sustantivas o de investigación y están involucrados en las actividades en esa área geográfica. Entonces deben estar en el equipo de gestión, porque son parte de la gestión, y esto es muy importante. ¿por qué?, porque ahí no solamente se va a gestionar presupuesto y no es que tengan que hacer una reunión porque lo dice la Dirección Nacional, sino que es una metodología de gestión. (...) **ahí es donde se tienen que primero detectar los problemas, resolver y hacer los seguimientos que correspondan y también la estrategia tecnológica de esa área geográfica**. Es decir, cuáles son los problemas y como los abordamos, que rol cumple cada uno. Eso es a lo que tenemos que llegar”¹⁹.*

¹⁹ El textual se extrajo del informe del Taller de reflexión sobre las estrategias institucionales en los territorios que se realizó el 15 y 16 de abril de 2014 e incluyó a los centros Regionales Chaco-Formosa, Misiones y Corrientes. Además se realizaron talleres en los distintos CR de INTA Buenos Aires (7 y 8 de julio de 2014); Córdoba, La Pampa-San Luis y Mendoza-San Juan (3 y 4 de junio de 2014); Salta-Jujuy, Tucumán-Santiago, Catamarca-La Rioja (20 y 21 de marzo de 2014); Patagonia Norte y Patagonia Sur (28 de noviembre de 2014); Santa Fe y Entre Ríos (8 y 9 de mayo de 2014). Participaron de los talleres técnicos

Para concluir, es necesario rescatar algunos testimonios de los integrantes de uno de los PRETs analizados. En este caso particular, la gestión cobra otro espesor y está más vinculada a generar nuevos espacios y herramientas para el trabajo conjunto a partir de reconocer los desencuentros, las conversaciones, los conflictos y las ideas. Al respecto los entrevistados afirmaron:

*“La gestión tiene que ver con poder habilitar y por otro lado conectar conversaciones que hagan surgir nuevas posibilidades. Me parece que la habilidad principal de un gestor es identificar aquellas conversaciones, aquellas ideas, aquellos encuentros que tienen posibilidad de generar y apoyar. **Un coordinador es un gestor, que con recursos de todo tipo, no necesariamente económicos, a veces simplemente los tiempos, puede poner en conexión, y tener algún tipo de seguimiento de eso, ¿entonces qué involucra la Gestión? Involucra una escucha atenta a los tipos de conversaciones que se están dando, a los desencuentros, a los conflictos, a las ideas. Es una posibilidad de intervenir o tensionar algunas de ellas para que emerjan nuevas posibilidades.**”*

*“(...) Estamos tratando de construir unos Indicadores de gestión territorial. Es tratar de conversar con los Extensionistas porque ellos son los que están ahí y van accionando en el territorio en forma más directa (...) **conversamos sobre si se aborda un solo problema o si es una mirada compleja, si se aborda solo desde una institución o es una red la que avanza, sí cuando se aborda un problema se aborda desde otro lado ese problema.** Este es un poco el trabajo de los indicadores territoriales que estamos tratando de construir (...). Que tiene esta mirada de la estrategia, de cómo abordarla, de con quiénes abordarla y sí este problema es un problema que resuelve otro conjunto de problemas también en el territorio”*

Participantes de los equipos de gestión de los PRETs

En este apartado se detallan las principales características de los actores involucrados en la gestión de los proyectos.

Perfil de los Coordinadores de PRET

La encuesta realizada a los coordinadores de PRET (72 respuestas) arrojó como resultado la siguiente información respecto al perfil de los coordinadores:

de extensión, investigadores, integrantes de los equipos de administración, representantes de CLA, y varios actores más vinculados a la gestión territorial. Participaron de los talleres cerca de 1000 agentes.

Coordinadores de PRETs: profesión

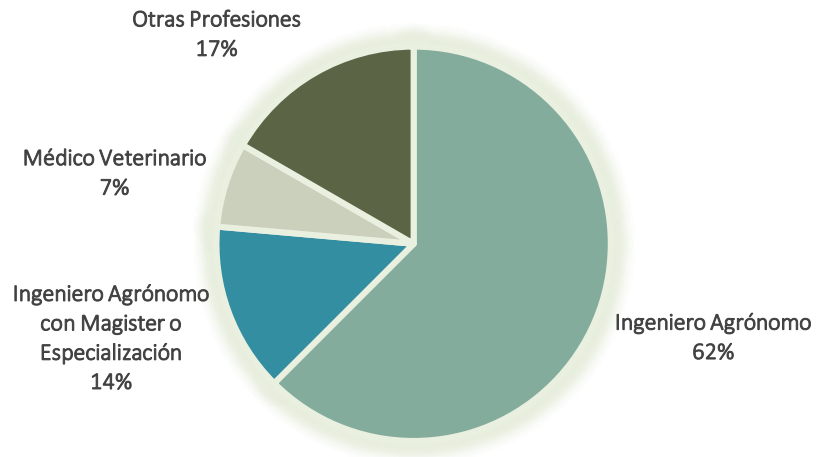


Gráfico 1: Profesión de los coordinadores de PRET (elaboración propia)

De acuerdo a los datos obtenidos, el 83 % de los coordinadores de PRET son profesionales vinculados a la agronomía y la veterinaria.

Coordinadores de PRETs: Antigüedad de trabajo en el INTA

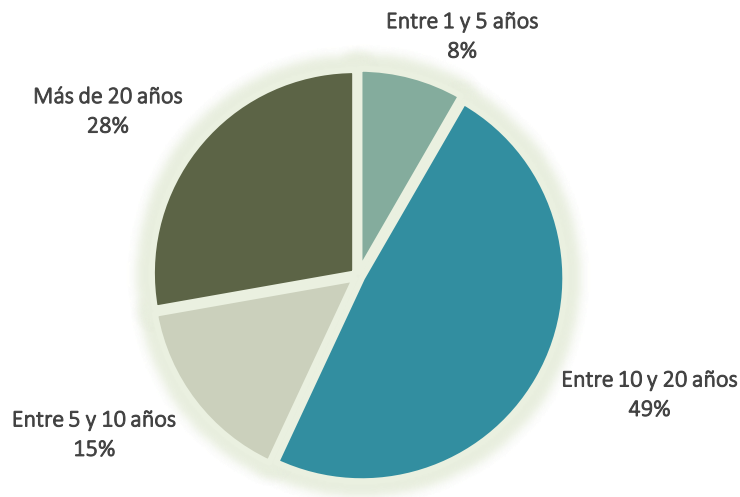


Gráfico 2: Antigüedad de trabajo en el INTA de los coordinadores de PRET (elaboración propia)

Los datos recabados, permiten afirmar que el 77% de los coordinadores de PRETs tiene más de diez años de antigüedad de trabajo en la institución. Esto indica que la mayoría de los casos fueron formados por la institución bajo el anterior modelo de gestión y tienen prácticas y saberes vinculados al quehacer institucional que se regía por otros

problemas y priorizaciones. A su vez, estas prácticas están vinculados a los distintos modelos de extensión y desarrollo tal como fue planteado al inicio de este trabajo.

Integrantes de los Equipos de Gestión

De acuerdo a lo establecido por el Consejo Directivo de INTA el equipo de gestión de los PRETs deben estar integrados por:

(...) “al Coordinador, a los Jefes de las AER del área de incumbencia y a los Jefes (o referentes temáticos) de los Grupos de Investigación abocados a temas relacionados con las principales problemáticas del PRET. Asimismo, debe haber representantes del ProFeder (Agentes de Proyecto de Cambio Rural y/o referente del ProHuerta). En esta gestión colectiva, y en función de los diagnósticos participativos con los actores territoriales, se identifican las oportunidades y se priorizan las demandas y los problemas a resolver. Las AER y los Grupos de Investigación articulan sus objetivos y sus estrategias y consensuan objetivos más amplios a nivel del PRET. Los Planes Operativos Anuales (POA) de las AER y los Planes de Acción Anual (PAA) de los Grupos de Investigación son elaborados en este marco, como parte de una estrategia integral”²⁰

A continuación se grafica los actores participantes del Equipo de Gestión identificados por los coordinadores de PRETs en la encuesta (72 respuestas). Es interesante mencionar que el 92 y 90 % corresponde a representantes de las Agencias de Extensión e Investigadores respectivamente, mientras que el 81 % identificó a agentes del sistema de extensión (extensionistas) participando de este espacio. También las respuestas plantean la importancia que tiene la comunicación en la gestión, el 54 % de las respuestas identifica a los comunicadores participando del equipo. Además, a partir de estos resultados se reconoce la relevancia que presenta el Equipo de Gestión ya que plantea la conformación de una mesa de trabajo que incluye actores que anteriormente funcionaban desconectados. Los PRETs nacen como respuesta a la polarización institucional que se estableció a partir de las distintas lógicas de trabajo que tenían los principales componentes estratégicos de la institución:

“Investigación y Desarrollo, para generar conocimientos en los principales ejes de innovación del SAAA anticipando y abordando sus demandas, necesidades y oportunidades, y de acuerdo con las exigencias que emanan de un contexto global en permanente cambio y redefinición.

Extensión y Transferencia, para contribuir a la dinamización de espacios para el intercambio de información, conocimientos y tecnologías que impulsen procesos de innovación, respondiendo a las necesidades de un territorio como construcción social, identificando las oportunidades de transformación e

²⁰Según la resolución N° 322 del Consejo Directivo, del 30 de abril de 2013, la misión del Coord. de PRET es: “Coordinar las gestiones necesarias para el abordaje de las problemáticas, demandas y oportunidades priorizadas en un área geográfica definida, articulando, integrando y complementando recursos, capacidades y competencias de los programas institucionales y extra-institucionales, en el marco del enfoque territorial y de sistemas complejos”.

incorporando los saberes e intereses locales para el desarrollo sostenible grandes áreas de abordaje institucional investigación y extensión” (Argentina. INTA, 2016, p.37).

En el Plan Estratégico Institucional 2015-2030 también se definen como componentes articuladores a las siguientes áreas de trabajo:

“Vinculación Tecnológica, que concreta la asociación con los sectores público y privado y expanda las oportunidades de desarrollo productivo y social regional a través de diferentes modalidades de alianzas.

Relaciones Institucionales, para fortalecer los nexos de cooperación entre los actores públicos y privados a los fines de ampliar las oportunidades de generación de conocimiento e innovación en los niveles nacional, regional, local e internacional.

Información y comunicación, para diseñar la arquitectura y gestionar de manera inteligente la información que impulse el conocimiento y la innovación, fortaleciendo el flujo de la comunicación en la organización, sus entornos y en los territorios” (Argentina. INTA, 2016, p.37).

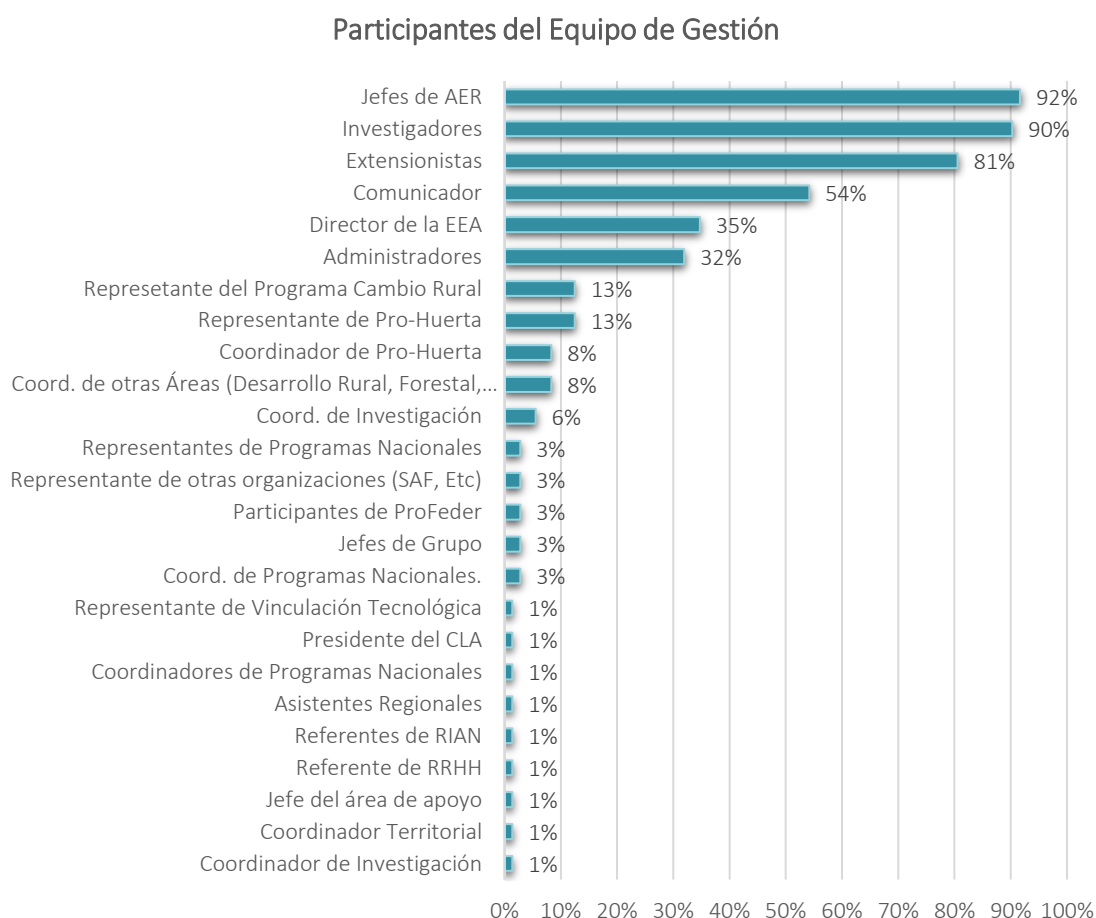


Gráfico 3: Participantes del Equipo de Gestión (elaboración propia)

Periodicidad de reunión de los Equipos de Gestión

Los Equipos de Gestión se reúnen periódicamente. A continuación se grafica la cantidad de reuniones anuales identificadas por los coordinadores de PRET en la encuesta:

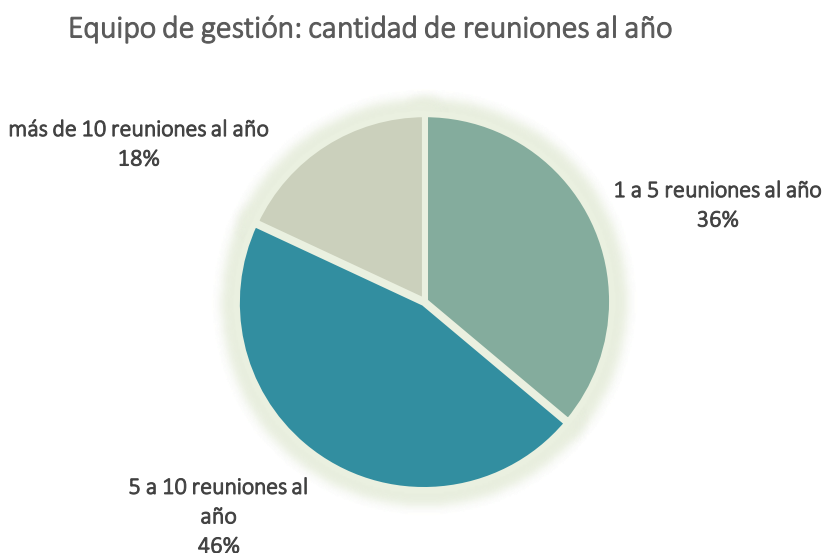


Gráfico 4: Cantidad de reuniones anual de los Equipos de Gestión (elaboración propia)

Asimismo, se consultó a los coordinadores acerca de la realización de reuniones con todos los integrantes de los PRETs:

¿Realizan alguna reunión con todos los integrantes del PRET?

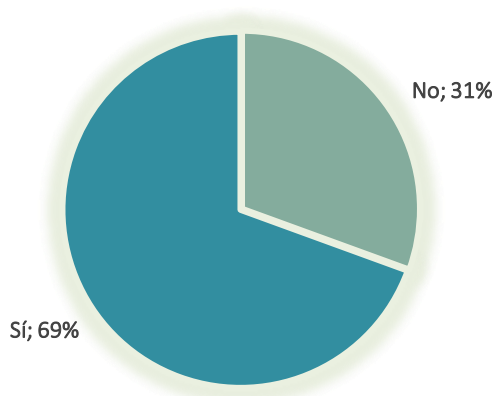


Gráfico 5: Reuniones anuales con todos los integrantes del PRET (elaboración propia)

Aclaraciones de los coordinadores del PRET sobre este punto:

- *Dado los costos de movilidad, nos juntamos con los investigadores según la temática. Es decir que en determinado momento nos reunimos para planificar. Luego seguimos por mail salvo cuando hay tareas como cosecha de ensayos*
- *Se hacen reuniones organizadas por producto. Cada producto cuenta con un referente que pertenece al equipo de gestión.*
- *Se realizan reuniones con los participantes del PRET en función de su pertenencia a áreas de investigación (10 - 60 personas), o agencias de extensión (el PRET cuenta con más de 200 participantes)*
- *Un a dos veces al año se realiza una reunión con los integrantes de las AER, mientras que los investigadores, comunicadores, el director o la administradora participan ocasionalmente de alguna reunión. Esto se da principalmente por las grandes distancias a recorrer que demandan mucho presupuesto del cual no disponemos.*
- *En el PRET se han formado equipos de trabajo, donde cada equipo tiene un coordinador. Unas dos o tres veces al año se hacen reuniones ampliadas de los PRET con los coordinadores de equipos de trabajo*
- *Participan todos los RR. HH. de las 3 AERs y Cecain, los participantes de otras puntos del país no en forma conjunta pero si mediante sus referentes locales*
- *Hubo encuentros donde participaron todos, estaban planificadas más reuniones pero se hizo imposible por cuestiones presupuestarias*
- *Todas las reuniones de PRET son abiertas a todos los participantes y demás agentes de la EEA y sus AERs. Con el equipo de gestión del PRET solamente nos reunimos para terminar de definir cuestiones específicas como priorización de líneas, etc.*
- *Trimestralmente se realizan reuniones plenarias de planificación y evaluación de actividades. Estas reuniones tienen por objeto fortalecer la pertenencia al PRET y la pertinencia de las actividades en función del territorio y los productos establecidos en el proyecto*
- *Se realizaron solo 2 reuniones con todos los integrantes.*
- *En un inicio sí, luego del segundo año y debido a los recortes presupuestarios no se pudo continuar con reuniones de todos los integrantes.*

De los resultados se pudo concluir que solo el 18% de los PRETs que respondieron a la encuesta tiene periodicidad en las reuniones de los Equipos llegando a reunirse mensualmente. A su vez, el 69% de las respuestas afirmaron haber realizado por lo menos una reunión con todos los participantes del proyecto. En varios de los casos aclaran que se generaron grupos de trabajo por temas productivos y aducen que la imposibilidad de reunirse se debe a los escasos recursos para funcionamiento del proyecto. Cabe aclarar que este tipo de reuniones podrían considerarse un espacio viable para la realización de talleres o encuentros para generar escenarios de futuro

compartidos por todos los integrantes de los proyectos. En relación a este tema uno de los entrevistados afirmaba:

“Como todo inicio uno quiere abarcar en grande, entonces recuerdo que las primeras reuniones del equipo de gestión eran multitudinarias en el sentido de que se llamaba a mucha gente tratando de que fuese lo más amplio posible (...) y lo que ocurría es que al ser tan grande la gente convocada, tan grande, tan masivo, se tornaban reuniones inmanejables. Uno veía (...) que la gente se iba, por ahí el Investigador que está pensando en la compactación del suelo poco le interesa si el Pro Huerta tiene plata (...) Tuvimos una etapa en la que quizás faltaron reuniones, sobre todo para discutir estas cuestiones de la gestión, de la priorización de actividades, la prioridad de recursos”.

Objetivos y problemas a resolver por los PRETs

Los PRETs tienen por objetivo general:

“(...) promover procesos de innovación en el territorio para contribuir al desarrollo de los actores y sistemas productivos presentes en la región²¹. Esto requiere de una estrategia de gestión que aborde las problemáticas a partir de la acción conjunta con los actores públicos y privados, articulando los cuatro componentes estratégicos del INTA: Investigación y Desarrollo Tecnológico; Transferencia y Extensión; Relaciones Institucionales; y vinculación Tecnológica. Para aprovechar las oportunidades económico-productivas, ambientales, culturales y socio-institucionales que brinda el territorio, es necesario fortalecer las capacidades y competencias locales. El conocimiento debe estar al servicio de la resolución de las problemáticas territoriales, para lo cual debe ser apropiado, pertinente y efectivo. La información estadística y la investigación científica convencional deben combinarse con la investigación-acción participativa, con la valoración de los conocimientos empíricos locales y con los diagnósticos rápidos participativos” (Argentina. INTA, 2016b, p.4).

Se consultó a los coordinadores de PRET sobre cuáles eran los objetivos de cambio o transformación que tenían los proyectos. Las respuestas planteaban una diversidad de objetivos, los cuales fueron sistematizados para facilitar el análisis de acuerdo a las siguientes dimensiones²²:

- Dimensión económica productiva (VAO, competitividad, mejora en el rendimiento, etc);
- Dimensión social (inclusión, equidad, fortalecimiento organizacional, etc.),

²¹MINCyT e INTA. 2014. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2014). Evaluación conjunta de resultados y gestión de las Carteras de Proyectos Regionales 2006 y 2009 desarrolladas en el ámbito del Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero. Buenos Aires. Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/evaluacion-conjunta-de-resultados-y-gestion-de-las-carteras-de-proyectos-regionales-2006-y-2009-desarrolladas-en-el-ambito-del-centro-regional-tucuman-santiago-del-estero> citado en documento de trabajo interno (Argentina. INTA, 2016b, p.1).

²² El detalle de todos los objetivos de cambio identificados puede verse en el ANEXO VII

- Dimensión institucional (fortalecimiento de la gestión interna, vinculación entre extensión e investigación, etc.);
- Dimensión ambiental y otras.

Dimensiones que abordan los objetivos del PRET

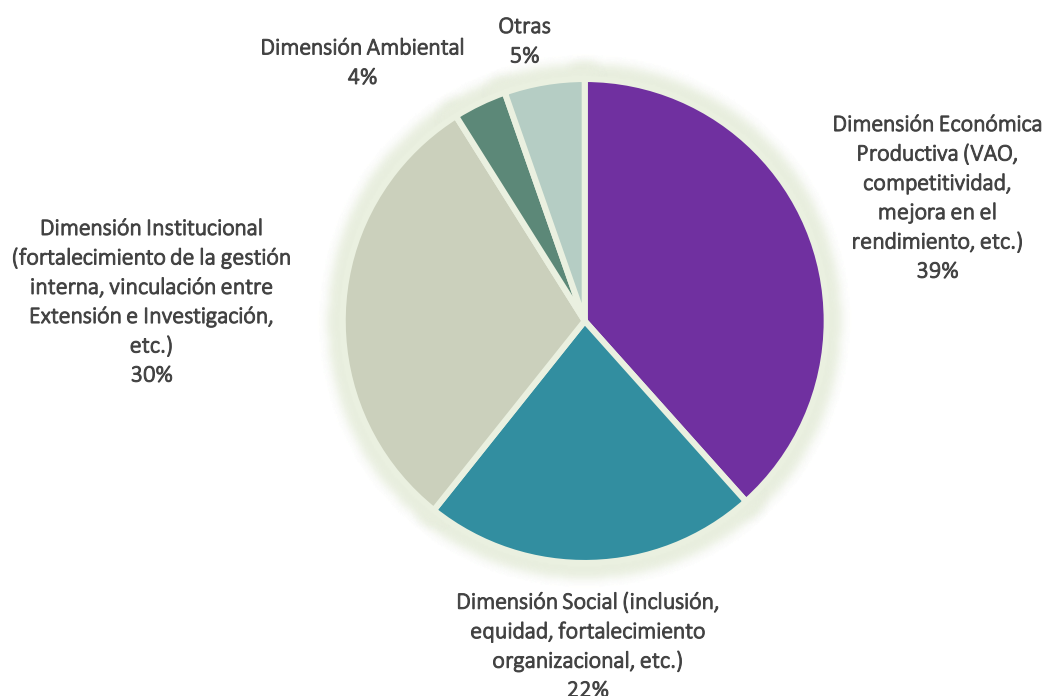


Gráfico 6: Principales dimensiones que abordan los objetivos de transformación (elaboración propia)

De los resultados se desprenden algunas observaciones. En primer lugar la importancia que tiene aún la dimensión económica productiva en los objetivos que se plantean a partir del PRET. Los datos muestran que el 39% consideró que los principales objetivos estaban vinculados a la dimensión económica productiva, mientras que solo 22% expresó metas relacionadas a la dimensión social. A partir de estos datos, se podría inferir la **distancia que existe aún en la consideración de los problemas que afectan a la dimensión social del territorio**. Por otro lado, otro aspecto interesante es que el 30% de los objetivos que persigue el PRET hayan sido identificados como afectando a la dimensión institucional. Esto podría marcar la **trascendencia que tiene la gestión a partir de los PRETs en el proceso de innovación institucional planteada a partir de la inclusión de esta herramienta de trabajo interno**.

La planificación en los PRETs

En las entrevistas a los participantes de los Equipos de Gestión se indagó acerca de los distintos actores que participan en la planificación de las acciones de los PRETs. En este sentido, se consultó sobre los modos de planificar las acciones que se llevan adelante en el territorio: quienes participaban, existencia de una planificación conjunta y metodologías para armar la planificación en el marco de los Equipos de Gestión, fueron algunos de los aspectos conversados con los entrevistados.

A partir de la mirada de los entrevistados se podría caracterizar a la planificación predominantemente dividida. Es decir, cada sector o grupo temático (por ejemplo: sanidad animal, forrajes, etc.) realiza planificaciones o priorizaciones de modo separado que luego se informan al coordinador o son puestas en común en el Equipo de Gestión.

A continuación se transcriben algunos de los testimonios de los entrevistados:

*“Está medio dividido, para mí sigue siendo nada más que el POA (Plan operativo de las AER). **Sí bien se comparten cosas o informaciones pero para mí un PRET sigue siendo Experimental de intervención en el territorio (...)** No hay una interacción concreta (...).”*

*“Lo que **hacemos es trimestralmente es una reunión donde se cuenta el avance de las actividades y aquellas actividades o productos que tuvieron que sufrir algún cambio porque no se puede llevar adelante o porque ya el producto se obtuvo.** Se evalúa, se llega a un consenso con el coordinador del proyecto donde se da de baja la actividad o producto o se reformula.”*

*“Recuerdo (...) que la gente con un pen drive en la mano: ‘cargó mi actividad’, ‘cargame mi actividad’. Un espacio donde no todo fue planificado, **era meter lo que había, que era mucho. Los productos de nuestro PRET tienen nombres extrañísimos y totalmente ridículos, nos reímos siempre de eso, de lo que quedó en el papel de ese primer PRET, pero eran las condiciones compartidas en el tiempo que había y metimos así a todos. En la evaluación del mediano plazo o en una auditoría que hemos tenido, también vemos que nos preguntaban a veces de articulaciones o de gente y no la conocíamos**”.*

*“La verdad que poco. Es decir siempre cuando llega a principio del año y vemos el tema del presupuesto y eso. Ahí sí un poco se decide, 25% para cada área, así como ‘partamos todo por partes iguales y listo’. **Después sí en cada área, no en la mesa de gestión, sino en cada área definen según lo que prioricen como repartir la plata dentro del área**”.*

Por otro lado, algunos entrevistados hacen referencia a la actualización anual de las líneas de trabajo que realiza cada área o grupo. De acuerdo a los relatos estas actividades se harían por áreas de trabajo. Solo en uno de los cuatro PRETs analizados se hizo mención a una revisión total de la estrategia. En los otros casos cuando se

refieren a la actualización de las líneas de acción planteadas en 2012/2013 los entrevistados mencionaron actualizaciones por grupo de trabajo:

*“(...) en planificación tenemos todavía muchas debilidades, que se están saldando de a poquito. (...) la **cantidad de productos que había de dos años hasta ahora se ha achicado y se ha simplificado un montón y hay resultados.** O sea, cuando se habla de mejoramiento genético en sauce, hay clones nuevos, cuando se habla de emprendimiento genético de álamo hay clones nuevos también (...)”.*

*“En las reuniones por lo general lo que hacemos es una socialización de lo que está sucediendo en cada uno de los grupos. A principio de año se da la priorización de que actividades de ese año, se da la instancia como de poder reformular. (...) **Entonces, tuvimos una instancia así como de revisión, de dar de baja a algunas líneas, creo que en general fue en todos los grupos y sobre todo este año que vimos que iba a haber una restricción del presupuesto importante. Nos concentramos cada grupo (...) en que actividades íbamos a realizar este año”.***

*“(...) al comienzo que había más de 150 actividades, había como 300 participantes del PRET y de esas 150 actividades se estaban ejecutando 50 por ejemplo. **Entonces es como que el primer año hizo falta esta conexión interna en los participantes del PRET e hicimos un análisis que tiene que ver con las demandas”.***

Finalmente, en dos de los cuatro PRETs analizados aparecen algunos bosquejos de **planificaciones conjuntas**. El primero podría vincularse a **una mirada de conjunto con una fuerte intervención de un equipo más chico de gestión** integrado por un comunicador y profesionales de distintas disciplinas. Al respecto un entrevistado recordaba:

“(...) Eso lo hicimos en el 2014 el primer semestre. Hacia el segundo semestre lo que decidimos fue revisar los POA de las agencia porque habíamos empezado a detectar que cuando contaban como era su situación hacían una lista de actividades. Entonces una primer visita a las Agencias que hicimos, con un grupo chico (...) fuimos a las Agencias a aclarar las cuestiones presupuestarias y fuimos también primero a conversar sobre qué entendían ellos por Enfoque Territorial y hacer un trabajo relacionado con eso. El Director nos acompañó también a conversar sobre esos conceptos que se empezaban a discutir. Eso fue a fines del 2014 (...) Entonces, presupuesto, reformulación de los POAS y enfoque territorial, empezar a compartirlo, conectarlo. Esta idea de que se trata de un enfoque y no una actividad separada, sino que una manera de mirar. La cuarta que es la que estamos ensayando (...) es la construcción de algunos indicadores de Gestión Territorial. No son indicadores de impacto de las actividades, son Indicadores para ver qué grado de apropiación del enfoque territorial tenemos cuando planificamos y también sirven para evaluar lo que hacemos”.

El segundo caso se plantea **acciones planificadas de manera conjunta como resultado de una situación crítica que exige a establecer otros modos de pensar y planificar**. Esto obliga a correrse de los sectores productivos conocidos ya que la problemática atraviesa a todo el territorio. Uno de los entrevistados afirmaba:

*“Acá hay un problema con el tema de las fumigaciones, (...) salió una Ley, después salió un amparo. Hay un problema bastante engorroso con ese tema y es un problema muy importante porque es uno de los cinturones hortícolas. Así que para eso se había armado una mesa de laburo con la Secretaría de otros organismos y organizaciones medio ambientales Producción en la gestión anterior el INTA y. **Ese tema, por ejemplo, que en algún momento estuvo más candente, ahora bajó un poco la tensión, sí se trató y trajimos a la gente del Programa de Desarrollo Agro Sustentable que también se trabajó acá (...).** (...) se trajeron a varios actores y se discutió en una reunión del Equipo de Gestión sobre ese tema y sobre cómo se podía laburar desde todos los que estábamos ahí. Después de ahí salió una acción que invitaron a la gente de Derecho Ambiental, se armó un taller acá con productores”.*

Los procesos de toma de decisión en el marco de los Equipos de Gestión de los PRETs

Otro punto que se trató con los entrevistados fueron los distintos espacios y metodologías para la toma de decisión que se daban al interior de los Equipos de Gestión de los PRET. A partir de los testimonios se pudo reconstruir **la importancia que tiene la cuestión presupuestaria en los procesos de toma de decisión y gestión interna, así como también la tensión que genera la asignación presupuestaria en las relaciones de poder entre los distintos actores intervinientes.** A continuación se transcriben los relatos de los participantes entrevistados que hicieron referencia a este momento:

*“Pensamos el cómo administrar el trimestre en función de esa plata que está. La compartimos, después en el medio aparece toda una negociación particular, que tiene que ver con el tablero que vamos moviendo todos los días. Vos me dijiste que ibas a gastar \$2.000 en tal cosa, en tal actividad y esa actividad no la hiciste, no me la comunicaste pero yo sé que no la estás haciendo, te voy a usar este recurso para otro que viene y me dice: “yo necesito un poquito más porque necesito más combustible para hacer un viaje en lancha o para tal ensayo”. Y lo voy cubriendo. **Porque en realidad la general se socializan todos los acuerdos, después se van trabajando particularmente y quien mira el tablero que soy yo, que va (...) también derivando la plata para los espacios, para los grupos de trabajo que tienen menos asistencia desde los proyectos estratégicos:** “mira le estas pidiendo plata al PRET pero esta actividad tiene más vínculo con actividades concretas del PE entonces dejemos esa plata para los PRET”.*

*“Yo no me acuerdo de haber llegado a una votación, **siempre es por consenso.** Cuando se pone a discusión algún tema o de alguna actividad nueva y demás, todo el mundo lo lee, lo evalúa, previamente, y cuando viene la reunión hace su devolución, pero es en consenso”.*

*“Eso no es tan sencillo, generalmente se suscitan discusiones pero yo pienso que se está trabajando bastante bien. Por ejemplo **no hemos tenido que votar, definir votando que hacemos porque en general hay un acuerdo y un ir acordando entre los distintos participantes qué es lo que conviene hacer (...)** Y los problemas de gestión a veces se dan por falta de tiempo. Hay cosas que a veces se hacen un poco inconexas, porque no puedes estar reuniéndonos continuamente, entonces **en el día a día cada uno tiene sus actividades, creo que a veces pasa que se toman decisiones***

más individuales o de tu temática y falta un poquito de articulación con los demás. Creo que es más una cuestión de ese tipo de cosas, no es una cuestión de visión de la gestión o de no dar importancia a determinados temas, sino que por ahí se da un poco por la falta de tiempo, la falta de fondos o ese tipo de cosas. (...) me parece muy beneficioso, porque es como que se escuchan todas las opiniones, sí tiene de bueno que sean pocos, tiene de bueno que resolvés más rápido, porque es indiscutible.”

“En realidad sí un poco por ahí se discuten algunos temas, o en especial, pero más como un tema que se trae y es común a todos y entonces ahí sí todos podemos opinar de traer distintas visiones sobre eso. Sino en realidad es más bien informativo, más que nada enterarnos en que anda cada uno o qué problemas. En un principio no entendimos muy bien cuál era la función de ese Equipo de Gestión. Recién ahora, digo hace un año, o año y medio, que estamos viendo que es por ahí. **La intención es relacionarnos más, encontrar puntos en común y trabajarlos más articuladamente.** Cosa que en algún caso puntualmente se va dando, tiene mucho que ver también con quienes participan del equipo”.

“(…) **La decisión última la sigue tomando la Coordinadora, se discuten algunas cosas, a veces son más discutidos (…)** también es todo tan simbólico porque si el PRET tiene \$ 200.000 en el año, creo que tengo más yo con los ProFeder”.

“Y hay algunos que tienen bastante más peso que otros (...), y hay algunos que pisan más fuerte (...). **Tiene para mí como una jerarquía de las áreas, como que el investigador tiene más peso que el extensionista, dentro de eso los que son de programas de intervención todavía menos. Pero es un clásico de la ley del gallinero de INTA de toda la vida, que sigue pesando en algunas cosas,** aunque por ahí quién está, quien tiene una idea un poco más real de ciertas cosas, que suceden en el territorio, es el extensionista que está pero bueno a la hora de decidir es como que también pesan a veces mucho (...).”

Al ser consultado sobre los procesos de toma de decisión en el marco de los Equipos de Gestión de los PRETs un ex Director Nacional rescata la siguiente idea de gestión compartida que se esperaba de los PRETs:

“Y la tercer pata es que era como obligatorio con metodologías participativas, se tienen que sentar, discutir y se tiene que entender a todo lo que hace a la construcción, en lo que parece que perdés tiempo, pero sí vos miras lo que significa el ser humano y psicológicamente si no discutís cosas después no podés adquirir el compromiso. Entonces con esa metodología de la discusión se hace que todos maduren el tema. Entonces mañana es una cosa que todos participan, todos se sienten parten y todos se comprometen”.

El monitoreo y la evaluación en los PRETs

En las entrevistas realizadas a los participantes de los Equipos de Gestión se les consultó acerca de los distintos modos de evaluación y monitoreo de las acciones que llevan a cabo en los proyectos. Con respecto a estos puntos se preguntó a cargo de qué integrantes del PRET estaban estas actividades, así como también, las distintas metodologías empleadas para llevar a cabo estos momentos de los procesos de gestión y el uso que le daban a esta información obtenida.

Se trató de identificar si la evaluación era considerada como 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 mejora la acción futura, ”, de acuerdo a lo expresado por Nirenberg-Brawerman-Ruiz (Nirenberg, O., Remberg, Brawerman, Ruíz, 2003, p. 12) citado en Uranga, W., 2016, p. 172.

A continuación se transcriben algunas de las apreciaciones de los participantes de los Equipos de Gestión entrevistados respecto a los momentos de evaluación:

*“La evaluación de medio término se hizo a nivel general, fue una convocatoria que se hizo vía correo electrónico, por tablero. Vos tenías que contestar una serie de preguntas, que la podías contestar solo como coordinador del PRET o la podías hacer en grupo. **Yo contesté muchas de las preguntas desde mi perspectiva con apoyo de información de los participantes. Lo que pudimos hacer es como una levantada de logros por territorios, la versión salió muy bien (...)** nos propusieron una serie de mejoras donde el punto débil fue las evaluaciones de resultados de los logros (...)”*

*“Hasta ahora lo que se ha hecho es una **evaluación externa** que fue en el año pasado. A mediados del 2015 que hubo **evaluación interna. Después como evaluación son más bien internas, en estas reuniones territoriales.** Los Encuentros Territoriales, en donde se comparten los POA. Lo que se hizo y lo que no se pudo hacer y después también nosotros tenemos nuestra instancia de evaluación interna en la Agencia de Extensión y con nuestro Consejo Asesor.(...) en una Agencia de Extensión nosotros planteamos una serie de actividades, las discutimos con nuestro Consejo Asesor que consideran si son pertinentes a los problemas de la zona”*

*“Hay algunas evaluaciones de seguimiento de monitoreo que fueron externas o internas-externa, podríamos llamarlas así (no de los integrantes nuestros sino que se hicieron desde el Centro Regional). Después tuvimos auditorías, (...) auditorías creo que tuvimos tres en total, una de la UAI y dos del Centro Regional o una de la Experimental y la que se hizo al principio del Centro Regional. **Después el seguimiento de las actividades lo hacemos a través del formulario**²³. Porque nosotros vamos viendo con las caritas, que a vos te sale un resumen de todas las caritas trimestral, que pasó, que hay cosas que no sabemos por qué se dio de baja, por qué se suspendió, o sí está finalizado. **Entonces ahí te enteras, porque cada vez que un técnico carga te sale un llamador que alguien cargó en las caritas, entonces ahí uno puede ir evaluando eso”.***

“Cada responsable tiene que hacer un informe por cuatrimestre para el panel de gestión. Es muy variable la participación, están los que escriben mucho, los que detallan,

²³Cada técnico que tiene una actividad con recursos presupuestarios debe realizar un informe de autoevaluación donde reportan los avances de los productos. El panel on line al que deben ingresar se llama “control de gestión-auto gestión”, allí les aparece el listado de las actividades que tienen pendientes y cada técnico/investigador tilda la opción que corresponde: adelantado, normal, presenta inconveniente, suspendido, sin reportar, incompleto, no se ejecuta en el trimestre, sin cronograma (cada categoría es identificada por un empojes o emoticon). Es así que luego el coordinador de PRET puede ir haciendo un seguimiento de los avances de las actividades a partir de un panel de control que unifica la información volcada por cada uno de los agentes.

los que no ponen nada, y los que directamente ponen la publicación en inglés. **Mi trabajo es también ir viendo mes a mes lo que ellos informan** más allá de lo que puedo saber porque me lo contaron, el registro es el registro, lo que queda”

“No es muy complicado porque yo agarro el formulario (...) nos juntamos a principio de cada trimestre y nos llegan las partidas \$180.000 (...) nosotros ya tenemos una planilla donde tenemos todas las actividades de todos los técnicos (...) Y después ellos en la carga, en las caritas que tienen que poner (avanzado, suspendido, etc.) **van detallando qué se pudo hacer con eso que le asignamos**. Les decimos que con total libertad, que si no se pudo hacer describan que no se pudo hacer”.

Con respecto a los monitoreos de las acciones realizada en el marco de los PRETs, los entrevistados afirmaron principalmente que es el coordinador del PRET quien lleva adelante los monitoreos de actividades. Este seguimiento es realizado a partir de la lectura de los datos ingresados on line por los técnicos que son responsables de alguna actividad. Algunos mencionaron un proceso de monitoreo que se llevó a cabo en los PRETs pero es necesario aclarar que fue una estrategia pensada desde la Dirección Nacional, que no tiene periodicidad para su realización (se realiza esporádicamente y en largos plazos). Es decir, no están pensados para realizarse por ejemplo cada dos meses ya que en algunos casos plantean la movilización de varios actores externos al PRET y visitas a emprendimientos de productores, etc. En otros casos, se realizó virtualmente a través del envío de informes de seguimiento, evaluaciones y toda la documentación generada por el proyecto a Dirección Nacional. La misma es evaluada por el equipo de planificación y evaluación y luego es devuelta a los equipos locales con la identificación de oportunidades de mejora.

A continuación se transcriben algunos de los comentarios de los entrevistados respecto a los monitoreos:

“Nosotros tratamos de que al inicio de las reuniones del Equipo de Gestión (que son al inicio del trimestre), se vea el tablero general. Por otro lado yo también muestro a dónde fueron los recursos, en términos de productos, generalmente se posicionan en los equipos de trabajo y a veces en término de personas, cuando se hace un esfuerzo por pagar un viatico a un grupo de personas que van a un congreso, se los aporta el PRET, o cuando se repara una camioneta o un vehículo, porque no tenemos plata en la Experimental. Esto va a tal equipo de trabajo, un poco para mostrar ese compromiso y que en la general también vea de dónde van los recursos”.

“Esto se va dando trimestralmente el monitoreo de las actividades porque como no son proyectos gigantescos de PRET (...). Acá como tenemos una relación diaria, todos los días nos vemos y sabemos cómo es el grado de avance de cada una de las actividades, entonces el monitoreo se hace trimestralmente, cuando se hacen las reuniones de gestión de proyectos. Se va haciendo indirectamente, se va haciendo un monitoreo porque cuando cada profesional cuenta el grado de avance ya estas monitoreando cómo es y se propone algún cambio, algún cambio extensivo, un cambio de objetivo sí ve algo con un mail”.

“El monitoreo en realidad fue planeado desde adentro pero convocaron a actores de las distintas ramas para opinar sobresí reconocían o no el PRET y demás. Yo ahí tengo una diferencia, incluso con la coordinadora que hablamos siempre, ella dice que se necesita supervivencia institucional y que a veces es necesario ponerlo. Yo creo que confundimos permanentemente lo que son las herramientas internas de la organización con visibilidad hacia afuera. Entiendo lo de las tensiones, entiendo que sí uno aparece con el logo el proyecto de Desarrollo Territorial, pero hacer noticia donde el primer párrafo te lleva cuarenta líneas de identificar como se llaman los proyectos y tener logotipos (...).”

“Sistema para seguimiento de actividades: todo lo que es la parte del formulario de carga que está armado, es muy bueno. (...) Para mí está perfecto porque ahí está lo que es propio del PRET que es lo que se puede cargar que es un dinero que asignamos por el proyecto redactado por nosotros, más se ingresa otra parte, que es la parte de la cantidad cofinanciadas que son los aportes de los otros proyectos que te aportan o que nosotros aportamos. Lo importante es que sea contundente y que se desarrolle en el territorio, entra dentro. Vos después lees en una planilla final lo que es Desarrollo, lo que es los programas de intervención, lo que es Cambio Rural y Pro Huerta que entra también dentro de lo que es el PRET como gran paquete y hasta podría entrar si uno lo pudiera cargar bien lo que aportan otros, institutos o facultades”.

“Otra experiencia medio transversal fue el monitoreo, donde no solo participaban los participantes del PRET de INTA sino todos los externos. También de ellos tuvimos respuestas. Fue interesante conocer lo que hacen otros y como otra gente que está relacionada con el INTA hacen actividades parecidas”.

“En el mes a mes es como un continuo. Es muy difícil, pasamos por distintas instancias al ver que la gente hiciera los informes que es muy difícil. Algunos informan enseguida y otros cuesta. Entonces, llegamos y se les pedía a los que tenían actividades financiadas que por favor para el próximo trimestre tenían que hacer un informe mínimo para ver si la actividad surgía o no, todavía no estaba este sistema que está ahora que las actividades las tenés que cargar. En un primer momento fue: “por favor manden los informes”. Después un poco se dio, el que no mandaba el informe entonces se veía si se priorizaba la financiación con otra actividad”.

“Como interno se le informaba a quien tenía la actividad financiada: sí vos no me informas, está bien, la próxima (...) veíamos a otra gente que sí los necesita y siempre, siempre con el mismo sistema. Sí alguien terminaba una actividad, no la hacía, necesitaba más plata que también podía pasar o no usaba la plata. Esos informes a través de nosotros que éramos los representantes de agronomía y eso era informado al coordinador para que haga una redistribución de los recursos”.

Problemas de gestión

En este apartado se retoman las respuestas brindadas por los 72 coordinadores de PRETs que participaron de la encuesta. A los fines operativos los problemas fueron agrupados de acuerdo a las principales dificultades encontradas²⁴.

Los encuestados destacan como principal problema de los PRETs la **“Vinculación entre distintos actores INTA** (vinculación: Investigadores y Extensionistas, Programas

²⁴ Ver ANEXO VII El listado completo y detalle de los problemas identificados

Nacionales y ProFeder, Centro Regional y PRET. Escaso de ejercicio de participación y ausencia de definición de roles y funciones, involucramiento, superposición e indefinición de roles, diversidad de criterios, desinterés por la propuesta, etc.)”.

El segundo problema de gestión en orden de importancia **es la asignación de “recursos presupuestarios** (imprevisibilidad de asignaciones, falta de recursos, etc.)”. En relación a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, es necesario aclarar que cuando se habla de la asignación presupuestaria, los participantes hacen referencia tanto a los montos de las mismas (no llegan la cantidad de recursos solicitada al inicio de la gestión), como a la imprevisibilidad en el momento en que esos fondos son asignados (la asignación presupuestaria llega en partes y a veces termina de girarse cuando está finalizando el trimestre y queda poco tiempo para gastarlo).

Finalmente, el tercer problema detectado está referido a los **“Participantes** (modificación de participantes, pocos de técnicos o profesionales, escasos de recursos para capacitación de profesionales, etc.)”.

Principales problemas de gestión identificados

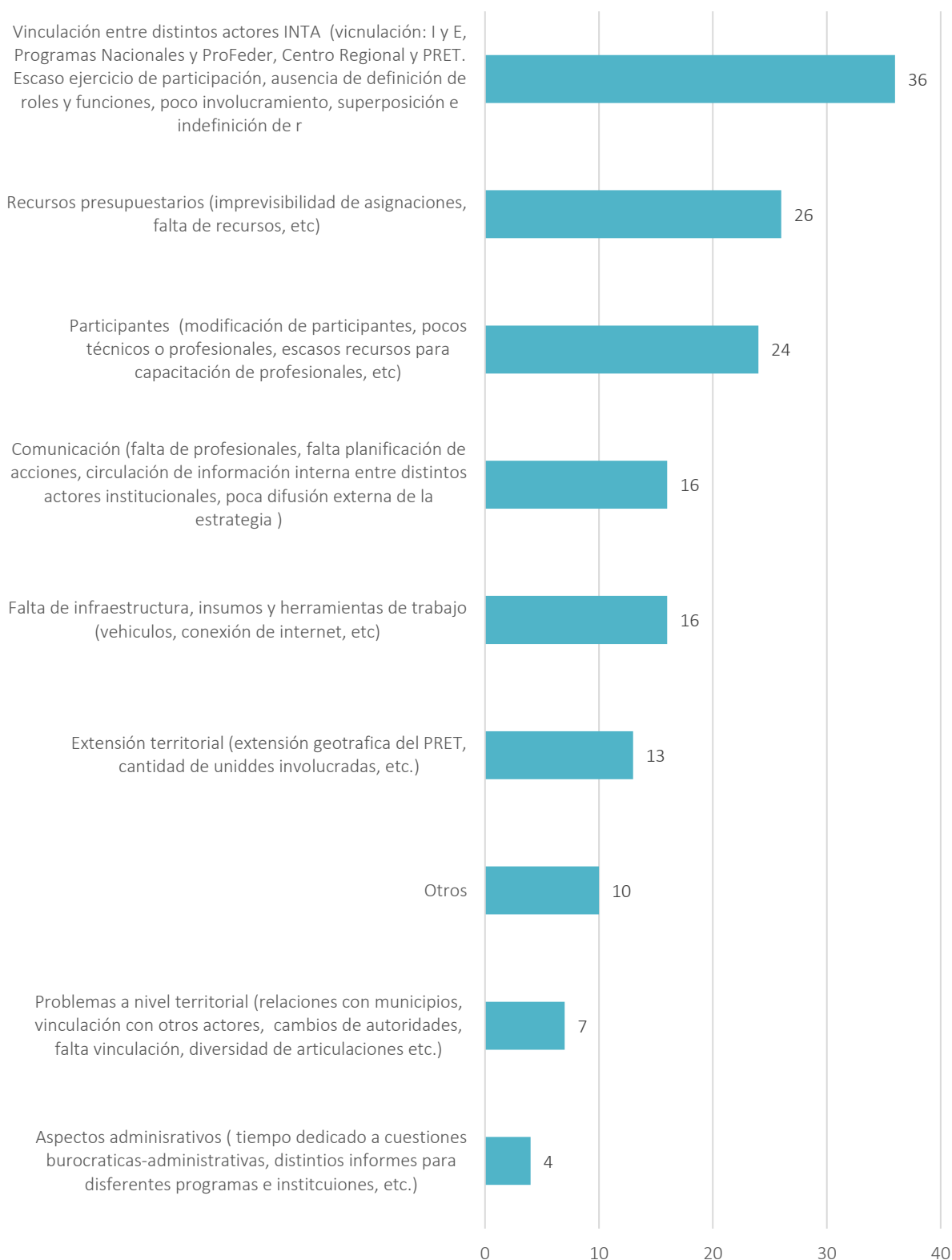


Gráfico 7: Problemas de gestión (elaboración propia)

Aprendizajes

Se indagó a los entrevistados sobre los aprendizajes que rescataban a partir de trabajo en el marco de los PRETs. Se consideró importante el rescate de los aprendizajes ya que en muchas ocasiones estos aspectos quedan por fuera del informe formal de actividades o evaluaciones (Prieto Castillo, D. 1990). En este sentido los aprendizajes individuales permitieron cierta forma acceder a fragmentos de la memoria institucional. Rescatarlos, pensar nuevas acciones en respuesta a estos aprendizajes, permite avanzar en los proyectos.

De las entrevistas realizadas se destacan los siguientes comentarios y apreciaciones:

*“Hubo un aprendizaje importante (...) de quienes estuvimos en la construcción de los PRETs. Es como que esquematizamos la cabeza, con el famoso tablero de comando, el manual de actividades, **estas famosas e interminables líneas y cosas que tenían que decir algo para estar, tenían que estar vinculadas con A o con B.** A mí me resultaba difícil después traducirlo y al principio lo tratamos de verbalizar dentro del CLA de la Agencia, de tratar de que ellos se metieran dentro del producto y ponderar los productos, ponderar las líneas. **Hicimos una ensalada que con el tiempo entendimos que no era lo mejor. Lo que se pensó después, al ratito de iniciar el proyecto, fue pensar los problemas.** Los problemas surgieron así de una especie de focusgrups, un espacio de discusión, donde salieron o se validaron los principales problemas. **Pusimos en línea esos problemas y a que producto aportaba ese problema. Después hicimos otro ejercicio de pensar con esos problemas, con esos productos y con los recursos que nosotros tenemos acá: ¿con quienes más nos sumamos a la solución de esos problemas?, ¿con qué grupo de productores?, si el CLA tenía o no participación, sí estaban los Municipios, sí estaban las escuelas. Después hicimos un listado de resultados a obtener, ese fue el esquema que preparamos (...). La verdad que estaría bueno repetirlo para ver cuánto cumplimos de esos resultados que pusimos. Entonces fue de menor a mayor, fuimos aprendiendo todos en el camino, porque la verdad es que fuimos aprendiendo”.***

“Para mí es un espacio positivo para mejorar esa interacción, porque en un mismo proyecto vos tenes actividades de investigación y actividades de extensión, en un mismo objetivo solo que es el de promover el proceso de desarrollo de los territorios. Bajar con información específica del INTA y de lo que determine la comunidad científica, que esos paper bajen al productor, las nuevas tecnologías, es un espacio que promueve a eso. En la estación Experimental si bien hay técnicos que dicen que hay una diferencia entre Investigación y Extensión, yo particularmente no la veo, para mí no hay (...). Para mí hubo siempre muy buena interacción, obviamente que no todos los técnicos, vos no podes saber todas las actividades de todos, es imposible saber eso”.

“Y a mí me parece que es mucho mejor porque obviamente cada uno tiene sus metodologías, tiene sus vicios también institucionales: “investigación hace esto”, “desarrollo hace esto otro”. Esto fue histórico en el INTA y creo que los PRET favorecieron el acercamiento entre estos dos aspectos. ¿Para qué?, y en realidad tienen que dejar de ser dos aspectos y me parece que los PRET colaboraron mucho en eso. (...).”

“El primer tiempo fue para explicar entre los investigadores y los extensionistas en qué consistía. Al principio como una sensación de que nosotros éramos los responsables de

distribuir la plata, y eso daba sensación de inseguridad y sensación de que a algunos les íbamos a sacar algo de lo que supuestamente les correspondía (...). **Entonces la primera etapa fue para conversar sobre el enfoque territorial que era lo que cada uno entendía. La segunda vuelta la hicimos en las Agencias para que en función de eso que habíamos diagnosticado y como ellos nos contaban como eran las actividades en el territorio, bajamos, bajamos, bajamos. Hicimos un taller (...) para rearmar problemas. (...) Se lo dábamos como una tarea que los equipos de la Agencia, en el equipo de la Agencia incluimos a todos, a los administrativos. Los equipos de las Agencias conversaron acerca de los principales problemas que tiene la Agencia. Después discutimos los actores y en función de eso como se solucionan. De ahí empiezan a aparecer las actividades pero quedan encuadradas en a quien, a qué problema resuelve. Porque si no hay muchas cosas que quedan fuera, que serían una cosa que alguien hace pero que no resuelve (podríamos pensar que nada), algo debe resolver porque si no existirían, como para ubicarla mejor y cosas que quedan pendientes”.**

“Muy lentamente están habiendo cambios de las dos partes porque siento, igual como que investigación y extensión son dos cosas totalmente distintas cada uno en lo suyo. **Siento que desde mi visión hay un acercamiento, nos dan más bola los de investigación: ¿ah sí, se necesita investigar esto?, hagámoslo entonces. Porque es como que la investigación hay un quiebre: investigamos, investigamos pero nunca hay devolución. Ahora en esta etapa estamos en: ¿investigamos a los productores del territorio?, pero por ejemplo les tenemos que decir: “los resultados tráiganlos y coméntenselo a los productores”.** Cuesta mucho cambiar la mirada del investigador, el investiga y terminó cuando terminó de hacer su investigación y no cuando vuelve. Empezamos a aprender que hay pisar un poquito más fuerte y a tener un espacio más. Cuando se arman los PRET se exigió que haya presencia del Pro Huerta adentro. Empezamos a existir y no sabemos muy bien para qué. La experimental es muy difícil, es bastante cerrado, también con la cuestión de Pro Huerta y los programas. Pero de a poco se van jubilando todos los que piensan así. **Por eso hoy creo que tenemos y podemos pararnos de otra manera, hablar de otra manera, llegar a los investigadores desde otro lugar. La estructura acompaña”.**

“No cambió nada, sinceramente no cambió nada. Sí hubo un cambio porque generó rechazo y eso es un cambio, no todos los cambios tienen que ser positivos. **En algunas cuestiones sí fue positivo, porque aunque sea mínimo cambiecito, esto que hablábamos de que hay gente que dijo: “Me forzó a hablar con otros”.** Me parece muy groso, digo hay que reconocer que el lugar de laburo de este PRET además de ser las dos Agencias, esta lo que es la estructura de la experimental que es muy difícil. Es algo muy complicado pero por lo menos movió el avispero y eso me parece que está bueno, me parece que de otra manera no se hubiera podido hacer, o hubiéramos estando aun debatiendo si eran factibles los Proyectos con Desarrollo Territorial. Ahora como que hay gente que no está de acuerdo y gente con mucha autoridad que no está de acuerdo, entonces se complica llevar adelante algunas cuestiones (...)”.

“Siempre está esa ruptura o separación entre lo que sería la investigación y la extensión. (...) **Creo que la plataforma del PRET viene a responder a esa intención de integrar ambas líneas tan estratégicas de la institución y que por ahí otra institución no lo tiene y dando respuesta a las demandas directas”.**

Algunos entrevistados hicieron referencia **al modo de abordar las distintas problemáticas del territorio que la institución tenía en la anterior cartera de proyectos:**

*“El INTA no permitía que se pueda diseñar y pensar en conjunto la forma de abordar la realidad. Esto tiene que ver con todo lo que son las metodologías participativas, **vos te clavabas todo lo que son las metodologías participativas pero el modelo de gestión del INTA hacia que vos no puedas tener ámbitos donde vos puedas aplicar metodologías participativas.** Por eso cuando se diseñan y se comienzan a armar los Programas Nacionales se arman recurriendo a técnicos de una Estación Experimental y dicen: ¿en qué lugar es el lugar donde uno está en contacto con la realidad y con los productores?. Es en las áreas de trabajo en donde están participando las Agencias de Extensión y por supuesto la Estación Experimental. Por un lado, ¿Entonces qué pasaba cuando se diseñaron los Proyectos Regionales y los Programas Nacionales?, **los Programas Nacionales citaban a técnicos de las Experimentales y ahí diseñaban y armaban siendo los sensores de eso o por lo menos teniendo en la cabeza que los sensores iban a ser los técnicos e investigadores que iban a participar de ese Programa.** Por otro lado, se generaban los Proyectos Regionales que eran un esquema a nivel regional. Entonces, todo lo que vos tenés formalmente como designado por INTA, como gestores, por los cuales concursan, hacen y todo lo demás son el Director de la Experimental con toda la línea de la Experimental, esos tipos quedaban pintados. ¿Por qué?, porque vos tenés a los Coordinadores de los Programas Nacionales que eran los que recibían la guita y hacían todo lo que definían, qué cosas se iban a hacer en distintos lugares.(...) había mucha participación de los Extensionistas y los de investigación, en las discusiones nomás y que no se conocían, hay muchos lugares que no se conocían y que hoy se discuten”*

“Respecto de cómo hacíamos nosotros el trabajo antes de los PRET, la extensión tradicionalmente se hacía por proyectos regionales o sea el INTA tenía en ese momento Proyectos Regionales por cadena (proyecto regional agrícola, proyecto regional lechero, etc.). Entonces cada Proyecto Regional tenía una serie de lineamientos que se priorizaban a partir de una problemática que se conocía y se trabajaba por esos proyectos, por producto de proyecto (...) Eran compartimientos estancos, con asignación de dinero que también se estanca, cada proyecto tenía su asignación de dinero. Después el otro tema que se trabajaba era el de Cambio Rural o Pro Huerta, que son Proyectos con fondos de otra fuente, una fuente externa. (...) Se trabajaba en ese lineamiento, entonces era por proyecto, por cadena de producción”.

La participación en el marco de los PRETs

En este apartado se abordaran las instancias de participación que se dieron en el momento de gestión del PRET. En este sentido, se acuerda con Washington Uranga (2012) que la participación puede tener diferentes grados y que el aporte es significativo y eleva la calidad del proceso cuando no se reduce a una simple consulta o transmisión de información, sino que involucrar la toma de decisiones de manera colectiva. Es necesario destacar que **el PRET, como estrategia de gestión interna, planteó un nuevo modelo de participación social e institucional.** Por un lado, propuso la participación de los actores del territorio desde el momento de gestación del proyecto. Por otro lado, planteó una gestión conjunta a partir del trabajo integrado de los distintos componentes estratégicos de la institución (investigación y extensión) cuyo principal espacio de encuentro es el Equipo de Gestión.

Participación social, construcción del diagnóstico inicial

Con el objetivo de describir la participación de los productores y distintos actores vinculados con el INTA a partir del trabajo en los PRET, se indagó a los integrantes de los Equipos de Gestión acerca del momento de construcción del plan de trabajo. Varios de ellos relataron los distintos talleres planteados para la construcción conjunta, el relevamiento de demandas, la identificación de actores y la priorización realizada en el inicio del proyecto.

A continuación se transcriben algunos testimonios de las entrevistas realizadas:

“Primero se hizo una gran tormenta de ideas y de cosas propias nuestras, tratando de cruzar todas las líneas programáticas y viendo donde se insertaba cada una y como extraíamos cosas que no estaban consideradas de nivel nacional al territorio. Se hizo esa gran matriz, después de ahí se fueron como tomando líneas traducibles para el común de los productores y se hicieron talleres. No estaba el CLA en ese momento de la Agencia, pero estaba el CLA de la Experimental, así que mucho consenso y mucho trabajo con el CLA de la Experimental. (...) Hubo participación en la construcción de la definición de las líneas y después en el seguimiento de cómo iba la cosa, sí. (...) Fue más que nada una validación, porque en realidad sí hay algo que conocemos y mucho es lo que la región demanda (...).”

“Integré el Comité de Redacción del PRET(...), me tocó toda la etapa de la preparación hasta la llegada al PRET (...) lo que se llamaron los focusgroup, o sea reuniones de productores en las cuales se discutía sobre la problemática y se les hacía trabajar a los productores sobre escenarios, qué se imaginaran escenarios, cuáles eran las principales limitantes, qué pasaba sí se cambiaba el escenario, etc. Todo eso fue un trabajo de base sobre la cual salieron las principales líneas o las demandas. Se trabajó sobre las demandas que veían los productores de distintas actividades productivas y de distintos segmentos productivos (los segmentos de pequeños productores, medianos, grandes, productor agrícola, lechero, etc.). Todos (...) pusieron cuáles eran los problemas, no me acuerdo si en ese momento había cien problemas. Entonces fueron sucesivos talleres y se fueron haciendo asociaciones y agrupándolos y sobre esa base se diseñó el PRET”.

“No tanto participativo (...) Hicimos lo que pudimos con eso porque las demandas eran totalmente poco sistematizadas, de todos los colores que se te puedan ocurrir. No sé si fue una ayuda, sí fue un espacio donde escuchamos a los actores, mínimamente”.

“Nosotros habíamos hecho un trabajo de un focus group que fue como analizar qué era lo que pedían los distintos actores y se hizo todo en el Centro Regional. Se partió de un conjunto de problemas que se veían y se fue convalidando en forma separada entre las áreas en función de los problemas (...) Eso lo hicimos con productores, con presidentes comunales, con juventud, con actores específicos(...)Se hizo todo en el Centro Regional. Entonces ahí había un documento que después se redactó, después se trató de ordenar en función de los principales problemas (...) .Acá como somos muchos no hubo tanta discusión y la discusión se dio después, o sea se iba trabajando por áreas y había muchas quizás hechas y entonces se fue haciendo como un refrito. En realidad es un

refrito y no es, sí aparecían los problemas que habían salido y después estaban los investigadores que estaban trabajando en algunas de las cosas que vienen trabajando que son las cosas que son necesarias pero no es que hay una desconexión total. No, a veces es verdad que a uno le cuesta salir y a todos nos cuesta salir de una zona de confort pero que hay algunas acciones que no son de la casualidad sino que se hacen realmente porque son necesarias, no están desenganchados”.

“Fue a partir de la generación de talleres en distintas zonas, que se convocaba a toda la población objetivo que eran productores, profesionales, Agencias de Extensión, que dijeran que demanda actual tenían. Ese fue la primer idea, a partir de eso talleres (...) de esas demandas se hicieron un listado de actividades, la demanda de qué actividad, porque se proponían también actividades (...), esa demanda a qué área o sector correspondía, que actividad tenía a asociada y quien podría ser el responsable. Por ejemplo, a quien consultar en agronomía, a quién consultar en Economía. Pero surgió a partir de un taller, se empezó a escribir eso y a ver si había actividades que podían ser compartidas por dos áreas o actividades que se hacían en un territorio y también se hacían en otro, eso fue la primera (...) Después hubo (...), una bajada de línea de instructivo de cómo hacer, que en realidad en los PRET iban a hacer la forma de investigar, en parte, si bien no se iban a terminar los proyectos, programas nacionales, ni los proyectos por la vía nacional pero todo “el que no aparecía en un PRET no iba a tener alguna financiación”. Entonces es como que ante la incertidumbre, todo se hizo pasar por los PRET, todas las actividades, por eso es que cada PRET tiene muchísimas actividades, pero no cumplía con el objetivo que era a partir de la demanda. El primer objetivo fue, estos proyectos sirven para acercar nuevamente el INTA al productor porque nos están demandando cosas que el INTA parece ser que va por otra vía y que la extensión se amigue con la investigación (...). Lo que sí se hizo porque era imposible, no se contó con la financiación prevista para toda esa cantidad de actividades, era priorizar actividades”.

En dos de los casos analizados los entrevistados plantearon que **no existió participación de los actores del territorio al inicio del proyecto**. Al referirse al momento de diseño del proyecto hicieron referencia a que fueron los representantes de las distintas áreas temáticas de INTA quienes ordenaron las actividades que venían realizando a través de las distintas herramientas de trabajo para incluirlas en el nuevo formato. Los entrevistados afirmaban:

“No hubo en ninguno de los dos PRET una participación activa de la comunidad. (...) hubo talleres puntuales donde se hicieron algunas cosas pero ni el pequeño, ni el mediano, ni las comunidades, ni nadie sabe que es el PRET y cómo funciona. O sea que no hubo una interacción, se plantearon talleres que fueron talleres que se invitaban a algunos referentes que se ponían pero no estuvo el espíritu de esa construcción conjunta. (...). (...) pero era básicamente para recopilar ideas y líneas de trabajo y poner todo lo que normalmente se hacía en un orden o formato distinto. De hecho si yo tengo que ver qué es lo que se hacía en el PRET de acá es básicamente un ordenamiento de las acciones que ya se venían haciendo pero en un formato distinto dentro del marco del Proyecto Regional”.

“(...) los PRET empezaron con una bajada de línea muy jerárquica, lo que yo tengo entendido porque yo ahí estaba (...), Pero lo que se sabe es que en la Experimental un día hubo una reunión con todos los investigadores y todos los extensionistas, la coordinó el Director y dijo: “estos son los tres PRET, estos

son los productos y estas son las actividades y para todos la misma". O sea que se **empezó con tres líneas exactamente iguales para los tres territorios como si no hubiera diferencias entre los mismos**, como si se produjera lo mismo en los tres territorios, como si la cuestión geográfica no condicionara en nada. Y los tres PRET tenían como las mismas líneas y ya se sabía quiénes iban a ser los Coordinadores interinos, por lo menos después se concursó (...).

"Este PRET tiene una condición medio especial porque se gesta y se lo piensa para poder fortalecer todo el rol de la Experimental. Es un PRET que viene medio a contrapelo de la mayoría porque (...) se ejecuta desde la Experimental y si bien tenía una visión más territorial termina siendo como un sustento y una plataforma de la misma Experimental".

Mientras que en algunos casos aparece una mirada crítica que cuestiona el **modo de trabajar con esas demandas** y se plantea una desactualización de las problemáticas identificadas en el primer momento:

"(...) Tenemos siempre un desfase, sí pensamos que las problemáticas se pensaron en el 2011, 2012. Nosotros presentamos el proyecto, cuando quisiste empezar a intervenir sobre esas problemáticas seguramente la problemática cambió entonces vos venís como desfasado. Ahora podés atender esa cuestión y ya es otra, ahí creo que es una de las cosas que el equipo aprendió, lo que no sé es cómo lo va a resolver. Pero sí las cuestiones que han surgido en las últimas reuniones es justamente talleres con los productores, estar en vínculo directo con los grupos en particular a partir de nuestra participación en persona, en pensar en justamente en tener una actualización constante en la problemática o de atender a las problemáticas de manera más inmediata".

En el siguiente apartado se describirán las principales estrategias o actividades que se dieron en el marco de los PRETs para actualizar las demandas identificadas al principio de los proyectos.

Identificación de nuevos problemas

La gestión es un proceso de toma de decisiones que permanentemente exige una conexión continua entre el adentro y el afuera de la institución. En este sentido, debe tener "en cuenta el adentro y el afuera, nunca como dos campos separados, sino como realidades complementarias que se inciden mutuamente. Lo interno y lo externo son dos caras de una misma realidad, son dos espacios que se influyen mutuamente y que están imbricados entre sí" (Uranga, W., 2012, p. 7).

Al respecto, de acuerdo a los relatos de los entrevistados la actualización de los problemas volcados en el diagnóstico original de los PRETs se lleva a cabo

principalmente por el contacto que tienen principalmente los técnicos y extensionistas con los productores en distintos espacios: CLA (Consejo Asesor Local), mesas sectoriales, capacitaciones, charlas, visitas a las agencias, etc.

Asimismo, es necesario aclarar que en ninguno de los casos los entrevistados rescataron alguna metodología que implementen sistemáticamente para la actualización de las problemáticas. Los testimonios tampoco dan cuenta de una mirada colectiva respecto a la información que cada técnico, extensionista o investigador rescata a partir de sus prácticas cotidianas.

Los entrevistados afirmaron que la actualización del diagnóstico inicial se realiza a través de los siguientes espacios o momentos:

*“(...) por un lado tenemos **instancias de participación con otras instituciones**. Participamos en Jujuy donde existe lo que una Mesa Forestal, que está formalmente constituida ya hace como cuatro o cinco años. Allí es donde estamos todas las instituciones, la universidad, muchos destacamentos públicos pero los productores privados también, está la Asociación de Productores. Es un sector de los productores, es una porción, no todos, en ese tipo de instancias nosotros participamos siempre (...). **Ahí tenemos el contacto o muchas veces te tiran demandas, en esos espacios de participación y ya por ahí a nivel personal, sí contactos personales directamente. Después en el CLA hemos hecho algunas reuniones con referentes del grupo, con referentes sectoriales (...)** con reuniones del CLA, **donde ahí ellos sí opinan, tienen los representantes de los productores, o los mismos productores opinan. Hay ahí un intercambio, donde uno puede ver las inquietudes o por donde pasa el interés o lo que ellos pretenden de como uno comience a trabajar. Tratamos de validar bastante**”.*

*“**Hacemos un gran taller o dos grandes talleres o una serie de talleres y nos ayuda a escribir algo pero después en la realidad en el trabajo participativo seguimos en la dinámica de la institución con nuestras cosas y muchos ya no escuchamos lo que surgió de esos talleres. Algunas cosas sí pero en general no**”.*

*“(...) Como somos una Experimental chica (...) **tenemos mucho diálogo con los grupos de trabajo, entonces como que eso está bastante agilizado. En este último tiempo hay una muy buena interacción en ese sentido, estamos en el termómetro, por ahí algunas cosas, algunas actividades, la parte apícola, la parte de Pecan está un poquito más distanciada de la lógica de todos los días. Porque la lógica de todos los días es ganadera y forestal, entonces estamos con los temas y las demandas nos obligan a estar más en diálogo pero en realidad tenemos una buena interacción**”*

*“A través de los grupos de Cambio Rural hay mucha participación, a través de proyectos que se van armando para los grupos. **Cuando se armaron los grupos cada grupo tiene que plantear cuáles son sus problemas, cuáles son sus objetivos y ahí también aparecen una serie de demandas que tienen que ver con el territorio**”*

*“**Muchas veces el técnico de la Agencia es el que va promocionando esos contactos(...)** voy con la veterinaria de ahí que ya sabe dónde están los productores, dónde ir, en que horarios los encuentra, les conoce la rutina mucho*

más que uno. (...) Eso y **detectar las necesidades de la gente, porque por ahí a uno se le ocurre investigar el décimo “pituto de tal cosa” y no es relevante. Entonces a partir de ahí vos podés ver cuál es la necesidad más global de lo que estas investigando y por ahí dirigir la investigación hacia otro lado que sea más útil**”.

“Nosotros tenemos el Consejo Local Asesor que está integrado por productores que, del medio qué en algunos casos representan a instituciones y en otros casos son productores amigos que se representan a sí mismos y que uno dice bueno, son los que están censando que es lo que pasa, traen la inquietud, lo que está pasando en el sector. (...) Otra fuente de información, nosotros tenemos un grupo de intercambio técnico que nos juntamos con profesionales, relativamente, haremos una cinco reuniones anuales más o menos, y de ahí rescatamos (...), la ronda de novedades nos permite de alguna manera tener una idea de cuál es la demanda o cuál es la problemática y lo que está aquejando a los sectores y lo técnico (...)”.

“(...) La situación de estos problemas (inundaciones, etc.), (...) en vez de hacerse una distancia se hizo como una proximidad, porque tuvimos que ser más específicos con los productores, con los profesionales y con otros actores del territorio. Uno de los objetivos que nosotros tenemos es trabajar por actores territoriales, entonces en la realidad en las Agencias esos lo vamos corrigiendo”.

“Un poco de las dos cosas, surgió de una simple eliminación (...) se dieron de baja actividades que veíamos que hablabas con el Equipo de Gestión y que nunca se llegaron a hacer en esos dos años. (...) Porque quiera que no, **al estar en una Agencia uno palpa la realidad, por entrevistas con los productores, porque se los cruza en el pasillo, porque vas a una jornada, porque hablas, porque el técnico te cuenta, porque hacen reuniones en el INTA y vos participas o te enteras. Entonces hay actividades que directamente se dieron de baja porque no eran significativas a las problemáticas que veíamos que sucedían”.**

Participación de otros actores del territorio

Durante las entrevistas se indagó a los integrantes de los Equipos de Gestión sobre la participación de otros actores del territorio en los distintos momentos de gestión del PRET. En varios de los casos la participación social de otros actores fue rescatado por los entrevistados principalmente a través de los CLA tanto de Agencias como de EEAs:

“Había plata en los PRET y en los PE, con lo cual como que no había tanta exigencia y todavía no estaba claro esto de que los PE iban a ser vistos en el pozo general de los PRET. Entonces al principio fue difuso, cada uno seguía su inercia y de a poquito fuimos ya trabajando más en los Equipos de Gestión que era lo que demandaba el territorio. (...) **Nosotros en el año 2014 constituimos el CLA de la Agencia porque no había porque la Agencia estaba muy próxima a la Experimental y entonces se superponían roles. Entonces se dijo, hay que separar esto y lo separamos tratando de pensar que para este CLA cosas que pasan tranqueras adentro y cosas que pasan afuera pero que estén muy directamente relacionadas con lo que pasa tranqueras adentro. Así fue que constituimos el CLA y eso ahí nos ayudó a tener una lectura más orgánica de lo que demanda el territorio (...)”.**

*“El PRET, la gran diferencia con el trabajo con los Regionales por Cadenas, era la edición de conjunto. Entonces ya no están mirando solamente con la mirada de la cadena agrícola o lo que pasa con la lechería sino que está todo integrado en el territorio, las interacciones con el territorio. **También a partir de esa visión del territorio darnos cuenta de que nosotros somos cuatro gatos locos en la zona y que necesitas de la interacción con las cooperativas, con las asociaciones rurales, con las asociaciones de productores, con las escuelas, con la comuna, con las cámaras de comercio de la zona, etc., para poder llevar adelante las acciones que realmente muevan la aguja del desarrollo**”.*

*“Hicimos también un trabajo con los Consejos que son muy importantes. (...) Entonces estos consejeros que representan a las Agencias estaban como más permeables (...) **Es a través de los Consejos Locales que nosotros lo enfocamos. Por lo menos lo que yo estoy viendo en las reuniones que he participado del Consejo Local, porque tuvimos la oportunidad de trabajar en un taller y ellos nos habían pedido para que trabajemos las cuestiones que tienen que ver con el rol del Consejo y en esa reunión salió: “Mayor involucramiento con las cuestiones de la Agencia por parte de las instituciones”.** Entonces ese sería el lugar, no tenemos otro, no hemos diseñado otra cosa”.*

Es necesario aclarar que **si bien el PRET es una herramienta de gestión interna**, a partir de la introducción del enfoque de desarrollo territorial se tomó una decisión a nivel político institucional que **plantea el trabajo conjunto con los actores del territorio en distintos momentos de la gestión**. Tanto para la detección de la demanda, la ejecución de los proyectos, así como también en la evaluación y generación de nuevas propuestas en función de los logros y aprendizajes alcanzados. Esta participación social al inicio de los proyectos fue planteada como obligatoria y cada proyecto territorial la llevó a cabo de distintas maneras, con diferentes herramientas, grados de participación y vinculación con el los actores del territorio. Sin embargo, **hay un hecho que es ineludible que introduce esta herramienta de gestión: la participación social**. Al respecto un ex integrante de la Dirección Nacional entrevistado explicaba la diferencia entre el PRET y un proyecto de desarrollo local que es gestionado por una comunidad:

*“Lo que pasa es que todo el mundo, incluso en algunas regiones, se confundía el PRET con un proyecto de desarrollo local. **El INTA no puede armar proyectos de desarrollo local porque eso lo tiene que armar la gente.** Entonces ahí es donde se confundían y querían hacer entrar a los intendentes, querían hacer entrar a la gente en la gestión. No, esto **es una gestión institucional interna**, es una forma de organización y gestión interna que permite que se dé eso que nosotros estamos diciendo, porque consideramos que tiene valor, es una riqueza impresionante”.*

Niveles de participación, información y toma de decisiones

Para describir el nivel de participación que los integrantes de los Equipos de Gestión perciben en el PRET se los consultó en primer lugar sobre la circulación de

información al interior del proyecto. Concretamente se indagó acerca de cómo compartían la información con los otros integrantes del PRET y con qué información cuentan los actores que forman parte de plan/estrategia de gestión para tomar decisiones.

Respecto a la circulación de información los entrevistados aseguraron:

*“Lo siento así, **espasmódico, como que hay momento en que sí y por momento no. Parece que no te llega nada o no te enteras de nada.** Te puedes enterar de última nosotros compartimos mucho, cruzando pasillos, en los viajes en la camioneta, en el almuerzo, por ahí de esa manera quizás sí te vas enterando. (...) pero sí **creo que falta un poco más de fluidez de información interna**”.*

*“**Tratar de facilitar que todo el mundo tenga acceso a toda la información. De hecho lo hago pero igual no alcanza porque es tanta la información que siempre también hacia adentro de la unidad hay cosas que se escapan.** Cuando armamos el sitio colaborativo por ejemplo, lo primero que pusimos fue el calendario, en la agenda todo el mundo carga lo que está haciendo con todas las actividades que tiene, es súper rico, pero bueno, lo usan el 80%. Queda el 20% que están recontra colgados de la palmera y no tienen ni idea”.*

*“**Se hizo puntualmente una reunión a fines del 2015 (...) con todos los participantes del PRET con la finalidad de conocernos entre todos y tener una idea de en qué anda cada uno.** Esas reuniones son interesantísimas porque ahí uno se entera mucho más de en qué andamos todos y vos puedes encontrar algunas líneas comunes. Quedó puntualmente en eso y tal vez no mucha gente le dio importancia a ese encuentro entonces faltó mucha gente y después no se volvió a repetir eso como para seguir avanzando. **Después (...) se trataron de buscar otras estrategias para poder mantenernos informados todos los del PRET a través de por lo menos de un listado común de distribución de mails y no se logró.** (...) también se pensó en algún foro, pero bueno en realidad creo que como **no toda la gente todavía esta y cree en el PRET, muchos no participarían igual**”.*

*“La idea es que les llegue a todos, pero puede ser que quede alguno afuera. Es más, yo a veces me he olvidado porque como **tengo una comunicación muy directa, no por vía de algún medio, por ejemplo mails, sino que directamente hablo directamente con los que tienen actividades en forma oral.** Entonces me pasa muchas veces que me olvido de la parte formal, de enviar el acta (...)”.*

*“**Hicimos un taller que llamamos taller Integrador porque tenía que ver con esto de saber qué se está haciendo.** Entonces nos juntamos, casi todos los participantes del PRET, sobre todo aquellos que tienen actividades asignadas con presupuesto y se hizo en primera instancia una exposición de cada uno contaba con un power que armamos cuáles eran los puntos a desarrollar (...) cuál es mi proyecto, que objetivo tiene, qué estoy haciendo y con qué programa o con quién me vinculo (...)”.*

*“**La información que se genera en el Equipo de Gestión la compartimos. (...) esa información sea por el acta que se conformó, por los dichos que hubo en las reuniones y que probablemente comentamos de manera personal (...): “se tocó tal tema y se habló de esto”.** Nos ponemos de acuerdo y vemos que opina y demás. En líneas generales la información es generalmente transcripta de manera personal, por correo electrónico o por algún otro medio que haya que divulgar”.*

En segundo lugar, se los consultó sobre la injerencia que tenía la opinión de los participantes del PRET sobre las cuestiones vinculadas a la gestión del mismo y el

destino que tenían esas opiniones (modificación de decisiones o de acciones, etc.). Los participantes de los Equipos de gestión entrevistados se refirieron a este tema de la siguiente manera:

“(...) Se discuten algunos temas, o en especial pero más como un tema que se trae y es como común a todos. Entonces ahí sí todos podemos opinar traer distintas visiones sobre eso y sino en realidad es más bien informativo. (...) más que nada en enterarnos en que anda cada uno, o qué problemas. En realidad como en un principio no entendimos muy bien cuál era la función de ese Equipo de Gestión (...). La intención es relacionarnos más, encontrar puntos en común y trabajarlos más articuladamente, cosa que en algún caso puntualmente se va dando”.

“(...) lo que estuvo bueno es cuando tenemos que hacer alguna actividad específica que nos piden. (...) para la Evaluación de Medio Término las categorías que estaban planteadas antes, las que planteó el Coordinador original, no cerraban con nada o sea poder poner unidades de medida no son indicadores, poder poner referencias, no cerraban con nada, entonces nos forzó a nosotros como generar, digamos como laburar en cómo entender ese producto plantado de otra manera. Para darte un ejemplo, o sea esto de técnicas de comunicación que era el producto, yo no puedo poner indicadores sobre eso por un montón de cuestiones. Entonces lo que nos forzó es a pensar a que lo que estaba ahí en discusión eran diferentes estrategias de comunicación que aportaban a la difusión al laburo en las ferias y nos forzó a tener esas discusiones en la mesa y ahí estuvo bueno”.

“(...) No se da mucho intercambio, es como que si bien conformamos un equipo especial del proyecto pero es creo que todavía cada uno mantiene su posición de grupo. Entonces más allá del intercambio muy puntuales o alguna sugerencia que a veces, pero más desde el lado técnico”.

Prácticas de participación cotidiana

En algunos pasajes de las entrevistas los técnicos e investigadores que forman parte de los Equipos de Gestión evidenciaron tensiones entre las distintas prácticas o modos de hacer que cada sector tiene (investigación, extensión, Pro Huerta, etc.). Esto a su vez podría relacionarse a uno de los principales problemas de gestión identificados por los coordinadores de PRETs en la encuesta: “la vinculación entre distintos actores INTA (I y E, Programas Nacionales y ProFeder, Centro Regional y PRET. Escaso ejercicio de participación, ausencia de definición de roles y funciones, poco involucramiento, superposición e indefinición de roles, diversidad de criterios, desinterés por la propuesta, etc.)”. En este mismo sentido rescatamos la mirada de Washington Uranga (2012) que plantea que “las condiciones de una gestión se configuran también por las circunstancias, la formación, la trayectoria y la experiencia de los sujetos, la manera como éstos gestionan su propia vida y su propia existencia, y la forma como procesan la construcción colectiva de los distintos

participantes de la iniciativa de gestión” (p.14). Esto obliga a pensar en las tensiones y diferencias que existen entre los sujetos que integran los PRETs, la trayectoria, la experiencia, los modos de hacer, etc.).

En varios apartados de este mismo documento se mencionaron las distintas resistencias que genera la gestión colectiva. En las líneas siguientes, se explicitaron algunas apreciaciones de los entrevistados vinculadas a la participación, las conexiones o las tensiones que se dan entre distintos actores/sectores que participan de la gestión del PRET:

“(...) esto de generar puentes entre investigadores y extensionistas, no se logró o se logró muy poco. Fue más que nada un deseo de que se hagan las cosas así pero era algo que se venía hablando desde hacía rato en INTA y se trabajaba y se hacían talleres y se buscaba pero después siempre existía esa brecha”.

“(...) es como un mazazo, fue muy brutal de poner todo en una misma bolsa, o sea en sí para mí el espíritu de los PRET buscaba eso y era bueno pero el proceso, la metodología de implementación para mí fue muy acelerada y no fue la mejor. (...) obligó en muchas situaciones a fuerza de un cambio de roles, de nombres, de coordinación y hasta el manejo de recursos. Permitió que en algunos lugares se dieran algunas articulaciones un poco más fluidas, o que los Investigadores estuvieran más relacionados con Proyectos ProFeder (...) se siguió manteniendo la misma lógica (...) se dan casos particulares que hay pequeños cambios pero que tienen que ver con la dinámica de ese territorio.”

“(...) los hábitos que todos tenemos, las maneras que nos resultan cómodas y que hemos aprendido a trabajar. Un enfoque como este nos interpela, el que desde la gestión de una Experimental o de una Regional, por ahí no sean estas cosas las más valoradas. Y eso entonces a veces uno siente que es un esfuerzo grande, si hay un hábito que tira a seguir trabajando de una determinada manera y desde el otro lado no hay un incentivo de que eso se esté reconociendo como que esto es diferente, ¿por qué el otro va a querer cambiar?, generalmente es al contrario, por ahí hasta se está más cómodo (...). Del otro modo, a veces no en los tiempos que uno supone que debe aparecer, aparecen cosas más interesantes. Un jefe de una agencia diciendo: ‘me parece que los problemas que el otro día escuchamos en la otra agencia son re parecidos a esto que estamos haciendo’. Entonces el tema de lo común aparece como un posible punto de llegada más que un punto de partida”.

“(...) veía que era una realidad de muchos compañeros, que se hablaba del PRET y no se conocía. Sí bien hay un documento te decían: ‘tomá, lee, infórmate’. (...) todos tenían disponible ese documento y sabían lo que era el PRET pero no una instancia de trabajo del PRET. También era todo muy inicial, era con muchas incertidumbres, muchas cosas que había que hacerlas sin saber por qué. Entonces todo el mundo tenía que estar dentro de un PRET pero no había interrelación dentro de ese proyecto interno”.

“(...) se notaba muy claramente el divorcio de las áreas y aparte el desconocimiento de que está haciendo el otro, había mucha desconexión adentro del PRET. Entonces consideraba pilar fundamental trabajar mucho la comunicación hacia adentro y por supuesto hacia afuera, pero sí no estaba conformado el adentro, sí no está bien consolidado por parte de los participantes que llevan adelante ese proyecto yo veía que era muy difícil poder trabajar (...)”.

*“(...) la otra vez hubo una discusión de cómo se compartía cierta información, y hubo alguien que dijo: “bueno si no lo leen no importa”. Sí que importa!!, porque sí nosotros queremos lograr que esta persona pueda responder de esta manera, o informar de esta manera o contarnos o sumarse de esta manera, tenemos que lograr que esta información la conozcan. Entonces importa si elijo el mail o si elijo ir a tocarle la puerta de la oficina (...). Entonces reforzar que el encuentro personal sigue siendo y en medida de lo posible como la mejor idea del encuentro. Me parece como que es un laburo y que nosotros nos damos cuenta de eso y donde tenemos que seguir insistiendo. **También tenemos que seguir insistiendo en generar espacios donde se den esas interacciones. Cuando la cuestión está tan verde, yo creo que el inicio siempre es de persona a persona**”.*

*“(...) cuando se armó el PRET llegaban todos los protocolos y los resultados de los focus group. **Aparte los protocolos que hacían los investigadores, con el presupuesto para los trabajos que había que hacer.** (...) me acuerdo de uno: “El estudio del efecto de la quimosina del camello en la coagulación de la leche del queso”. Yo miraba el protocolo y era carísimo y decía: “¿pero incluye el viaje a Egipto para sacar la leche al camello y una vuelta por las pirámides?”. No es por criticar el trabajo de un colega. **Es totalmente válido y sin duda es importantísimo, pero a lo que yo quiero llegar es que vos en un territorio tenés que decir: “no, para, el problema no es la quimosina del camello, el problema acá es que vos tenés dos tambos que se están cerrando, o los campos que están inundados con agua y están perdiendo”**”.*

Los procesos de comunicación

Concepciones, percepciones y evaluaciones de la comunicación

A partir de los testimonios rescatados en las entrevistas a los participantes de los equipos de gestión se pudo inferir que la **comunicación es vista principalmente como intercambio de información entre uno o varios emisores y uno o varios receptores**. La preocupación central de los actores está puesta en los productos y recursos a utilizar para mejorar la transmisión de información dejando de lado el ámbito de la vida cotidiana (Prieto Castillo, D. 1990).

Este rasgo fundamentalmente informativo podría vincularse también al uso que tienen de distintas herramientas y soportes para lograr una comunicación más efectiva. Algunas palabras y frases vinculadas a la comunicación que se repiten en las entrevistas son: circulación de la información, transmisión, difusión y acceso a la información, entre otros.

Para algunos de los participantes de los Equipos de Gestión entrevistados **la comunicación es principalmente la utilización de herramientas para difundir las acciones que se realizan en el territorio:**

“Yendo al PRET, **circulación de información para estar enterados** de que hace una Agencia, tu grupo de trabajo, dentro del espacio mismo de la reunión del Equipo de Gestión. (...) **hay un ida y vuelta y que no tiene que ser direccional sino circular pero sin patear la pelota primero. Después lo que es hacia afuera que si lo veo más como difusión de lo que hacemos**, tanto en convocatoria de una charla, una capacitación o difundir los resultados de la línea de trabajo particular. (...) **Las dos son importantes pero me parece que el tema de fortalecer la comunicación interna es lo primero que habría que hacer porque si no hay buena comunicación interna, es difícil trabajar**, sería más difícil lograr algún objetivo para poder después lograr difundirlo”.

“(...) después discutimos sí llegábamos al sector de la producción, yo creo que tenemos ahí otra de las grandes debilidades por ahí **la gente no conoce demasiado lo que hacemos o, en realidad se imagina lo que hacemos porque nos conocen personalmente, se lo imagina pero no conoce el impacto que eso tiene en la vida real y en las cosas cotidianas en las que estamos involucrados**. En eso me parece que fuimos mejorando, porque las redes sociales tienen una forma muy codificada de extrapolar la info. (...) para ese momento no se usaban las redes sociales y hoy se tienen en cuenta las redes sociales, porque lo que se comunica son las instantáneas. Quizás podamos mejorar un poquito más de cosas que no estamos diciendo, por la vorágine de los temas, por preocuparnos por hacer con contenidos y la página web que tiene un formato más amigable”.

“(...) **comunicación es lo que percibe la gente de lo que hace el INTA, es lo que les llega a ellos. Cómo una actividad o un producto o un resultado le llega al productor y a su vez es lo que percibimos de los productores hacia nosotros**. ¿Qué percibe el productor de qué es lo que está haciendo el INTA?, ¿le parece que está bien o está mal? Es un ida y vuelta de resultados y de información. Nosotros lo que pregonamos siempre es que los productores nos digan que opinan ellos del INTA por más duro que sea. (...) tratamos de que en todas las reuniones ellos se sientan con confianza para decirnos qué opinan. Entonces a veces ellos son muy duros, porque nos dicen cosas que a nosotros no nos gustan. (...) porque por ahí nosotros estamos haciendo o diciendo o estamos promocionando una actividad y a ellos no les llega, no les gusta, es la mejor forma para poder cambiar. **Entonces, la comunicación es eso, cómo uno llega con un mensaje, como llega uno como institución a los productores, más allá de un instrumento**”.

“(...) **la demanda a veces es: tenemos este evento, la gente se tiene que enterar y falta información en el medio. ¿pero qué gente?, ¿cómo?, ¿dónde va a ser? (...) ¿a quiénes les aviso?, ¿voy a los Agentes de Proyecto Cambio Rural?, ¿pongo un aviso en el diario?, ¿pongo un aviso en la lancha? (...), ¿lo subo a Facebook?, ¿lo reaplico en Twitter o lo subo a la web? (...) medio que ya está, no hay mucho más para hacer, para un evento un poco más grande le meteremos más pero... (...) algún mail siempre igual llega y falló la comunicación. No, no, para, mira todo lo que hay, no es que falló. A veces no puedes estar bombardeando todo el día porque también es molesto. Yo creo que la comunicación es clave porque a veces puedes tener una muy buena gestión pero sí no lo visibilizas, no sirve y a la vez también puede ser hasta engañadora la comunicación porque puedes tener una gestión regular y con una buena comunicación salvas las papas y lo que mostrás acá adentro se puede estar rompiendo todo y para el afuera es fantástico**”.

“(...) **es indispensable la comunicación porque si vos quieres hacer una gestión coherente tenés que tener una comunicación estratégica que te vaya informando a vos o al comité de gestión y que te vaya recibiendo y a su vez que después difunda todo lo que se gestiona o todo lo que va surgiendo o toda la información que se genera**. (...) está la comunicadora que es la que también va levantando información y qué es lo que nos interesa comunicar hacia adentro y hacia afuera”.

*“(...) cuando vos miras qué es la comunicación para el desarrollo es como en conjunto, no es que vos vas con el comunicador: ‘toma esta es la hoja comunica vos’. No. **El comunicador tiene que estar metido ahí adentro y viviendo el proceso, acompañando el proceso, ir viendo hacia dónde va a ir el mensaje, viendo cómo son los procesos que se van dando adentro.** Todas esas cosas son las que tiene que hacer el comunicador, es un participante más, no es que lo llaman para que esté un rato y se va”.*

Mientras tanto para otros participantes entrevistados **la comunicación tiene implicancias que parecieran ir más allá de la utilización de herramientas y soportes para llegar a un público determinado:**

“(...) es el proceso de interacción que vos tenés con distintos actores, internos y externos, la comunicación la construimos entre todos. Lo que pasa es que para poder ordenar y construir la comunicación también necesitamos de quién tenga las herramientas para poder articularla (...) Es un poco el rol que hacia la comunicadora que difiere de esto, de la comunicación formal, de contribuir con un boletín, un artículo o una divulgación, es algo distinto y con una amplitud diferente”.

“(...) para mi comunicación era esto, hablar, comunicarnos, mantenernos informados de cosas. No la comunicación es mucho más, todavía no termino de entender muy bien qué es.... Y siempre surge esto, hay problemas de comunicación, pero por eso: ¿qué es hay problemas de comunicación? (...) Ponele el nombre que quieras pero esto de no poder compartir, conocer al otro, saber qué hace, ver qué punto en común, ver cuál es el objetivo común (...)”.

“(...) comunicación no es mails y nada más, sino que además hay otras herramientas para trabajar desde la comunicación. (...) pero creo que tiene mucho que ver, nosotros gracias a dios, no todos tienen a una Comunicadora, (...) yo creo que eso es vital. (...) estamos en deuda al trabajar un programa, no un programa, sino trabajar en pensar la comunicación del PRET y diagramar las estrategias de Comunicación”.

“(...) no es solamente la difusión (...). No es solamente comunicar, son muchas cosas: el cómo trabajamos, cómo hacemos, cómo nos desenvolvemos, cómo movemos el territorio. (...) Sí no te comunicas no podés gestionar, la comunicación es primordial, si no nos comunicamos cómo vamos a gestionar”.

Entre tanto, en aquellos PRETs donde **la comunicación se encuentra vinculada a la gestión aparecen otros sentidos en circulación, otros significados de lo que es la comunicación.** Los entrevistados dan cuenta de una mirada distinta, la comunicación aparece como interacción social, como constructora de una trama de sentidos que involucra a los distintos actores en un proceso de construcción colectiva (Uranga, W., 2016) o como un momento relacionante de la diversidad cultural (Massoni, S., 2007):

*“(...) la comunicación me parece que esa dimensión donde nos encontramos y nos desencontramos por supuesto también. **La comunicación tiene que ver con esa modalidad particular en que uno se relaciona con el otro. (...) una cuestión compleja que tiene que ver con el encuentro y que hay encuentros para diferentes cosas también y modalidades que habilitan diferentes cosas.** Creo que además me*

parece que hay una dimensión que se va haciendo a nivel interpersonal y que es la que es más interesante para los comunicadores poner en juego, institutos de ciencia y técnica donde viste siempre el problema es la transferencia, ante cualquier cosa que falla, falló la transferencia”

*“En la Experimental a veces creen que las comunicadoras tenemos que dedicarnos más a otras cosas más básicas y no a algunas que nos dedicamos. **O hacemos un folleto y ponemos a la comunicación entre las disciplinas y viene la coordinadora de área y nos dice que la comunicación es una herramienta y no tendría que estar ahí junto a la sanidad y la peleamos. La seguimos peleando, veinte años que trabajé en una Dirección como para mostrar que es distinto** y a veces uno se sigue encontrando con que no tanto, pero a nivel de la Coordinación del PRET sí, por eso estamos en el Equipo de Gestión, por eso nos sentamos a pensar juntos y nunca me pasan algo para que yo lo difunda”.*

*“(…) Los comunicadores (...) que hacemos la gacetilla pero que también hacemos eso, que **también podemos acompañar a reconocer digamos no solo la prácticas productivas sino las prácticas culturales que los junta**, alrededor de qué los junta, y que eso fortalece la organización, fortalece abordar otros problemas y lograr que esa organización en un tiempo poniéndonos una planificación (...). **Me parece como que ese es el gran producto, que no solo tiene que ser el manual de cultivo para la UTT (Unión de Trabajadores de la Tierra), que también puede ser, pero si no poder hacer visible eso, eso es lo que tenemos que seguir laburando, pero es un desafío grande porque el otro aun no reconoce como podes laburar desde ahí, entonces hay que mostrarlo”.***

Acciones de comunicación

Dentro de las acciones de comunicación enumeradas por los 72 coordinadores de PRET se mencionaron principalmente aquella vinculadas a la generación de contenidos para distintos soportes (medios gráficos, radiales, audiovisuales, redes sociales, etc.). Sin embargo, es interesante mencionar que solo el 50 % expresó llevar a cabo trabajos de comunicación vinculados al “diseño de procesos y estrategias de comunicación entre los distintos integrantes del PRET”.

Las prácticas de comunicación detalladas se encuentran atravesadas por los distintos modelos de comunicación que tienen los actores involucrados en los PRETs. En este sentido, los emergentes muestran una preponderancia del modelo de comunicación enfocado en los productos que fue caracterizado por Prieto Castillo, D. (1990), entre otros autores.

Principales acciones de comunicación identificadas por los Coord. de PRET

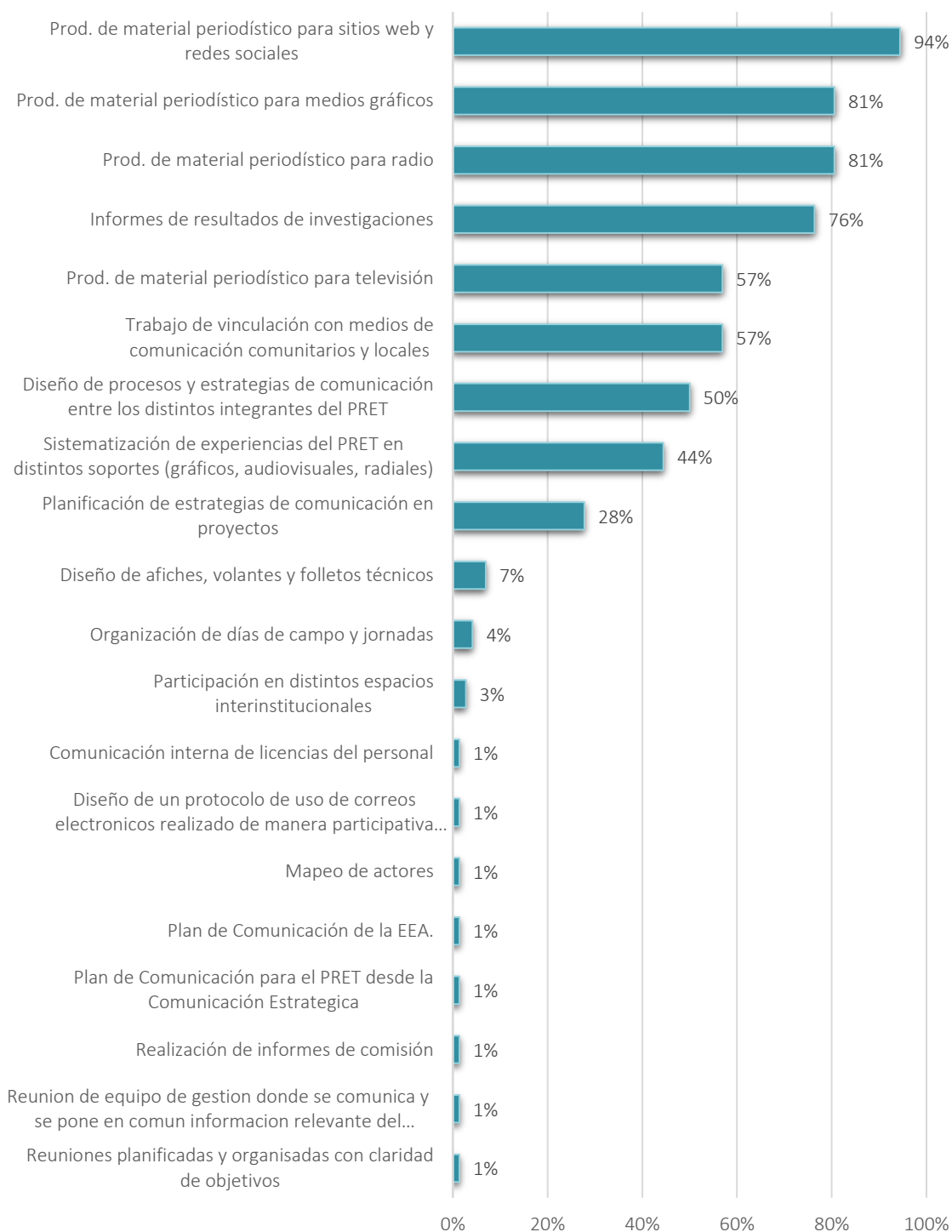


Gráfico 8: Acciones de comunicación de los PRET (elaboración propia)

Algunos de los participantes de los equipos de gestión se refieren a las distintas actividades de comunicación de la siguiente manera:

*“(...) insume bastante tiempo poder generar un esquema de comunicación porque acá en el PRET se tenía previsto tener todo un proceso de comunicación de los PRET y después eso tampoco se dio. **Acá particularmente sí había todo un proceso de comunicación interna (...) que lo venía trabajando el Equipo de Gestión con la comunicadora. Después se fue y la Experimental no tiene comunicadores (...)**”.*

*“Yo no creo que haya problemas, sí me parece que se mejoró muchísimo, las redes sociales son elementos muy poderosos, incluso para el uso de los jóvenes, el twitter, el Facebook. (...) se vemucho y está bastante activa nuestra información. **Creo que lo único que nos faltaría de mejorar un poquito en esto de la segmentación. Nos damos cuenta que la llegada del Facebook es personas más nuevas o que tienen otro vínculo, incluso con la tecnología o con el acceso a la señal de internet y tenemos que pensar qué pasa con ese grueso de la población que sigue habitando las islas, hasta que tiene residencia física en las islas y que le cuesta acceder a los medio, tipo mails y demás. El Whatsapp es una revolución. Para el trabajo, para la convocatoria a los eventos, para la interacción.** Yo coordino desde el año 2007 una Comisión de Emergencia Agropecuaria, de Emergencia Hídrica, y emito a un conjunto de 270 destinatarios un alerta, antes era vía correo electrónico, donde solamente quienes tenían acceso en tiempo real lo podía hacer, y en tiempo real, porque si vos lees un correo”.*

*“(...) **sí la comunicación tiene un rol importante aunque me pasa mucho en el equipo de gestión del PRET, que siempre todos los productos en el resultado final de todos los investigadores y todos los extensionistas cierra un producto de comunicación. Ellos, dicen bueno y voy a publicar este libro. Y yo digo: “no. vos no lo vas a publicar a el libro. Vos armas el material, escribís el texto y demás”. Es como que de alguna manera no sé si no visualizan cual es el trabajo de escribir un libro, o de hacer un libro (...), y va a pasar en algún momento por el área de comunicación, porque tiene que ir a Ediciones INTA (...) No hay una actividad en todo el PRET que no esté en algún momento atravesada por la comunicación”.***

*“(...) **las jornadas para terneros en general las organizamos juntos, todo lo que es comunicación a los veterinarios y a los productores sale de parte de comunicaciones. Yo no lo hago, yo preparo las charlas, los talleres y ellos preparan todo lo que es folletería, comunicación, inscripción y todo eso que realmente escapa a mí, soy medio queso en todo eso, así que se trabaja bastante en conjunto. (...) todo lo que es comunicación, todo lo que es salida en las radios local o en el diario y todo eso sale de comunicaciones, yo no hago nada al respecto y está todo integrado”.***

Planes de comunicación

Tal como se planteó al inicio en la metodología de esta investigación se seleccionaron los Equipos de Gestión teniendo en cuenta aquellos PRETs que en sus documentos originales (disponibles en la web de INTA), tienen planes o acciones de comunicación como uno de los productos del proyecto. Sin embargo, es necesario aclarar que a partir del trabajo de campo se constató que en ninguno de los casos estudiados existía un plan de comunicación consensuado por todos los integrantes del PRET, con acciones definidas y recursos asignados.

En este sentido, se podría inferir que las situaciones de comunicación se van resolviendo a través de distintas estrategias que no tienen planes de trabajo que permitiría ser analizadas por fuera de lo relatado por los involucrados en esas acciones.

Problemas de comunicación

La mirada de la comunicación enfocada a los productos y reducida a los medios deja de lado el proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas que como sostiene Washington Uranga (2016) es fase constitutiva del ser práctico del hombre, generador de conocimiento y base de la cultura.

En estrecha vinculación con esta mirada reduccionista se encuentran los principales problemas de comunicación identificados por los Coordinadores de PRET que completaron la encuesta:

Sistematización de los principales problemas de comunicación identificados por los coordinadores de PRET



Gráfico 9: Problemas de comunicación identificados (elaboración propia)

Por un lado, algunos entrevistados pusieron énfasis en los problemas vinculados a las herramientas de comunicación tanto hacia adentro del proyecto como hacia afuera:

*“Otra de las grandes debilidades es (...) **la gente no conoce demasiado lo que hacemos o, se lo imagina pero no conoce el impacto que eso tiene en la vida real en las cosas cotidianas en las que estamos involucrados. Eso me parece que fuimos mejorando, porque las redes sociales tienen una forma muy codificada de extrapolar la info**”.*

*“(...) **Acá el problema grande que tenemos es que no hay una radio AM que sea la única que escucha la región. Por ejemplo, en otras zonas del país vos tenés una radio AM local que sí vos quieres informar o tenés un micro radial, o podés estar contando las actividades del INTA y demás, donde le llega a toda la gente**”.*

*“**Ya con dos comunicadores es como un golazo, porque la realidad es que yo estoy sola para los tres territorios y a la par (...) soy responsable del Centro Documental, responsable de Editoriales, responsable de todo el tema que es sistemas e informática, los celulares**”*

*“(...) pero era una cosa curiosa y era que todos hablábamos de lo que íbamos a hacer y ella siempre quedaba para el final pobre. Porque es como que no tenemos la costumbre de tenerla incorporada en el proyecto. **Entonces claro, cuando ella llegaba contaba pero siempre era rápido, siempre era apurada y nunca podía terminar de contar en profundidad lo que ella tenía pensado hacer, ahora eso se fue mejorando un poco pero es como que nos costaba darle un espacio**”.*

Por otro lado, algunos entrevistados pusieron énfasis en otros aspectos de la comunicación:

*“**El primer problema de comunicación que tenemos es poder generar un espacio donde podamos re discutir qué es lo que queremos hacer como institución, cómo queremos vincularnos con otras instituciones, cómo queremos estar vinculados con el medio, y hacia quienes nos correspondemos que es la comunidad en general. Eso es algo que nos está faltando. El poder generar estos espacios de discusión, de análisis, obviamente que también una crítica tampoco voy dejarla pasar. Es una crítica que sobre lo que estamos escribiendo²⁵, publicando y demás. Hay una crítica concreta también que mucho de lo que se hace no se lo publica, no se lo comunica, en el formato que sea, no tenemos dinámica ni tenemos la sapiencia para construir proyectos y como construirlos, también eso es parte de la comunicación (...)**”.*

*“**Los problemas de comunicación tienen que ver con las personas, tienen que ver en como la persona se involucra. Yo lo veo así, en la era de la comunicación y del skype y todo lo demás (...) yo creo que el que quiere enterarse se entera, el que quiere participar participa, el que quiere aportar lo hace. Depende mucho de la persona y la importancia que le dé y en qué lugar lo coloca (...)**”.*

*“**Creo que problemas de comunicación, por ejemplo para este enfoque de la Gestión y la comunicación que tenemos, (...) es que nosotros... y no es que me quiera desvincular de lo operativo, pero hay cosas que (...) me gustaría meterme**”.*

²⁵El entrevistado hace referencia a las sugerencias que les hicieron en la evaluación de medio término.

más con los indicadores. Estoy trabajando en un proyecto de la universidad de indicadores comunicacionales (...) y el otro día parece que una coordinadora de área dijo que “las Comunicadoras no estaban en el stand y que vino un periodista”. Y si, porque estábamos haciendo el Encuentro de Escuelas Agro Técnicas, el taller lo había armado yo y era una de las coordinadoras. (...) eso es porque no hay una visión de la gestión o bueno un apoyo más operativo que tenga que ver con sacar algunas cosas como “poder ir a sacar la foto”. (...) No digo que eso no sea importante, digo que hay algunas cosas de lo operativo que son un problema cuando uno se corre a un lugar que tiene más que ver con la gestión”.

En los resultados de la encuesta a los coordinadores **se identificó la ausencia de profesionales de la comunicación como el principal problema.** Esto se encuentra vinculación con los modelos de comunicación, las prácticas de comunicación que los actores tienen al interior de los proyectos. **El comunicador es considerado como un productor especializado de información** (gacetillas, notas, informes, videos, etc.) dejando de lado la idea del “comunicador comprendido como un científico social que posee saberes, capacidad y destrezas que le permiten facilitar el diálogo entre actores diversos en el espacio público” (Uranga, W., 2016, p.83).

Sin embargo, en aquellos PRETs **donde hay comunicadores en los Equipos de Gestión participando activamente en el diseño de estrategias parecieran tener otra mirada sobre la función de la comunicación y su vinculación con la gestión.** Aparecen otras inquietudes que son problematizadas por los entrevistados de la siguiente manera:

“(...) el gran problema de comunicación es que todavía no nos animamos a discutir la comunicación. (...) ¿Qué entendemos por comunicación?, y no solo eso sino que cuando nos animamos a discutir o lo hacemos nos vamos y al día siguiente repetimos las mismas ideas que traíamos. Me parece que el desafío de los comunicadores es mostrar cómo con otra mirada y desde otro lugar podemos construir un producto. (...) es necesario también, no sé si es un producto tangible, pero sí llegar a un producto, a un resultado donde nosotros podamos ser bien explícitos que el proceso, que la trayectoria que recorrimos cuál fue el aporte. Pero creo que hay que hacerlo bien explícito, creo que es la manera también de entender del otro”.

“No hay tantas demandas. No es si es que no hay demandas o no está identificado como un problema aún. Entonces se hace difícil operar hasta tanto no podamos identificarlo como problema. Se discute a veces, en la instancia de discusión de si está funcionando la estrategia por la cual nos estamos encontrando y decidiendo todos los participantes de proyecto que creo es donde uno más puede aportar. Pero cada vez que se discute también me parece, o sea como que muchos se quejan del Equipo de Gestión, pero también es un espacio de poder para algunos, o les resulta simbólico. (...) y tal vez abrir o laburar de otra forma, se presentan algunas resistencias porque sería como perder la jerarquía sobre los integrantes de cada área o algo”.

Participación en la producción de significados

Los integrantes de los Equipos de Gestión entrevistados fueron consultados respecto a los actores que participaban en la “producción de significados en el marco de los PRETs”. Con sus propias palabras nos relataron algunos momentos en los que ellos consideran como producción de significados. Estas consideraciones permiten reconstruir que **para los participantes la producción de significados puede equipararse a la producción de información y mensajes.**

Desde este lugar, **la producción de significados se encuentra estrechamente vinculada a los pocos profesionales de comunicación vinculados a los PRETs**, las principales acciones emprendidas y otros aspectos que fueron enunciados en apartados anteriores y que serán consideraremos en las conclusiones del presente trabajo.

Para los entrevistados, la producción de significados está vinculada a:

*“(...) hacia afuera era eso, con contenido, asistió tal persona dando detalle de quienes asistieron, el objetivo, el resultado alcanzado, era como más institucional, con fotos, en qué momento uno sacarlo, en qué medios, había toda una estrategia. Esto sale por la radio, esto sale en un medio local, se pensaba cómo responder a las coyunturas que surgían en las regiones. **Por ejemplo había una opinión de un sector de ambientalistas sobre una realidad del sector forestal, bueno lo que decía la comunicadora con la Directora de la Experimental: nosotros los trabajadores como respondemos a esto, con qué resultados y cómo lo trabajamos para pensarlo. (...) Se sigue de esa forma, participativamente, generalmente en grupos chicos, quizás ya se materializaba la estrategia con el equipo de gestión cuando ya estaba todo armado, pero una apuesta que me parece que estaba buena para esos tiempos que ya digo había como una enfrentada fuerte con los sectores ambientalistas, con otros sectores de la producción y ya digo, había también una bajada de línea del INTA a dónde había cosas que no se podían decir (...)**”.*

*“**Está la comunicadora, que es la que también va levantando información y qué es lo que nos interesa comunicar hacia adentro y hacia afuera. (...) nosotros podemos sugerir que es lo que creemos, en general las decisiones las toman ella y el Director. Ella lo que tiene es que tiene es un ansia de comunicar terrible, entonces hay que estar a veces frenándola porque que cuando generas una información, a veces esa información no puede ser transferida o transmitida de esa manera, entonces tenés que estar al atajándola para que no, porque (...) quiere mostrar todo, contar todo y a veces eso es complicado, uno tiene que poner un límite a lo que informa, simplemente por una cuestión de que puede ser mal interpretado, o que esa información así tal cual está, hay que adaptarla a los productores de la zona**”.*

*“**Ella²⁶ es la que viene y propone estas herramientas o estas ideas que después las decidimos. Hicimos una reunión con toda la Agencia: ¿qué hacemos con la Comunicación?, ¿cómo nos comunicamos? Se mezcla todo, lo del trabajo de las actividades y se mezcla de que te tocaron el timbre y te fuiste y no me avisaste, se mezcla todo en esas reuniones, yo nunca me enteré, a mí no me llega**”.*

²⁶En referencia a la comunicadora

Por otro lado, los comunicadores hacen referencia a los modos de producción de sentidos y a las tensiones que se generan:

“Por suerte en la gestión de lo que es la coordinación hay una mirada compleja de la comunicación, donde hemos aprendido juntos y he podido hacerme un espacio de poner en juego y complejizar esa idea y de mostrar cual era la diferencia, que teníamos herramientas para trabajar en eso y como conectar los objetivos con las modalidades y esas cosas. No podría decir que esa es la mirada del PRET. Sí podría decir que trabajamos acá en una mirada que básicamente compartimos y entonces con sus idas y venidas, con sus tensiones (...), **tratando de habitar como podemos tanto la difusión como las modalidades que tienen más que ver con una comunicación más compleja. Tratamos, no sin esfuerzo, pero a nivel de la Experimental y todo de aportar desde ahí.** Como lo que se nos pide a nosotros, ya ahora más desde una mirada de la Dirección, es una demanda más específica y que tiene que ver más con la difusión (...) las cosas más vinculadas con la difusión que tendríamos que hacer y a veces las abandonamos un poco más y saltan los reclamos por ahí. No siempre es tan fácil mostrar que lo otro tiene otra potencia”.

“(...) Pero digamos nosotros vamos buscando, hay cosas que las planificamos y hay cosas que las decidimos. (...) por ejemplo con la inundación: hay que llegar a los productores con tales informaciones que son producto de muchas cosas que hay en investigación o en investigación aplicada, que ya están escritas y hay que modificarlas porque no son de verano, son de invierno, no son de julio, son de enero (...) entonces ahí llamamos a los investigadores: “necesitamos esto y el Director ayudó un montón, sí no hay tampoco una dirección mayor... **Eso en muchos casos se da porque está aceitado, fluido, súper conectado y en otros casos, no te mandan nada.** (...)”

Vinculación entre comunicación y gestión

Al inicio de este trabajo de investigación, a partir de la una primera lectura de los documentos iniciales de los 120 PRETs se determinó que 116 proyectos tenían actividades de comunicación vinculadas a la difusión de información (producción de boletines, gacetillas de prensa, informes, sistematización de experiencias, realización de programas radiales y de TV, etc.).

Del análisis de los documentos de los proyectos se concluyó que en solo 53 de ellos aparecía una estrategia o plan de comunicación como una actividad del mismo y que 45 casos tenían como un producto o actividad a desarrollar vinculada a la comunicación interna. Finalmente, 82 de los proyectos tenían alguna actividad o producto relacionada a la gestión interna del mismo. Estos datos permitieron reconocer la importancia que tiene la comunicación en la gestión.

A través de la encuesta realizada a los Coordinadores de PRETs se confirmó que el 96% de los consultados consideraron que la comunicación aporta a la gestión. Sin

embargo es necesario mencionar que la vinculación que identificaron se encuentra relacionada principalmente a²⁷:

- Comunicar/informar las acciones realizadas a todos los actores del territorio. Eventos, capacitaciones, jornadas (difusión). - **48 respuestas**-
- Aportar en los proceso de: relevamiento de demandas; solución de conflictos; re planificación y monitoreo de acciones; acuerdo y articulación de actividades conjuntas; construcción de una mirada compartida;relevamiento de medios y modos de comunicación; generación de espacios de participación en la planificación e implementación de acciones de intervención; facilitar el dialogo interno. – **28 respuestas -**

Una vez más, los actividades enumeradas para detallar de qué modo la comunicación aporta a la gestión se encuentran estrechamente vinculadas a las prácticas de comunicación, los modelos de comunicación que influyen en esas prácticas y la percepciones, concepciones y evaluaciones que los actores tienen sobre los procesos de gestión. De esta manera la comunicación aportaría a la trasmisión de información con distintas herramientas y soportes destinada a los participantes externos e internos del proyecto.

Esta mirada acerca de la vinculación entre gestión y comunicación pareciera basarse en una noción de la gestión como administración y ya no como “una acción colectiva” que requiere del aporte de “múltiples actores actuando desde diferentes perspectivas, saberes y miradas disciplinarias” (Uranga, W., 2016, p.104).

²⁷ Ver detalle total de la vinculación entre Gestión y Comunicación en ANEXO VII

¿Aporta la comunicación a la gestión?

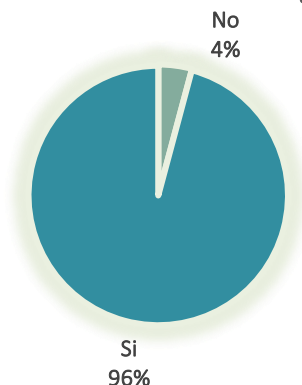


Gráfico 10: vínculo entre gestión y comunicación (elaboración propia)

Sistematización de los principales aportes de la comunicación a la gestión identificados por los coordinadores de PRET

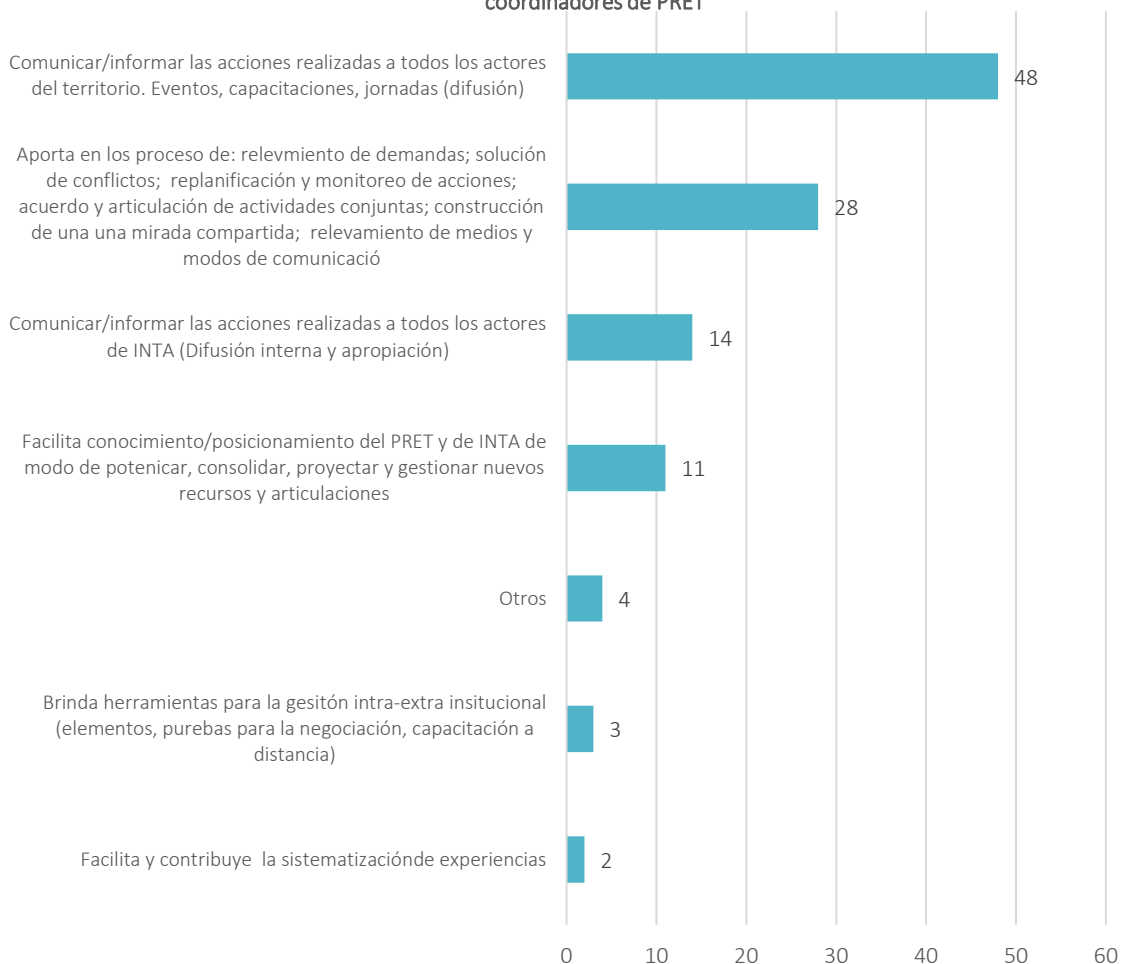


Gráfico 11: Aportes de la comunicación a la gestión (elaboración propia)

Algunas aclaraciones realizadas por los coordinadores que respondieron a la encuesta sobre los aportes de la comunicación a la gestión:

“(…) a mí me parece que hay una expertise en esto de los tipos de encuentros que uno debe habilitar en función de lo que quiere movilizar y cómo para algunas cosas la información alcanza, para otras necesitamos la discusión, para otros necesitamos unos grados de complejidad mayores. Eso tiene que ver con los lenguajes pero no solo con los lenguajes, tiene que ver con los lenguajes articulados con eso, con las modalidades de comunicación, creo que eso lo sabemos hacer los comunicadores y no lo saben hacer otros. En lo que tiene que ver con lo social colectivo porque también hay los psicólogo y demás que se puede aportar, nosotros no tenemos pero pueden aportar en esta otra dimensión que los equipos tienen que hace a la relación interpersonal, creo que nosotros ahí tenemos menos para aportar y que **nos debemos concentrar más en esta diversidad socio cultural que sabemos reconocer y operativizarla en términos de las modalidades del encuentro que proponemos. Eso conlleva materiales, conectados a procesos. Creo que ahí también hay una diferencia entre yo no sé diseñar pero sé que componentes debe tener un diseño para que conecte con eso que quiero que conecte, como trabajar los productos de comunicación que creo que hay que hacer y está bueno que se hagan pero poder justificar por qué cual en cada momento y qué va a estar movilizando a eso. El cómo contar me parece que hay algo hay de guionar de cómo nombrar, que lo sabemos hacer nosotros”**

“Y para mí la comunicación es como si fuera fundamental, es como si fuera el corazón, la estrategia sería el cerebro, el cuerpo humano y después las distintas partes del cuerpo serían como las distintas partes, somos nosotros, los investigadores, los extensionistas, los convenios, las articulaciones, los actores involucrados, los que participan más los que participan menos; pero sin comunicación no habría nada. No existiría la gestión, no existiría la gestión territorial o sea porque aun cuando vos decís: ‘una gestión tiene que ser participativa’. Es verticalista, pero siempre hay un proceso de comunicación, hay alguien que te dice algo y uno puede problematizar o no, pero aun cuando uno acate todo, hay algo, hay una información que se coló”.

“Que la gestión tendría que ser a partir de tener un medio de escuchar más la demanda. A partir de demandas continuas nosotros tendríamos que articular. O sea, esa comunicación que viene desde afuera articularla adentro, ese flujo de información tendría que ser desde afuera hacia adentro, gestionar y vuelta. Que se hace a través de las actualizaciones en demandas. Es ese tipo de cosas pero estamos abiertos a... pero yo no sé si es que no se da porque realmente no hay una demanda diaria. Diaria en el sentido de: ‘uy, vino un productor de no sé’ (...) sí no está la inquietud o porque no llegamos del todo a eso a que sepan los productores a que estamos abiertos. Una cosa así, la intensión esta, hacemos todo para que pase eso, creemos que pasa, pero no sé si realmente está pasando”

“(…) debería ayudar o acompañar a identificar problemáticas, en principio eso. Identificar problemáticas en las que junto con los distintos actores que involucra el PRET, a permitir o a posibilitar esto (...) a nosotros nos costó mucho entender qué es un problema y cómo laburar sobre cómo entender un problema, cómo llegar a entender esa problemática, pero a eso tenemos que apostar, a problematizar aún más los problemas que tenemos, que se transformen en otros problemas distintos donde realmente (...) seguir descubriendo que el problema es un prisma que tiene muchas caras. **Me parece que nosotros tenemos esa capacidad de indagación, de preguntar, de ver, de meter la curiosidad, sin dar mucha vuelta. Esto de meter la curiosidad y de ver que el problema tiene muchos lugares de donde aportar, que uno de ellos es la comunicación con lo que nosotros sabemos hacer, que otro digamos puede ser desde forzar, reforzar con una vinculación, que el otro puede ser desde sí una cuestión productiva, que tiene que encararse de una manera productiva. Esta capacidad me parece que sí la podemos aportar nosotros, que otros ya la tienen incorporada de otras disciplinas porque tienen la manera de laburar, pero que generalmente por las formaciones que tienen y por la manera de laburar que tienen**

muchos de los profesionales con los que trabajamos, el problema es uno y tiene una sola mirada”

*“Ayuda mucho a que justamente sí está bien comunicado lo que se pretende hacer. A veces justamente si la comunicación no está y demás, al gestión es trunca, son dependientes ambos. **Lo mismo que la comunicación depende del nivel de gestión que se genere en el grupo y en el compromiso que asumamos, en poder decir: “estamos por esta línea”, “vamos a comunicar y vamos a ver justamente como gestionamos como traccionar las cuestiones”. Pero es una relación directa justamente entre lo que se gestiona y lo que se comunica y viceversa”.***

Conclusiones

Mediante este trabajo se buscó describir y analizar el aporte de los procesos de comunicación en el marco de las prácticas que se dan en el interior de los equipos de gestión de los PRETs de INTA. A lo largo de las distintas etapas de esta investigación se encontraron emergentes que permitieron realizar una caracterización de los procesos de gestión, comunicación y la participación en los mencionados proyectos.

A partir del trabajo de campo realizado, se evidenció que para los participantes de los Equipos de Gestión, gestionar es una actividad que se encuentra vinculada principalmente a la administración de recursos y a establecer prioridades en las acciones que llevan a cabo en los territorios. Salvo en uno de los casos analizados en profundidad, no parece haber múltiples actores trabajando colaborativamente desde diferentes perspectivas, saberes y miradas disciplinares. Si bien existen espacios de encuentro, se evidencia poca interacción para establecer planes de trabajo compartidos y guiados por una imagen de futuro probable y deseable construido también de manera conjunta.

A partir de los testimonios se puso en evidencia que la administración de los recursos es un eje importante en la gestión. Los entrevistados dieron cuenta de la trascendencia de este aspecto, varios afirmaron que los momentos de gestión se rigen por la llegada de los recursos en el inicio de cada trimestre. Es así que podría inferirse que los recursos económicos motorizan el encuentro, el establecimiento de prioridades, generan conversaciones entre actores y abren el juego a distintas dinámicas de poder ejercidas por los coordinadores de PRET quienes finalmente regulan la asignación de recursos. A su vez, en las encuestas los coordinadores de PRET señalaron a la asignación de “recursos presupuestarios (imprevisibilidad de asignaciones, falta de recursos, etc.)” como el segundo gran problema de gestión.

Como fue mencionado anteriormente, si bien existe periodicidad en los encuentros de los Equipos de Gestión y de acuerdo a las encuestas, en algunos casos se realizan encuentros que involucran a todos los participantes de los PRETs, en los casos analizados las acciones del Equipo de Gestión se limitan principalmente al trabajo que pueden realizar con los participantes de los mencionados equipos que asisten a las reuniones. Solo en uno de los cuatro casos analizados se identificaron

propuestas periódicas de trabajo colectivo que incluyen a los participantes del Equipo de Gestión y al resto de los integrantes del PRET.

Con respecto a la planificación, no se reconocen procesos de planificación conjunta. Si bien hay diversidad de actores integrando los Equipos de Gestión, no hay un plan de trabajo colectivo sino más bien planes sectorizados donde cada grupo temático (agronomía, sanidad animal, Pro Huerta, ganadería, economía, etc.) determina las acciones a realizar. Si bien en el inicio la redacción del PRET generaron espacios de donde distintos actores tuvieron que unir líneas de trabajo individuales con el tiempo esa lógica de gestión compartida se fue perdiendo. Este modo de interactuar, podría considerarse como la permanencia de las prácticas que los agentes realizaban anteriormente cuando la organización de las tareas se pautaba por cadenas o sectores productivos. Al respecto, el PRET como herramienta buscó transformar las prácticas cotidianas de los agentes pero es resistido y ante la incertidumbre que genera “lo nuevo” pareciera que se continúa operando desde las prácticas cotidianas en las cuales los sujetos se sienten seguros.

Entonces, en las reuniones de los Equipos de Gestión es donde se informa el trabajo pautado por cada sector o grupo de trabajo. De acuerdo a los testimonios, a principio de año son los coordinadores de PRET los encargados de solicitar la planificación anual para cada uno de los grupos. Sin embargo, en dos de los cuatro PRETs analizados en profundidad, aparecen algunos bosquejos de planificaciones conjuntas. El primer caso, podría vincularse a una mirada conjunta de abordaje territorial con una fuerte intervención de un equipo más chico de gestión integrado por un comunicador y profesionales de distintas disciplinas. El segundo caso, la planificación conjunta estuvo determinada por el cambio de contexto, nuevos problemas complejos que los obligaron a pensar otras estrategias que difieren de las problemáticas identificadas al inicio del proyecto.

Acerca de los problemas a transformar por los proyectos, los coordinadores de PRETs identificaron en primer lugar aquellos vinculados a la dimensión económica productiva (VAO, competitividad, mejora en el rendimiento, etc.) -(39%); en segundo lugar, los problemas relacionados con la dimensión social (inclusión, equidad, fortalecimiento organizacional, etc.) – (22%). No obstante, resulta interesante el tercer grupo de problemas identificados que están emparentados con la dimensión institucional (fortalecimiento de la gestión interna, vinculación entre extensión e investigación, etc.) – (30 %). Este último grupo de problemas se relaciona con otros aspectos que emergieron de las entrevistas realizadas que están vinculados a la gestión

interna. Los participantes se refirieron en varias ocasiones a las tensiones que existen entre los actores, las distintas prácticas de los grupos de trabajo, la incertidumbre que trae trabajar con otro que piensa y hace distinto, etc. Este emergente es un punto que se podría trabajar en el futuro. Sería de suma utilidad retomar estos problemas para poder analizarlos a nivel institucional y generar herramientas que permitan abordarlos y fortalecer la gestión interna de los proyectos.

En relación a los procesos de monitoreo y evaluación el trabajo de campo permite concluir que la misma no es percibida como parte de un proceso de mejora continua. En algunos casos el informe de las actividades es considerado como una condición para obtener recursos y ser parte del proyecto. En las reuniones del Equipo de Gestión los participantes informan las actividades realizadas por cada área, cada representante lista las actividades que llevaron a cabo en ese mes. Por otro lado, mediante el reporte y el seguimiento informático, el coordinador de PRET evalúa la cumplimentación de actividades, quita las que no se realizaron y hace el seguimiento. Los participantes no dan cuenta de un proceso de retroalimentación conjunta de la planificación a partir de los resultados obtenidos de los procesos de evaluación y de monitoreo.

Entonces, los testimonios permitieron caracterizar a la evaluación principalmente como un “chequeo de ítems” que está en manos del coordinador del PRET o en los líderes de los equipos. Existe un sistema informatizado donde cada responsable de actividad con recursos va informando los avances respecto al desarrollo de las mismas. Sin embargo, no se da cuenta de instancias de trabajo donde se recolecten y sistemáticamente datos, se reflexione conjuntamente a partir del análisis y la interpretación de los mismos, y se establezcan nuevas líneas de acción.

Los proyectos analizados en profundidad se basaron en la planificación realizada al inicio de los mismos y solo en un caso, se plantearon estrategias superadoras que se fueron generando a medida de surgieron nuevos problemas en la gestión y se trabajó de manera conjunta en la construcción de nuevos indicadores. En este caso la evaluación, el monitoreo y el seguimiento de las actividades fue realizado por un equipo más chico de gestión del cual participan distintas miradas y disciplinas, entre ellas un comunicador. Una de las principales transformaciones que plantean los PRETs es la gestión colectiva a partir de distintas miradas y especialidades. Sin embargo, cabe mencionar que en ningún momento los actores entrevistados dieron cuenta de espacios de evaluación (de proyecto o de desempeño de los agentes) donde se tome en cuenta la gestión colaborativa como uno de los aspectos a analizar y ponderar.

Con respecto a los espacios para la toma de decisiones, a partir del trabajo de campo se pone en evidencia que si bien el espacio formal para esto es el Equipo de Gestión, solo en situaciones extraordinarias donde se decidió colectivamente. De acuerdo a los relatos, cada grupo toma la decisión sobre los aspectos vinculados a su temática particular. Los participantes entrevistados caracterizaron la toma de decisión de la siguiente manera: “siempre hay consenso”, “no tenemos necesidad de votar”, “no hay grandes conflictos”, entre otras consideraciones. Sin embargo, a partir de los testimonios se pudo reconstruir que es el coordinador del PRET quien va tomando decisiones en vinculación con cada uno de los sectores productivos y que respalda algunas de sus decisiones en base a la asignación de recursos. Es así que las reuniones de los equipos de gestión no son tomadas por los participantes como un espacio de toma de decisión, ya que la misma se hace de manera individual o por grupo de trabajo. Las reuniones son consideradas y bien valoradas solo como un espacio de información y contacto con otros técnicos.

Con respecto a la caracterización de los procesos de comunicación, a partir del trabajo realizado, se puso en evidencia que para los participantes de los Equipos de Gestión entrevistados y los coordinadores de PRET que respondieron la encuesta, la comunicación es principalmente producción y circulación de información tanto en el interior de los proyectos como hacia afuera de los mismos. De este modo, la comunicación es percibida por la mayoría de los actores, como una acción destinada a generar y transmitir contenidos con el objetivo principal de difundir el trabajo institucional y generar impacto en el territorio, entre otros objetivos. Estos hallazgos se encuentran en vinculación con el modelo de comunicación planteado históricamente por la institución y por la actual gestión de comunicación que hace foco en la comunicación pública de la ciencia y la generación de imagen institucional.

La preocupación central de la mayoría de los actores está puesta en los productos y recursos a utilizar para mejorar la transmisión de información. De este modo, se deja de lado el ámbito de la vida cotidiana y el proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas que la comunicación implica y que involucra a todos los sujetos que se encuentran en vinculación con el PRET, tanto interna como externa.

En este sentido, las principales acciones de comunicación, los problemas y los actores que participan en la producción de significados, se identificaron como estrechamente relacionados a la concepción de la comunicación compartida por los actores. Es decir, esta mirada de la comunicación que hace eje en los productos atraviesa todas las

dimensiones: los problemas, los actores y las actividades. Entonces, si la comunicación “no está en mano de todos”, sino que es una “producción técnica de contenidos”, se explica que “la falta de recursos especializados en la temática” sea reconocido como el principal problema de comunicación emergente. Es decir, el comunicador “ausente” es un productor especializado de información (gacetillas, notas, informes, videos, etc.). Esto deja de lado la idea del “comunicador comprendido como un científico social que posee saberes, capacidad y destrezas que le permiten facilitar el diálogo entre actores diversos en el espacio público” (Uranga, W., 2016, p.83). Sin embargo, es necesario resaltar que en los PRETs analizados en profundidad, donde aparece la figura del comunicador como un actor vinculado a la gestión, es donde se generaron nuevas herramientas de gestión, existen algunos bosquejos de estrategias conjuntas y los actores entrevistados muestran otra problematización acerca del trabajo conjunto y la gestión territorial. Si bien, en todos los actores entrevistados en el trabajo de campo reconocen la vinculación entre gestión y comunicación, es en este mismo PRET donde la comunicación es señalada como “el corazón del PRET”.

Con respecto a la caracterización de la participación, a partir del trabajo de campo se puso en evidencia que la participación social fue planteada al inicio de los proyectos. Los actores entrevistados dan cuenta de distintas herramientas que se utilizaron para la caracterización de los principales problemas y demandas de los actores del territorio (focus group, talleres, consulta a organizaciones intermedias, grupos Cambio Rural, etc.). Sin embargo, cabe mencionar que en dos de los casos analizados en profundidad, la detección de problemas y demandas se hizo en función a las distintas líneas de trabajo que ya se venían ejecutando en la Estación Experimental.

En relación a las demandas originarias, los participantes no dan cuenta de un proceso sistemático para la actualización así como tampoco ninguna herramienta mediante la cual recaben la información periódicamente. En general, la actualización se lleva a cabo principalmente por el contacto que tienen con los productores en distintos espacios: Consejos Locales Asesores (CLA), mesas sectoriales, capacitaciones, charlas, visitas a las agencias, etc.

Con respecto a la participación en la gestión, la información con la que cuentan los participantes de los Equipos de Gestión es sectorizada, mientras que el resto de los integrantes del PRET cuentan con información fragmentada (no les llega a todos) y que es enviada mediante actas e informes. En algunos casos cuentan con una reunión presencial anual. En varios PRETs, los referentes de las áreas temáticas

son los que realizan una distribución “tipo piramidal” de la información que surge a partir de la participación en el Equipo de Gestión.

Si partimos de la idea de que la participación “puede tener diferentes grados y que el aporte es significativo y eleva la calidad del proceso cuando no se reduce a una simple consulta o transmisión de información, sino que involucrar la toma de decisiones de manera colectiva” (Uranga, W., 2016), a partir de este trabajo se pone en evidencia el bajo nivel de participación de los actores tanto internos como externos involucrados con la gestión del PRET. La participación se encuentra vinculada con las prácticas de gestión que tienen los PRETs. Es decir, que la participación se da al interior de los distintos grupos de trabajo que están relacionados a partir del tema común que comparten (ganadería, agroecología, etc.). Una vez más, estas prácticas de participación forman parte del “saber hacer” que los participantes tenían anteriormente, son su resguardo ante la incertidumbre de lo nuevo y desconocido.

En la mayoría de los casos los integrantes de los Equipos de Gestión, de acuerdo a los postulados de Robirosa (Robirosa, M, 1990), se encuentran en el nivel de participación más bajo denominado “información” donde los actores tienen la información en calidad y cantidad. Otros actores están en el nivel de “opinión” que es un nivel un poco más complejo de participación en el cual pueden emitir opiniones sobre asuntos y el destino de la opinión puede ser tomado para la modificación de decisiones o de acciones. Este sería el caso de algunos participantes más activos; mientras que en uno de los casos analizados en profundidad, los participantes se encontrarían en el nivel de “toma de decisiones” donde pueden decidir sobre sus propios asuntos lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, diferencias, mecanismos adecuados de discusión y de toma de decisiones.

Finalmente, la implementación de los PRETs son fruto de la decisión de política institucional y fueron concebidos como una herramienta de gestión con fuerte participación social, más vinculadas a las políticas públicas con el objetivo de responder a demandas de inquietudes “desde abajo”, es decir desde la sociedad. Tal como sostiene Carlos Vilas las políticas públicas dejan de ser “un asunto exclusivo de funcionarios y políticos; su diseño, ejecución y evaluación devienen instancias en que los actores sociales toman intervención activa y agregan, a su involucramiento político convencional (participación en elecciones y otras dimensiones de los regímenes democrático-representativos)” (Vilas, C., 2011, p.113). Sin embargo, por el escaso nivel de participación identificado en los PRETs actualmente los caracteriza como una herramienta de gestión más vinculada a la política gubernamental definida como un

producto de decisiones “desde arriba” que corren el riesgo de quedar desfasadas de los intereses y necesidades sentidas actuales de la población que habita el territorio.

Finalmente, teniendo en cuenta las características reconocidas mediante este trabajo para los procesos de gestión, comunicación y participación en el interior de los PRETs, es necesario aclarar que estos datos de ninguna manera son acabados y transpolables a todos los proyectos de INTA. Cada proyecto en sí mismo podría considerarse una situación de comunicación, con significaciones y sentidos compartidos que se generaron a partir la historia del trabajo conjunto, sus modos de organización, las particularidades de los actores involucrados, los conflictos, las imágenes de futuro y la situación del contexto, entre otros elementos a considerar.

Sin embargo, la caracterización realizada sirve para observar algunos de los principales (no todos) nudos críticos que se ponen en juego al momento de gestionar un PRET en el INTA. Se considera un nudo crítico a las situaciones que si son modificadas generan procesos de “transformación que impactarán de manera relevante en el ámbito objeto de nuestra preocupación. Se entiende por nudos críticos aquellas cuestiones que aparecen de manera recurrente, son determinantes de peso de las brechas²⁸ dentro del mapa causal y están dentro de nuestro campo de actuación. Pueden entenderse también como problemas coincidentes que son, a su vez, causa común de otras situaciones problemáticas. Estos nudos críticos, por el carácter de nuestra implicación, serán de manera preponderante aunque no excluyentemente comunicacionales” (Uranga W., 2016, p.152).

En primer lugar, es necesario resaltar que los principales aprendizajes mencionados por los integrantes de los PRETs están relacionados con las transformaciones que se dieron a partir de la implementación de estos proyectos (los modos de hacer, modo de gestionar, conexiones entre distintas aéreas y sectores de la institución, etc.). Sin embargo, a la hora de enumerar los principales problemas de gestión aparece la “vinculación entre distintos actores INTA (vinculación: I y E, Naciones y ProFeder, Centro Regional y PRET. Poco de ejercicio de participación, escasa definición de roles y funciones, involucramiento, superposición e indefinición de roles, diversidad de criterios, desinterés por la propuesta, etc)”. En este sentido, se considera necesario

²⁸ Se entiende por brechas a “(...) la distancia entre esta situación dada y aquella deseada considerada como óptima y posible. Comprende una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una dimensión subjetiva (el patrón de deseabilidad establecido por el sujeto). A este análisis podrán contribuir en mucho los trayectos causales decisivos y los nudos críticos definidos con posterioridad”. (Uranga, W., 2008, p. 41).

configurar procesos que permitan abordar las tensiones que se generan a partir de las diferentes prácticas, modos de concebir la tarea y modos de abordaje territorial, entre otros aspectos, que se dan entre las distintas disciplinas y actores que participan de la gestión.

En segundo lugar, a partir de los testimonios de los distintos actores, se perciben tensiones con respecto al modelo de organización y los significados que cada uno de los participantes tiene respecto a lo que la organización “es”, “debería ser”, “su misión”, “los destinatarios de su accionar”, “sus objetivos”, “sus resultados”, entre otros aspectos que subyacen lo discursivo. Es así que conviven diferentes miradas sobre el modelo organizacional y cada una conlleva a su vez un modo de diseñar la organización, conducirla y controlarla. J. Thompson citado por Jorge Etkin (Etkin, J., 2005, p. 91) identifica tres grandes líneas en la explicación de las organizaciones:

“a) el modelo racional o determinista basado en la planificación, la autoridad y el control orientado a los objetivos comunes; el proceso crítico es el diseño eficiente de las tareas; b) el modelo de sistema orgánico con partes conectadas que cumplen funciones para la supervivencia y el crecimiento del sistema en un medio cambiante; el proceso crítico es la adaptación; y, c) el modelo de la resolución de problemas en un ambiente incierto, donde los integrantes deben procesar información para elegir uno entre los caminos posibles, siguiendo los objetivos. Es la idea del comportamiento “administrativo”, que intenta ser racional. Según este enfoque, la organización es una articulación de los centros decisivos”.

Entonces, cada uno de estos modelos lleva implícito un modo de hacer en el territorio. Se reconoce más habitualmente el modelo racional y los PRETs están pensados como una estrategia para la resolución de problemas en un ámbito incierto y complejo.

Los modelos organizacionales se encuentran vinculados a un modo de gestionar y de abordaje territorial distinto. Dado este marco, sería interesante trabajar en profundidad estos modelos para poder generar herramientas que permitan disminuir las tensiones sobre los distintos modos de hacer. Además, establecer una estrategia compartida con una imagen de futuro que incluya a todos los actores involucrados en la gestión, sumando a los actores sociales que están fuera de la institución y para los cuales ella trabaja. Esta estrategia tendría que ser periódicamente validada y modificada teniendo en cuenta el cambio en el entorno. Finalmente, de acuerdo a los relatos recabados en el trabajo de campo, para los agentes entrevistados el INTA funcionaría más vinculado al modelo que Daniel Prieto Castillo (2004) denomina como anarquías organizadas:

“(…) las anarquías organizadas se caracterizan precisamente por una falta de coordinación en todos los planes. Esto lleva a verdaderos bolsones de poder, o

bien a la generación de todo tipo de espacios de autonomía relativa. Por este último concepto entendemos situaciones en que dentro de una línea general de una organización, de una institución, se producen corrientes que vienen a estar, si no en abierta contradicción al resto, al menos en una situación particularmente distinta de todo. En pocas palabras: la organización existe, pero atomizando hasta en los puestos de menor jerarquía. Y cuando ocurre, el poder de discusión se distribuye de una manera formidable. Al no estar definido un cargo, al faltar información sobre la manera en que operan otros, al no tener mecanismos precisos de coordinación, la superposición de tareas, la improvisación e incluso la arbitrariedad pasan a primer plano. Y sin embargo, el todo funciona, aun cuando hay que reconocer que lo hace con el mínimo rendimiento. Se aplica aquí claramente lo que se ha denominado el fenómeno de “caja negra”. Si pensamos en “insumos y productos” puede apreciarse la entrada de ciertos insumos, pero nadie sabe de qué manera se generan productos; algo pasa allí adentro, pero pasa precisamente en el fenómeno de “caja negra (...) El espacio de las anarquías organizadas es el del Estado, sobre todo el correspondiente a su burocracia. Lo que para una empresa privada es algo suicida, para instituciones como secretarías y universidades constituye un “modus vivendi” o bien un “modus operandi” y es precisamente en ese espacio donde se abren instancias de cierta autonomía, donde uno puede generar planes que se superponen a los de otras instituciones similares” (p. 230).

Para finalizar, a partir de todos los puntos analizados anteriormente es necesario mencionar el trinomio inseparable que existe entre gestión, comunicación y participación. Si gestionar de manera colectiva es:

“(...) el resultado de una construcción y de una responsabilidad asociada a la toma de las decisiones y no meramente la suma de las individualidades. Gestionar institucional o socialmente es un proceso de acciones que involucran a los sujetos participantes desde su propia individualidad y subjetividad, pero con un resultado que no es meramente la suma de las partes, sino consecuencia del intercambio creativo y el producto enriquecedor de consensos y disensos” (Uranga, W., 2016, p.17)

Entonces, no es posible llevar adelante la gestión sin tener en cuenta que:

- Es necesario generar **espacios de interacción con los actores sociales** que permitan la reflexión y el debate sobre las problemáticas locales. En este sentido, no existe un listado de problemáticas a abordar construido por la propia institución si no que las necesidades son identificadas de manera conjunta con los sujetos que habitan el territorio y actualizadas periódicamente en función de los avances y retrocesos del proceso iniciado.
- Se deben fortalecer **espacios de diálogo y encuentro entre los participantes**. En estos espacios distintos actores definen y caracterizan quiénes son, que desean y de qué modo llevan adelante sus actividades con el objetivo de rescatar la historia de las prácticas y buscar conexiones entre los saberes compartidos. A partir de allí, acuerdan líneas de acción colectivas

para encontrar soluciones a las problemáticas planteadas anteriormente por los propios actores institucionales y los territoriales (comunidad, organizaciones intermedias, otras instituciones, etc.).

- Los actores involucrados son **protagonistas de los procesos de gestión**. Desde esta perspectiva es importante que estén implicados en la construcción de un futuro deseado y en la delimitación de las distintas líneas de acción definidas para alcanzarlo. Las acciones propuestas deben promover espacios de participación en todos los niveles de decisión, desde el relevamiento de las problemáticas hasta el diseño de las líneas de acción, ejecución, monitoreo y evaluación a llevar a cabo. Esto requiere pensar otras acciones de comunicación que dejen de lado las estrategias basadas en la difusión de información que llevan a monopolizar la palabra para pensar estrategias que faciliten la conversación y el encuentro entre actores diversos.
- Es necesario **reconocer los quehaceres y prácticas cotidianas**. En base a ellas se deben utilizar distintas herramientas y estrategias de comunicación para compartir información y conocimientos buscando generar cambios a partir de sus propias potencialidades de los actores intervinientes. Se trata de reconocer aquellas tensiones que tienen que ver con el abordaje de las diferencias, las individualidades y las subjetividades en pos de un proyecto compartido. Es en este espacio donde la comunicación como disciplina tiene un rol fundamental ya que permite generar espacios de diálogo en la diversidad cultural.

A sí mismo, pensar el trinomio gestión, comunicación y participación lleva establecer nuevas conexiones con las prácticas disciplinares. Los PRETs plantean en su inicio una mirada de enfoque territorial, el trabajo interdisciplinario y un abordaje desde la complejidad. Pensar la complejidad es ir más allá de las múltiples miradas disciplinares o causas para un mismo problema, implica reconocer un entramado de relaciones:

“La complejidad no es una meta a la que arribar sino una forma de cuestionamiento e interacción con el mundo. Constituye a la vez un estilo de indagación una práctica rigurosa que no se atiene a estándares ni a modelos a priori. Un abordaje complejo de la complejidad implica desembarazarse de las pretensiones de mantenerla cercada, de formalizarla, de atraparla en un modelo, de constreñirla a un paradigma. No se trata de un nuevo sistema totalizante, de una teoría omnicompresiva, ni siquiera de una teoría, sino de un proyecto siempre vigente y siempre en evolución”. (Najmanovich, D., 2008, p. 77)

A su vez abordar la complejidad plantea un importante desafío para la gestión, la comunicación y la participación ya que plantea un trabajo colectivo y en red:

“Los abordajes de la complejidad nos dan la oportunidad de expandir y transformar o, aún más, reinventar el juego del conocimiento. Desde estos enfoques es posible considerar y aprovechar el modo en que las distintas áreas

del saber y del quehacer humano se afectan de múltiples formas fertilizándose mutuamente. Pensar “en red” implica ante todo la posibilidad de tener en cuenta el alto grado de interconexión de los fenómenos y establecer itinerarios de conocimiento tomando en cuenta las diversas formas de experiencia humana y sus múltiples articulaciones. La red no tiene recorridos ni opciones predefinidas (aunque desde luego pueden definirse y también congelarse). Las redes dinámicas son fluidas, pueden crecer, transformarse y reconfigurarse. Son ensamblajes auto organizados que se hacen ‘al andar’. Atraviesan fronteras, crean nuevos dominios de experiencia, perforan los estratos, proveen múltiples itinerarios, tejiendo una trama vital en continuo devenir” (Najmanovich, D., 2008, p. 131)

En este marco, pensar la gestión, la comunicación y la participación es ir más allá de las recetas y modelos disciplinares conocidos. Implica el trabajo articulado y la creación de nuevas miradas a partir de la interrelación de saberes, prácticas y modelos. Conlleva a un trabajo permanente de actualización y el reconocimiento del entorno/contexto como en permanente cambio y movimiento. Durante este trabajo de campo en muchas ocasiones surgió que los participantes expresaron las tensiones que sentían frente al cambio permanente que a su vez genera en ellos la búsqueda de recetas, precisiones, modelos, guías, pasos a seguir para su accionar en el territorio. Desde esta mirada, no hay modelo o disciplina que pueda dar cuenta de la complejidad y las interacciones no lineales que la habitan. En este mismo sentido Carlos Matus plantea:

“Las ciencias tradicionales asumen que el mundo es predecible. La realidad de cada día lo niega. La observación de la realidad social confirma que la mayoría de los procesos escapan a nuestra capacidad de predicción. Es imposible conocer el futuro. Y, ante esa imposibilidad factual y verificable, caben dos posiciones: a) tener fe en que el sistema social sigue leyes, y perseverar en los esfuerzos por descubrirlas; confiar en que la imposibilidad de hoy reside en nuestro conocimiento y no está en la estructura creativa de la realidad o, b) explorar caminos distintos para comprender la realidad; asumir que la realidad social es creativa, está en constante construcción, no sigue leyes determinísticas y puede ser entendida sin necesidad de acudir al concepto de ley determinística. Esta posición implica renunciar a la predicción como regla general, pues se trata de una pretensión sin fundamento. Comprender la realidad no conduce necesariamente a lograr la capacidad de predicción del futuro” (Matus, C., 1998, p. 197)

Gestionar obliga a una coordinación de acciones conjuntas para alcanzar un objetivo que a su vez está en permanente transformación y cambio. Establecer herramientas de gestión y comunicación, en un ámbito de participación, implica un gran desafío para aquellas instituciones que fueron pensadas como un modelo racional basado en la planificación, la autoridad y el control orientado a los objetivos comunes. Para ello es necesario diseñar herramientas flexibles, adaptables y que permitan generar procesos

de transformación colectiva, uno de los principales desafíos a futuro para instituciones como el INTA.

Bibliografía

Aleman, C. (2003). "Apuntes para la construcción de los periodos históricos de la extensión rural del INTA", en THORNTHON, R. y CIMADEVILLA, G., (comp.). La extensión rural en debate. Buenos Aires: Ediciones INTA

Apella, G., Huarte, C., Vargas, T. (2012). Análisis situacional desde la Comunicación". Cap. I y II: Procesamiento de la información y conclusiones. Cuadernos de cátedra TPPC No. 6. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

Elverdín J., Ledesma S.E, Zain El Din, E. y Cittadini E. (eds.); (2014). Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios: Documento base y Estructura organizativa. Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/programa-nacional-para-el-desarrollo-y-la-sustentabilidad-de-los-territorios>

Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto. Buenos Aires: Granica.

Gomez, M. (s.f.) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/110003313/Introduccion-a-la-Metodologia-de-la-Investigacion-Cientifica-Autor-Prof-Marcelo-Gomez>

Kaplún, G., en Cimadevilla, G. y Thornton, R. (eds.); (2010). Usos y Abusos del participare. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2007). Enfoque de Desarrollo Territorial, documento de trabajo N° 1, Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios (PNADT). Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/enfoque-de-desarrollo-territorial>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2008a). Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial. Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/los-indicadores-sociales-en-la-formulacion-de-proyectos-de-desarrollo-con-enfoque-territorial>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2008b). La comunicación en los procesos de desarrollo territorial. Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/la-comunicacion-en-los-procesos-de-desarrollo-territorial>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2014). Evaluación conjunta de resultados y gestión de las Carteras de Proyectos Regionales 2006 y 2009 desarrolladas en el ámbito del Centro Regional Tucumán-Santiago del Estero. Buenos Aires. Recuperado de <http://inta.gob.ar/documentos/evaluacion-conjunta-de-resultados-y-gestion-de-las-carteras-de-proyectos-regionales-2006-y-2009-desarrolladas-en-el-ambito-del-centro-regional-tucuman-santiago-del-estero>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016a). Aprendiendo desde la Práctica de Gestión de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial – Reflexiones y Recomendaciones. Documento de trabajo interno (Inédito)

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016b). Marco Conceptual para la Implementación del Enfoque Territorial en el INTA. Documento de Trabajo Interno (Inédito)

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016c). Plan Estratégico Institucional 2015-2030. Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado de http://inta.gob.ar/sites/default/files/intapei_inta_2015-2030-2.pdf

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016d). Escenario comunicación 2016: reflexiones y apuntes para el futuro de la agroindustria. Buenos Aires: Ediciones INTA. Recuperado de http://inta.gob.ar/sites/default/files/inta-escenario_comunicacion_2016.pdf

Martín-Barbero, J. (2002). Oficio de Cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.

Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2011). Comunicación estratégica: comunicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Matus, C. (1998). Teoría del juego social. Buenos Aires: Ediciones de la UNLa

Najmanovich, D.(2008). Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo. Buenos Aires: Editorial Biblos

O`Donnell, G. (1981). Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales. Una perspectiva latinoamericana con referencias a países postcomunistas. Recuperado de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/deluca/odonnell.pdf>

Oszlak, O. y O`Donnell, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Documentos G.E.CLACSO/Nro.4. Buenos Aires: Centro de Estudios y Sociedad (CEDES).

Prieto Castillo, D. (1990). Diagnóstico de la comunicación. Quito: Ciespal.

Pietro Castillo, D. (2004a). La comunicación en la educación. Buenos Aires: La Crujia.

Prieto Castillo, D. (2004b). Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos. Recuperado de http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=50:recomen-16&catid=9&Itemid=108

Robirosa, M. , Cardarelli, G., Lapalma, A., Caleti, S., colab. (1990). Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. Buenos Aires: UNICEF: Siglo XXI.

Rozenblum, C. (2014). Una aproximación a la complejidad del territorio: aportes metodológicos para el análisis y la evaluación de procesos de desarrollo territorial. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Speranza, M. y Tort, M. I. 2010. Dinámicas socio-institucionales de las prácticas de extensión. Ponencia presentada al VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas, Brasil.

Torres, G. (2006). Desafíos en movimiento: la experiencia del proyecto “Gestión de procesos de comunicación en apoyo al desarrollo territorial” del INTA. Buenos Aires. Documento de trabajo interno (Inédito).

Uranga, W. (2005). La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales. Recuperado de http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16:proprios-22&catid=8:textos-proprios&Itemid=107

Uranga, W. (2007). Mirar desde la comunicación. Una Manera de analizar las prácticas sociales. Buenos Aires. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401105/U2_L5_Mirar-desde-la-comunicacion_Washington-Urganga-.pdf

Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Buenos Aires. Recuperado de <https://es.slideshare.net/nelvist/prospectiva-estrategica-delacomunicacionuranga1-9242912>

Uranga, W. (2009). El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. Algunos ejemplos y propuestas para trabajar. Taller de planificación de Procesos comunicacionales. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. Recuperado de http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/el_sentido_de_las_tecnicas.pdf

Uranga, W. (2012). La gestión: proceso integral. Cuadernos de cátedra TPPC No. 4. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. Recuperado de <file:///C:/Users/garcia.gabriela/Downloads/Cuaderno%204.%20La%20gesti%C3%B3n%20como%20proceso%20integral%20W%20Uranga.pdf>

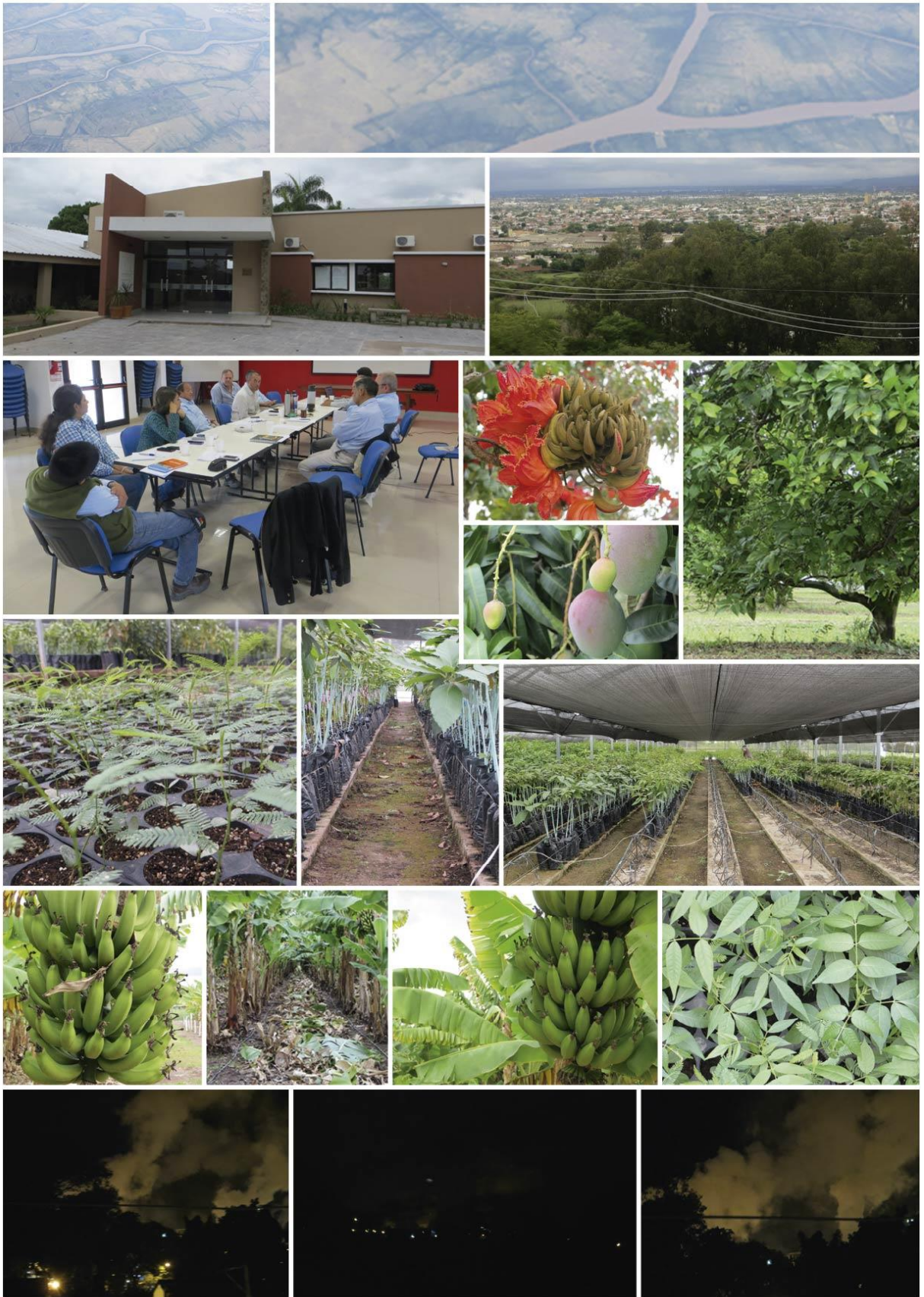
Uranga, W. (2016). Conocer, transformar, comunicar. Buenos Aires: Editora Patria Grande

Uranga, W. y Vargas, T., (2016). Gestionar lo público desde la extensión en el INTA. Documento de trabajo (inédito).

Vilas, C. (2011). Después del Neoliberalismo: Estado y procesos políticos en América Latina. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús

ANEXOS

ANEXO I Imágenes del PRET, Yuto, Jujuy, CR Salta Jujuy





ANEXO III Imágenes del PRET, Delta del Paraná, Buenos Aires.



ANEXO IV Imágenes del PRET, Rafaela, Santa Fe.



ANEXO V: Cuadro de variables, dimensiones, indicadores, herramientas.

Variable	Dimensiones	Indicadores (preguntas de investigación)	Herramientas	Espacios de información, fuentes, actores
Procesos de Gestión	Percepciones, concepciones y evaluaciones sobre el concepto de gestión.	<p>¿Cómo entiende la gestión?</p> <p>¿Cuándo en el PRET se habla de gestión a qué se hace referencia?</p> <p>¿De qué manera podría describir la gestión en el PRET?</p> <p>¿Cuáles son las principales tareas de gestión que llevan adelante?</p> <p>¿Considera alguna de ellas más importante que otras? ¿Cuál?</p>	<p>Entrevistas a distintos actores de los Equipos de Gestión</p> <p>Encuesta on line</p> <p>Relevamiento documental</p>	<p>Equipos de Gestión: Coordinador del PRET, un investigador, un técnico/extensionista y comunicador.</p> <p>Encuesta a 122 coordinadores de PRET</p> <p>Documentos del INTA con información elaborada para los Prets, pagina web, consulta base de proyectos, evaluaciones intermedias,</p>
	Participación en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades.	<p>¿Tiene el PRET plan/estrategia/acción de gestión?</p> <p>¿Qué actores intervienen en el armado de ese plan/estrategia/acción?</p> <p>¿Quiénes llevan adelante el plan/estrategia/acciones de gestión? (quienes ejecutan)</p>		

	Participación en la toma de decisiones.	<p>¿Quiénes forman parte del plan/estrategia/acciones de gestión? (quienes toman las decisiones y opinan)</p> <p>¿Con que información cuentan los actores que forman parte de plan/estrategia/acción de gestión para tomar decisiones? ¿Cómo la obtienen?</p> <p>¿Existen espacios para la toma de decisión? ¿Podría identificarlos? ¿Quiénes participan?</p> <p>¿Sobre qué aspectos principales se decide en cada uno de los momentos identificados?</p>		
	Procesos de construcción de planes de gestión, ejecución y monitoreo de las actividades que se realizan en los territorios	<p>¿De qué manera realizan las actividades de de monitoreo y evaluación de los distintos trabajos en territorio?</p> <p>¿Quiénes participan?</p>		
Procesos de comunicación	Percepciones, concepciones y evaluaciones acerca de la comunicación que tienen los participantes de los equipos de gestión.	<p>¿Qué entiende por comunicación?</p> <p>¿Cuándo en el PRET se habla de comunicación a qué se hace referencia?</p> <p>¿De qué manera podría describir la Comunicación del PRET?</p> <p>¿Aporta la comunicación al trabajo del equipo de gestión? ¿De qué manera?</p> <p>¿Existen problemas de comunicación? ¿Cuáles?</p>	<p>Entrevistas a distintos actores de los Equipos de Gestión</p> <p>Encuesta on line</p>	<p>Equipos de Gestión: Coordinador del PRET, un investigador, un técnico/extensionista y comunicador.</p> <p>Encuesta a 122 coordinadores de PRET</p>

		¿Se intentan solucionar de algún modo? ¿Quiénes participan en la resolución de esos problemas?	Relevamiento documental	Documentos del INTA con información elaborada para los Prets, pagina web, consulta base de proyectos, evaluaciones intermedias,
	Modelos de comunicación que influyen en las prácticas que llevan adelante.	¿Considera que existen distintos momentos en la comunicación? ¿Podrían identificarlos? ¿Cuáles son las principales tareas de comunicación que se llevan adelante en el PRET? ¿Considera alguna de ellas más importante que otras? ¿Cuál?		
	Acciones de comunicación del proyecto.	¿Quiénes llevan adelante las actividades de comunicación del PRET? ¿Existe algún momento en las tareas que llevan adelante como equipo de gestión donde prime más las actividades de comunicación? ¿Cuál?		
	Participación de distintos actores en la producción e intercambio de significados compartidos.	¿Qué actores intervienen en el armado del plan/estrategia/acciones de comunicación? ¿Quiénes forman parte de las actividades del plan/estrategia/acciones de comunicación? ¿Quiénes llevan adelante el plan/estrategia/acciones de comunicación? ¿Con que información cuentan los actores que forman parte de plan/estrategia/acción de comunicación para tomar decisiones?		

Participación	Niveles y modos de participación de los actores.	¿Hay momentos donde la gestión del PRET se vincula con la comunidad en la que está inserto? ¿Cuáles?	Entrevistas a distintos actores de los Equipos de Gestión	Equipos de Gestión: Coordinador del PRET, un investigador, un técnico/extensionista y comunicador.
	Distintos momentos de participación social en los equipos de gestión y tipo de estrategia de planteada para la construcción colectiva.	¿En qué momento de las actividades del PRET en el territorio participan o participaron los productores? ¿Qué dinámica o metodología se utilizó o se utiliza para facilitar la participación de los productores en el diagnóstico del PRET?	Encuesta on line	Encuesta a 122 coordinadores de PRET
	Interacción con el territorio, metodología para la construcción de diagnóstico participativo y actualización de los problemas del territorio.	¿Qué dinámica o metodología se utilizó o se utiliza para facilitar la participación de los productores en el diagnóstico del PRET? ¿Cómo se identifican los nuevos intereses, necesidades o problemas de la comunidad?	Relevamiento documental Observación participante	Documentos del INTA con información elaborada para los Prets, pagina web, consulta base de proyectos, evaluaciones intermedias, Participación en reuniones de los Equipos de Gestión
Relaciones e interacción	Modos de interacción entre los actores que participan de los equipos de gestión.	¿Podría identificar desacuerdo al interior del PRET? ¿Cómo lo resolvieron? ¿Qué actores intervinieron para la resolución?	Entrevistas a distintos actores de los Equipos de Gestión	Equipos de Gestión: Coordinador del PRET, un investigador, un técnico/extensionista y comunicador.
	Visión situacional de los actores: identificación de nudos críticos para la gestión y la comunicación.	¿Hubo algún hecho o momento donde el equipo de gestión tuvo que repensar sus prácticas o modos de	Encuesta on line	Encuesta a 122 coordinadores de PRET

	<p>Conflictos y estrategias para la solución de los mismos.</p>	<p>trabajar? ¿Cómo fue? ¿Qué modificaron a partir de ese momento? ¿Qué actores facilitaron el proceso?</p>	<p>Relevamiento documental</p> <p>Observación participante</p>	<p>Documentos del INTA con información elaborada para los Prets, pagina web, consulta base de proyectos, evaluaciones intermedias,</p> <p>Participación en reuniones de los Equipos de Gestión</p>
--	---	--	--	--

ANEXO VI: Listado total de PRETs y ponderación alcanzada por cada uno (elaboración propia)

TITULO		Aparece la comunicación como disciplina que integra el PRET	En la estrategia global del PRET figuran acciones de comunicación	La comunicación es mencionada en la propuesta de organización del PRET	La comunicación es mencionada en la metodología planteada para el proyecto	Existen actividades/productos vinculados a la gestión interna de PRET.	Se plantean acciones de comunicación interna (propuestas que superen las reuniones de los equipos)	Aparecen acciones de comunicación vinculadas a extensión como difusión	Existe un plan/estrategia de comunicación	Ponderación
Contribución al desarrollo del territorio ganadero del Salado	E.E.A. Pergamino	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Contribución al desarrollo del territorio agrícola ganadero del centro.	E.E.A. Pergamino	0	1	0	1	0	0	1	0	3
Contribución al desarrollo competitivo, sustentable e inclusivo del territorio norte de la provincia de Buenos Aires.	E.E.A. Pergamino	1	0	1	1	3	1	1	0	8
Gestión para el desarrollo del sistema agroalimentario. Partidos de San Nicolás, Ramallo y Zárate.	E.E.A. San Pedro	0	0	0	1	0	1	1	4	7

Aportes para el crecimiento, la equidad y la sustentabilidad del territorio diversificado de los partidos costeros de San Pedro y Baradero.	E.E.A. San Pedro	1	0	0	1	0	1	1	4	8
Contribución del INTA al desarrollo sustentable del territorio del noroeste bonaerense.	E.E.A. General Villegas	1	1	1	1	3	1	1	4	13
Aportes al desarrollo territorial del INTA en el oeste medanoso de la provincia de Buenos Aires con eje en la conformación de redes.	E.E.A. General Villegas	0	1	1	1	3	1	1	0	8
Aportes al desarrollo sustentable del territorio del Delta Frontal.	E.E.A. Delta	0	1	0	0	3	1	1	4	10
Aportes al desarrollo sustentable del territorio islas del Delta Superior del Río Paraná.	E.E.A. Delta	1	1	0	0	3	1	1	0	7

Aportes al desarrollo sustentable del territorio zona núcleo forestal del Delta del Paraná.	E.E.A. Delta	0	0	1	1	3	1	1	0	7
Contribución al desarrollo del territorio sur del AMBA desde un enfoque agroecológico, orientado a la agricultura familiar y PyMES.	E.E.A. Amba	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Aportes al desarrollo sustentable de la agricultura urbana y periurbana en el territorio norte del área metropolitana de Buenos Aires.	E.E.A. Amba	1	0	0	0	3	0	1	4	9
Aportes para el desarrollo inclusivo del territorio periurbano oeste, con eje en la agricultura urbana y periurbana.	E.E.A. Amba	1	0	0	0	3	1	1	0	6
Proyecto regional aportes de la agricultura urbana al desarrollo territorial.	E.E.A. Amba	1	1	0	0	0	0	1	0	3

Proyecto regional con enfoque territorial centro oeste.	E.E.A. Balcarce	0	1	0	0	3	1	1	0	6
Proyecto regional con enfoque territorial Mar y Sierra.	E.E.A. Balcarce	1	0	1	1	3	0	1	0	7
Proyecto regional con enfoque territorial del sudeste del CERBAS.	E.E.A. Balcarce	1	1	0	0	3	1	1	4	11
Apoyo al desarrollo de los sistemas productivos del territorio sub húmedo de la EEA Bordenave.	E.E.A. Bordenave	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Proyecto regional para el desarrollo territorial del semiarido de la EEA Bordenave.	E.E.A. Bordenave	0	0	0	1	3	0	1	0	5
Proyecto de gestión de la acción institucional en el territorio valle bonaerense del Río Colorado (Buenos Aires).	E.E.A. Hilario Ascasubi	1	0	1	1	3	1	1	0	8
Gestión de la innovación para el desarrollo del territorio semiárido	E.E.A. Hilario Ascasubi	0	1	1	0	3	1	1	4	11

secano bonaerense.										
Proyecto regional con enfoque territorial de la CEI Barrow.	E.E.A. Integrada Barrow	0	0	0	0	3	1	1	0	5
Proyecto regional con enfoque territorial Cuenca Norte.	E.E.A. Cuenca del Salado	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Proyecto regional con enfoque territorial Cuenca Sur.	E.E.A. Cuenca del Salado	1	1	0	0	0	0	1	0	3
Proyecto regional con enfoque territorial Cuenca del Centro.	E.E.A. Cuenca del Salado	0	0	1	0	3	1	1	4	10
Aportes al desarrollo territorial de la Puna y Valles Áridos de Antofagasta de la Sierra, Belén y Santa María, Catamarca.	E.E.A. Catamarca	0	1	0	1	3	0	1	0	6
Aportes al desarrollo territorial de Andalgalá, Pomán y Tinogasta a partir de una nueva	E.E.A. Catamarca	0	0	1	1	3	0	1	4	10

institucionalidad regional.										
Aportes para el desarrollo sustentable del área geográfica Valle Central y Este de la provincia de Catamarca.	E.E.A. Catamarca	0	0	0	1	3	1	0	4	9
Optimización de la gestión y articulación institucional territorial, como aporte al desarrollo sustentable, zona oeste de La Rioja.	E.E.A. Chilecito	1	0	0	1	3	0	1	0	6
Aportes al desarrollo del área geográfica llanos norte con estrategias de enfoque territorial.	E.E.A. La Rioja	0	0	0	1	3	1	1	0	6
Estrategias de gestión de recursos ambientales, tecnológicos y sociales para el desarrollo sustentable del sector agropecuario de Llanos Sur.	E.E.A. La Rioja	1	0	0	1	3	1	1	0	7

Contribución al desarrollo del territorio del centro-norte del Chaco en un marco de equidad social, sustentabilidad y competitividad.	E.E.A.Saenz Peña	1	1	1	1	0	0	1	0	5
Proyecto de apoyo al desarrollo socio-productivo con enfoque territorial de la Dorsal Sur de la provincia del Chaco.	E.E.A.Saenz Peña	0	0	0	1	3	0	1	0	5
Apoyo al desarrollo socio-productivo y ambiental del impenetrable chaqueño.	E.E.A.Saenz Peña	1	1	0	1	3	0	1	0	7
La EEA INTA Las Breñas y su aporte a la gestión del desarrollo territorial en su área de Influencia.	E.E.A.LAS BREÑAS	1	1	1	1	3	1	1	0	9
Contribución desde el enfoque territorial al desarrollo sustentable para el Este de la provincia del Chaco.	E.E.A.COLONIA BENITEZ	0	1	0	1	0	1	1	0	4

Proyecto regional de desarrollo del Este de la provincia de Formosa.	E.E.A. El Colorado	0	1	0	0	3	0	1	0	5
Desarrollo integral y sustentable de la región central de la provincia de Formosa.	E.E.A. El Colorado	1	1	0	0	0	0	1	0	3
Desarrollo territorial del antiguo Delta del Bermejo (Departamento Lib. Gral. San Martín Chaco y Departamento Pirané Formosa).	E.E.A. El Colorado	1	0	0	0	3	0	1	0	5
Contribución al desarrollo sustentable del Oeste Formoseño.	E.E.A.ING.JUAREZ	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Proyecto territorial del Este de la provincia de Córdoba.	E.E.A.Marcos Juarez	1	0	1	1	3	1	1	4	12
Contribuyendo al desarrollo del territorio del sudeste de la provincia de Córdoba.	E.E.A.Marcos Juarez	0	1	1	1	3	1	1	4	12
Territorio del sudoeste agrícola ganadero del sudoeste.	E.E.A.Marcos Juarez	1	0	1	1	3	1	1	4	12

Gestión de la innovación en el territorio del arco noroeste de la provincia de Córdoba.	E.E.A. Manfredi	1	0	1	0	3	1	1	4	11
Proyecto regional del territorio agrícola ganadero central de la provincia de Córdoba.	E.E.A. Manfredi	1	0	0	0	3	0	1	4	9
PReT - Zona III centro Este - Centro Regional Córdoba.	E.E.A. Manfredi	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Proyecto regional con enfoque territorial humedal norte de la provincia de Corrientes.	E.E.A. Corrientes	0	1	0	0	3	0	1	0	5
Proyecto territorial noroeste de la provincia de Corrientes.	E.E.A. Corrientes	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Fortalecimiento del proceso de desarrollo con enfoque territorial en el sudoeste Lavalle, Goya y Esquina de la provincia de Corrientes.	E.E.A. Bella Vista	0	0	0	1	3	0	1	0	5

Aportes para el desarrollo sustentable de los departamentos de Bella Vista, Saladas, San Roque, Concepción y Mburucuyá, en la provincia de Corrientes.	E.E.A. Bella Vista	1	1	1	0	3	0	1	0	7
Proyecto regional con enfoque territorial, tierras coloradas y malezal de Corrientes.	E.E.A. Mercedes	1	0	0	1	3	0	1	0	6
Proyecto regional con enfoque territorial, territorio centro sur de Corrientes.	E.E.A. Mercedes	1	0	0	1	3	0	1	0	6
Promoción del desarrollo socio-económico sostenible del centro norte de la provincia de Entre Ríos.	E.E.A.Parana	0	0	0	1	0	0	1	4	6
Fortalecimiento del desarrollo territorial, centro oeste de la provincia de Entre Ríos.	E.E.A.Parana	1	1	1	1	3	0	1	4	12

Fortalecer la diversidad socio productiva del centro sureste de la provincia de Entre Ríos de manera sustentable.	E.E.A.Concepción del Uruguay	1	1	0	0	0	0	1	0	3
Contribución al fortalecimiento del desarrollo del Delta Entrerriano.	E.E.A.Concepción del Uruguay	1	1	1	1	0	0	1	4	9
Contribuir al desarrollo socio económico del noreste de Entre Ríos, en un marco de competitividad, salud ambiental y equidad social.	E.E.A. Concordia	1	0	0	1	3	0	1	0	6
Proyecto regional con enfoque territorial en el área sur de la provincia de Misiones.	E.E.A. Cerro Azul	0	0	0	1	3	0	1	4	9
Proyecto regional de desarrollo territorial de la zona centro de Misiones.	E.E.A. Cerro Azul	1	1	1	1	0	0	1	4	9
Proyecto regional área territorial alto Uruguay.	E.E.A. Cerro Azul	1	0	0	1	3	1	1	4	11
Desarrollo de los sistemas productivos del territorio	E.E.A. Montecarlo	0	0	1	0	0	0	1	0	2

denominado Paraná medio.										
Apoyo al desarrollo territorial del noreste y del alto Paraná Misionero.	E.E.A. Montecarlo	0	0	1	1	3	1	1	4	11
Contribución al desarrollo sostenible del cinturón verde de Mendoza.	E.E.A. Mendoza	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Aportes para la superación de problemáticas del territorio tradicional del Valle de Uco.	E.E.A. La Consulta	1	0	0	0	3	1	1	4	10
Atención a las problemáticas de los nuevos modelos productivos del Valle de Uco.	E.E.A. La Consulta	1	0	0	1	3	1	1	0	7
Desarrollo del oasis sur de la provincia de Mendoza.	E.E.A.Rama Caída	1	0	0	1	3	0	1	4	10
Proyecto regional de desarrollo del secano sur de Mendoza.	E.E.A.Rama Caída	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Proyecto regional de desarrollo del oasis este de Mendoza.	E.E.A.Junin	1	1	1	0	3	0	1	0	7

Desarrollo del territorio de transición del este de Mendoza, construyendo juntos nuestro futuro.	E.E.A. Junin	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Desarrollo territorial de los valles andinos y del noreste de San Juan.	E.E.A. San Juan	0	0	0	0	0	0	1	4	5
Aportes al desarrollo territorial del sudeste del Valle de Tulum.	E.E.A. San Juan	0	0	1	0	3	0	1	0	5
Aportes para el desarrollo sustentable del NO del Valle del Tulum.	E.E.A. San Juan	1	0	1	0	3	0	1	4	10
Contribución al desarrollo territorial del este de La Pampa.	E.E.A. Anguil Guillermo Covas	0	1	1	0	0	0	0	4	6
Desarrollo territorial sustentable del Caldenal y oeste árido de la provincia de La Pampa.	E.E.A. Anguil Guillermo Covas	1	1	1	1	3	0	1	4	12
Gestión de innovaciones para el desarrollo sustentable de la cuenca del Río Colorado.	E.E.A. Anguil Guillermo Covas	0	0	0	0	0	0	1	4	5

Gestión de la innovación para el desarrollo local con enfoque territorial en el noroeste de la provincia de San Luis.	E.E.A. San Luis	0	1	0	1	3	1	1	4	11
Fortalecimiento al proceso de desarrollo regional con enfoque territorial, en el noreste de San Luis.	E.E.A. San Luis	0	1	0	1	3	0	1	4	10
Gestión de la innovación para el desarrollo territorial del sur de San Luis.	E.E.A. San Luis	0	1	0	0	3	1	1	4	10
Aportes para el desarrollo de cordillera y precordillera.	E.E.A. Bariloche	1	0	0	1	0	0	1	4	7
Aportes a la recuperación y desarrollo territorial del semiárido sur de la provincia de Río Negro.	E.E.A. Bariloche	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Contribución al desarrollo regional del centro y norte neuquino.	E.E.A. Bariloche	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Promoción del desarrollo en valle medio del Río Negro y valle	E.E.A. Alto Valle	1	1	0	0	3	1	1	0	7

medio del Río Colorado.										
Promoción del desarrollo territorial en el Alto Valle Este.	E.E.A. Alto Valle	0	1	0	1	3	0	1	0	6
Aportes para el desarrollo sustentable de la producción agropecuaria en los valles inferiores de los Ríos Limay y Neuquén y el alto valle oeste del Río Negro.	E.E.A. Alto Valle	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Promoción del desarrollo rural territorial en la zona del departamento de Conesa.	E.E.A. Valle Inferior del Río Negro	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Contribución al desarrollo territorial de la zona atlántica de Río Negro.	E.E.A. Valle Inferior del Río Negro	1	0	0	0	3	0	1	4	9
Aportes para el desarrollo territorial del sudeste rionegrino.	E.E.A. Valle Inferior del Río Negro	1	0	0	0	3	0	0	0	4
Apoyo al desarrollo territorial del área geográfica meseta central del Chubut.	E.E.A. Chubut	1	0	0	1	3	1	1	4	11

Apoyo al desarrollo territorial del área geográfica valles irrigados inferior del Río Chubut y Sarmiento.	E.E.A. Chubut	1	0	0	0	3	1	1	4	10
Apoyo al desarrollo territorial del área geográfica costera y sur de Chubut.	E.E.A. Chubut	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Área geográfica sur.	E.E.A. Esquel	0	1	0	1	0	0	1	4	7
Proyecto regional andes.	E.E.A. Esquel	0	0	0	1	0	0	1	4	6
Apoyo al desarrollo del área geográfica meseta del NO del Chubut.	E.E.A. Esquel	0	0	0	1	0	1	1	4	7
Estrategias de abordaje para acompañar el desarrollo agropecuario y forestal del área geográfica isla grande de Tierra del Fuego.	E.E.A. Santa Cruz	1	1	0	1	0	0	1	4	8
Estrategias de intervención para el desarrollo agropecuario y agroalimentario del área geográfica sur de Santa Cruz.	E.E.A. Santa Cruz	1	0	0	0	0	0	1	4	6

Estrategias de intervención para el desarrollo agropecuario y agroalimentario en la zona norte de Santa Cruz.	E.E.A. Santa Cruz	1	1	0	1	0	1	1	4	9
Fortalecer el desarrollo endógeno del Valle Calchaquí Salteño.	E.E.A. Salta	0	0	0	1	3	1	1	0	6
Proyecto regional con enfoque de desarrollo territorial en los valles templados de Salta y Jujuy.	E.E.A. Salta	1	1	1	0	0	0	1	0	4
Proyecto regional con enfoque territorial de la región chaqueña sur de la provincia de Salta.	E.E.A. Salta	1	1	1	0	3	0	1	4	11
Apoyo al desarrollo territorial de la puna saltojujeña.	E.E.A. Abra Pampa	1	1	1	1	3	1	1	0	9
Fortalecimiento de los procesos de desarrollo territorial de la Quebrada de Humahuaca y los Valles de Altura de Salta y Jujuy.	E.E.A. Abra Pampa	1	0	1	0	3	1	1	0	7

Generación de procesos de mejora económica productiva, ambiental y socio cultural para el desarrollo, en el territorio del Pedemonte y las Yungas.	E.E.A. Yuto	1	1	1	1	3	0	1	4	12
Aportes del INTA al desarrollo territorial en la región chaqueña norte de la provincia de Salta.	E.E.A. Yuto	1	1	0	1	3	1	1	4	12
Contribución al desarrollo territorial sustentable de la zona ganadera del centro norte de Santa Fe.	E.E.A. Rafaela	1	0	1	1	3	0	1	4	11
Desarrollo territorial sustentable de la zona mixta de Santa Fe.	E.E.A. Rafaela	1	1	1	1	3	1	1	4	13
Fortalecimiento del desarrollo territorial sustentable de la zona litoral centro.	E.E.A. Rafaela	0	1	1	1	3	1	1	4	12
Apoyo al desarrollo del territorio sur de	E.E.A. Oliveros	1	0	0	1	3	0	1	4	10

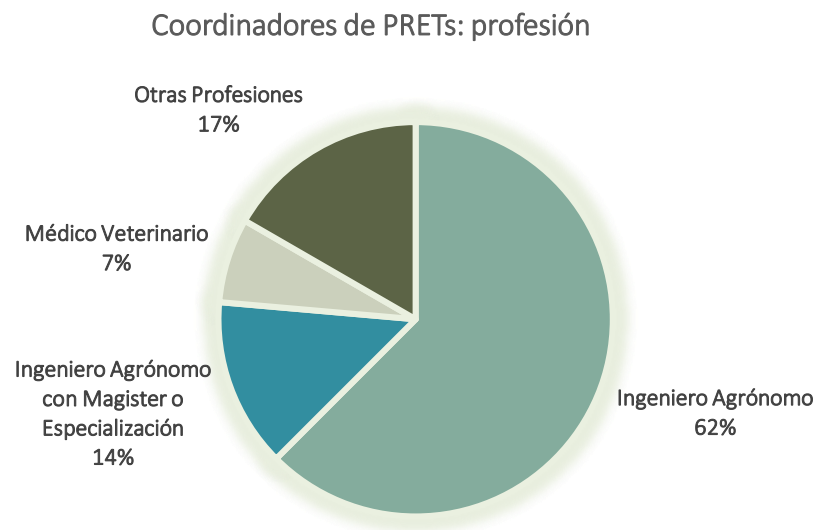
Sante Fe área norte.										
Desarrollo territorial sustentable del área sur del sur de Santa Fe (EEA Oliveros).	E.E.A. Oliveros	1	0	0	1	3	0	1	4	10
Desarrollo de los territorios en la región sudeste de la provincia de Santa Fe.	E.E.A. Oliveros	0	1	0	1	3	0	1	4	10
Desarrollo sustentable con enfoque territorial en el domo occidental del norte de la provincia de Santa Fe.	E.E.A. Reconquista	1	0	0	0	3	0	1	0	5
Desarrollo territorial de los bajos submeridionales y de la cuña boscosa del norte de Santa Fe.	E.E.A. Reconquista	0	0	0	1	3	0	1	0	5
Aportes al desarrollo con enfoque territorial en el domo oriental e islas del norte de Santa Fe.	E.E.A. Reconquista	1	0	0	1	3	0	1	0	6

Desarrollo sustentable de los territorios a través de procesos de innovación tecnológica, socio organizativa e institucional del área norte de la provincia de Tucumán.	E.E.A.Famailla	0	1	0	1	0	1	1	4	8
Fortalecimiento de los procesos de innovación tecnológica e institucional para el desarrollo de los territorios del área sur de la provincia de Tucumán.	E.E.A.Famailla	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Desarrollo sustentable de los valles intermontanos y cuencas de la provincia de Tucumán.	E.E.A.Famailla	1	0	0	0	3	1	1	0	6
Contribuciones al desarrollo integral del oeste de Santiago del Estero.	E.E.A. Santiago del Estero	1	1	0	0	3	1	1	4	11
Contribución al desarrollo territorial del centro de la provincia de	E.E.A. Santiago del Estero	1	1	0	0	3	1	1	0	7

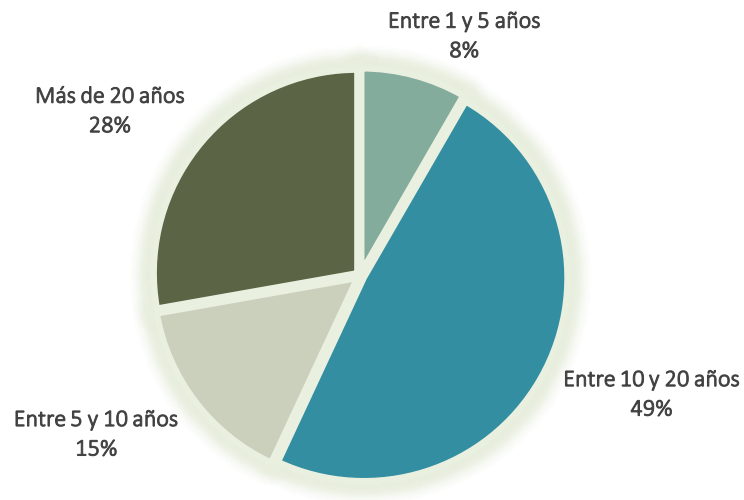
Santiago del Estero.										
Contribución al desarrollo territorial y apoyo al fortalecimiento de las economías regionales del sudeste de la provincia de Santiago del Estero.	E.E.A. Este de Santiago del Estero	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Aporte a la Gestión del Desarrollo Territorial del Noreste de Santiago del Estero.	E.E.A. Este de Santiago del Estero	1	0	0	0	3	0	1	0	5
		66	46	35	63	82	45	116	53	
								Valor de ponderación mayor a 9	valor de ponderación mayor a 11	Valor de ponderación mayor a 12
								32	20	10

Con el objetivo de recabar información para este trabajo se llevó a cabo una encuesta a los Coordinadores de PRET. Se envió un formulario de cara online a cada uno de los coordinadores, solo 72 de ellos respondieron. A continuación se detallan los principales resultados obtenidos.

A. Perfil de los coordinadores de PRET

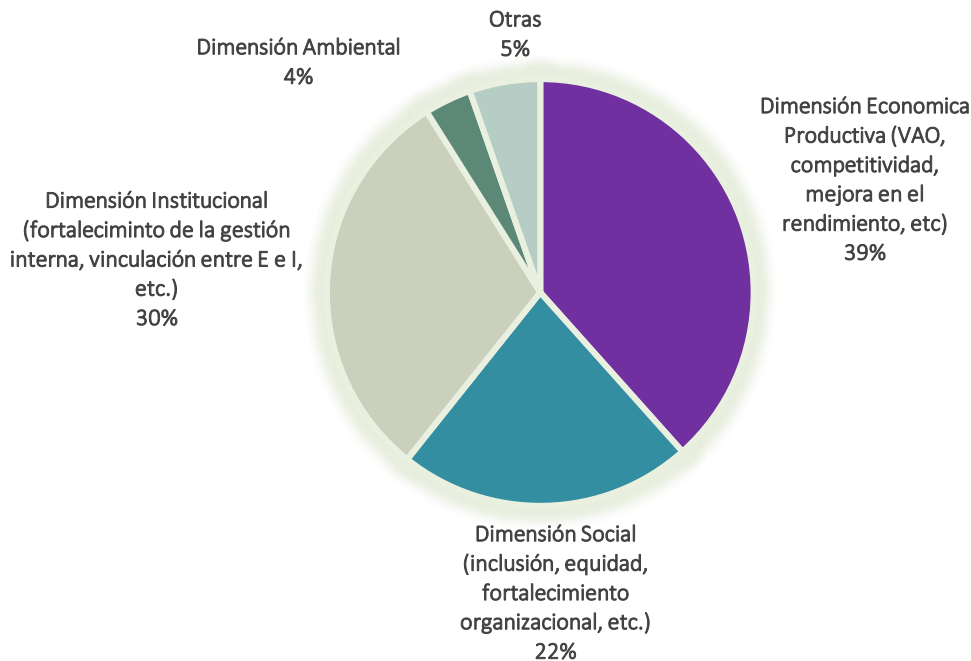


Coordinadores de PRETs: Antigüedad de trabajo en el INTA



B. ¿Qué objetivos de cambio o transformación tiene el PRET?

Sistematización de las principales dimensiones que abordan los objetivos del PRET identificados por los coordinadores



1. Contribuir al desarrollo territorial por medio de la promoción de la agricultura urbana.
2. Integración entre investigación y extensión. Así como también el fortalecimiento de las vinculaciones en la construcción social del territorio.
3. Los ejes centrales es aumentar en los sistemas extensivos la productividad, preservando el medio ambiente. En nuestra zona es mixta por lo que se trabaja en agricultura y ganadería. El otro eje, vinculado a la equidad se trabaja mucho en el marco del PH y tratamos de promover emprendedores hortícolas para reducir el déficit de verduras que hay en nuestra zona. Muchas de las hortalizas se podrían producir en la zona quedando el dinero. Hay otras acciones misceláneas pero en grandes caracteres es esa nuestra actividad. Somos pocos porque esta zona la vaciaron de personas para engrosar el AMBA.
4. Aportar al desarrollo inclusivo del territorio desde las herramientas propias de la institución. Enfoque en lo agropecuario pero con visión de toda la comunidad como parte del proceso.
5. "Como objetivo general: Contribuir a la gestión del desarrollo socio-productivo y ambiental del territorio y mejorar la competitividad social y económica.
Como objetivos específicos:
Favorecer procesos de innovación de los principales sistemas productivos en un marco de competitividad, sustentabilidad y equidad social.

Generar la gestión, articulación y espacios de participación de los actores sociales del territorio.

Promover la sustentabilidad del sistema agroalimentario del territorio mediante la generación, validación y transferencia de propuestas tecnológicas.

6. Generar y fortalecer vínculos y articulaciones con entidades e instituciones del medio. Promover y colaborar en procesos innovación en el territorio. Intra institucionalmente promover y fortalecer la labor conjunta investigación/extensión con acciones multidisciplinarias que den respuesta a las demandas del territorio (incluye fortalecer extensión con participación investigadores con acciones experimentación adaptativa y transferencia, así como extensionistas en la definición de temáticas y colaboración ensayos investigación).
7. Lograr trabajos en el territorio interdisciplinarios y colaborativos.
8. Los objetivos del PRET: 1. son la problemática del acceso al agua y los déficit y excesos hídricos, 2. la tenencia precaria de la tierra, 3. la soberanía alimentaria y agregado de valor, 4. el cuidado del ambiente y el acceso a los servicios básicos, 5. la articulación entre los diferentes actores del territorio, 6. el mejoramiento tecnológico de los sistemas de producción, 7. los pueblos originarios, 8. las oportunidades para los jóvenes.
9. El enfoque territorial y la fuerte integración extensión e investigación.
10. Consolidar la articulación entre investigación y extensión a fin de generar la adopción de tecnologías por parte de los actores territoriales.
11. Mejorar la condición de vida de los productores agropecuarios, participar en el desarrollo territorial en conjunto con el resto de los actores del territorio, afianzar la articulación entre los agentes de la institución (Investigación-extensión) en la participación en acciones en el territorio.
12. Contribuir al ordenamiento territorial promoviendo la innovación y eficiencia de los sistemas productivos, la agro industrialización en origen, mediante prácticas asociativas y en redes, que contemple la sustentabilidad ambiental y la equidad social.
13. Con el proyecto se pretende: Mejorar los niveles de rendimientos en cultivos agrícolas y los índices productivos y reproductivos en ganadería, a través de la incorporación de tecnologías apropiadas.
Mejorar la comercialización e incorporar valor agregado a la producción primaria.
Promover y/o fortalecer la producción de hortalizas y aves de corral, para abastecer mercados locales.
Fortalecer la conservación de recursos genéticos de interés territorial a través del mantenimiento del Banco de Germoplasma de la EEA El Colorado.
Promover y/o fortalecer procesos organizacionales tendientes a la formación de grupos, asociaciones, cooperativas.
Promover y/o fortalecer espacios de participación para resolver las problemáticas del territorio (agua, tierra, infraestructura vial).
14. El objetivo del PRET tiene por finalidad que las acciones del mismo permitan la mejora de la calidad de vida de los productores y la comunidad del territorio mediante la articulación de investigación extensión, articulación inter-institucional y convenios de vinculación tecnológica. Con un enfoque de sistemas complejos.

15. La principal transformación que se pretende es lograr un trabajo articulado intra e interinstitucional REAL para resolver las problemáticas presentes en el territorio. En lo productivo, se pretende mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios del norte de Santa Cruz, a través de espacios de aprendizaje, recate de experiencias y apropiación de conocimientos y tecnologías adaptadas a la zona y a la realidad social del territorio.
16. Disponer de información generada por el proyecto para ser utilizada en los procesos de toma de decisiones institucional y de otras instituciones de la red.
Los sistemas productivos incorporan prácticas de manejo tendientes a la conservación de los recursos existentes y para su recuperación.
Incremento de los niveles de seguridad alimentaria de la población por incremento de la cantidad de huertas y granjas de traspatio.
Incremento de la cantidad de iniciativas de agregado de valor y de diversificación productiva.
Sistemas de producción ganaderos con mayor eficiencia y sustentabilidad.
17. Incorporación de tecnologías de proceso en sistemas ganaderos. Generación de tecnologías para la Agricultura Familiar.
18. El proponer las articulación ente investigación y extensión como eje para el abordaje de las demandas que surgen en el medio y la gestión del proyecto a través de un equipo de gestión.
19. Tener una acción institucional efectiva en base a las necesidades y oportunidades detectadas en el territorio, haciendo que los recursos institucionales sean utilizados lo más eficientemente posible.
20. Obtener una mejor planificación de la intervención interinstitucional en el territorio. Lograr junto a los productores mejor productividad, calidad e inocuidad en los productos. Generar valor agregado.
21. Una integración real entre investigación y extensión. Mayor horizontalidad en la toma de decisión. Mejor acceso a la información dentro de la institución. Mayor articulación con el medio, incluyendo sector productivo, municipios, instituciones etc., mayor llegada a la gente en general.
22. Lograr implementar un desarrollo con enfoque territorial.
23. En primera instancia copio un pequeño del PRET que me toca coordinar.
El objetivo general del proyecto busca “Contribuir al desarrollo integral del Cinturón Verde de Mendoza en un marco de sostenibilidad social, económica y ambiental”. Para ello se fija como objetivos específicos:
 - Promover procesos participativos de gestión e intervención en el “cinturón Verde de Mendoza” articulados y coordinados con otras instituciones y los actores del territorio;
 - Fortalecer procesos organizativos y de capacitación de los actores del “cinturón Verde de Mendoza” tendientes a favorecer la equidad social, la seguridad alimentaria, la creación de institucionalidad y la competitividad sistémica del mismo;
 - Promover procesos innovativos que contribuyan a disminuir la contaminación ambiental en el cinturón verde y zonas periurbanas y a mejorar la inocuidad de las hortalizas destinadas al consumo directo;

- Desarrollar propuestas tecnológicas apropiadas a los distintos actores del cinturón verde incentivando la calidad de la producción, el agregado de valor, la industrialización y la diversificación productiva apostando a la sostenibilidad sistémica del territorio
- Generar conocimientos de base sobre aspectos sociales, económicos/productivos y ambientales del cinturón verde que contribuyan a la gestión más eficiente del mismo.

En virtud de los objetivos trazados, resulta de especial atención el fortalecimiento interno (de personal interno de INTA), el que debe ser muy sólido y consistente, compartiendo estos objetivos institucionales trazados y encaminar las acciones. En este punto se han desarrollado varias estrategias: entre ellas la de sumar en cada objetivo y líneas de trabajo pertenecientes a la investigación, la mirada de un extensionista y, a la inversa, donde hay líneas de extensión rural, sumar las inquietudes y el involucramiento de al menos un investigador.

Así se han logrado establecer líneas de investigación, ante problemas surgidos desde la comunidad y que han llegado a las Agencias, mediante una mesa de tratamiento y discusión de las problemáticas con la participación de jefes de AER, investigadores, productores independientes, productores asociados, creando lazos de confianza y compromisos conjuntos.

Agentes de Cambio Rural con mirada de un investigador de transformación y cambio están orientadas a fortalecer los vínculos entre la extensión y la investigación compartiendo. Los equipos de investigación han visitado los grupos de productores de CR II y productores independientes.

Esta comunión extensión-investigación requiere de tiempo y consecuencia en lograr miradas unificadas ante las problemáticas del medio en busca de soluciones y respuestas. Que se persigue que cada investigador pueda lograr empatía con la extensión y viceversa.

Los PRETs aportan en este momento una propuesta de trabajo conjunto que marca una diferencia con algún modo anterior, heredado y asentado sobre bases que tal vez, tengan que ver con el contexto histórico en que INTA nació como institución. Pueden llegar a marcar al menos un eslabón en las propuestas de trabajo desde la génesis tanto de las investigaciones como de las estrategias de extensión y transferencia de conocimiento partiendo de la base que en el "campo de juego" se enseña y se aprende.

24. La visión integrada entre la extensión y la investigación de las problemáticas de los territorios, acercándose más a la realidad de cada lugar
25. El objetivo principal del PRET es mejorar la calidad de vida de la gente del Territorio.
26. Objetivo Específico: - Propender al fortalecimiento de la seguridad y soberanía alimentarias, mediante la promoción y mejora de los programas de intervención actuales. Resultado Esperado: Lograr la soberanía alimentaria de los sectores vulnerables.
27. Objetivo Específico: Estudiar alternativas productivas para mejorar la calidad e incorporar valor agregado a los productos.
Resultado Esperado: Mejora de la calidad e incremento del valor agregado de los productos regionales
Objetivo Específico: Promover la organización de los actores que intervienen en el proceso de producción y comercialización, facilitando el acceso a la información y la tecnología, con construcción de redes y fortalecimiento del capital social (OA-CS).
Resultado Esperado: Actores organizados para hacer frente a las demandas actuales.

Objetivo Específico: Generar, adaptar y difundir conocimientos y herramientas tecnológicas que contribuyan a mejorar el uso eficiente del agua de riego con enfoque agroecológico.

Resultado Esperado: Mejor uso del Agua

Objetivo Específico: Generar y promover la adopción de tecnología vinculada al manejo integrado de las principales plagas y enfermedades con énfasis en aquellas cuarentenarias (MIP).

Resultado Esperado: detección y control de plagas y enfermedades

Objetivo Específico: Capacitar a los profesionales de la Unidad en forma continua, en estrategia de intervención con enfoque en el desarrollo territorial.

Resultado Esperado: Fortalecimiento de las Capacidades Internas.

28. Esta unidad de gestión focaliza así una respuesta innovadora, articulando, integrando y complementando capacidades y competencias institucionales (RR.HH. y equipamientos) y extra-institucionales, sinergizando los efectos de las acciones territoriales. Además se crean los espacios necesarios para promover y concretar la articulación y propiciar la participación institucional con dicho enfoque en las ya existentes tendiendo así a:

- Involucrar desde el origen, a investigadores y extensionistas en la construcción del diagnóstico en cada territorio y en la definición y operacionalización de acciones, dentro de un marco programático y de planificación.
- Explicitar todas aquellas actividades generadas por el INTA, tales como proyectos, programas de intervención, acciones de capacitación, etc., que sean visibles en los territorios, y que permitan ser evaluados por los resultados producidos.
- Generar proyectos regionales en función de las demandas territoriales y sus potenciales proyecciones, y de las prioridades institucionales, articulados con los Proyectos Nacionales

Objetivo General: Contribuir al desarrollo sustentable del territorio Cuenca Sur mejorando la competitividad, equidad y cuidado medioambiental

Objetivos específicos:

- Incrementar la intervención territorial, con equipos interdisciplinarios, mediante la extensión, investigación, capacitación y transferencia tecnológica para promover la reducción de la brecha tecnológica - productiva y el mejoramiento de la sustentabilidad socio-económico, productivo y ambiental.
- Incrementar la investigación, experimentación adaptativa, parcelas y unidades demostrativas a campo que permitan adaptar tecnologías y generar conocimiento en diferentes sistemas de producción de la región.
- Desarrollar e incrementar las articulaciones, (relaciones institucionales/convenios) público-público-privados para complementar y potenciar las capacidades endógena de las redes territoriales y de la difusión institucional.

29. Generar información para aumentar competitividad

Generar, validar y procesar, en forma participativa con los actores, información para el Ordenamiento Territorial de la cuenca.

Gestionar y construir conocimientos compartidos que respondan a las necesidades de la Agricultura Familiar, con énfasis en la seguridad alimentaria.

30. Integrar, articular todas las actividades de extensión, experimentación, desarrollo e investigación que sirvan para dar respuestas a las demandas del territorio de la EEA donde se inserta el PRET. Con diferentes diagnósticos participativos realizados con

todos los actores de nuestro territorio se fue construyendo nuestro PRET, donde se articulan todas las actividades sea a través de Programas Nacionales, Profeder con todas sus herramientas, Convenios de Vinculación Tecnológica, Relaciones Interinstitucionales y las propias del PRET.

31. Integrar efectivamente investigación y extensión en el territorio, articular con otras instituciones, lograr equipos de trabajo interdisciplinarios.
32. Contribuir a la sustentabilidad social, económica y ambiental del sistema agroalimentario, promoviendo la producción de alimentos de calidad, agregado de valor en origen y el cuidado del ambiente, fortaleciendo los procesos de desarrollo en los partidos involucrados en el proyecto (en este caso, San Nicolas, Ramallo y Zárate)
Abordaje territorial de las problemáticas con estrategias específicas para cada una de ellas
Atención no solo de las demandas técnicas productivas del territorio sino de las sociales, culturales y medio ambientales.
Creación de un sistema articulado inter e intrainstitucional, para la solución de problemáticas detectadas.
33. Generar información local del estado de los recursos y del uso que se hace de estos. Promover tecnologías que mejoren la competitividad y fortalecer las capacidades y los espacios de articulación de los actores.
34. El propósito es aportar al desarrollo territorial de nuestra región. En nuestra área de influencia se creó hace 3 años una Experimental, que busca validar tecnología local, proponiendo alternativas de diversificación con evaluación económica que, al menos el sector productivo pueda contar con las herramientas tecnológicas y económicas para la toma de decisión. Es propósito del proyecto contar con todos los recursos para publicar trabajos, que valoricen la experiencia de los profesionales ligados al mismo.
35. Ayudar al desarrollo del territorio.
36. Disminuir los efectos adversos de plagas, enfermedades y malezas
Evaluar materiales genéticos (cebolla, vicia, maíz)
Evaluar y difundir tecnologías disponibles para mejorar los sistemas mixtos y apícolas (coberturas, mecanización, ganadería, forrajes)
Nuevas actividades productivas (tambo, papa, invernáculos, frutilla)
Uso eficiente del agua de riego (gravitacional y presurizado)
Disminuir impactos negativos de la actividad agropecuaria sobre el ambiente y las personas (agroquímicos, compostaje, biogás)
Generar, sistematizar y difundir información para la toma de decisiones (económica, mercado cebolla, suelos, SIG, Sist. de Información y Alerta Temprana, Clima)
Redes de innovación, comunicación y capacitación (Escuelas, agregado de valor)
Mejorar la competitividad de pequeños y medianos productores y emprendedores (Agricultura familiar, producción y mercados)
Fortalecer la seguridad y soberanía alimentaria de la población (Pro Huerta, autoproducción de alimentos, aves)
37. Desarrollar una estrategia de intervención en el territorio que articule los instrumentos estratégicos institucionales y extra institucionales con una clara visión de la gestión de la innovación y su contribución al desarrollo.

38. Contribuir al desarrollo socio económico de la Provincia de Entre Ríos en un marco de salud ambiental, competitividad y equidad social a partir del incremento cuali y cuantitativo de la articulación y organización entre actores y el incremento de la información sobre los recursos productivos y su relación con el ambiente.
39. Se espera, al finalizar el PRET:
- el incremento de pequeños y medianos productores desarrollando emprendimientos productivos sustentables,
 - el funcionamiento de redes de actores y organizaciones del territorio para el aporte al desarrollo sustentable de las comunidades,
 - la disponibilidad de tecnologías para un uso más eficiente de los recursos en los sistemas productivos predominantes (carne bovina, leche, porcinos y agricultura),
 - la disminución de la contaminación ambiental, por un uso más racional de los agroquímicos y efluentes.
 - el acompañamiento de pequeños y medianos emprendimientos de agregado de valor.
40. Las actividades se centran en promover y aportar al desarrollo socio productivo de la puna y valles áridos de Antofagasta de la Sierra, Belén y Santa María.
41. Cambio en la articulación interinstitucional para gestionar el desarrollo. Modificaciones en el entorno para generación y/o atracción de recursos. Fortalecimiento organizacional de los productores, a través de la conformación de agrupaciones. Reducción de las limitantes transversales al desarrollo agropecuario. Identificación de oportunidades en las cadenas y desafíos para la mejora. Procesos de innovación tecnológica requeridos por el territorio. Inclusión social. Recuperación del sentido de lo rural.
42. En el territorio del Alto Valle de Uco se espera lograr: menor fragilidad ambiental relacionada con la agricultura, mejor aprovechamiento de recursos en los cultivos (fundamentalmente agua y nutrientes), mayor adopción de herramientas para el manejo sanitario integrado, diversificación de la matriz productiva, y agregado de valor en origen para la agricultura familiar.
43. Integrar profundamente las acciones de investigación y extensión para abordar en forma articulada con los principales actores del territorio los problemas locales y regionales.
44. El PRET tiene un área de acción muy amplia y diversa, con problemáticas y oportunidades diferentes. Dentro de esa diversidad se busca contribuir, a través de un proceso participativo de innovación, generando acciones que permitan:
- Aumentar las instancias de agregado de valor a la producción local.
 - Multiplicar las estrategias de comercialización y valorización de productos agropecuarios, mejorando la distribución de la renta.
 - Incrementar y/o fortalecer las instancias organizativas de los actores territoriales.
 - Mejorar la gestión de los recursos naturales con una mayor participación de los actores territoriales.
 - Fortalecer los esquemas de producción de alimentos, mejorando las condiciones de soberanía alimentaria.
 - Generar información de base o animar procesos de co-construcción de tecnologías que aporten a los ítems antes citados.

Para ello es necesario generar cambios a nivel de la cultura institucional, con lo cual también es necesario generar esquemas de gestión interna que permitan dar respuesta.

45. Contribuir al desarrollo territorial fortaleciendo los procesos organizativos, la competitividad sistémica y la generación de valor agregado a la producción.
46. Trabajo conjunto entre investigación y extensión en pos del desarrollo del territorio
47. Contribuir al desarrollo del territorio del sudeste de la provincia de Córdoba durante el período 2013 al 2019 articulando un equipo de trabajo integrado por investigadores, extensionistas y actores sociales de la zona de trabajo delimitada a fin de fortalecer la generación de información local, la comunicación estratégica, la capacitación y la vinculación interinstitucional.
48. Contribuir al desarrollo de la familia rural del Sudeste rionegrino.
49. Esta es mi opinión personal y la primer aclaración que debo hacer es que el PRET que coordino es el único en la Experimental Concordia (ERIOS 1263305). El PRET tiene como objetivo integrar los componentes estratégicos (Investigación, Extensión, Vinculación tecnológica y Relaciones Institucionales) y posicionarse como una plataforma de innovación y articulación en el territorio. Fundamentalmente articulando demandas territoriales con las capacidades institucionales (PN, PROFEDER, REDES, etc.) y las del medio a través de convenios, acuerdos y otras modalidades.
50. Contribuir al desarrollo de la meseta central articulando con los distintos actores del Área Geográfica, promoviendo la capacidad de gestión, la conservación de los recursos disponibles y el acceso a herramientas tecnológicas organizacionales, comerciales y productivas.
51. Generar y validar tecnologías y estrategias de manejo para mantener y/o incrementar la productividad, calidad, competitividad y que tiendan a disminuir el impacto ambiental negativo en los sistemas productivos del territorio.
Transferir, difundir y capacitar a los actores del territorio las tecnologías y estrategias de manejo generadas y/o aplicadas en la región.
Integrar los recursos existentes en el territorio e incrementar las capacidades locales para promover y consolidar las redes socio-institucionales y contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades
52. Un desafío en lo que hace al enfoque territorial, ya que se trabaja desde el territorio, la demanda, las cadenas productivas no son el objeto, están comprendidas en el desarrollo territorial, ya que INTA es un actor más dentro del contexto local. Esta nueva forma de Gestión implica trabajar la complejidad de la comunidad.
53. Reducir brecha tecnológica productiva
Promover Agregado de Valor en Origen
Desarrollar y difundir diversificación productiva
Disminuir impacto ambiental negativo de la producción primaria
Mejorar la gestión de la empresa agropecuaria
Generar información para decisores políticos.
54. Se propone cambios en la forma de intervenir institucionalmente en los territorios y buscar la forma de estar más cerca de los productores.
55. Apoyar los procesos de desarrollo de los territorios a partir de la gestión compartida de intereses, acciones y recursos de los actores vinculados al mismo. Promover procesos

de innovación en el sector de la agricultura familiar, principal sector identificado en el área geográfica. Fortalecer a las organizaciones del territorio con acompañamiento técnico productivo y socio organizativo.

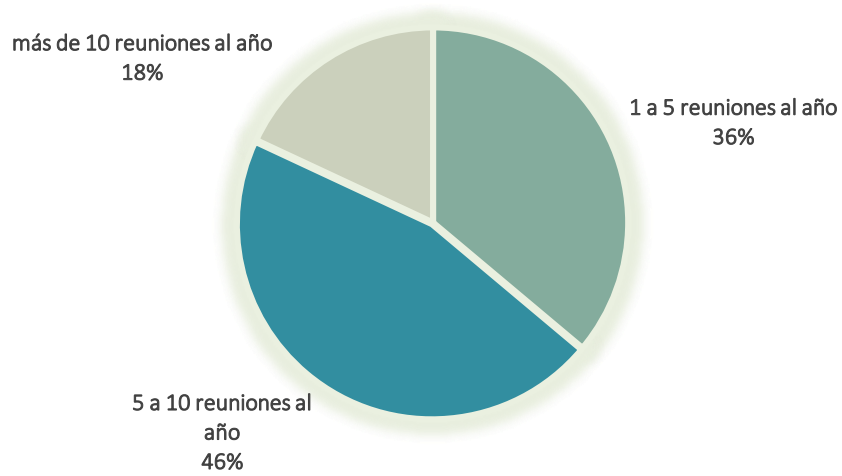
56. Generar las herramientas necesarias para desarrollar cambios en la ganadería ovina y bovina en el Sur de la provincia de Santa Cruz, a través de procesos de innovación tecnológica y organizacional. Acompañar y asesorar a los productores familiares y de autoconsumo en las ciudades urbanas y periurbanas. Generar un plan de Comunicaciones integral. Dar impulso a la Calidad de vida en medio Rural. Gestión permanente en el territorio con todos los actores involucrados en el proyecto y también hacia adentro de la experimental con los distintos grupos de trabajo de la experimental, las agencias de extensión y el equipo de gestión de la unidad.
57. Fortalecer las tramas socio institucionales para dar una mejor respuestas ante situaciones de vulnerabilidad.
58. El principal objetivo de cambio tiene que ver con la visibilización de la agricultura de Misiones, que no tiene nada que ver con la pampeana. En ese sentido, cobran importancia el cuidado del medio ambiente, el fomento de la agricultura familiar, la comercialización alternativa, y el desarrollo de tecnologías para el subtrópico.
59. Mejorar las condiciones de vida de productores de la Agricultura Familiar de la Quebrada y Valles
60. Modificar el modelo vigente de relacionamiento entre EEA y AERs caracterizado por la disposición parcial / limitada a actuar de manera integrada, hacia un esquema de integración orgánica que responda a la realidad del territorio.
61. El PRET tiene objetivos de cambio en cuanto a la forma de intervenir en un territorio, promoviendo la integración de la investigación en procesos de extensión de una manera más formal, integrada con otros órganos de gestión públicos y privados y con una mirada que integra lo local con lo territorial. En otras palabras, trascender de la intervención puntual o disciplinaria y promover un asesoramiento más integral. Por ende, una transformación asociada para alcanzar dicho objetivo es la cultura de trabajo institucional, o sea promover cambios en la forma de integrar el conocimiento y las experiencias de intervención, en cómo gestionar nuevos recursos, ideas y soluciones. Este segundo cambio hacia dentro de la institución es más desafiante y el PRET es sólo un intento por iniciarlo.
62. Desde el PRET se espera contribuir al desarrollo territorial del Domo Occidental y su zona de transición, con tecnologías de procesos y productos que permitan la inclusión social y promuevan el aprovechamiento sustentable de los recursos locales.
63. Aumentar la sustentabilidad de los sistemas productivos.
64. El proyecto es muy amplio y diverso pero se hace hincapié en lograr cambios en conservación de suelos, seguridad alimentaria y una buena relación con las instituciones del medio.
65. Fomentar las Buenas Practicas en las principales actividades de la región. Generar información para el ordenamiento territorial. Promover articulación público-privada.
66. Mejorar la competitividad de las PYMES.

Promover o afianzar diversas organizaciones para diferentes emprendimientos productivos.
Propender a la seguridad y soberanía alimentaria.

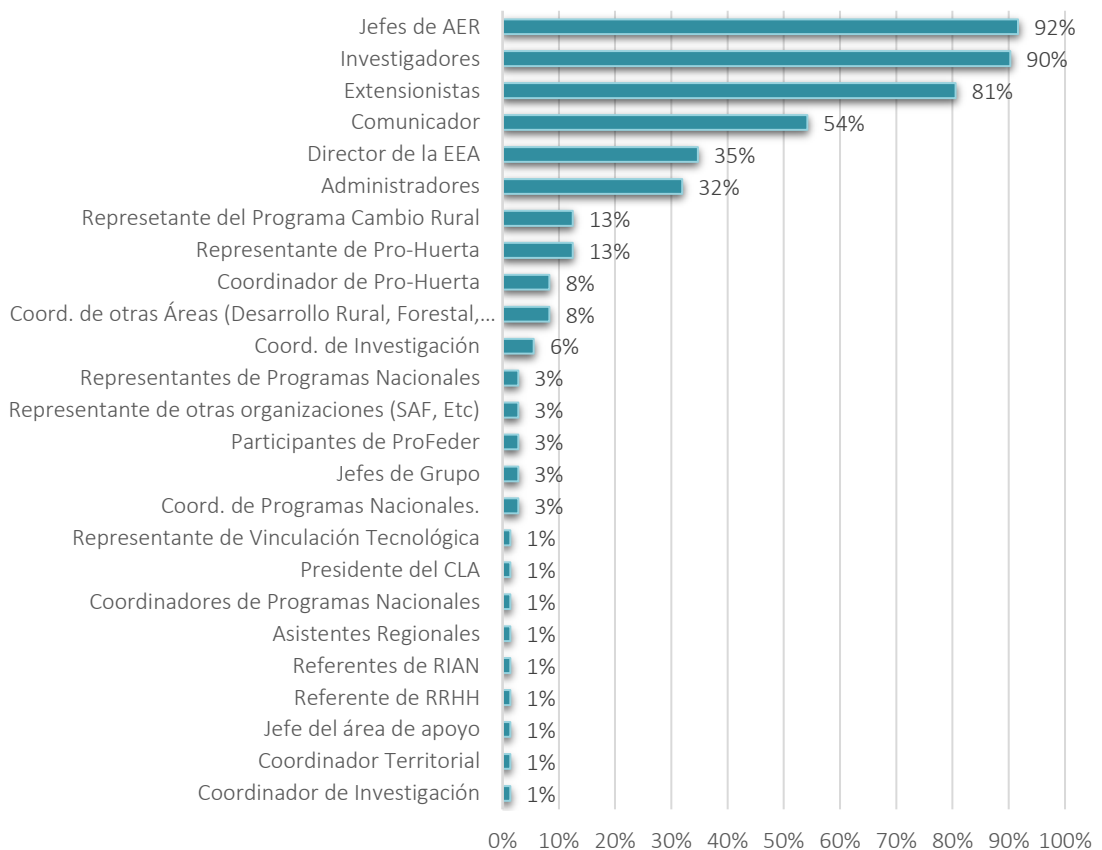
67. Contribuir al desarrollo socio-económico de la Provincia de Entre Ríos en un marco de equidad social, salud ambiental y competitividad. Específicamente se busca incrementar la capacitación, integración y articulación de los actores del territorio; incrementar la sostenibilidad de los sistemas ambientales-productivos; y reducir la brecha tecnológica.
68. Fortalecer la participación y la acción coordinada público/privada en el territorio favoreciendo el diálogo y los compromisos entre los actores del territorio
Promover la construcción de conocimiento sobre el estado, utilización y tendencias de los RRNN del territorio y contribuir a la conservación y el aprovechamiento sostenible en el área geográfica Centro Este de la Provincia de Catamarca
Contribuir a fortalecer progresivamente la calidad e inocuidad agroalimentaria en la producción y procesamiento primario y asegurar la disponibilidad de alimentos para el consumo humano.
Generar, evaluar y gestionar participativamente tecnologías apropiadas que contribuyan a mejorar integralmente los procesos productivos, acrecentando la matriz productiva y facilitando los procesos de inclusión social, procurando un desarrollo sustentable del territorio.
69. El PRRT es claramente un proyecto de gestión. Pretende descentralizar al INTA, haciendo confluir una institución integrada desde la extensión, investigación, administración en un área geográfica que se reconozca como propia. El INTA es un actor más que contribuye al desarrollo de dicha área geográfica y pretende mediar entre actores públicos y privados para que se logre la apropiación de tecnologías agropecuarias para conseguir la gestión social de los recursos bajo un sistema de gobernanza.
70. Contribuir al desarrollo territorial para alcanzar los objetivos institucionales de competitividad, salud ambiental y equidad social en los departamentos San Lorenzo, Constitución y Rosario.
71. Los objetivos hacen referencia a la mejora en los sistemas de producción en zonas urbanas y periurbanas. Las actividades predominantes son: horticultura, floricultura, viverismo, producción porcina, tambos, apicultura etc.
A su vez, otros objetivos se basan en fortalecer la articulación entre actores, promover la participación, trabajar en conjunto para la seguridad y soberanía alimentaria, aportar con técnicas para el valor agregado en origen y canales de comercialización, el ordenamiento territorial.
72. Recuperación y mejoramiento de la ganadería del secano de Río Negro. Diversificación productiva de los productores familiares de la región.

C. Equipo de Gestión (integrantes y periodicidad de reunión)

Equipo de gestión: cantidad de reuniones al año

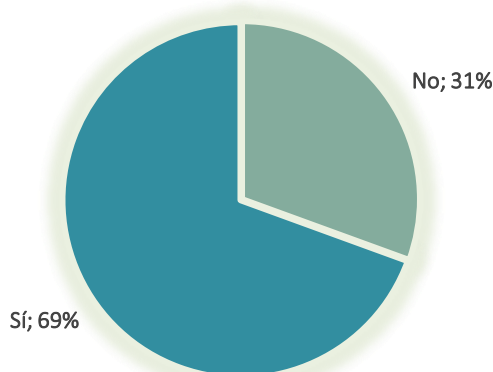


Participantes del Equipo de Gestión



D. Integrantes del PRET

¿Realizan alguna reunión con todos los integrantes del PRET?



Aclaraciones de los coordinadores del PRET sobre este punto:

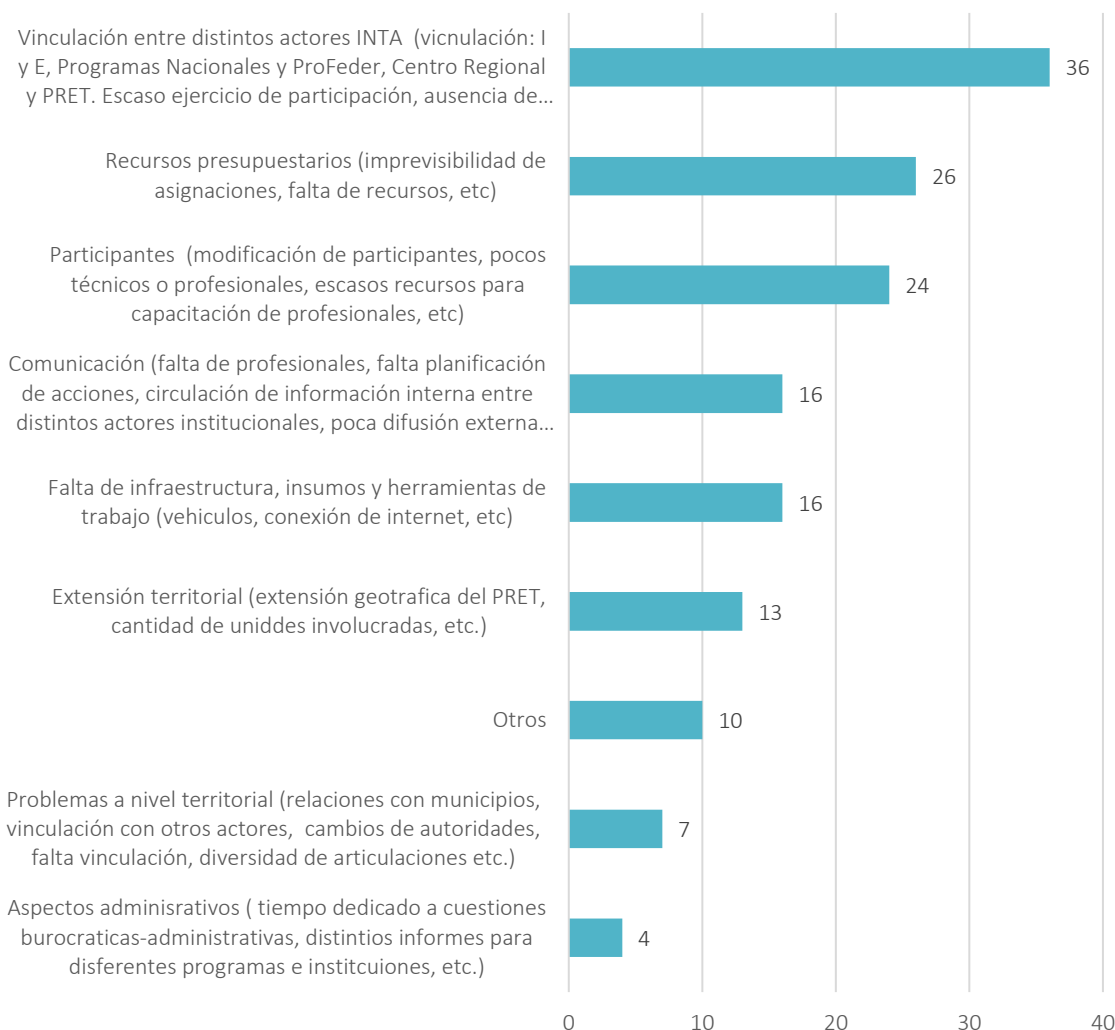
- Dado los costos de movilidad, nos juntamos con los investigadores según la temática. Es decir que en determinado momento nos reunimos para planificar. Luego seguimos por mail salvo cuando hay tareas como cosecha de ensayos
- Se hacen reuniones organizadas por producto. Cada producto cuenta con un referente que pertenece al equipo de gestión.
- Se realizan reuniones con los participantes del PRET en función de su pertenencia a áreas de investigación (10 - 60 personas), o agencias de extensión (el PRET cuenta con más de 200 participantes)
- Con las áreas de investigación y extensión
- Un a dos veces al año se realiza reunión con los integrantes de las AER, mientras que los investigadores, comunicadores, el director o la administradora participan ocasionalmente de alguna reunión. Esto se da principalmente por las grandes distancias a recorrer que demandan mucho presupuesto del cual no disponemos.
- En el PRET se han formado equipos de trabajo, donde cada equipo tiene un coordinador. Unas dos o tres veces al año se hacen reuniones ampliadas de los PRET con los coordinadores de equipos de trabajo
- Participan todos los RR. HH. de las 3 AERs y Cecain, los participantes de otras puntos del país no en forma conjunta pero si mediante sus referentes locales
- Hubo encuentros donde participaron todos, estaban planificadas más reuniones pero se hizo imposible por cuestiones presupuestarias
- Todas las reuniones de PRET son abiertas a todos los participantes y demás agentes de la EEA y sus AERs. Con el equipo de gestión del PRET solamente nos reunimos para terminar de definir cuestiones específicas como priorización de líneas, etc.
- Trimestralmente se realizan reuniones plenarias de planificación y evaluación de actividades. Estas reuniones tienen por objeto fortalecer la

pertenencia al PRET y la pertinencia de las actividades en función del territorio y los productos establecidos en el proyecto

- *Se realizaron solo 2 reuniones con todos los integrantes.*
- *En un inicio sí, luego del segundo año y debido a los recortes presupuestarios no se pudo continuar con reuniones de todos los integrantes.*

E. Identificación y descripción de los principales problemas de gestión del PRET

Principales problemas de gestión identificados



1. Los participantes se modificaron por razones personales. Imposibilidad de planificar la estructura de participantes.
2. Asincronía de la planificación y las dinámicas territoriales imprevistas. La heterogeneidad territorial de este PRET. Por último, las demandas territoriales que no llegan a consolidarse en actividades y son saldadas espontáneamente sin planificación ni sistematización.

3. Básicamente el tema RRHH. Mayoría de avanzada edad, pocos jóvenes profesionales. Falta personal de apoyo para las tareas de campo. El tema vehículos es otra cuestión problemática, alto costo de la movilidad y las reparaciones.
4. Falta de algunos perfiles. Falta de precisiones en temas presupuestarios. Demasiado tiempo dedicado a cuestiones burocrático-administrativas.
5. A nivel institucional no detecto problemas en la gestión. A nivel territorial la coordinación y acciones con los municipios.
6. Fortalecer agenda análisis demandas/prospectivas, planificación estrategias y seguimiento en marco equipo de gestión
7. Organizar actividades de forma colaborativa e interdisciplinaria
8. La comunicación (esto fue marcado en la evaluación externa), aspectos administrativos y la infinidad de informes para los diferentes programas e instituciones.
9. La visión local de algunos técnicos, dificulta implementar algunas acciones de visión territorial y el enfoque de sistemas complejos.
10. Comunicacional hacia adentro de la EEA y reforzar hacia afuera.
11. Se presentan en la vinculación con el resto de actores del territorio al momento de planificar y ejecutar actividades.
12. Presupuesto: no contar con presupuesto a principios de año, genera inconvenientes en el proceso de ejecución del proyecto.
Comunicación: no disponemos de un equipo de comunicación en la EEA El Colorado.
13. El principal problema es que los recursos económicos han llegado más tarde y en menor medida, en muchas oportunidades se ha tenido que priorizar y replantear acciones. Este PRET Incluye a más de 60 participantes con dedicación superior al 50% de tiempo (INTA) y alrededor de 20 participantes extra INTA efectivos.
Otra dificultad es que el proceso de interacción de investigación, extensión y vinculación con otras instituciones es un proceso que requiere tiempo y en algunos sub territorios se ha dado de manera más fluida que en otros (El PRET Abarca 4 Subterritorios en Salta y Jujuy).
14. La gestión de la participación de los grupos de investigación en el territorio es la que visualizo como el principal problema.
15. Un condicionante es la amplia área de acción del proyecto. Además, que gran parte de los recursos humanos y materiales se encuentran fuera del área del mismo.
La falta de ejercicio en la participación, lo cual implica que propiciar estrategias de cogestión y toma de decisiones consensuada resulte un proceso de aprendizaje y ejercitación que permite ir mejorando los procesos paulatinamente.

Que se cuente con un equipo de gestión, no implica que la información y los acuerdos alcanzados lleguen a todos los participantes. Esto tiene que ver con la circulación de información y la comunicación interna del proyecto.

Las incertezas que se generan (presupuestarias, compromisos de socios, especialidades, etc.) provocan resistencias a los procesos de toma de decisiones.

En el vínculo externo, las articulaciones interinstitucionales pueden ser provisorias y a veces efímeras.

16. Articulación más fluida entre investigación y Extensión.
Visión territorial del desarrollo rural.
17. La modalidad de gestión del PRET, implica en sí mismo un proceso de elaboración, ya que el enfoque de articulación territorio-extensión-investigación es un proceso innovativo en sí mismo, con toda la problemática que ello trae aparejada, pero que no se han transformado en limitantes del proceso.
18. Descontento y desinterés del personal más viejo de algunos grupos de investigación
19. Internamente: la no incorporación total del paradigma de enfoque territorial, gran negativa principalmente por parte de investigadores de larga data.
Externamente: los constantes cambios en las autoridades (municipales, provinciales y nacionales) que no permiten consolidar las acciones y fuerza a comenzar nuevamente en repetidas oportunidades.
20. Disponibilidad presupuestaria continua durante el año, apertura de los distintos grupos a todos los participantes (esto viene mejorando año a año). Dificultad del trabajo con sistemas complejos, muchos frentes de gestión abiertos al mismo tiempo.
21. Deficiente utilización de las herramientas programáticas de la Institución, sobre todo las de PROFEDER.
Superposición de tareas del Coordinador contando con RRHH.
Temáticas no bordadas (ganadera en general y producción orgánica).
22. Mejorar las Estrategias de transferencia de tecnologías.
Explicitar una propuesta de monitoreo y seguimiento de las actividades planteadas en el PRET, tanto de investigación como extensión (implementar POA).
Tener en cuenta otros aspectos (mantenimiento de equipamiento e infraestructura) en la asignación presupuestaria (para el equipo de gestión de la EEA).
No se encuentran definidos roles y/o funciones dentro del equipo de gestión.
Clarificar roles, actividades y dependencia de algunos profesionales.
Reorganizar la distribución de los insumos de los programas.
23. Falta de involucramiento y compromiso. Falta de identificación con el rol: cada miembro debe gestionar ya que no es un equipo de consulta sino que además debe gestionar.
24. La incertidumbre en la recepción de los fondos y el recorte de los mismos. La necesidad de un mayor involucramiento de los investigadores en las problemáticas de los territorios.
25. La distancia entre las distintas oficinas es uno de los principales problemas, al comunicación interna deficiente.

26. Diferentes grados de involucramiento en los participantes del equipo de gestión del PRET.

Los RRHH del proyecto son escasos para la cantidad de actividades que se pretenden cumplimentar en el PRET Oasis Este. Las principales áreas de vacancia se presentan en extensión, apoyo, apoyo técnico, algunas áreas de investigación y comunicación. No solo es importante considerar las áreas de vacancias, sino también la situación de revista de los agentes en puestos críticos para el desarrollo del PRET. Por ejemplo, el coordinador de Apoyo Técnico, que tiene la responsabilidad de coordinar todas las tareas de campo que se realizan en el proyecto, se encuentra en planta transitoria.

No está bien definido el rol del coordinador del PRET y otros roles de coordinación programática. Muchas veces desconocemos hasta donde llegan nuestras responsabilidades.

El diagnóstico inicial fue poco abierto a los actores del territorio. Es importante seguir haciendo estudios de prospectiva para ir percibiendo los cambios en las demandas territoriales y que sean lo más participativos posibles.

El PRET no se visualiza en el territorio, los destinatarios reconocen sólo al INTA, y está bien que así sea.

La interacción entre investigación y extensión es un aporte importante de los PRETs. Es un largo y difícil proceso, el cual recién estamos comenzando. Es importante que exista una mejor articulación entre PRETs y Proyectos Nacionales.

Profeder es una interesante herramienta para la llegada al territorio y debe estar bien articulada con los PRETs.

Es importante que los programas de Profeder no existan como un paquete estanco dentro de los PRETs, sino como actividades orientadas hacia necesidades específicas del territorio.

La falta de recursos económicos perjudica el buen desarrollo de los PRETs. Es tan perjudicial la falta de recursos, como así también la asignación de los mismos a fines de trimestre con poco tiempo para ejecutarlos. Tampoco se cuenta con partidas para poder comprar equipamientos, que son imprescindibles para llevar a cabo ciertas acciones.

Es muy importante la capacitación continua de los agentes en sus respectivas actividades y promover los estudios de postgrado de los técnicos. En ese sentido, el tema capacitaciones ha estado restringido en los dos últimos años, no contándose con una partida presupuestaria para tal fin (asistencia a cursos y congresos, pasantías, etc.).

Falta capacitación en gestión territorial. Hemos comenzado con un proceso para el cual no estamos bien preparados. Problemas de falta de comunicación interna y externa.

27. Complejidad territorial socio-institucional conlleva a diversidad de criterios que requieren múltiples acuerdos y evidencian la heterogeneidad de posiciones. El territorio abarca 11 Municipalidades de la región.

28. Las distancias entre la EEA y las Agencias para reunir la gente. Faltan recursos humanos e infraestructura en las Agencias.

Decisión de directores para llevar adelante acciones del PRET.

Áreas de vacancia en algunos temas importantes.

Bajo presupuesto durante el último año.

29. Básicamente lo más difícil es coordinar las actividades con la falta de presupuesto, porque no siempre llega en tiempo y forma. Además hay que redistribuir el

presupuesto en función de las actividades que según su importancia dan respuesta a las demandas del territorio.

A veces se hace difícil la comunicación sea interna como externa.

La no contemplación dentro del PRET de actividades de capacitación de todos los profesionales que integran el PRET, dificulta la aprobación de las mismas.

30. Falta de compromiso con los acuerdos logrados, resistencia a la integración
31. Superposición de tareas del Coordinador PRET (al mismo tiempo soy Jefe AER, Extensionista y no disponemos de personal administrativo ni auxiliar en la AER).
Falta de infraestructura adecuada (edificios) en donde funcionan las AER involucradas en nuestro PRET.
Falta de algunos referentes institucionales con determinados perfiles específicos que engrosen las plantillas de la AER.
No se cuenta en el ámbito de nuestra EEA con referentes técnicos de algunos sistemas productivos predominantes del territorio.
32. Superposición de roles y funciones. Dificultad en la instalación de la propuesta al interno de INTA.
33. Escasez de RR HH acordes a la problemática planteada por el sector. Concreción definitiva de la Estación Experimental. Algunos trabajos deben hacerse todavía en campos de productores. No tenemos un área de comunicación que permita establecer estrategias de trabajo en el terreno.
34. Las distancias y sistemas comunicación no siempre funcionando.
35. El tema presupuestario es uno, la variabilidad en los montos. La falta de vehículos. Algunos investigadores aún no ven la estrategia de los PRETs. Falta de espacios de fortalecimiento de las capacidades de gestión para los Coordinadores de PRETs.
36. Uno de los inconvenientes en la gestión es la formación de un equipo de trabajo entre investigación y extensión que atienda la demanda por eje temático.
37. Territorio muy vasto, con una cantidad de insuficiente de profesionales de la extensión.
38. RRHH escasos y de un perfil que no corresponde totalmente a los objetivos planteados. Imprevisibilidad en la percepción de recursos económicos presupuestados. Magnitud y complejidad del proyecto en subobjetivos tales como; el logro de propuestas de regulación para el uso de esos espacios periurbanos, o el aumento de emprendimientos de AVO en el territorio.
39. Presupuesto insuficiente y llegada de los fondos imprecisa con lo cual es complejo planificar.
40. De tipo financiero, por vaivenes e incertidumbres en los últimos 2 años, estos son graves y en varios casos no manejables por lo imprevisto. Existen problemas reducidos provenientes de la tensión básica (extensión-investigación), especialmente en aquellos integrantes en los últimos 10 años previos a la jubilación. Falta de Vehículos en condiciones. No son problemas, si se puede mejorar la planificación de período corto y disminuir la resistencia a informar en el panel de

control. Se está trabajando en poner mayor foco en el impacto que en la actividad, identificando mejores indicadores.

41. Para un PRET que depende grandemente de la articulación con recursos, principalmente humanos, de otras instituciones que actúan en el territorio, la incertidumbre respecto a la disponibilidad de los fondos en cantidad y oportunidad restringe gravemente las posibilidades de gestión, además de afectar seriamente nuestra credibilidad y capacidad de contraparte.
- Otra importante limitante para la gestión del PRET está determinada por la falta de especialistas en comunicación en la Unidad; aspecto que por el momento no ha resultado nada sencillo compensar con participantes extra-INTA. Para poder desarrollar un proyecto con enfoque territorial que pretende una vinculación dinámica y continua con otras instituciones y entidades del entorno, a la vez de una activa participación de los actores del territorio, es sumamente importante contar con personal especializado en comunicación, como sí disponen otras Unidades de INTA. También resulta una limitante seria para la gestión del PRET el escaso interés del personal de la Unidad hacia las problemáticas de este territorio. Vale considerar aquí que se trata de una Experimental super-especializada en temáticas (horticultura y mejoramiento genético de hortalizas) que no revisten gran importancia en el territorio en cuestión; lo que en definitiva revela grandes vacancias profesionales para poder atender las demandas del área de influencia de la Unidad (de ahí la fuerte necesidad de este PRET, de articulación con otras Unidades e instituciones).
42. El principal problema que estoy teniendo es la falta de organización para delegar responsabilidades en los integrantes del equipo de gestión del PRET.
43. Escasez en RRHH: cuatro AERs con 7 técnicos (3 jefes AERs, 1 extensionista, 3 técnicos contratados por PH) en el territorio, si bien esta nueva cartera ha fomentado la participación de investigadores, son limitados los recursos para responder a las demandas del territorio.
- Gran distribución espacial: el área del PRET abarca casi el 70% de la superficie de la provincia de San Juan, la distancia entre unidades (AERs, EEA, IPAF) alcanza los 500km. Problemas de conectividad y capacidades para el uso de TICs limita la posibilidad de generar instancias virtuales entre los participantes del PRET.
 - Comunicación interna: falencias en la participación en instancias de análisis de estrategias de intervención. Falta de dinámicas colaborativas para el abordaje en territorio. Comunicación externa: escasa producción de instrumentos de comunicación del accionar institucional.
 - En 2016, principalmente en el primer semestre, las irregularidades en la disponibilidad de fondos, generó problemas en la gestión y el desarrollo de las actividades.
44. Desde el punto de vista operativo es un factor limitante la movilidad. Desde el punto de vista de los procesos, el acompañamiento de instancias de gestión desde el centro regional. Asimismo los acuerdos con los proyectos nacionales suelen estar centrado en el presupuesto para desarrollar aspectos de investigación sin vinculación con los actores del territorio. Falta recurso humano que sostenga de forma continua y profesionalmente la comunicación entendida como una acción para el abordaje de los problemas en el territorio.

45. Escases de Recursos Humanos, principalmente en el área de comunicación y en extensión (Ganadería). Áreas muy extensas.
46. Vacante del coordinador cubierta en forma interina, necesidad de definir mejor los roles de los integrantes del equipo, necesidad profundizar el accionar en el territorio en forma íntegra.
47. La antigüedad de los vehículos y la escasez de recursos humanos.
48. Incertidumbres presupuestarias. Comunicación interna y problemas para comunicar hacia afuera la estrategia. Superposición de funciones en la gestión por no definir una estructura en la unidad.
49. Falta de recurso humano especialmente en extensión. Área geográfica enorme lleva mucho gasto de mantenimiento de vehículos que es un gasto no planificado en las actividades y se lleva gran parte del presupuesto. Falta de internalización de la visión por parte de algunos compañeros de la propuesta de PRET como nuevo modo de gestión.
50. Débil interacción entre los distintos actores aliados en el territorio. La producción presenta deficiente diferenciación y valor agregado en origen. Falta desarrollar, gestionar con mayor intensidad otras estrategias de comercialización (Ej. Mercado Solidario del Alto Uruguay donde se articula con distintas instituciones y organizaciones de productores). Problemas de comunicación, si bien se avanzó falta gestionar otras estrategias de comunicación.
51. En general la gestión del PRET no ha tenido mayores inconvenientes. En este último año el factor más limitante fue el presupuestario, no tanto el monto recibido finalmente, sino la incertidumbre sobre el momento y monto total que dispondríamos. Esta falta de previsibilidad complicó bastante la gestión de las actividades a desarrollar en el 2016.
52. Falta afianzar el trabajo coordinado del Equipo de Gestión del PRET. Si bien hay bastante involucramiento de sus integrantes, se busca mayor protagonismo de cada uno. Falta mayor acercamiento entre investigación y extensión.
53. Participación y compromiso de algunos miembros del equipo de gestión. Articulación con los proyectos nacionales. Recursos económicos. Recursos Humanos para algunas actividades específicas.
54. El principal problema es la alta carga administrativa del mismo.
55. La priorización y gestión de los recursos (humanos, económicos y materiales) en relación de las demandas y características del territorio. El cumplimiento de acuerdos entre instituciones para realizar acciones articuladas sostenidas en el tiempo en el territorio.
56. Falta articulación entre los equipos de investigación de la experimental y las agencias de extensión que están en el territorio. Presupuesto acorde para el desarrollo normal de las actividades planificadas. Recursos humanos insuficientes. Es una experimental con gran rotación de personal y eso complica mucho consolidar equipos de trabajo. Grandes extensiones territoriales, agencias de zona Sur de Santa Cruz más cercana a 300 kilómetros desde la unidad.

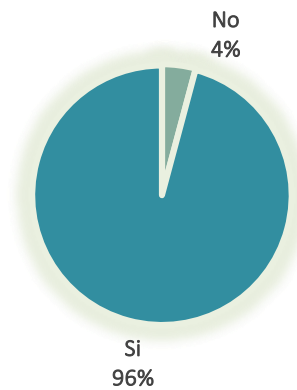
57. El proyecto inicialmente no fue escrito adecuadamente y la participación de los técnicos en la escritura fue escasa. Esto refleja inconsistencias del proyecto que es muy difícil de sobrellevar; a esto se le debe sumar una débil formación teórica en enfoque territorial del equipo de trabajo.
58. La articulación con numerosas instituciones extra-INTA
59. Cambios en la coordinación interina, soy el tercer coordinador del mismo proyecto, cada uno con ideas muy diferentes de la gestión del mismo. Conflictos laborales, sumarios, etc. Problemas en la administración de los fondos. Dificultades en la comunicación, intentamos trabajar sobre un plan estratégico de comunicación, que incluía un boletín interno y un esquema de publicaciones externas, que no pudimos cumplir en este año de gestión.
60. Ausencia de una política integradora a nivel centro regional para trabajar en fase y de manera articulada entre Centro Regional / Estaciones Experimentales y Coordinaciones de PRET. La ausencia de esta política es percibida claramente desde los técnicos de la AER y de la EEA, situación que limita, condiciona y acota las enormes posibilidades que plantea el trabajo con enfoque territorial.
Otras: a) incertidumbre financiera para contar con el presupuesto acordado oportunamente para los PRET; b) desgaste generado con productores, organizaciones y técnicos con el programa Cambio Rural II, con su sistema Workflow, con la baja masiva de grupos; e) criterio de analizar/aprobar los proyectos Profeder (y CR II) en Bs As y no en los centros regionales, sitio donde en realidad se debe interpretar la validez de un proyecto en función del conocimiento real del territorio.
61. Dificultad para la conformación del equipo de gestión, por varias razones: i) poca experiencia en este tipo de formato de gestión (especialmente en investigación), ii) distancias muy grandes entre grupos de trabajo (AERs distanciadas entre 200 y 600 km entre sí y con la Experimental), iii) vaivenes presupuestarios, que primero no permitieron desarrollar plenamente los compromisos asumidos y más recientemente no permiten realizar planificaciones a mediano plazo, iv) algunos elementos de la estructura institucional no han acompañado ciertos requerimientos de este tipo de proyectos (falta de vehículos en condiciones y recambio de recursos humanos en áreas clave (el recambio de RRHH sucedió anteriormente al inicio de los PRET y eso condiciona la disponibilidad).
62. Es fundamental mantener fluida la comunicación interna de todos los participantes del PRET, promover espacios de intercambio entre investigadores y extensionistas y fortalecer los vínculos con el medio externo. Si estos tres aspectos no se encuentran priorizados, luego aparecen algunos problemas de gestión del PRET.
63. Falta de focalización en los problemas territoriales. Falta de integración de las AER en actividades comunes. Presupuesto
64. Es un PRET con gran cantidad de participantes y de actividades. Cuesta lograr compromiso por parte de todos los involucrados
65. Por orden de importancia. Déficit de personal (situación grave). Administrativos internos del INTA (Ej recursos económicos que llegan al final del trimestre por lo cual

para evitar subejecución se mal gasta). Vehículos en estado deplorable gastos excesivos que cubren varias veces el valor del vehículo utilizado del presupuesto para actividades que no se realizan por este motivo. (situación fácil de resolver con un leasing, lo cual haría ahorrar dinero a la institución y al Estado y permitiría asegurar el cumplimiento de las actividades que no se realizan por roturas de vehículos.

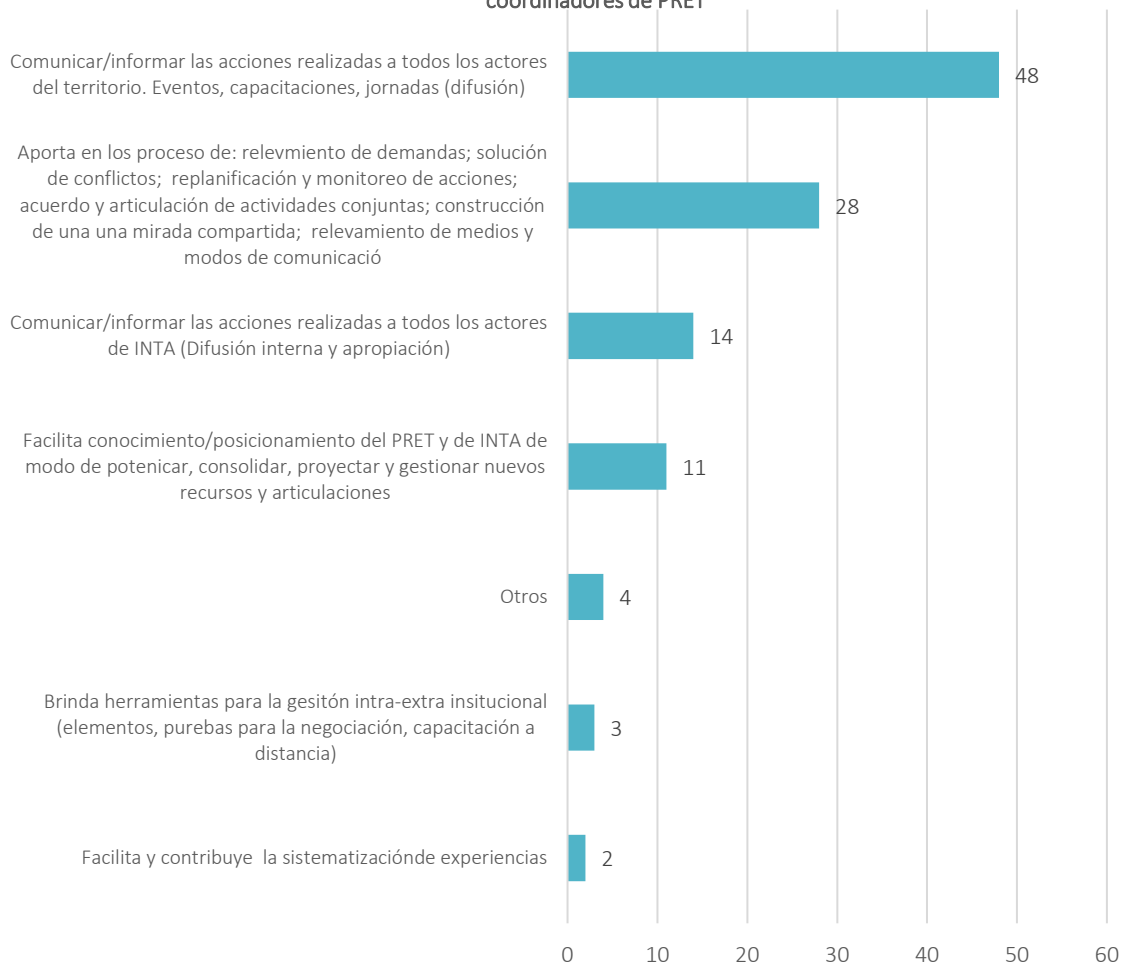
66. El cambio de paradigma de la investigación lo cual implica un proceso de internalización y capacitación. Esta estrategia de los PRET implica mayor presencia en el territorio lo cual la escasez de recursos humanos y financieros atenta al buen desempeño.
67. Existen problemáticas generales de conducción de grupos, hacia adentro de los equipos de trabajo. Esto dificulta la puesta en práctica de las estrategias y el seguimientos de los lineamientos planteados por el Equipo de Gestión.
68. Procesos de intervención sin mirada dinámica, sistémica y prospectiva del territorio Insuficientes condiciones para la aplicación de conceptos y metodologías asociadas al desarrollo territorial. Conflicto entre los sistemas de producción y las estrategias de vida de los hogares rurales.
69. El principal problema es que investigación sigue trabajando con la lógica del investigador en la experimental y por lo tanto responden todos los equipos a los PRET que están comprendidos en dicha EEA. Es decir, el sistema investigación no se descentraliza y esto hace que su compromiso sea parcial con cada área geográfica.
70. Los problemas de gestión normalmente están asociados con la asignación y flujo de recursos y la falta de información, generalmente no sabemos si va a llegar presupuesto o no, lo que hace muy difícil planificar actividades.
71. La falta de RRHH con más de un 80 % de participación es un problema por la altísima demanda de parte de productores y diferentes actores sociales.
72. Distancias entre EEA y AERs. Problemas de vehículos y bajo presupuesto

F. Vinculación entre gestión y comunicación

¿Aporta la comunicación a la gestión?



Sistematización de los principales aportes de la comunicación a la gestión identificados por los coordinadores de PRET



1. Facilita el conocimiento de las acciones realizadas por la comunidad y los participantes.
2. Se fundamenta en el conocimiento conjunto de relacionamiento territorial, actividades, referentes situacionales y búsqueda de la innovación compartida.

3. Como Extensionistas la comunicación es como la azada del huertero. No hay Extensión sin comunicación. Estamos tratando de intensificar las redes sociales ya que hay mucha gente joven. Tenemos que ver los diseños ya que en general se lee poco. También hacemos jornadas con expositores de INTA y de la actividad privada tanto en salón como a campo. Las redes son muy importantes para difundirlas.
4. Facilita el diálogo interno, aunque se debe trabajar más el tema.
5. Información sobre las actividades, capacitación y difusión.
6. Por un lado facilita sistematizar las actividades y gestionarlas. Por otro brinda herramientas para la gestión intra-extra institucional (elementos/pruebas para negociación). Facilita reconocimiento/posicionamiento del PRET y de INTA de modo de potenciar y consolidar gestión recursos y articulaciones.
7. La comunicación juega un rol importante puertas adentro y puertas afuera (de puertas abiertas). Lo primero mejora los vínculos y conocimiento de que está haciendo el otro y genera nuevas líneas de trabajo o colaboración. Y lo segundo es mostrar que se está haciendo y también nos ayuda en cuáles son las demandas del territorio.
8. Como estrategia para fortalecer y generar procesos de desarrollo. Para difundir información de INTA y las acciones que se desarrollan.
9. Permite la interacción investigación - extensión - comunidad o de demandas, servicios, logros o productos.
10. adjunta las actas de la mesa de gestión y las envía a todos los profesionales. Además de generar difusión de las actividades a diferentes medios y contribuir a la sistematización de experiencias de gestión.
11. El hecho de concretar las acciones planificadas de comunicación tanto externas y/o internas considero que es relevante para la gestión de los PRETs. Uno de los grandes desafíos que enfrentamos es la permanente demanda de comunicar y que las acciones que se realizan tengan la llegada oportuna y justa a todos los actores del territorio, generar un espacio de confianza donde se comuniquen estas acciones ayudan a avanzar en el proceso de consolidación de los proyectos regionales con enfoque territorial.
12. Todos los actores informados.
13. Mejora la articulación interna y externa. Informa sobre resultados de investigación. Difundir jornadas de campo, de capacitación, de resultados, a los actores del territorio. Facilita la articulación interinstitucional.
14. La comunicación es relevante tanto para comunicar y conocer las acciones dentro del PRET, en INTA (AERs, OITs, EEAs y CRegional) como para dar visibilidad a todo lo realizado en el Territorio. Aporta para relevar demandas, solucionar conflictos, re-planificar acciones, monitorear acciones. Todo ello permite luego analizar y otorgar los recursos en función de la demanda de los actores y al impacto territorial.

15. Se elaboró un plan de comunicación del PRET, en conjunto con el área de Comunicaciones de la EEA, que propone la elaboración, planificación y ejecución del conjunto de acciones de comunicación, difusión e imagen institucional orientadas al trabajo con los distintos actores que desarrollan actividades junto al INTA.
16. Por un lado, en la búsqueda de la circulación interna (de los participantes y de otros colegas de la EEA y del CR) de información y de la valorización de ese intercambio como forma de aprendizaje y conocimiento. Por otro, la puesta a disposición de los públicos de los productos del proyecto.
17. En otro orden, el intercambio de información con los usuarios, para contar con información sobre nuevos emergentes, demandas y necesidades que se van generando en forma de retroalimentación. Participan comunicadores del equipo de gestión. Circulación y difusión de las acciones territoriales.
18. Desde los efectos de la falta de la formalización de la comunicación de las actividades en el medio, al momento del monitoreo de la marcha del PRET, pone en evidencia la importancia que tiene la comunicación como actividad del transversal al proyecto.
19. Manteniendo informado y motivados a los técnicos e investigadores.
20. Desearía que comunicación fuera una de las más importantes patas de la gestión del PRET, lo propongo y acompaño sin embargo los recursos de la EEA son pocos y tienen que dividirse en numerosas actividades.
21. Sería imposible llevar adelante una coordinación abierta, participativa y horizontal sin una buena comunicación. Es fundamental compartir toda la información y de la forma más abierta y común posible. Como así también mantener el contacto con los actores claves del territorio.
22. Promoción de Evento, Jornadas, talleres, etc.
23. La comunicación, en todas sus formas es imprescindible para la gestión. "Un mundo nuevo se encuentra a una conversación (comunicación) de distancia".
24. En aspectos que hacen a la comunicación interna. En la comunicación dentro del territorio. Es este último aspecto se están planificando acciones que se ha implementado parcialmente
25. Poniendo a todos los integrantes en igualdad de acceso de información y conocimientos.
26. El aporte de la comunicación es muy importante, tanto internamente, permitiendo conocer que actividad realiza cada integrante del PRET, para lograr trabajar como un verdadero equipo y agilizar los procesos. Y también en forma externa, difundiendo nuestro accionar hacia los otros actores territoriales.
27. Haciendo más visible aún los resultados/avances del PRET así como las acciones llevadas adelante a diario por los técnicos en terreno.

28. Mejorar aspectos de interacción hacia adentro y fuera del PRET. Mejora la imagen del PRET
29. Para estar interiorizada de todo lo que sucede dentro y fuera de la EEA. Mejora la relación interna con los integrantes del PRET y con las relaciones interinstitucionales. Tal es así, que a partir de este año próximo, el comunicador de la EEA trabajará en mi oficina (Coordinadora de PRET junto al Comunicador).
30. Internamente permite acordar y articular actividades, externamente facilita el acercamiento con los actores del territorio.
31. No concibo desarrollar un proyecto territorial como el PRET sin disponer de una adecuada estrategia de difusión de lo que se planifica y ejecuta en el mismo. Como Coordinador PRET, es PRIORITARIO establecer y ejecutar tecnologías comunicacionales, no solo para informar/difundir lo que se hace a la población objetivo involucrada en el proyecto sino también a la comunidad general.
32. Permite dar a conocer las actividades que lleva adelante INTA. Formaliza los procesos de intervención. Conecta el territorio. Genera compromisos. Fortalece el protagonismo de los que de alguna u otra forma están conectados con INTA.
33. La actividad diaria del Proyecto en materia de gestión de procesos, conocimientos, RR. HH., financiamiento para el sector, etc., no podrían vincularse con el sector de beneficiarios si no existiera una buena comunicación. Las nuevas herramientas disponibles en materia de comunicación serán claves para "dirigir" los procesos de gestión.
34. Por medio de boletín interno están todos comunicados.
35. Se conocen detalles de las tareas que estamos realizando.
36. Aporta en la ejecución de actividades y su difusión.
37. La comunicación aporta a la gestión, mediante el relevamiento de formas y medios de comunicación en el territorio; la actualización del equipo de comunicación de temas vinculados, incluyendo contenidos sobre comunicación ambiental estratégica; la difusión de actividades del proyecto en boletines de herramientas PROFEDER y boletines electrónicos de la EEA C. del Uruguay: producción de boletines electrónicos con temáticas vinculadas a las actividades del proyecto y actividades productivas de la región y la producción de folletos, material para reuniones, afiches, invitaciones y elementos de difusión y promoción para la participación en eventos regionales.
38. La comunicación constituye una herramienta necesaria para incrementar los vínculos con los actores del medio y promover la participación en la planificación e implementación de nuevas acciones de intervención territorial.
39. Nos permite socializar las actividades y planificar en forma conjunta las acciones.
40. Aporta en diferentes procesos:

- En la iniciativa de mejora de la microrregión. Formulación y gestión conjunta de un plan de desarrollo territorial. En este sentido la comunicación ha permitido consolidar el proceso y cuando esto no ha ocurrido se ha notado.
 - Funcionamiento del CLA.
 - Conformación de grupos y generación de acciones en conjunto.
 - Trabajo interinstitucional.
 - Dentro del equipo de gestión.
40. Aporta a la difusión, conocimiento, retroalimentación, adecuación, reconocimiento (valorización), perfeccionamiento, comprensión; y de esta forma, a la construcción de miradas compartidas y al desarrollo de las propias potencialidades, que considero esenciales para el éxito de la gestión.
41. Dando a conocer las actividades que realizamos para que los principales actores del territorio puedan interactuar con INTA, generando espacios de integración y articulación.
42. Entendiendo la comunicación como el dialogo que se genera tanto hacia el interior del equipo como con los participantes externos del proyecto (actores territoriales, participantes de otras instituciones u organizaciones de productores), la comunicación facilita los acuerdos de trabajo, la definición de estrategias y la implementación de acciones.
43. Colabora en el reconocimiento e identidad del proyecto.
Permite integrar los esfuerzos del equipo de trabajo y en las tareas con otras instituciones.
Facilita el diálogo con los actores
Contribuye a sostener acuerdos formales con las instituciones.
Aporta a la discusión de los procesos de intervención en el territorio.
Promueve la formación de los actores institucionales y del territorio."
44. En el caso del PRET es imprescindible comunicar lo que se hace, la comunidad debe conocer y estar informada de las actividades que se desarrollan en los distintos territorios.
45. Aporta metodología para facilitar la comunicación entre los participantes, facilita el proceso de difusión de la información en el territorio.
46. La comunicación aporta a la visibilización de las acciones, sumando posibles interesados y permite evaluar mejor el impacto de las actividades realizadas.
47. Considero que es central la comunicación en la gestión de una nueva herramienta de vinculación y relacionamiento. Para esto es necesario el compromiso del equipo de comunicación y el Equipo de Gestión del Proyecto.
48. Difundiendo actividades.
49. Dentro de la EEA se formó el grupo "GReDyC" (grupo de referentes en difusión y comunicación) coordinado por los 2 comunicadores e integrado por todos los secretarios administrativos de las AERs. Este grupo es el que "viraliza" la información generada en el territorio, difusión de eventos, a través de pág. web, Facebook, boletín electrónico, contactos telefónicos, etc.

50. La comunicación institucional hace al proceso de desarrollo territorial. Como procesos comunicacionales, entendemos a las acciones que se producen y se construyen en pos de facilitar el desarrollo de las relaciones entre los actores del INTA en el territorio. Estas relaciones se basan en los encuentros en diferentes instancias presenciales y el insumo eje es la información. Por esto, prestamos atención especial a la legitimidad de la información y su construcción. Innovación en la generación, administración y difusión de la información elaborada en la unidad, agencias y oficinas. Construcción/ re-construcción de conocimientos en las prácticas sociales y productivas.
51. Si bien en el punto anterior se señala como un problema de comunicación, porque podría mejorarse, la organización de la comunicación interna entre los participantes del PRET y la organización de reuniones del Equipo de Gestión bien planificadas aporta a la mejor gestión del proyecto. Se intenta trabajar con un concepto de Comunicación estratégica, pero no resulta sencillo terminar de interiorizarlo y menos aún ponerlo en práctica.
52. Aporta en la medida que sirva para transparentar las actividades a los fines de lograr la apropiación del proyecto por parte de los participantes y beneficiarios.
53. Para visibilizar la información que se produce y las acciones institucionales que se llevan adelante.
54. La Comunicación del PRET zona Sur contribuye a visualizar el trabajo en el territorio de todas las actividades que se generan en el proyecto. Instituciones públicas, privadas, universidades, organizaciones, productores informados.
55. Solo en la difusión de actividades a realizarse.
56. La principal, es que todos los participantes estén informados de lo que se realiza en el marco del PRET.
57. La comunicación es una parte esencial de las relaciones humanas, de una institución compleja como la nuestra y particularmente en una herramienta nueva como lo son los PRETs. La comunicación permite la gestión, tomar contacto sobre con los intereses, dificultades, percepciones, expectativas de los compañer@s; nos permite generar espacios colectivos que aporten al trabajo en equipo.
58. La gestión es decisiones y la comunicación la forma de hacer que estos espacios de poder donde se tomen las decisiones, se democratizen y a la vez involucren a los que no participan de los mismos.
 - a) Permite que actores e instituciones conozcan de primera mano lo que se hace en el territorio.
 - b) Como registro constituye una herramienta valiosa para acotar/refutar las críticas que se realizan hacia la institución.
 - c) Da la posibilidad a quien desarrolla su actividad a mostrar lo suyo posicionándolo de manera diferencial en el contexto institucional.
59. Los aportes son escasos, por eso es necesario una participación activa de la comunicación en los espacios de los proyectos. Creo, en términos generales, que aún no se logra visualizar al comunicador en todo el proceso de intervención, no solo

en el resultado final. Es un proceso de aprendizaje de todos los participantes de los proyectos. En el PRET la comunicación tiene actividades y presupuesto propio y articula con la EEA y los otros PRET y AER de la unidad. Si bien en el PRET tenemos una comunicadora que coordina las actividades, se incentiva el concepto de corresponsabilidad en comunicación (todos somos responsables de la comunicación). En cuanto a la gestión aporta generación y mantenimiento de mapa de actores, sostiene canales de información internos y externos.

60. Difusión.

61. Brindando información a los actores de territorio, despertar interés y/ difundir actividades o alternativas copiables.

62. En lo interno: generando espacios visibles de interacción entre profesionales y académicos.

En lo externo: visualizando lo realizado y generando espacios de comunicación y co-construcción de las tecnologías. Facilitando el ámbito para interacción entre los actores del territorio.

63. La comunicación estratégica facilitará construir una intervención en la dinámica territorial para recuperar a la comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido que implique apuntar hacia conductas articuladoras; las que se asocian con “escuchar y armonizar” y sobre todo con reconducir a un cauce común posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. Lo que aleja la confrontación abierta y lleva a modelos estratégicos basados “fuertemente” en la comunicación y el diálogo.

64. La comunicación entre los organismos gubernamentales y las organizaciones de productores y civiles son las que en un sistema de gobernanza producen los acuerdos que tienen que ver con un punto de negociación entre el saber hacer y lo establecido por las reglas/reglamentos/leyes, etc. La comunicación entre las áreas del INTA: investigación, extensión, administración, comunicación, gerencia de línea, gerencia programática es la que deriva en una verdadera integración institucional.

65. La comunicación entre INTA y los demás organismos gubernamentales (nacionales, provinciales y municipales) es el que nos hará acordar líneas programáticas a trabajar en el territorio sin que existan superposiciones que crean conflicto de intereses y resultan en un gasto de recursos más onerosos.

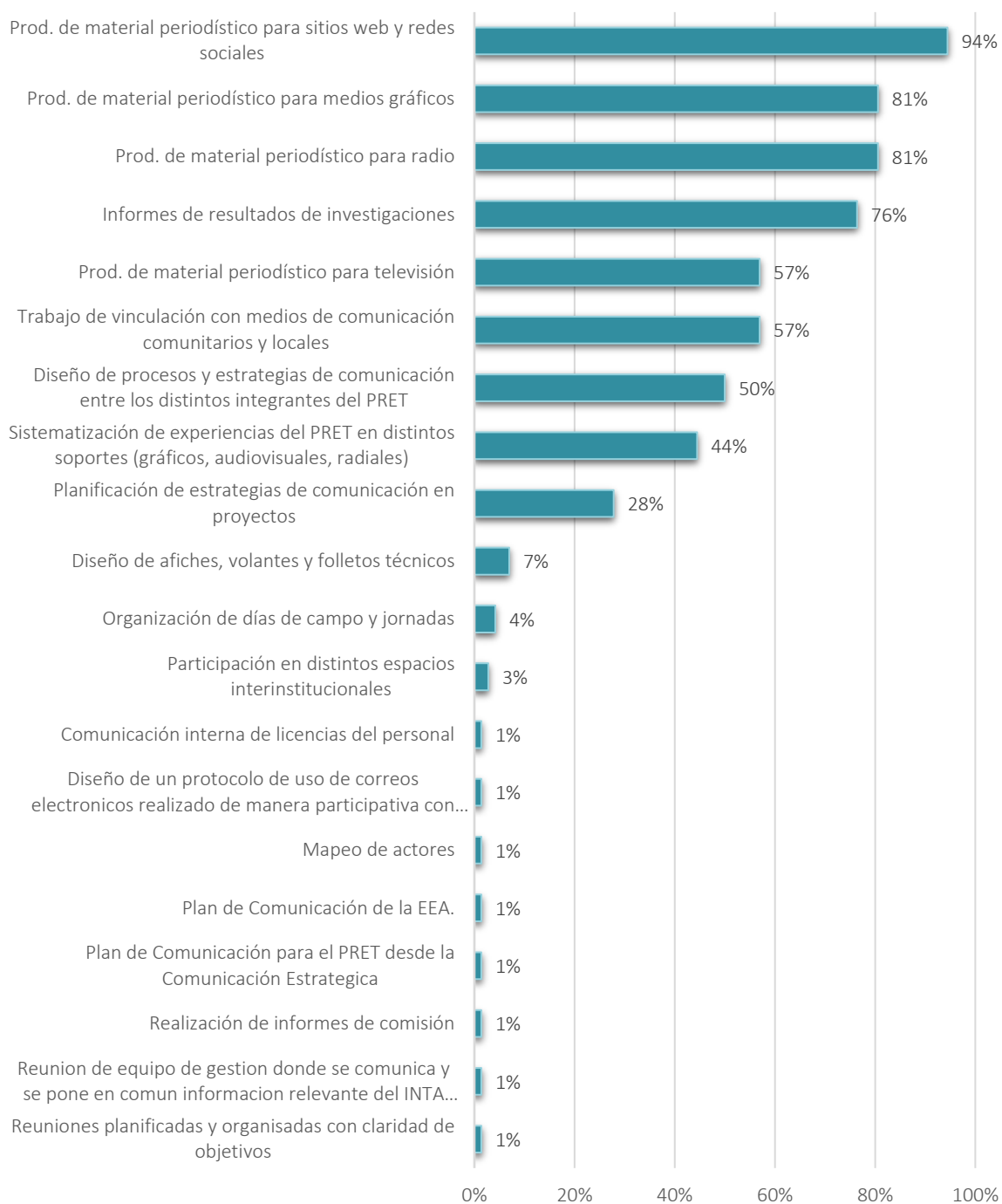
66. La comunicación dentro del equipo de trabajo y con los actores del territorio resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales.

67. Permite visualizar, dar a conocer, las actividades que se coordinan con los técnicos del territorio y tienen impacto territorial.

68. Dar a conocer los productos que se obtienen. Mejora la difusión de las actividades de capacitación.

G. Acciones de comunicación realizadas en el PRET

Principales acciones de comunicación



H. Identificación de los principales problemas de comunicación del PRET



1. Aún es una materia pendiente que todos los participantes internalicen los objetivos del PRET.

2. Es la fuerte pertenencia a determinadas problemáticas y la visión fragmentada del territorio. Falta de mirada compleja y la integralidad territorial. La necesidad de varios medios de comunicación, para las audiencias involucradas.
3. No todos los integrantes participan con la misma vocación para difundir las cuestiones de INTA.
4. Falta de un comunicador con dedicación total. Escasa visibilización del proyecto como tal.
5. No tengo problemas debido a que tengo un referente de comunicación dentro de la estructura de gestión del PRET.
6. Intra institucionalmente falta fortalecer la interacción representantes en equipo gestión con los participantes del PRET (nexo ida/vuelta entre participantes y representantes equipo de gestión, no requiere herramientas, demanda interacción personal, dedicación).
Falta lograr reconocimiento por parte de investigadores e incluso extensionistas de la comunicación como herramienta estratégica de transferencia/extensión y para el logro de visibilización institucional. Esto lleva a dificultades en implementación estrategia comunicación.
Se requiere fortalecer RR. HH. Comunicación. Faltan RR. HH. que aporten metodología a la diagramación estrategias y para su implementación.
Hacia el medio, falta consolidar estrategia comunicación y esencialmente investigación de impacto/indicadores que permitan cuantificar efecto actividades comunicación de modo que permitan construir estrategia y planificación comunicación.
7. La comunicación en general creo que está bien, con las estrategias planteadas con el equipo de comunicación, falta llegar a los medios masivos y eso es dinero.
8. Hasta esta año a nivel de la Experimental no había equipo de comunicación, a partir de este año se está comenzando.
9. No tenemos un comunicador.
10. La transmisión de lo expresado en la mesa de gestión no llega a todos los profesionales en tiempo y forma. Debido a esto, hace un par de meses, se optó por enviar las actas a través del área de comunicaciones a todos los correos.
11. En general no tengo problemas de comunicación, si considero que hay aspectos que me gustaría mejorar como ejemplo llegar más al territorio a través de programas radiales, esto choca con la necesidad de RR. HH. que en algunos casos se soluciona con acuerdos con otras instituciones pero en otros lugares no se logra.
12. El PRET no tiene comunicador, por lo tanto lo hacemos por las relaciones interinstitucionales vigentes.
13. No contamos con personal especializado para conformar un equipo y diseñar una estrategia de comunicación apropiada para los PRETs y Estación experimental.

14. El tema comunicacional es un tema muy importante es así que en nuestro PRET en el equipo de gestión está la Comunicadora (50% de dedicación al PRET), no obstante puede ocurrir que está de licencia (maternidad enfermedad vacaciones) y en esos momentos no tenemos capacidades, ni reemplazo para que las tareas de comunicación sean fluidas tanto dentro de INTA, como para afuera. Es así que tratamos de realizar acciones de comunicación de manera aislada pero el efecto no es el mismo. Por ejemplo: el equipo de gestión (salvo la comunicadora) no cuenta con el mailing de INTA y EXTRA INTA, ni los canales institucionales nacionales habilitados para que la comunicación se visibilice rápidamente.
15. Todavía algunos agentes no internalizaron la importancia de las acciones de comunicación.
16. Creo que si bien la comunicación es una cuestión en la que tienen que ver todos los participantes del PRET, también es cierto que la profesionalización de los aspectos comunicacionales depende en gran medida de contar con perfiles profesionales específicos para el conjunto de acciones.
17. El presupuesto y medios económicos escasos en este año han impedido reuniones, jornadas, encuentros.
18. El tema comunicación es importante y una limitante que a todos nos cuesta asumir, no obstante se van tomando medidas como para que el tema quede instalado en el accionar cotidiano, por lo pronto y desde hace menos de un año contamos con una comunicadora, que si bien su función esta como agente del Pro Huerta, en eso momentos es la responsable del tema entre los integrantes del PRET en territorio. Y se pretende ir cubriendo esta área en forma paulatina.-
19. La falta de experiencia en comunicar por parte de los técnicos, hace que no internalicen esto como parte de su plan de trabajo.
20. Es el principal problema, no logramos comunicar con la velocidad que los tiempos actuales ameritan. Somos lentos, un tanto antiguos, llegamos en general un poco tarde, demasiado material para tv. de muy poco alcance.
21. Un equipo reducido de comunicadores capaces (solo uno y contratado por PH, recién pasado a contrato 187). Dificultad para contratar a los medios locales. Pocos medios con buena llegada al sector productivo. No se cuenta con una estrategia de trabajo a nivel de Centro regional. Por otro lado noto que algunos grupos de trabajo dentro de INTA tienen más interés en el trabajo por cadenas y con una orientación más hacia los PN lo que muchas veces redundo en falta de apoyo y colaboración pero no por falta de comunicación sino más por desinterés.
22. Todos piensan que el problema es el comunicador y no asumen todos que cada uno debe comunicar.
23. Entendimiento entre la investigación y la Extensión.
24. En la EEA existe una sola persona en comunicación para atender las necesidades de la Unidad de todos los PRETs.

25. La ausencia de una estrategia de Comunicación social en el PRET. Otro problema es la falta de un presupuesto afectado a las tareas, capacitación e infraestructura (equipos específicos) de comunicación.
26. Se observan tanto problemas de comunicación interna (entro los integrantes del PRET), cómo de comunicación externa (hacia los otros actores territoriales).
27. No contar con un especialista del área de comunicación en el territorio para la tarea por lo que todos realizamos la misma.
28. No hay un técnico específico en comunicación en la EEA. Lo que se hace en comunicación actualmente no basta para satisfacer con las necesidades.
29. No siempre todo lo que se hace llega a tener una buena comunicación externa. Se ha implementado este año varias formas de comunicar sean por los medios masivos, redes sociales y a la hora de realizar una jornada, una charla, una visita o recorrida no hay buena asistencia, o al menos no es la esperada. Internamente, si bien dentro de la EEA está muy bien canalizada la línea jerárquica por la cual se comunica todo, siempre nos queda algo afuera.
30. Falta de compromiso con la labor de comunicación, es una necesidad, pero se la considera una carga extra.
31. Presupuestarios para desarrollar algunas metodologías que considero adecuada para poner en práctica. Si bien en nuestro PRET, se cuenta con una comunicadora (con asiento en la EEA) el hecho de la NO exclusividad para desarrollar actividades en el Proyecto, y no poder viajar con mayor frecuencia al territorio, dificulta la planificación y ejecución de las tareas.
32. No esta internalizado que cada uno debe ser amplificador de lo que hace. Esta la se prioriza la excelencia de la información, lo cual no está mal pero se pierde en volumen por lograr precisión.
33. No tenemos en el PRET, ningún profesional idóneo para la tarea de comunicación. Sin embargo pudimos avanzar sobre una línea de comunicación los primeros años desarrollando algunos boletines electrónicos. Filmación de actividades de los técnicos en terreno. Hemos avanzado en un convenio interno con la EEA La Rioja, para que una profesional de esa Experimental, brinde apoyo semanal a nuestra EEA.
34. Distancias
35. Insuficientes acciones de comunicación.
36. No tenemos la figura de un comunicador exclusivo en el territorio.
37. El principal problema es la calidad de la recepción a la comunicación vertida, dadas por la falta de infraestructura del territorio.
38. La dedicación en RRHH en el área de comunicación es insuficiente para instalar el proyecto en el medio en los plazos que serían deseables.

39. Deficientes servicios de internet y señal de celular insuficiente. Ambos discontinuos.
40. Vienen del mismo proceso de comunicación y los relacionaría con la posibilidad de mejora en la capacidad de escucha y la de suposición de que el proceso de comunicación es de tipo unidireccional. En ocasiones se adolece de empatía. Se da que hay una cantidad de profesionales y técnicos que suponen que interlocutor si o si debe tener nuestros mismos preconceptos.
En general en esta Unidad, los principales problemas tienen que ver con que hoy se comunica, hacia afuera o hacia adentro de la Institución, sólo aquello que cada uno está dispuesto a comunicar, y esta disposición personal es cada vez más pobre, o insuficiente. La unidad necesita contar con un componente de comunicación capaz de dinamizar esta práctica, así como innovar en las estrategias para ello.
41. Necesitamos diseñar e implementar una estrategia de comunicación del PRET sistemática, que nos permita mantener la presencia en el medio comunicando en forma efectiva lo que hacemos.
42. Escasez de RRHH especializado a nivel regional. La experimental no cuenta con comunicadores. En el PRET existe una línea específica, se busca generar acciones y articulaciones para resolver esta limitante, pero se evidencia en la producción y continuidad de las acciones de comunicación.
Falta de herramientas conceptuales y prácticas en los técnicos que participamos del PRET.
Limitada planificación de las instancias de comunicación. Se planifican acciones sin considerar (en muchos casos) como generar mecanismos de comunicación para las mismas.
43. La falta de recurso humano en esta línea de trabajo no permite desarrollar una estrategia de abordaje integral. Todas las acciones suelen estar relacionadas con una acción específica y puntual ante la necesidad de informar sobre actividades.
44. Falta de Formación en distintos aspectos de la comunicación. Escases de tiempo para dedicarlo a la elaboración de materiales de comunicación. No contar con un especialista para dicha actividad.
45. Si bien se ha avanzado en el tema se reconoce la necesidad de profundizar el rol de la comunicación como parte de la estrategia del PRET.
46. No se encuentra plenamente instaurado el hábito de informar adecuadamente lo que se hace.
46. La no definición de un plan de comunicación para el territorio, separado de la comunicación de la unidad. Al ser un proyecto (instrumento programático) dificulta el trabajo con las Agencias y Grupos de trabajo por no tener una estructura definida en la unidad.
47. No contar con las capacidades profesionales en forma adecuada para llevar adelante la comunicación efectiva, dependemos del grupo de comunicación de la EEA sobrecargado.
48. Falta implementar estrategias clara de planificación de comunicación a nivel EEA y Centro Regional.

49. La falta de RRHH especializados en el tema, en toda la EEA contamos sólo con 2 comunicadores (uno de los cuales se retira por jubilación en el 2017).
50. Está todavía en proceso la comunicación interna, información Extensión-Investigación. Comunicar por la línea correspondiente información generada y/o creada. Falta trabajar más en conjunto con comunicación.
51. La organización de la comunicación interna.
52. Hay dos tipos: la interna, ya que no se conocen entre los integrantes del PRET las actividades que se realizan y hacia afuera, a los fines de darle visibilidad a las actividades en el medio
53. Vinculación para el acceso de información, toma de decisiones y acuerdo grupales en familias de población dispersa para la poder hacer un mejor aprovechamiento en los espacios de participación que tiene el sector de la agricultura familiar (ley ovina, ley caprina, FONAF, etc.)
Acceder a información objetiva existente en distintas organizaciones e instituciones para la toma de decisiones del territorio.
54. Principalmente en la comunicación interna, hay que fortalecer las acciones necesarias tendientes a mejorar los procesos comunicacionales internos: ejemplo, más reuniones técnicas, circular la información estratégica entre todos los integrantes del PRET. Mayor frecuencia de reuniones al año del equipo de gestión.
55. Hay difusión pero no tenemos un comunicador que entienda/ se comprometa en la comunicación como herramienta en los procesos de desarrollo.
56. El embudo que representa la Dirección Regional, que se guarda información. Acciones que son realizadas por algunos integrantes, no son conocidas por otros integrantes.
57. Se trabajó en un plan de comunicación del PRET, que luego no pudimos llevar adelante, más que nada porque las cuestiones cotidianas de la gestión, no nos permiten dar un tiempo a nuevas estrategias. Con muchas dificultades logramos "comunicar" lo que se trata en las reuniones del equipo de gestión, novedades o avisos parroquiales del proyecto, informes muy detallados sobre la parte presupuestaria y las demandas tanto internas como externas en términos de gestión.
58. Disposición diferencial de técnicos de AER y EEA a comunicar de manera regular las actividades que realizan.
59. Problemas de comunicación interna (aunque hemos mejorado, especialmente con AERs) y Comunicación hacia el medio por falta de apoyo de equipos especializados. La comunicación hacia el exterior se canaliza principalmente por los integrantes de extensión y algunos investigadores sin mucho apoyo profesional para mejorar los productos y estrategias.
60. Se realizan muchas actividades que no se logran visualizar en ningún lugar. Por otro lado, no existe o no se aplica una estrategia de comunicación tanto del PRET como de la EEA.

61. La falta de tiempo para sostener redes sociales actualizadas
62. Falta una buena vinculación entre el equipo de comunicadores y los actores institucionales dentro del PRET.
63. El comunicador está asignado (por déficit de personal en la EEA Pergamino) como responsable de Mantenimiento del parque automotor y edificios lo que le lleva todo el tiempo trabajando los fines de semana para el PRET.
64. La falta de internalización de la importancia de comunicar de cada uno de los actores.
65. Problemática interna: Deficiente e irregular uso de los medios de comunicación disponibles: muchos jefes de grupos o coordinadores con escaso manejo de herramientas de Microsoft y correo electrónico. Dificultades para la interpretación de los mensajes y lineamientos vía email. Esto obliga al dialogo en persona y la reunión periódica y continua para garantizar resultados
 Problemática externa: Falta de apoyo de un equipo comunicacional en la redacción y materialización y verbalización de las acciones de las AERs.
66. Conflictos por relaciones desiguales de poder.
 Percepción de autosuficiencia del grupo de trabajo.
 Escaso espacio para el análisis y reflexión conjunta en la institución.
 Priorización de un enfoque difusionista.
 Conciencia colectiva fragmentada.
 Falta de retroalimentación entre la dimensión social y tecnológica.
67. Creo que no se logra masa crítica. Esto tiene que ver con la conformación de un verdadero capital social de agrupamiento. Mientras no exista una integración mayor entre las áreas de trabajo cada uno va a priorizar actividades de tienen que ver con su desarrollo personal o de un grupo y no del territorio
68. No identifico problemas de comunicación.
69. Falta de un comunicador con mayor dedicación al PRET con notebook, cámaras, etc, para desempeñar de una manera planificada las actividades. Falta de un curso para que todos los integrantes conozcan las diferencias entre divulgaciones, comunicación, formatos, etc.
70. Muchas veces falta de tiempo para sistematizar y comunicar experiencias valiosas en el territorio.

I. Otros comentarios

1. Se presentan dificultades con Pág. web institucional: Su diagramación muchas veces dificulta hallar y ver información sobre eventos y/o información técnica. Particularmente se tiene dificultades con las pág. web de las agencias de extensión (quien escribe en buscador el nombre de la localidad donde reside + INTA lo primero que aparece es la pág. de la AER) donde no está habilitada la construcción de agenda de eventos y la presentación de un perfil/líneas acción de la AER, así como

fotos características/identificadorias (solo se encuentran integrantes + publicaciones vinculadas).

2. La estrategia de comunicación todavía no está trabajada a nivel de equipo de gestión y equipo territorial. Es por ello que no está acordado un plan de actividades y ejecución en conjunto. Otra cuestión para destacar la mayor integración entre investigación y extensión del PRET, y mayor apertura en ver la complejidad y el enfoque territorial.
3. Es importante aclarar que contamos con una persona entrenada en el área de comunicaciones, esto hace bastante difícil organizar las actividades.
4. En la unidad tenemos espacios de gestión conjunta donde se planifica y se realiza seguimiento, existen algunos donde actúan otros actores del Territorio como por ejemplo OGAs (Oficinas de gestión compartida) que participan los municipios, organizaciones civiles, representación de organismos provinciales y Nacionales (Corfo, SENASA, Ministerio educación, etc.). y otros espacios de gestión interna como equipos de gestión del PRET, equipo de gestión de la Unidad con acciones más vinculadas a la institución y su relación en el territorio.
5. Desde el PRET Valles Templados de Salta y Jujuy consideramos a la Comunicación un instrumento o herramienta relevante para lograr los objetivos. Sería muy bueno contar con una Comunicadora tiempo completo no sólo para visibilizar acciones sino también para trabajar y capacitarnos en los grupos de trabajo y de esa manera potenciar acciones, afrontar y resolver conflictos y obtener mejores resultados.
6. Desde mi punto de vista, durante este último año, con el cambio de autoridades en el Centro Regional Corriente y de las tres EEAs, el trabajo por PRET se vio resentido y también la planificación y organización. La visión de los nuevos directivos no va muy de acuerdo con la visión de trabajo con enfoque territorial y se vuelca más al enfoque por cadenas. Esto está provocando un mayor esfuerzo para los Equipos de apoyo a la gestión de los PRET y esta generando un retroceso en los logros obtenidos en los primeros tres años. Han generado una información informal y supongo que no muy cierta, basada en apreciaciones personales que confunden y distraen a los trabajadores de INTA.
7. La participación en cada uno de los ítems consultados anteriormente, no es uniforme no constante en cada una de las tareas propuestas no constante a través del año. Queda mucho por hacer, es una cocina " a fuego lento" que requiere de muchos años con constancia para poder cambiar la cultura organizacional que nos circunda. Los PRETs pueden ayudar a marcar al menos un escalón, pequeño, diferencial en la forma de trabajar y gestionar, respecto de lo ya conocido. Muchas gracias por esta oportunidad.
8. Desde los dos PRETs que se desarrollan en la EEA Junín INTA, Mendoza, se está trabajando fuertemente en la comunicación externa y en la articulación interinstitucional. Con tal finalidad el 15 de Diciembre del corriente año, se realizó un taller interinstitucional de articulación de políticas públicas en el territorio de la zona este de Mendoza. El objetivo de dicho taller fue conocer las políticas de acción de las instituciones públicas (municipales, provinciales y nacionales) en el territorio e identificar posibles acciones de articulación interinstitucional que respondan a las problemáticas existentes. En dicho taller participaron alrededor de 30 instituciones públicas con acciones territoriales.

9. No se cuenta con Jefes de AERs, hay acciones de comunicación que abarcan los 3 PRET y se cofinancian. Localmente no hay un comunicador por cuanto los extensionista/investigadores realizan su mejor esfuerzo difundiendo y comunicando territorialmente.
10. Nuestro PRET, tiene 20 integrantes en su equipo de gestión donde están representados todos los programas y proyectos del INTA. Se viene trabajando en forma articulada entre investigación y extensión de antes del inicio del PRET, pero se acentuó y fortaleció desde que se trabaja bajo el marco del PRET. Tenemos muy buena articulación con los cuatro municipios del territorio de Barrow, donde se pueden planificar actividades conjuntamente. El Consejo Local Asesor es uno solo, el mismo para la EEA que para el PRET, se reúne todos los 3° jueves de cada mes, y allí se dan a conocer las actividades del PRET como de todas las realizadas en la EEA, y se avalan también los convenios de vinculación tecnológica que se firmen en Barrow. Es un lugar donde confluyen todas las organizaciones del medio sean agropecuarias, ONG, gremios, municipales que colaboran en la toma de decisiones de la EEAI.
11. Uno de los productos pendientes del PRET es justamente un programa de comunicación del PRET.
12. A forma de comentario en General, el PRET tiene productos (que derivan de demandas) identificados en conjunto (reidentificados luego de 2 años) al que se le asigna recursos (incluso lo de comunicación) del PRET y con una dinámica interna del PRET. Muchos de esos productos tienen articulación en su hacer con integrantes del CLA, instituciones públicas o privadas, organismos, etc. en estos casos los recursos y la comunicación se acuerda en conjunto. Cuando las actividades son de mediano alcance, se planifica la comunicación, en casos contrario se acuerda para el momento.
13. Considero que la comunicación efectiva y eficaz no debe ser tomada como una herramienta institucional, sino como un objetivo a lograr.
14. Para las instancias de diagnóstico de la cual se inició el PRET participamos solo personal de INTA (investigadores, extensionistas, director, coordinadores). Luego otras instancias de validación de ese diagnóstico ampliaron la participación a socios territoriales (organizaciones gubernamentales, gobiernos locales, miembros del CLA). Monitoreo, en nuestro caso no se han realizado. En la respuesta hago referencia a diferentes instancias de evaluación interna y la evaluación de mediano término. Planificación de la comunicación. Se identifica como punto de mejora a nivel del PRET y de la EEA, con lo cual se busca generar una estrategia integran centralizada en el Equipo de Gestión de la EEA, con los aportes del equipo de gestión del PRET.
15. Considero que la comunicación y una estrategia comunicacional es esencial para la gestión de proyectos tan particulares como los PRETs. Si podemos tener acceso a la información resultante del procesamiento de estas encuestas, sería muy valioso en esta etapa de planificación de las acciones del proyecto (preliminares, sirven también).
16. Al encontrarnos a la mitad del proceso de 6 años considero que las acciones llevadas adelante por el PRET son adecuadas, dan cuenta de ello el informe de

evaluación externa de mediano término y desempeño personal en la gestión del mismo, creo que si se mantendría el presupuesto planificado sin recortes se podría realizar actividades con mayor impacto.

17. Quiero decir que las respuestas vertidas en esta encuesta son una foto de lo que se presenta, de acuerdo a las consignas presentadas, lo que está ocurriendo en el PRET. La gestión del Proyecto se está construyendo en forma conjunta con el Equipo de Gestión (tranqueras adentro de la Institución) y con otras organizaciones de productores e instituciones y aliados - tranquilas afuera, es un proceso dinámico y complejo donde nuestra institución cumple un rol fundamental favoreciendo las alianzas con otros actores de tal manera de Contribuir al desarrollo territorial del Alto Uruguay.
Por otra parte, las contribuciones con actitud de superación que puedes realizar son bienvenidas, ya que permitirán, entre otras, al enriquecimiento de las estrategias de intervención en nuestros territorios. Por último, me llevó más de 10 minutos realizar la encuesta y espero que te sirva.
18. En el presente, el PRET se encuentra en constante desarrollo, actualización y evaluación, hecho que constituye una oportunidad institucional para viabilizar las nuevas perspectivas en el vertiginoso camino de la información y la comunicación. Este proceso se enmarca en una mirada privilegiada desde los territorios, teniendo como premisas el desarrollo local y las metodologías participativas.
19. Los PRET son una plataforma muy interesante de gestión; sin embargo debe existir tiempos de adaptación y formación conceptual de los participantes. La comunicación es fundamental en este tipo de proyectos, sin embargo no todos los comunicadores están a la altura de las circunstancias. En nuestro caso, quien está a cargo de esa área fue obligada a sólo difundir, perdiendo la sensibilidad de comunicar. Por suerte, varios de la EEA tenemos la oportunidad de compartir con nuestro comunicador el proceso de formación de posgrado y creo que ese ámbito nos va a ayudar a todos a mejorar esta falencia que tiene el PRET.
20. El tema comunicación creo que es toda una deuda de los PRETs, desde las coordinaciones se puede ponerle muchísimo iniciativa al tema, pero invariablemente en lo cotidiano terminamos gestionando para administrar fondos o para que lleguen estos fondos y la comunicación como una cuestión secundaria. Me genera vértigo ante la pantalla en blanco, pensando en que comunicar, cómo, con qué fin, de estas cuestiones cotidianas a pares; muy lejos estamos de poder pensar en otros soportes que alcancen a la verdadera población objetivo.
21. El juego del territorio debería ser jugado en fase entre Coord. PRET, EEA y Centro Regional, en el marco de acuerdos básicos previos; y esto debe ser comunicado y explicitado claramente al interior de la institución y de las unidades. De otra manera el enfoque territorial será sólo una iniciativa gatopardista cuyo mayor o menor impacto quedará librado solamente a la cintura del coordinador PRET.
22. Considero que el PRET es una excelente herramienta institucional y una innovación en la forma de promover el trabajo entre grupos de extensión e investigación. Sin embargo las fallas en su implementación, los problemas estructurales del INTA que afectan al desarrollo pleno de este tipo de programas, los vaivenes presupuestarios y la altísima demanda interna por aspectos administrativos y gestión burocrática (presionando siempre a los mismos) han erosionado la herramienta y considero que aún se encuentra en una instancia inicial en un proceso de cambio de cultura

institucional. En la actualidad, el PRET se enfrenta a crecientes desafíos de territorios y formas de gestión pública y privada que han cambiado mucho y la institución se ha quedado sin muchas novedades y con pocas adaptaciones en cuanto a su gestión. Esto hace que los objetivos del PRET se encuentren hoy más lejos de lo que estaban hace un par de años atrás.

23. En la EEA de Oliveros y sus PRET se conformó el GReDyC (Grupo de Referentes en Difusión y Comunicación) es una red creada por la Coordinación de Desarrollo y el Grupo de Comunicaciones de la EEA Oliveros en el 2008, con la premisa de poner en práctica la corresponsabilidad comunicacional y a partir de reconocer el rol de muchos agentes que aportan a la difusión y comunicación institucional. La misma tiene miembros estables como los comunicadores profesionales, todos los secretario/as de las AER y Director, coordinadores de PRET y se complementa con invitados según necesidad.
24. Los PRETs los entiendo como Plataformas de articulación por lo cual la comunicación es un EJE CENTRAL como apoyo al coordinador que debe desempeñarse en todos los casos como FACILITADOR de las estrategias de intervención territorial de la Institución integrando la investigación y la extensión.

Durante el trabajo de campo se participó de 3 reuniones de los Equipos de gestión de los 4 PRETs trabajados en profundidad:

- *Encuentro Territorial del PRET Desarrollo territorial sustentable de la zona mixta de Santa Fe. Rafaela CR Santa Fe – 8 de noviembre de 2016*
- *Reunión del Equipo de Gestión PRET Generación de procesos de mejora económica productiva, ambiental y socio cultural para el desarrollo, en el territorio del Pedemonte y las Yungas. Yuto, Jujuy, CR Salta Jujuy – 23 de noviembre de 2016*
- *Reunión del Equipo de Gestión PRET Proyecto regional con enfoque territorial del sudeste. Mar del Plata, CR Buenos Aires Sur – 19 de diciembre de 2016*

Guía de observación

Objetivo: observar las relaciones y modos de interacción que se dan en el interior de los grupos de gestión

Aspectos a observar durante las reuniones:

- *¿Cómo es el momento en que llegan los participantes de la reunión? (¿llegan a tiempo?, ¿se saludan al ingresar?, ¿Cómo es la interacción? ¿de qué hablan antes del inicio de la reunión? ¿esperan a que llegue el coordinador?)*
- *¿Hay alguien de los convocados que no está presente? (¿se explican los motivos?)*
- *¿Se proponen y sugieren propuestas de trabajo para la reunión? (¿quién lo hace? ¿se hace al principio del encuentro?)*
- *¿Cómo es la circulación de la palabra? (participan todos por igual? ¿hay algún participante que monopoliza la palabra? ¿si hay alguien que no participa es invitado a hacerlo?)*
- *¿hay desacuerdos entre los participantes? ¿se generan tensiones? (¿cómo se expresa? ¿quién media? ¿cómo resuelven las diferencias?)*
- *¿Qué temas se tratan principalmente en la reunión? (¿Qué tipo de participación tiene cada actor en los temas abordados? ¿se escuchan? ¿Opinan? ¿todos conocen y entiende los temas que están tratando?)*

- ¿Hay algún participante que toma nota de los sucedido durante la reunión? *(¿quién es? ¿Es siempre el mismo? ¿qué hacen con esa información?)*
- ¿Cuál es estado de ánimo general del grupo? *(¿hay entusiasmo? ¿Se encuentran motivados por un tema que los convoque? ¿Se plantean interacciones en el las actividades planteadas? ¿se observan expresiones de tedio o aburrimiento?)*

La guía de entrevistas fue utilizada para los 4 PRETs analizados en detalle. En cada uno de ellos se entrevistó a los siguientes participantes de los Equipos de Gestión:

- Investigador (total 4 entrevistas realizadas)
- Extensionista/técnico o jefe de agencia (total 5 entrevistas realizadas)
- Coordinador de PRET (total 4 entrevistas realizadas)
- Comunicador o técnico/extensionista encargado de la comunicación (total 3 entrevistas realizadas)
- Ex integrante de Dirección Nacional

A los fines de resguardar la identidad de los entrevistados se decidió no volcar en este documento el material desgravado de las entrevistas realizadas.

Preguntas guía para la entrevista

Esta entrevista tiene por objetivo obtener información y testimonios para la realización de una tesis de maestría que busca abordar temas vinculados con la gestión y la comunicación de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial del INTA. El objetivo principal del trabajo de investigación es:

Describir y analizar el aporte de los procesos comunicacionales en el marco de las prácticas que se dan al interior de los equipos de gestión de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRETs) de INTA

Es muy importante su colaboración ya que a partir del testimonio de distintos actores de los PRETs podré rescatar sobre las prácticas de gestión en el INTA. La información resultante es confidencial y sólo será utilizada a los efectos de esta investigación.

Nombre y apellido

Profesión/cargo o función

¿Cuándo ingresaste al INTA? ¿te acordas como era el INTA entonces?

¿Cómo ves al INTA hoy?

¿Cómo ves a la comunidad con la que trabaja el INTA? ¿Notas algunos cambios?

Generales

¿Cómo organizan la gestión en el PRET? (descripción de momentos de encuentro, planificación, reunión, temas a tratar)

¿Cuántas veces se reunió este año el equipo de gestión? Consideras que son útiles estos momentos de encuentro?

¿Cambio algo en el trabajo territorial la incorporación de los PRETs? ¿De qué manera?

¿Cómo hacían el trabajo antes? ¿cómo lo hacen ahora?

¿A que apunta el trabajo que llevan adelante con los PRETs?

Gestión

¿Cómo entiendes la gestión?

¿Cuándo en el PRET se habla de gestión a qué se hace referencia?

¿De qué manera podría describir la gestión en el PRET?

¿Cuáles son las principales tareas de gestión que llevan adelante?

¿Considera alguna de ellas más importante que otras? ¿Cuál?

¿Quiénes llevan adelante las actividades de gestión del PRET?

¿Existen problemas de gestión? ¿Cuáles? ¿Se intentan solucionar de algún modo?

¿Quiénes participan en la resolución de esos problemas?

¿Tiene el PRET plan/estrategia/acción de gestión? ¿Qué actores intervienen en el armado de ese plan/estrategia/acción?

¿Quiénes forman parte del plan/estrategia/acciones de gestión? (quienes toman las decisiones y opinan)

¿Quiénes llevan adelante el plan/estrategia/acciones de gestión? (quienes ejecutan)

¿Cómo comparten información con los otros integrantes del PRET?

¿Con que información cuentan los actores que forman parte de plan/estrategia/acción de gestión para tomar decisiones? ¿Cómo la obtienen?

¿Cómo son los procesos de toma de decisión respecto al plan/estrategia/acciones de gestión? ¿Existen distintos momentos? ¿Quiénes participan?

¿Hay momentos donde la gestión del PRET se vincula con la comunidad en la que está inserto? ¿Cuáles?

¿Existen espacios para la toma de decisión? ¿Podría identificarlos? ¿Quiénes participan?

¿Sobre qué aspectos principales se decide en cada uno de los momentos identificados?

¿De qué manera realizan las actividades de de monitoreo y evaluación de los distintos trabajos en territorio? ¿Quiénes participan?

¿En qué momento de las actividades del PRET en el territorio participan o participaron los productores?

¿Qué dinámica o metodología se utilizó o se utiliza para facilitar la participación de los productores en el diagnóstico del PRET?

¿Cómo se identifican los nuevos intereses, necesidades o problemas de la comunidad?

Comunicación

¿Cómo entiendes la comunicación?

¿Cuándo en el PRET se habla de comunicación a qué se hace referencia?

¿De qué manera podría describir la Comunicación del PRET?

¿Cuáles son las principales tareas de comunicación que se llevan adelante en el PRET? ¿Considera alguna de ellas más importante que otras? ¿Cuál?

¿Quiénes llevan adelante las actividades de comunicación del PRET?

¿Existe algún momento en las tareas que llevan adelante como equipo de gestión donde prime más las actividades de comunicación? ¿Cuál?

¿Aporta la comunicación al trabajo del equipo de gestión? ¿De qué manera?

¿Considera que existen distintos momentos en la comunicación? ¿Podrían identificarlos?

¿Existen problemas de comunicación? ¿Cuáles? ¿Se intentan solucionar de algún modo? ¿Quiénes participan en la resolución de esos problemas?

¿Qué actores intervienen en el armado del plan/estrategia/acciones de comunicación?

¿Quiénes forman parte de las actividades del plan/estrategia/acciones de comunicación?

¿Quiénes llevan adelante el plan/estrategia/acciones de comunicación?

¿Con que información cuentan los actores que forman parte de plan/estrategia/acción de comunicación para tomar decisiones?

¿Cómo obtienen o construyen la información para la toma de decisión?

¿Cómo son los procesos de toma de decisión respecto al plan/estrategia/acciones de comunicación?

¿Hay momentos de producción y circulación externa de mensajes elaborados por el PRET? ¿Quiénes las llevan adelante?

¿Cómo se evalúan las actividades de comunicación? ¿Quiénes participan de ese momento?

Interacción

¿Podría identificar desacuerdo al interior del PRET? ¿Cómo lo resolvieron? ¿Qué actores intervinieron para la resolución?

¿Hubo algún hecho o momento donde el equipo de gestión tuvo que repensar sus prácticas o modos de trabajar? ¿Cómo fue? ¿Qué modificaron a partir de ese momento? ¿Qué actores facilitaron el proceso?