

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

Autor: Gabriela Rita García (DNI 23995821)

Director: Washington Uranga. Co-directora: Teresita Vargas

Fecha: 9 de mayo de 2017

Tema: Gestión, comunicación y participación.

## **1. 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 para reconocer las principales concepciones, evaluaciones y percepciones que los actores involucrados tienen respecto de los procesos de comunicación, gestión y participación.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un organismo descentralizado y autárquico del Estado Nacional. Fue creado en 1956 y su principal misión es: “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). A lo largo de su historia el INTA tuvo distintas etapas caracterizados por distintos modos de llevar a cabo las actividades. A partir de 2012 se establecieron los PRETs como principal herramienta de gestión, actualmente existen 122 proyectos distribuidos en todo el país. La implementación de los PRETs se convirtió en un desafío para las lógicas de trabajo que la institución llevaba adelante desde su creación. En el año 2016 la Dirección Nacional del INTA inició un proceso de análisis de los PRETs a fin de fortalecer y mejorar esta herramienta. Este trabajo se llevó adelante principalmente a través de la realización de talleres con distintos integrantes vinculados a la gestión. Como emergente de esos talleres se rescató 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, los

participantes de estos talleres visualizaban a la comunicación como un ámbito mediante cual se pueden transparentar acciones y el manejo de los recursos (reportar actividades, etc.) y sistematizar experiencias innovadoras. 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? ¿Cómo son los procesos de toma de decisión? ¿Quiénes intervienen? ¿Cómo se construyen las decisiones? ¿La comunidad participa de algún modo en la gestión?

En un primer momento realizó una lectura de 120 PRETs y se determinó que 116 proyectos tenían actividades de comunicación vinculadas a la difusión de información. 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.

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

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 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.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

El 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. 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).

Uno de los principales objetivos del trabajo de la institución en el territorio es la intervención para la implementación de políticas públicas entendidas como “un conjunto de iniciativas y respuestas, manifiestas o implícitas, que observadas en un momento histórico y en un contexto determinado permiten inferir la posición del Estado frente a una cuestión que atañe a sectores significativos de la sociedad” (Oszlak, O. y O`Donnell, G., 1981, p.16).

El INTA es protagonista del accionar del Estado y el técnico/agente 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 análisis partió reconociendo a la comunicación como una parte constitutiva del ser humano, que lo atraviesa desde el momento de su nacimiento por el solo hecho de vivir en comunidad. Washington Uranga (2016) 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. Se describieron los procesos comunicacionales que se dan al interior de los equipos de gestión de los PRETs, 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). A su vez, se describieron las prácticas sociales que llevan adelante los integrantes de los equipos de gestión para alcanzar los objetivos planteados en el marco del proyecto.

De acuerdo a lo que plantea Daniel Pietro Castillo, este análisis abordó a los equipos de gestión de PRETs y sus prácticas como una “situación de comunicación”. Cada equipo de gestión se convirtió en una unidad de análisis para mirar desde la comunicación las prácticas sociales que allí se llevaban 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, 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 de 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.

A través de las narraciones y relatos de los actores participantes de los equipos de gestión se describieron, tal como sostiene Daniel Prieto Castillo (1990), las principales percepciones, concepciones y evaluaciones que tienen los individuos sobre su realidad.

Se entiende a la gestión como “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”, (Uranga, W., 2016, p.104). En este sentido se describieron los procesos de toma de decisión y se rescataron los aprendizajes respecto a los mismos que tuvieron los participantes de los equipos de gestión. Además, se identificaron las resistencias a la construcción de sentidos compartidos y a los cambios en las prácticas. Por otro lado, se abordó la participación al interior de los equipos de gestión, “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”, afirma Mario Robirosa (Robirosa, M., 1990, p. 18). Se describieron los distintos niveles de participación que varían desde una más restrictiva a una más amplia y que refieren a información, opinión y toma de decisión, entre otras distinciones posibles

### **3. Materiales y Métodos**

Para alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo se planteó la realización de una investigación de tipo descriptiva. 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. 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. A continuación se detallan las variables identificadas para las unidades de análisis de esta investigación:

- 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 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 PRETs se realizó una ponderación de los mismos en función de distintas variables para proceder a la selección de los casos a analizar en profundidad.

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. Se obtuvieron 72 respuestas.
- Entrevistas: se realizaron 17 entrevistas en profundidad los coordinadores del PRET de los 4 PRET identificados para trabajar en profundidad y distintos integrantes de los Equipos de Gestión.
- 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.)
- Consulta de fuentes secundarias: se consultaron distintos documentos e informes tanto públicos como internos de la institución.
- Observación participante: 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. (Yuto, Jujuy; Mar del Plata, Buenos Aires; Rafaela, Santa Fe).

Una vez obtenidos los datos mediante las entrevistas se realizó una matriz de análisis que permitió contrastar, comparar y/o articular la información relativa a las variables planteadas.

#### **4. Resultados y Discusión**

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.

Se pudo 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. Además, se rescató que la asignación presupuestaria es un aspecto destacado dentro de las tareas que aborda el Equipo de Gestión y que además genera tensiones la interior de los equipos. Asimismo, se constató que no existe una estrategia colectiva de gestión. Sin embargo, en algunos casos aparecieron inquietudes y reflexiones entre los entrevistados vinculadas a la ausencia de una estrategia de gestión compartida y de una coordinación de acciones en vinculación con una imagen de futuro vivida y sentida por todos los integrantes del PRET.

Los PRETs establecieron nuevas prácticas, lógicas de funcionamiento, nuevos modos de hacer, otros modos de abordar las problemáticas que permitieron conectar 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. Esta vinculación aparece como emergente en los problemas de gestión y también en los aprendizajes alcanzados a partir del trabajo conjunto.

Por otro lado, no se pudo reconstruir a partir del trabajo de campo distintas metodologías de trabajo conjunto, en general el trabajo está organizado por grupos de trabajo temáticos. Solo 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. El segundo caso se plantean 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.

Con respecto a los principales problemas de gestión, los encuestados destacan como principal problema de los PRETs la “Vinculación entre distintos actores INTA (vinculación: Investigadores y Extensionistas, Programas 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 cuanto a la participación, 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. Con respecto a la participación social se dio en el diagnóstico al inicio de los proyectos. Sin embargo, en dos de los casos analizados los entrevistados plantearon que no existió participación de los actores del territorio en ese momento, sino que mencionaron 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 sin tener en cuenta a las comunidades y sus problemáticas.

Con respecto a la caracterización de la comunicación, a partir de los testimonios se pudo inferir que 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. Este rasgo fundamentalmente informativo podría vincularse también al uso que tienen de distintas herramientas y soportes para lograr una comunicación más efectiva. 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. 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. 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. En estos casos 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. En estrecha vinculación con esta mirada reduccionista se encuentran los



principales problemas de comunicación identificados en los resultados de la encuesta a los coordinadores se identificó la ausencia de profesionales de la comunicación como el principal problema. 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).

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

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, a partir de los testimonios y la información analizada 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 la suma de las individualidades, 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.
- 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.
- 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.

- 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. 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. 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.

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.

## **6. 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](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](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](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., Caletti, 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:propios-22&catid=8:textos-propios&Itemid=107](http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16:propios-22&catid=8:textos-propios&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](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](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