

Diciembre de 2014

ISBN 978-987-521-583-2 / ISBN digital 978-987-521-584-9

"2014 Año de Homenaje al Almirante Guillermo Brown,
en el Bicentenario del Combate Naval de Montevideo"

Back Up:

Memorias de gestión y debates de época en el INTA La Pampa-San Luis, Argentina

Autor: Ricardo Dominic Thornton

Autores invitados: Gustavo Cimadevilla y Julio Catullo

Prólogo: Pedro De Hegedus

Presentación: Marcelo Manucci



INTA // Ediciones

Colección
**INVESTIGACIÓN, DESARROLLO
E INNOVACIÓN**

Back Up: Memorias de gestión y debates de época en el INTA La Pampa-San Luis, Argentina

Autor: **Ricardo Dominic Thornton**

Autores invitados: **Gustavo Cimadevilla y Julio Catullo**

Presentación: **Marcelo Manucci**

Prólogo: **Pedro De Hegedus**

Thornton, Ricardo Dominic

Back up: memorias de gestión y debates de época en el INTA La Pampa-San Luis, Argentina - 1a ed. - Santa Rosa, La Pampa: Ediciones INTA, 2014.

258 p.: il. ; 21x15 cm

VERSIÓN IMPRESA ISBN 978-987-521-583-2

1. Extensión Agrícola. 2. Gestión. 3. Debates. I. Título
CDD 630.7

Thornton, Ricardo Dominic

Back up: memorias de gestión y debates de época en el INTA La Pampa-San Luis, Argentina - 1a ed. - Santa Rosa, La Pampa : Ediciones INTA, 2014. E-Book.

VERSIÓN DIGITAL ISBN 978-987-521-584-9

1. Agricultura. 2. Gestión. I. Título
CDD 630.7

Edición

Lic. (MSc) Luz Lardone

Diseño Gráfico

Dis. Gráf. Francisco Etchart

Colaboración

Lic. (Mg) Roberto Torrado Porto

Tirada de 350 ejemplares

Diciembre de 2014



EDICIONES INTA

Centro Regional La Pampa-San Luis

EEA INTA Anguil "Ing. Agr. Guillermo Covas"

RN N°5 Km 580, CP 6326, Anguil, La Pampa, Argentina

Autoridades INTA

Presidente

Ing. Agr. Francisco Juan Oscar Anglesio

Vicepresidente

Ing. Agr. José Catalano

Director Nacional

Ing. Agr. Eliseo Monti

DN Asistente de Sistemas de Información, Comunicación y Calidad

Lic. Juan Manuel Fernández Arocena

DN Asistente de Relaciones Institucionales

Dra. Ana Cipolla

DN Asistente de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Dra. Susana Mirassou

DN Asistente de Organización y Recursos Humanos

Ing. Agr. Guillermo Sempronii

Dirección General de Administración

CPN Lic. Rosendo Tarsetti

Coordinación Nacional de Investigación y Desarrollo

Dra. Norma Pensel

Coordinación Nacional de Vinculación Tecnológica

Ing. Rec. Hid. Adolfo Cerioni

Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión

Ing. Ftal. Diego Ramilo

Autoridades y gerentes desde 2006 hasta julio 2014

Presidencias del Consejo Regional La Pampa-San Luis

Ing. Agr. Oscar Logioio (Sociedad Rural Argentina –SRA-)

Dra. Cecilia Fernández Belmonte (Universidad Nacional de San Luis –UNSL-)

Sr. Juan Botting (Consorcio Regional de Experimentación Agrícola –CREA-)

Dr. Roberto Vergés (Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa - AAPRESID-)

Ing. Agr. (Dr.) Gustavo Fernández (Universidad Nacional de La Pampa -UNLPam-), en ejercicio

Dirección Regional La Pampa- San Luis

Director Regional

Ing. Agr. (Dr.) Ricardo Dominic Thornton

Director Reemplazante

Ing. Agr. (PhD) Néstor Stritzler

Secretaría del Consejo Regional y de la Dirección Regional

Sra. Beatriz García

Área de Administración de la Dirección Regional

CPN Laura Amengual

CPN Jorge Torrado

Asesores de la Dirección Regional

Ing. Agr. (Dr.) Daniel Iglesias

Ing. Agr. (Dr.) Ernesto Viglizzo

Asistente Regional de Investigación y Vinculación Tecnológica

Ing. Agr. (PhD) Néstor Stritzler

Asistente Regional de Planificación y Seguimiento

Ing. Agr. (MS) Javier Genovés

Lic. (MS) Roberto Torrado Porto (actual)

Asistente Regional de Relaciones Institucionales

Lic. (PhD) José Gobbi

Asistente Regional de Comunicaciones

Ing. Agr. Raúl Di Giuseppe

Referente Regional de Comunicaciones

Lic. (MS) Matías Centeno (actual)

Asistente Regional de Recursos Humanos

Lic. en Psicología Orlando Gutiérrez

Lic. en Relaciones Laborales Juan Pablo Bruno (actual)

Asistente Regional de Extensión Rural

Ing. Agr. (MS) Ernesto Oscar Frank

Ing. Agr. (MS) Jorge Díaz

Lic. (MSc PhD candidate) Luz Marina Lardone (actual)

EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”

Directores

Ing. Agr. (MSc) Julio Fernández (concurso)

Ing. Agr. (Dr.) Ricardo D. Thornton (interino)

Ing. Agr. (Dr.) Enrique Viviani Rossi (interino)

Ing. Agr. (PhD) Jesús Pérez Fernández (concurso, actual)

Jefes de Desarrollo EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”

Ing. Prod. Agr. (MS) Juan José Torrado

Lic. (MS) Roberto Torrado Porto

Jefes de la UE y DT Estratégica Anguil

Ing. Agr. (MSc) Jorge Caviglia

Ing. Agr. (MS) Héctor Lorda (actual)

Jefes de la UE y DT General Pico

Ing. Agr. Ruben Bogino

Ing. Agr. (MSc) Héctor Carta

Med. Vet. Luis Rhades (actual)

Jefes de la UE y DT Victorica

Lic. (MS) Roberto Torrado Porto
Ing. Prod. Agr. (MS) Juan Torrado (actual)

Jefe de la UE y DT 25 de Mayo

Ing. Agr. (MS) Ernesto Oscar Frank (interino)

Jefes de la UE y DT General Acha

Ing. Agr. Tito Rucci
Lic. (MS) Gabriela Iturrioz (actual)

Jefes de la UE y DT Guatraché

Ing. Agr. Marcos Daitsch
Ing. en Prod. Agr. Susana Paredes (actual)

Coordinadores provinciales del Programa ProHuerta

Agr. Hugo Catalani
Ing. Agr. Eduardo Rocco
Ing. Agr. (MS) Alberto Muguero (actual)

EEA San Luis**Directores**

Med. Vet. (Dr.) Carlos Rossanigo (concurso)
Ing. Agr. (Dr.) Ricardo D. Thornton (Interino)
Ing. Agr. Emilio Güerri (concurso)
Ing. Agr. (MS) Javier Genovés (concurso, actual)

Jefes de Desarrollo Rural EEA San Luis

Ing. Agr. (Dr.) Ricardo Bonatti
Ing. Agr. Jorge Garay (Interino)
Ing. Agr. Hugo Bernasconi (actual, interino)

Jefes de la UE y DT Estratégica de Villa Mercedes

Ing. Agr. Jorge Garay
Ing. Agr. Hugo Bernasconi
Ing. Agr. (MSc) Juan C Echeverría

Jefes de la UE y DT San Luis

Ing. Agr. (MSc) Bruno Molinero
Ing. Agr. Alberto Belgrano Rawson (actual)

Jefes de la UE y DT Concarán

Ing. Agr. Eduardo Montiel
Med. Vet. Marcelo Pereira
Med. Veterinario. Jorge Ashworth (actual)

Jefe de la UE y DT Unión

Ing. Agr. Carlos Magallanes

Jefes de la UE y DT Quines

Ing. Agr. (MSc) Alejandro Benítez
Ing. Agr. Eduardo Montiel
Ing. Agr. Héctor Andrada (actual)

Coordinador provincial del Programa ProHuerta

Ing. Agr. Ángel Pelaitay
Ing. Agr. Sergio Scazzariello (actual)

agradecimiento

Han sido 41 años de camino profesional recorrido con muchos recuerdos, sueños cumplidos y agradecimientos a afectos, personas, empresas e instituciones. Finalizando mi etapa profesional en el INTA, mi agradecimiento a una institución que me dio todo. Espero haber respondido a la confianza depositada.

dedicatoria

Dedico este libro a mi familia: Elvira, Gisela, Ivana y Federico, a mis padres Federico y Eileen, a mi hermano tempranamente fallecido Nigel, a mi hermana Carolina y, a una nueva generación que se hace presente y moviliza imaginarios y augurios de felicidad para ellos Bianca y Lorenzo.

La publicación del Dr. Thornton es, ya desde su título, una invitación a adentrarse en, al menos dos ideas conceptuales desafiantes de este tiempo histórico: gestión y debates de época. Más allá del registro de una experiencia, es el testimonio vivo de algunos de los retos que conllevan las transformaciones contemporáneas en las organizaciones como el INTA, en diversas dimensiones y escalas. Al decir de Najmanovich “*estamos viviendo una transformación multidimensional de nuestra comprensión del mundo que nos incluye como participantes activos*”. Y agrega: “*no se restringen a una teoría o disciplina, ni se limitan a un cambio meramente intelectual*”. Y que además, como también afirma la autora. Para comenzar a comprender las profundas transformaciones y proponer cambios, tanto del pensamiento como del accionar contemporáneo, es necesario y fundamental conocer, analizar y comprender de dónde venimos. En este sentido, analizar el recorrido de una experiencia de gestión en el *Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología*, no trata sólo de poner en debate, de pensar “*otras cosas*”, sino fundamentalmente: de pensar y (re) pensar de otros modos. Maneras distintas que buscan respuestas en numerosas tramas complejas, a partir de miradas igualmente complejas. Una trama que no es una, sino múltiple, en constante dinamismo, al igual que las configuraciones de los territorios de los que son parte y los constituyen.

Lic. (MSc PhD candidate) Luz Lardone

Asistente Regional de Extensión
y Desarrollo Territorial
Centro Regional La Pampa-San Luis

sobre el autor

Ricardo Dominic Thornton



Nombre y Apellido: **Ricardo Dominic Thornton**

Profesión: Ingeniero Agrónomo, egresado de la Facultad de Agronomía y Forestales de UNLP, 1973.

Estudios de postgrado:

- Doctor en Ciencias de la Información, Universidad de Navarra, España, 1995.
- Estudios Postdoctorales en Extensión Rural y Transferencia de Tecnología, Universidad Federal de Santa María-RS, Brasil, 2005.

Breve reseña de la actividad laboral:

- Director del Centro Regional La Pampa- San Luis del INTA por concurso (2006-hasta la actualidad).
- Desde 1989 hasta 2006, técnico de la EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas” de INTA, La Pampa. *Perfil:* Especialista en Comunicación y Extensión rural para el Desarrollo.
- Ex Coordinador del Programa Cambio Rural en La Pampa.
- Ex Gerente (Int.) de Comunicaciones del INTA.
- Ex Director Pcial. de Extensión Rural y Fomento Agropecuario del Gobierno de La Pampa.
- Ex Director General de Recursos Naturales y Ecología de la Pcia. de Bs Aires.
- Ex Coordinador de Proyectos del INTA.
- Ex Asesor de Grupos CREA.
- EX Asesor privado.
- *Profesor Adjunto:* Cátedra de Extensión Rural, Facultad de. Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa, Argentina.
- Profesor invitado de postgrados en el país y extranjero.
- *Consultor Internacional de:* BID, IICA-PROCISUR, Cancillería Argentina (FO-AR), Organización Mundial de la Salud, otros.

Libros Editor y Autor:

- 2010. Thornton, R.; Cimadevilla, G. (editores) Usos y abusos del participare. Ediciones INTA, la Pampa ISBN 978-987-1623-86-0.
- 2008. Thornton, R.; Cimadevilla, G. (editores) Grises en extensión, en la comunicación y el desarrollo. Ed. INTA. EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”. ISBN 978-98722893-4-8.
- 2006. Thornton, R. Los ´90 y el nuevo siglo en los Sistemas de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología públicos en el MERCOSUR. Ed. INTA, Buenos Aires. ISBN 987-22893-0-1.

- 2005. Thornton, R. La Empresa Familiar Agropecuaria en la Era Posmoderna. Ed De los Cuatro Vientos, Buenos Aires. ISBN 987-564-302-5.
 - 2005. Thornton, R. Grupos de Discussao. Grupos Focais, FACOS-UFSM-RS. Santa María, Brasil. ISBN 85-98031-34-8.
 - 2005. Co-editor. Metodologías de enseñanza-aprendizaje aplicadas a la extensión rural, Ediciones INTA. ISBN 987-521-158-3.
 - 2003. Thornton R. y Cimadevilla G (Editores) Extensión rural en debate. Ediciones INTA. ISBN N° 987-521-101-X.
 - 2002. Thornton R. “El encanto de los grupos de discusión”. Colección CIESPAL, Quito, Ecuador. ISBN 9978-55-033-X.
- Capítulos en libros
- 2010. Thornton, R. Participación ¿la nueva tiranía en procesos de Extensión Rural. En R. Thornton; G. Cimadevilla (Editores) Usos y abusos del participare. Ediciones INTA, La Pampa. ISBN 978-987-1623-86-0.
 - 2010. Thornton, R. y otros. Emergentes en la gestión del proceso participativo de transformación de un Sistema de Extensión y Transferencia. En R. Thornton; G. Cimadevilla (Editores) Usos y abusos del participare. Ediciones INTA, La Pampa. ISBN 978-987-1623-86-0.
 - 2008. De Hegedus, P.; Cimadevilla, G.; Thornton, R. Difusión de innovaciones. Vigencia y obsolescencia de un enfoque pragmático. En R. Thornton; G. Cimadevilla (ed). Grises en extensión, en la comunicación y el desarrollo. Ed INTA. EEA Anguil “Ing G. Covas”. ISBN 978-98722893-4-8.
 - 2008. Thornton y otros. Extensión rural y transferencia de tecnología en cadenas de pequeñas empresas lácteas: tensiones en la intervención programada. En R. Thornton; G. Cimadevilla (ed). Grises en extensión, en la comunicación y el desarrollo. Ed INTA. EEA Anguil “Ing G. Covas”. ISBN 978-98722893-4-8.
 - 2008. Varela, H.; Thornton, R. Reflexiones sobre el desarrollo sustentable. El caso: la sojización pampeana desde la gestión simplificada a la multidimensional. En R. Thornton; G. Cimadevilla (ed). Grises en extensión, en la comunicación y el desarrollo. Ed. INTA. EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”. ISBN 978-98722893-4-8.
 - 2008. Thornton, R. La metamorfosis rural: la sojización un paradigma en construcción. En R. Thornton; G. Cimadevilla (ed). Grises en extensión, en la comunicación y el desarrollo. Ed INTA. EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”. ISBN 978-98722893-4-8.
 - 2006. Thornton, R.; Cimadevilla, G. De incertezas e integraciones posibles. Un recorrido por los sistemas de extensión rural y transferencia de tecnología en el MERCOSUR. En H. Tommasino; P. De Hegedus (Editores). Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural, Ed UR.O del Uruguay, UFSM-RS, UDELAR, Montevideo. ISBN 9974-0-0362-8.
 - 2005. Proyecto pedagógico para el fortalecimiento y articulación de actores en el proceso de desarrollo local del Dto. Loventué, en la provincia de La Pampa. En C. Valentinuz y otros (editores). Metodologías de enseñanza-aprendizaje aplicadas a la extensión rural, Ed. INTA, Buenos Aires.
 - 2004. INTA en busca de sus vínculos. De públicos a agentes de desarrollo. p. 307. En Cimadevilla, G. y Carniglia E., (Editores). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo, Ediciones INTA, Argentina. ISBN N° 987-521-133-8.
 - 2003. El desafío de los jóvenes en el siglo XXI: construir una dirigencia con intelligen-

cia social. En Hugo Vela (Org.) Agricultura Familiar e desenvolvimento rural sustentável no Mercosul. UFSM-AICD-OEA.

- 2002. Thornton R. La vigencia de la radio. Cuando importa la educación y el desarrollo. G. Cimadevilla (comp). Comunicación, tecnología y desarrollo. Discusiones y perspectivas desde el sur, Ediciones UNRCuarto.

- 2002. Clóvis de Barros y Ricardo Thornton. Política e opiao: dos números ás letras. En. Clóvis de Barros Filho (Org). Comunicacao na pólis. Ensaio sobre mídia e política. Editora Vozes, Brasil.

Consejo Editor

- Miembro del Consejo Editor de la Revista Extensión Rural, UFSM-RS, Brasil. Indexada.

- Director de la Revista Científica de Desarrollo y Extensión Rural -ReD+ER-, Centro Regional La Pampa-San Luis, Maestría en Extensión Agropecuaria, Universidad Nacional del Litoral.

PRESENTACION: Condenar el futuro al pasado	19
<i>Marcelo Manucci</i>	
PROLOGO	23
<i>Pedro De Hegedus</i>	
CAPITULO 1	29
Entre la teoría y la práctica: una experiencia de gestión de innovación organizacional en Extensión Rural y Transferencia de Tecnología	
<i>Ricardo D. Thornton</i>	
1. La teoría como acción implementada. La propuesta y sus implicancias	30
• La dinámica territorial nos desafía	33
• La Extensión Rural, sus críticos y los nuevos rumbos	39
• <i>Aggiornado</i> modelos operativos de las unidades de Extensión Rural y Desarrollo Territorial: un cambio cultural, no solamente de nombre	69
• Nombre de las unidades	73
• Las Unidades de Extensión Rural y Desarrollo Territorial Estratégicas	74
• La gestión un aprendizaje catalizador, intrigante y motivante	75
• La transición intergeneracional: generación Y se hace presente marcando su impronta	81
• Mejora continua de la gestión del SER y TT Regional	86
• Lectura de las propuestas de gestión de los jefes de las UE y DTs	98
• Lectura de las UE y DT de San Luis	98
• Emergentes destacados	98
• Patrones transversales	99
• El SER y TT en los planes de gestión de las UEyDTs	99
• Las propuestas de gestión: temas/acciones con mayor énfasis	99
• Las definiciones empleadas	99
• Lectura de las UE y DT de La Pampa	100
• Emergentes destacados	100
• Patrones transversales	101
• El SER y TT en los planes de gestión de las UE y DTs	101
• Las propuestas de gestión: temas/acciones con mayor énfasis	101
• Las definiciones empleadas	101
• Otros emergentes	102
2. La práctica implementada	102
• Seminarios de Mejora Continua de la Gestión: el camino transitado	102
• Consejo Local Asesor, una (re)construcción social-política innovadora para los tiempos actuales	107
• Ejes referenciales sugeridos para la constitución de los CLAs	113
• Las tensiones y emergentes del camino andado	114
• Diagnósticos Comunicacionales y sus Planes de comunicación participativa:	116

nuevos lenguajes organizacionales en la era de la complejidad	
• Seminarios internos de Investigación en Extensión Rural: leer, reflexionar y debatir para el actuar	125
• Capacitación y formación de postgrados, del personal de apoyo y técnico: un agregado de valor para los tiempos actuales	128
• Construcción de vínculos estratégicos interinstitucionales: las redes fortalecen los procesos de I+D+i	132
3. Consideraciones para continuar debatiendo	134
• Lecciones aprendidas	134
• Reflexiones finales en voz alta...	136
4. Agradecimiento	146
5. Bibliografía consultada	146
CAPITULO 2	155
El aprendizaje organizacional	
<i>Julio Catullo</i>	
Introducción	156
1. La gestión pública	156
2. Las transformaciones	161
3. El debate es permanente	163
4. Los desafíos	167
5. Reflexiones finales	170
6. Bibliografía consultada	171
CAPITULO 3	173
De paradojas, dilemas y ausencias	
<i>Gustavo Cimadevilla</i>	
1. La paradoja	174
2. El dilema	177
3. Las ausencias	181
4. Ensamblajes	183
5. Bibliografía consultada	183
Lista de Siglas empleadas	185
Anexo: Documento “Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SERyTT) regional con énfasis en el desarrollo de los territorios”	189

presentación

Marcelo Manucci

Dr. en Comunicación, Psicólogo, Especializado en Complejidad y estrategia. Consultor nacional e internacional en procesos de desarrollo social. Profesor en Universidades de América y España.



Condenar el futuro al pasado

La complejidad global de los procesos económicos y sociales actuales se podría reflejar en un collage de imágenes contradictorias, aparentemente paradójales, que provienen de un mundo que exhibía, a principios de este siglo, sus indicadores de crecimiento más importantes de las última cuatro décadas, en medios de imágenes de desesperación y enfrentamientos. Así comenzó, y se extendió hasta nuestros días, la convivencia histórica entre la rentabilidad y la desesperación. Dos dimensiones condicionando la calidad de vida de las personas, conviviendo en un mismo proceso histórico.

Estamos frente a un paisaje que se escurre en diferentes síntomas: financieros, económicos, sociales y políticos, donde los paradigmas que ordenaban artificialmente el mundo (a través de sus explicaciones y metodologías), se enfrentan con sus propias disfunciones.

Este momento histórico de profundos cambios, desafía las estructuras directivas de las organizaciones que enfrentan una posición paradójica porque saben que sus recursos convencionales, sus herramientas de intervención no alcanzan para diseñar procesos efectivos. Pero, al mismo tiempo, transitan este período de la historia utilizando las herramientas y el pensamiento de siempre. Las reglas de este nuevo mundo están frente a nosotros, para verlas es necesario redefinir aspectos de nuestros paradigmas clásicos.

En este marco, los nuevos líderes tienen el desafío de “crear sentido” para este mundo, que parece haber perdido el sentido o bien, “el sentido” se está desgranando en una serie de síntomas estructurales inéditos y desafiantes. En este momento histórico, uno de los factores claves para las personas y las organizaciones, es ampliar su capacidad de lectura; esto no se refiere a incorporar más información, sino de construir mapas de posibilidades. La competitividad de las organizaciones y las regiones, depende de la operatividad de los mapas estratégicos, y esto conlleva la necesidad de renovar creencias, modelos y actitudes frente a las características de los nuevos contextos sociales. De nada sirve leer los sucesos actuales desde caminos anticuados, porque no vamos a ver nada nuevo. Por el contrario, vamos a vivir una inundación de

información que nos lleva a más desconcierto.

En la complejidad de la dinámica social, conviven muchos ciclos contrapuestos en diferentes niveles de desarrollo. Mientras algunos terminan, otros que estaban latentes comienzan a surgir. El momento en que un ciclo termina, cambian las posiciones de los actores y la dinámica de los procesos. Muchos de los ciclos que comienzan, ya convivían y se estaban gestando en la etapa final del ciclo finalizado. La dinámica de cambio, es normal en los sistemas complejos. El problema surge cuando las personas viven en la ilusión de los ciclos eternos, y buscan una perdurabilidad extrema y a cualquier costo. En el caso de ser ciclos positivos, el problema surge con la ilusión la prosperidad continua. En el caso de condiciones negativas, el problema parte de la profecía determinista de un destino histórico de sufrimiento.

En la convivencia y transición de los ciclos, los sistemas humanos se auto-organizan, generando nuevas condiciones de vida; lo cual no siempre significa condiciones positivas. Los síntomas surgen cuando se intentan forzar la perdurabilidad de las condiciones pasadas, frente a la imposibilidad de reconocer y adaptarse a nuevas formas de vida. La adaptación no significa necesariamente pasividad (puede serlo, pero no es la mejor actitud), básicamente significa reconocimiento de la situación y del contexto en el que participamos.

La dinámica de cambio es normal en los sistemas complejos, lo que sucede hoy es que vivimos estos cambios a una velocidad desbocada. Los ciclos tienen períodos cada vez más cortos, y en muchos casos no son complementarios. Pero esta velocidad también ha sido producto de nuestro mismo intento por controlar determinados procesos, desde modelos rígidos y paradigmas de relaciones asimétricas (donde uno tiene el saber y el resto simplemente acepta). En definitiva, el colapso actual de los modelos de intervención social, son como un dique armado para contener la dinámica de un río, que de pronto se desborda porque no puede contener más y esa fuerza, antes controlada, se vuelve caótica y destructiva.

En este marco, la versión clásica de los desarrollos territoriales como una proyección lineal de lo conocido a lo desconocido, ha condenado al tiempo a una concepción tan irreal como riesgosa. La visión que supone la extensión en una línea recta de un calendario absoluto sin perturbaciones, está condenando el futuro al pasado. El riesgo de manejarse con una concepción lineal del devenir implica desconocer la dinámica del contexto, la diversidad de problemáticas y causas interdependientes que generan fenómenos inéditos. Estos modelos clásicos de intervención se transforman en una trampa porque se intentan controlar los sucesos emergentes en base a las experiencias del pasado.

La complejidad tiene que ver con interacción y emergencia. Es imposible

controlar la dinámica del contexto, por lo tanto la gestión de las experiencias de las personas, es clave para tener una participación competitiva. Cuando la organización le coloca fechas al futuro, está hipotecando el presente porque le otorga un significado externo y mecánico a un proceso de construcción colectiva y de experiencias subjetivas. Cuando las organizaciones trabajan con la ilusión de un futuro enlazado, viven bajo la presión del control y la dictadura de las metas. Las tareas se vacían de sentido, el camino pierde su significado por un determinismo externo de tiempo absoluto.

Bajo estas condiciones, el desafío de crecimiento y desarrollo territorial tiene tres urgencias transversales a todos los sistemas humanos, desde los individuos hasta las estructuras sociales más complejas (con todas sus variantes intermedias: familias, grupos, organizaciones, gobiernos, comunidades, etc.). La primera urgencia, está relacionada con “la creatividad” que permita abordar el presente de una manera diferente, para salir de la compulsión de soluciones estereotipadas y anticuadas respecto de las necesidades de interacción e integración actuales. La segunda urgencia, se asocia a la necesidad de recuperar “la trascendencia” que les devuelva perspectivas a las personas, para moverlas de una inercia que los ahoga en una secuencia de instrucciones burocráticas. Y finalmente, la tercera urgencia, está relacionada con “la adaptación” que permita transformar las condiciones de vida de los sistemas sociales, en un contexto de crecimiento y desarrollo.

En cada decisión del presente condicionamos el diseño del futuro, y viceversa, las perspectivas respecto del futuro condicionan las acciones del presente. El futuro está presente en lo cotidiano, si no lo vemos es porque estamos buscando en otro lado. Los métodos tradicionales para diseñar el futuro lo buscan, generalmente, en el pasado, proyectando lo conocido sobre lo desconocido. Pero esto no alcanza en la dinámica actual de los acontecimientos, porque trasladar estructuras deterministas sobre un extenso territorio de situaciones probables, no garantiza espacios de estabilidad.

Los límites de la estabilidad son ficticios, y surgen de una construcción conformada por una trama de significados y percepciones que define el modelo de realidad personal o grupal. Cada uno de nosotros, procura contener su vida cotidiana en una dimensión de estabilidad, lo cual lleva a definir modelos de realidad que posibiliten intervenciones y proyección de resultados. Por lo tanto, el presente es un espacio definido por el mapa de percepciones que le dan sentido a los sucesos emergentes cotidianos.

Pero más allá del modelo actual de realidad, existen tantas posibilidades como amenazas que se deben explorar e integrar, para alcanzar una dinámica de desarrollo. No se puede avanzar en el territorio desconocido, siguiendo la

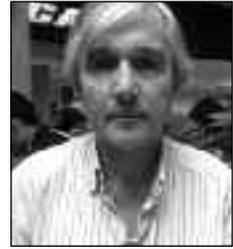
lógica de lo conocido. Esto conlleva la necesidad de definir un punto de trascendencia más allá del presente, establecer un rumbo que posibilite trascender lo conocido para diseñar alternativas de desarrollo. Ese espacio de trascendencia es el futuro.

En este libro, el Dr. Ricardo Thornton hace un ejercicio de revisión, proyectando desafíos al futuro de los procesos de desarrollo territorial. El libro se introduce en la profunda reflexión de transformar territorios en medio de una globalización que no es ajena a las distancias geográficas o ideológicas. El eje técnico del libro, está relacionado con los modelos de intervención rural y específicamente, la experiencia en INTA La Pampa-San Luis, pero la proyección alcanza a una pregunta más compleja relacionada con la construcción colectiva de un destino compartido.

En esta reflexión, se entretiene con el análisis de lo realizado, de lo vivido y de lo experimentado en su trabajo de intervención: logros, fracasos y construcciones en transición. Es este recorrido, la pregunta transversal es ¿Cuál es el nuevo rol de las intervenciones territoriales? Aquí aparece la necesidad transformar la práctica cotidiana de intervención social para afrontar, tal como el autor lo expresa: *“la búsqueda de soluciones a problemas multicausales de diversa magnitud”*.

El mundo se transforma en proceso inédito de interacción, de una diversidad de actores y procesos. Este hecho, implica desarrollar un abordaje alternativo a la complejidad creciente de las problemáticas sociales, buscando una capacidad de respuesta más dinámica e integral a las demandas en la Región. En términos operativos, la transformación de las condiciones territoriales ha colapsado los modelos clásicos sustentados en un sujeto "individuo" receptor de los procesos de intervención territorial. El desafío actual de los procesos de innovación, implica considerar un "sujeto emergente" de un entramado complejo de intereses heterogéneos e interdependientes. Bajo este principio, no hay "un receptor individuo", sino que el destinatario es una categoría virtual que emerge de una trama social específica, en un momento histórico particular y tendrá características diferentes de acuerdo a la territorialidad y estructura cultural.

Este libro del Dr. Thornton es un Back Up hacia el futuro, que tiene la valentía de mostrar lo que no ha funcionado, la generosidad de brindar experiencias positivas y la esperanza de proponer caminos abiertos para el desarrollo de alternativas de crecimiento. Este libro que nos ofrece el Dr. Thornton, es un Back Up que nos permite ampliar la mirada hacia nuevos actores, procesos y experiencias de vida, para construir un destino colectivo que permita crecimiento en la Región y transformación de un país hacia nuevas condiciones vida.



Ing. Agr. (PhD) Pedro De Hegedus

*Profesor Titular Extensión Rural – Departamento de Ciencias Sociales
Facultad de Agronomía (Uruguay)*

A la memoria de Hugo Vela (UFSM)

Cuando Ricardo me propuso ser prologoista del libro, obviamente acepte rápidamente por la amistad que nos une. La confianza depositada, también me facilitó la decisión. Pero la posibilidad de incursionar en la nueva obra de Ricardo y sus colegas, a quienes aprecio y respeto, fue un factor complementario de importancia para mí. Conozco a los autores de este libro y sus trayectorias, y por eso mismo sé que tienen cosas valiosas para decir. No me equivoque. Si bien resulta difícil dar cuenta pormenorizada de toda la riqueza, quisiera compartir con los lectores algunas reflexiones (personales y derivadas de la lectura), que me parecen centrales. Desde ya, destaco que los capítulos se vinculan en forma coherente, no es que solamente hay afinidades temáticas. Si bien menciono a los autores en este prólogo (no siempre), podría hablar del libro en general, y todos estarían de acuerdo.

Quiero, a modo de introducción, hacer un poco de memoria y rescatar el aporte de un conjunto de cuatro instituciones en el MERCOSUR: el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Universidad Nacional de Río Cuarto (Facultad de Ciencias Humanas) en Argentina; la Universidad Federal de Santa María (UFSM) en Brasil; y la Universidad de la República en Uruguay (Área Agraria y el SCEAM). Si me apuran, digo que en las últimas décadas del siglo pasado y principios del actual, cuando ni se mencionaba la palabra Extensión rural y todo se reducía a un problema de marketing, los trabajos que en conjunto se hacían entre estas Instituciones, ayudaron mucho a mantener la llama (mística) encendida en el MERCOSUR, en torno a la necesidad de contar con Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural (SATER).

Numerosos libros, proyectos, cursos, jornadas, encuentros, tesis, y otros mecanismos, posibilitaron (re)pensar el rol de los SATER ante los nuevos escenarios de la ruralidad y, asumiendo los errores y aciertos del pasado como aprendizaje, sentar bases para el establecimiento de nuevas políticas, desde una mirada amplia y respetuosa de todas las posiciones. Un mérito grande, les corresponde al “inglés” Thornton y al “ruso” Cimadevilla. No quiero olvidarme

de “Huguito” Vela, quien recientemente se nos fue, y que fue un entusiasta promotor de la vinculación de nuestros países con la UFSM del estado vecino de Brasil (RS). ¡Esta sinergia debe seguir!

También, quiero hacer una reflexión personal. La gran lección aprendida en nuestros países, es que el Estado no se puede retirar de las políticas vinculadas a los SATER. Esto significa, que debe existir una estrategia pública para estas funciones, que en definitiva implican el desarrollo rural, entendido desde una visión amplia, que apuesta a la inclusión y a la innovación. Esta estrategia, requiere ser de largo plazo, para facilitar la integración de las diferentes políticas e instrumentos, ya que los SATER aislados, difícilmente tendrán impacto. La producción familiar y asalariados rurales, o temas como ser los vinculados a los recursos naturales y el medio ambiente, necesitan de los SATER públicos, con lineamientos establecidos y con fuentes de financiamiento públicas que hay que consolidar.

Los SATER públicos, deben ser considerados un bien público, tanto como es considerada la investigación. Si el Estado no está presente, siempre existirá difusión natural y cierto uso de la información, pero pueden no coincidir con el interés de la sociedad, y pueden excluir a los sectores de la producción familiar y asalariados, de su acceso. El mercado no puede, exclusivamente, proveer los SATER para estos sectores. La experiencia empírica lo demuestra en América Latina. La especialización creciente de nuestros países, como economías agroexportadoras inteligentes, necesita de políticas de desarrollo rural inclusivo, con SATER públicos articulando en el conjunto mayor, en función de la innovación y de la inclusión, para generar un modelo sostenido de desarrollo.

El propósito de este libro, se relaciona con la gestión de los SATER -el INTA en particular-, sus problemas y alternativas de solución, tensiones, desafíos, dimensiones, interrogantes, conflictos e intereses. Las proposiciones del libro, articulan y tejen nociones que vinculan la práctica con la teoría, dialogando entre las variables internas de la organización y las del contexto, los cuales constituyen el espacio donde la gestión construye su juego estratégico. Como muy bien Julio Catullo nos recuerda en la cita de Boisier, ese juego estratégico implica conocer las dinámicas a todos los niveles. Esto, supone información, y comprenderla supone conocimiento. Ricardo Thornton, advierte que sobrevive el más informado y el menos aislado socialmente. La información y el conocimiento, y las vinculaciones que se construyen (capital social), se relacionan entonces con la gestión.

Una primera reflexión para resaltar, es que el libro analiza la gestión desde una concepción amplia. Hay una diversidad de miradas que enriquecen el

abordaje, y que posibilitan encarar el tema con una visión integradora. La que pone énfasis en los procesos a través de los cuales se articulan los recursos, y la que pone el acento en el lugar donde se construye la demanda. Desde la primera perspectiva (tradicional), la eficiencia y la eficacia son centrales, pero la gestión actual de los SATER necesita también construir, articular, entender y atender con rapidez las necesidades de los diferentes públicos, mucho más activos que antes. Estos públicos, deben incidir en la agenda de los SATER; es la dimensión política de la gestión, la que se construye desde la sociedad. La gestión no queda delimitada exclusivamente por el diagnóstico, que indica las prioridades e ilumina el diseño, para constituirse en el insumo básico de la toma de decisiones (generalmente tecnológicas). Esta segunda dimensión, es la que enfrenta a la gestión de los SATER con el dilema de administrar modelos organizativos complejos, en donde se han pulverizado los viejos arreglos monoinstitucionales, y asoman modelos en red descentralizados, en los cuales la toma de decisiones se teje en los acuerdos que se construyen a nivel de los nodos de las redes, no a nivel de las jerarquías.

Ricardo Thornton, se interroga lúcidamente acerca de estos públicos. Ya no es el productor tradicional de antes (empresarial o familiar). El productor empresarial, está siendo reemplazado en el proceso productivo en donde antes era dominante, por diversos modelos de gestión delegada en terceros. Por ejemplo, se delega la siembra, el control de plagas en los cultivos, la cosecha, entre otros. Estos terceros, son tomadores de decisión del proceso productivo. ¿Pueden los SATER no tomarlos en cuenta en este siglo? Y para el productor familiar, hay que trabajar con su familia, y hay que trabajar en procesos asociativos, junto con otros. Ya no se puede trabajar con ese productor en forma aislada. ¿Tenemos los marcos conceptuales y metodológicos para este abordaje?

Como bien dice Gustavo Cimadevilla, en relación con el dilema sobre cuál es el camino a seguir por el INTA, la tecnología sola no alcanza, y lo restante hay que buscarlo en la propia sociedad a la que el SATER se debe -bien público-. Este, es un gran desafío para los SATER en América Latina, porque el desarrollo rural y el cambio técnico orientado por los mercados, pueden no ser fácilmente compatibles, pero son ambos necesarios para nuestras sociedades.

Un debate instalado desde fines del siglo pasado en torno a la reconstrucción política institucional de los SATER en América Latina, se asentó en la necesidad o no, de impulsar una actividad focalizada en torno a lo social o, por el contrario, si se debía mantener la tradicional orientación hacia la innovación productiva. Bien señala Ricardo Thornton, que ambas orientaciones no son

excluyentes entre sí, sino complementarias. Ya el INTA sostenía a fines del siglo pasado, y creo que con actitud visionaria, que la Extensión rural del INTA, requería de un enfoque más comprometido con los mercados y, al mismo tiempo, con el desarrollo rural.

Las estrategias de intervención con el objetivo de desarrollo rural, jerarquizan a la interdisciplinariedad. Este es un avance con respecto al siglo pasado. No obstante, a la hora de su aplicación, se observan dificultades para implementar procesos interactivos de resolución de problemas. Thornton, nos recuerda que la interdisciplinariedad se construye y se inicia en la cabeza de cada individuo, cuando la mente puede relacionar conceptos o temas totalmente distintos y, pararse sobre los puentes de sentido que los conecta. Muchas veces, no hay lugar para equipos multidisciplinarios, por temas de recursos, pero profesionales con una mirada amplia pueden ser una alternativa, si lo anterior no es posible.

Una segunda reflexión para mencionar, es la importancia que debe asignarse al Seguimiento, Evaluación y Sistematización (SES), en un SATER. Es conocido el escaso uso de la información y el conocimiento en la gestión de las organizaciones. El SES, puede aportar significativamente para la mejora de la gestión y la generación de aprendizaje organizacional sobre todo, desde una perspectiva participativa y continua, superando los abordajes puntuales. Hay un avance en la cultura institucional, que cada vez más acepta el SES como práctica cotidiana. Los proyectos de cooperación externa, han favorecido esta situación. La participación protagónica de los diferentes actores, es clave en el SES, para que incidan en el mejoramiento de la calidad de la gestión. Esto se relaciona con la red de vinculaciones que el SATER debe desarrollar, dentro de las cuales el enlace con la investigación sigue siendo un desafío crucial para la gestión de los SATER. Quizás esta deuda pendiente, va a constituirse en la “admirable alarma” de este siglo.

Podemos relacionar el SES, con la gestión de conocimiento de una organización. La información que se origina (y que se inicia en el conocimiento), debe socializarse con todos los públicos, bien lo dice Julio Catullo. Esto, es esencial para el aprendizaje organizacional. Información que no circula o llega tarde no sirve. Contribuye, también, con la transparencia y productividad de la gestión. En este sentido, la gestión es la responsable de establecer los canales para que la información fluya, ya sea en la forma interpersonal o masiva. La información, es poder si se trasmite, porque al hacerlo ya se está usando. El nivel de información a transmitir, es también una responsabilidad de la gestión.

Para terminar, quiero felicitar a los autores de este libro. Han realizado un

notable esfuerzo, que ha cuajado en un excelente aporte a la discusión sobre la gestión de los SATER en el presente siglo. Es un tema de actualidad, a los efectos de profundizar en el fortalecimiento de dichos servicios, luego de los embates de las políticas gubernamentales del siglo pasado que pusieron a los mismos en tela de juicio en América Latina. Tengo la amplia convicción, de que el libro va a satisfacer las expectativas e intereses de los diferentes públicos interesados, tanto desde la academia, como desde los propios SATER, los tomadores de decisión, técnicos y estudiantes de grado y posgrado de nuestros países.

Entre la teoría y la práctica: una experiencia de gestión de innovación organizacional en Extensión rural

Ricardo D. Thornton



“...el campo del intelectual es por definición la conciencia. Un intelectual que no comprende lo que pasa en su tiempo y en su país es una contradicción andante, y el que comprendiendo no actúa, tendrá un lugar en la antología del llanto, no en la historia viva de su tierra”.

Rodolfo Walsh

*One`s destination is never a place,
but a new way of seeing things.*

Henry Miller

*Vive como si fueras a morir mañana.
Aprende como si fueras a vivir para
siempre.*

Mahatma Gandhi

CAPITULO

1

1. LA TEORÍA COMO ACCIÓN IMPLEMENTADA. LA PROPUESTA Y SUS IMPLICANCIAS

El texto que aquí compartimos, es un relato diagnóstico-propositivo crítico. A su vez, inspirador de curiosidad de un proceso en marcha de transformación del Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología del Centro Regional La Pampa-San Luis, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)¹, en Argentina. El proceso comentado, se inició a fines del año 2006 y se estableció -como “fecha cierre” para este texto- julio de 2014. Resaltamos la curiosidad, porque entendemos es un atributo relevante de la inteligencia humana, necesaria para movilizar procesos de debate, en este caso relacionando la teoría con la acción implementada.

Ponemos el énfasis en la idea de *transmutación-transformación-mudanza* y no tanto en la de cambio, porque entendemos que la transformación es un proceso vivo que se va (re)construyendo y (de)construyendo, mientras el cambio es una ruptura o reorientación drástica de un proceso. Esta propuesta, no da de baja o relativiza un proceso institucional de 58 años, sino que recupera, pone en valor y propone un camino –entre otros posibles-, de evolución hacia el *futuro* institucional de la Extensión Rural.

La experiencia compartida, nos propone responder varias preguntas que se irán desgranando en el relato, siendo una de ellas ¿estamos haciendo correctamente la transformación propuesta como responsabilidad pública?². El texto, comparte las vivencias que implica el proceso de adaptación y adopción a la iniciativa y, esperamos, aporte a la disciplina de Extensión rural. Fundamentalmente, a la gestión de la misma. Como manifiesta Lonergo (2010: 40), “...supervisar e informar sobre la gestión de los distintos estamentos del Estado es una forma de evidenciar el ejercicio de su responsabilidad ante los ciudadanos, a la vez que sirve para el control público”. La experiencia que compartimos, es también un acto de autosupervisión informativo y reflexivo.

1 Para comprender la lógica del texto, se sugiere a los lectores leer el documento “Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SERyTT) regional con énfasis en el desarrollo de los territorios”, que se encuentra en el Anexo de esta publicación. Conocer este documento, permite interactuar mejor con el presente texto.

2 La responsabilidad pública es un “contrato” entre los ciudadanos y el Estado, a través del cual ellos entregan parte de sus ingresos y sus libertades, a cambio de un ejercicio responsable por parte del Estado de sus atribuciones. Citado por Lonergo, Tesis, 2010.

El proceso, involucra personas de la institución y actores tanto públicos como privados vinculados que, a través de la cotidianidad relacional, dialogan con el sistema de Extensión rural en los territorios. Es un proceso social de mudanza organizacional, que se manifiesta “a caballo” de varios paradigmas³ no finalizados, que convergen en las últimas décadas. Es una transformación con un claro objetivo: buscar una mejora significativa en la calidad de las intervenciones del servicio de Extensión rural y Transferencia de tecnología, para atender las necesidades y demandas coyunturales y prospectivas de las personas; las empresas agropecuarias y los entramados relacionales de las sociedades territoriales.

Hoy, más que nunca, no deberíamos permitir la trivialización de la reflexión crítica, simplificar relatos o relativizar hechos complejos, donde la Extensión rural ocupa un espacio relevante en procesos de desarrollo de las ruralidades. Damos por sentado, que todo proceso de desarrollo que involucra la Extensión rural pública, debería estar arropado por una democracia representativa, republicana y federal.

Existe una amplia literatura sobre cómo realizar monitoreos, evaluaciones, seguimientos, supervisiones de Sistemas de Extensión y Desarrollo rural⁴, sin embargo hemos decidido seguir un camino que denominaremos ecléctico, es decir, tratar de tomar lo mejor que la literatura ofrece para el relato en cuestión. Reiteramos: *lo que analizamos es el proceso de transmutación en marcha, no así—todavía— los impactos en los públicos y redes relacionales de dicha transformación institucional*. El análisis no incluye demasiadas referencias al vínculo deseado entre investigación y extensión, se deja como deuda pendiente para un futuro debate del proceso en marcha.

El texto, se enriquece con los aportes de dos colegas Catullo y Cimadevilla, que estuvieron cerca del proceso y que aportan sus reflexiones para dejar abierto un debate, no acabado, de lo sucedido en estos años y, esperemos, los venideros.

La historia, ha sido prolífica en la producción de alteraciones inesperadas. Nuestro tiempo está pleno de contradicciones, incertidumbres, riesgos, pero

3 Cfr. Corton. La noción de desarrollo: un repaso a los distintos pensamientos, Ed. INTA, CR La Rioja-Catamarca, 2011. ISSN 1853-3647.

4 Cfr. de Hegedus y Vela (2003:257), Christoplos, I, GFRAS (2012).

también oportunidades como soluciones creativas. En línea con Cornejo y otros (2010), sostenemos “... en la actualidad las transformaciones territoriales, todas ellas complejas, desafían ya no desde las certezas modernas y exigen repensar tanto las instituciones y organizaciones que acompañan el dinamismo de los escenarios y los procesos de transmutación, como revisar y redefinir roles y funciones tradicional de algunos actores que intervienen en ella. Es decir que, independientemente de las coyunturas, de tiempos y espacios específicos, puede asegurarse que el escenario internacional desafía con exigentes y nuevas demandas productivas en pos del desarrollo sostenible y autosustentable. América Latina no es la excepción a ello y la Argentina, con sus territorios diversos, tampoco”. Un dato ampliatorio, a tener muy en cuenta, es que “...la mitad de la población global está formada por jóvenes menores de 27 años. La mayoría de ellos vive en zonas urbanas o periurbanas y el 45% está desempleado”⁵. Otro dato - no menor- de cercanía, según un estudio presentado en el 2012 por el Observatorio Social de la Universidad Católica Argentina, la pobreza castigaba en nuestro país al 26,9% de la población, es decir, a casi once millones de argentinos. Sólo estas manifestaciones, sirven para justificar holgadamente el rol de la Extensión Rural en el siglo XXI.

La globalización vino para quedarse, basada en la creciente movilidad internacional de los recursos y en una mayor interdependencia de las economías, fuertemente articulada a la competitividad, el conocimiento, la información y la comunicación, entre otros.

Los procesos de globalización, vienen influyendo de diversas maneras en nuestro país y, en el agro en particular. Mucho se ha escrito –como también las opiniones variopintas generadas-, sobre la transformaciones del agro argentino –incluye La Pampa y San Luis-. A modo de ejemplo de un listado extenso existente en las bibliotecas, citamos una compilación realizada por Medus (2003) y Bendini y Alemany (2004). Por su parte Aimetta (2007), nos recuerda los oficios del campo y los recupera como valores de la ruralidad del siglo XXI. A su vez, Huergo con sus columnas de opinión en Clarín Rural, al decir de Carniglia (2012:210), “... Clarín Rural sostiene la primacía incuestionable de los sectores agropecuarios y agroindustrial argentinos”. Podemos inferir en su enfoque, el rol de agenda setting agropecuaria que realiza este periodista y el medio periodístico. Continuamos sumando citas: Gargicevich (2004); Heguy (2007); Sili (2005 y 2010); Shmite (2008); Cáceres y otros (2008); Torroba

5 Cfr. Rua. ¿Cómo dar forma a un nuevo planeta?, La Nación Revista, Nº 2278, 3 de marzo 2013.

(2009); Díaz Hermelo y Reca (2010); Lucio Reca y otros (2010); Murmis y Murmis (2010); Carrasco y otros (2012); Gras (2012); Rofman y otros (2012); Ramilo y otros (2013); el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativa y Federal -PEA2 2010-2016-, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, y muchos otros.

Así también, resaltamos las tesinas y tesis de postgrados de profesionales de la Regional La Pampa-San Luis. A saber de: Torrado (2006); Torrado Porto (2007); Iturrioz (2008); Corromolas (2008); Galli (2009); Lardone (2009); Kent (2009); Cornejo (2009); Díaz (2010); Caviglia (2010); Benítez (2010); Cabo (2011); Centeno (2011); Manazza (2012); Aurand (2012); Alves Rolo (2013); Genovés (2013) y otros, quienes van aportando lecturas desde distintas perspectivas, disciplinas y escenarios.

La dinámica territorial nos desafía

En su tesis vinculada a la ruralidad en la provincia de La Pampa, Cabo (2011:85), manifiesta que *“...la expresión del proceso agrícola, a través del advenimiento de nuevos actores económicos al territorio, impactó perjudicando a algunos productores locales y favoreciendo a otros”*. Thornton (2010:271), expresa que el fenómeno del complejo soja en el país, está construyendo un paradigma en sí mismo. El mismo autor (2010:273), enuncia que *“... se reconfiguran nuevas redes sociales, económicas, empresariales-rurales, como así también el mercado del trabajo empresarial y en relación de dependencia, finalmente, se modifican las estructuras de poder-público-privado”*. Por su parte Sánchez (2012), citando a Rofman 2010, opina que *“... en la Pampa Húmeda la pérdida del modelo diversificado de producción, profundizado en la década del '90 mediante la implementación de políticas neoliberales, resultó en un proceso fuertemente orientado a la obtención de renta de la tierra o a la captación de renta financiera, en gran medida apropiada por empresas transnacionales que dominan sectores clave de los complejos agro-exportadores involucrados”*.

El proceso de “agriculturización” que vive el país, se define como el uso creciente y continuo de las tierras para cultivos agrícolas en lugar de usos ganaderos o mixtos. La agriculturización, también se asocia a cambios tecnológicos, intensificación ganadera, expansión de la frontera agropecuaria hacia región extra-pampeano y, fuertemente relacionada, con la sostenibilidad, la tendencia hacia el desarrollo de producciones orientadas al monocultivo (prin-

principalmente soja o la combinación trigo-soja)⁶.

Varela y Thornton, en el 2008 en su texto⁷ sobre el desarrollo sustentable, referencian las dimensiones del paradigma al caso de la sojización pampeana. Tampoco podemos dejar sin mencionar, la crisis en la política agropecuaria del 2008 entre el gobierno nacional y los productores, así como otros actores vinculados al quehacer agropecuario, relacionado con la resolución N° 125, que finalmente fue vetada en el congreso de la nación⁸. Esta crisis, ha generado efectos institucionales nada saludables, entre la ruralidad del país con el gobierno en ejercicio.

Bisang y otros (2010:239), manifiestan que “...a lo largo de las dos últimas décadas, diversos cambios estructurales llevaron al surgimiento y predominio de un modelo caracterizado por la organización en red”. Ésta se complementa, con el modelo de integración vertical productiva.

Desde su perspectiva, Carricart (2012:371), hablando de construcción y reconstrucción territorial expresa que “...el pacto agrario fue reemplazado por el pacto productivista, con una mudanza territorial donde convivía un territorio rural disminuido con otro agropecuario, donde prevalecían los intereses sectoriales por sobre los intereses locales”.

Más cercanos en el tiempo, Amavet y otros (2012)⁹, en un estudio realizado en la provincia de Entre Ríos, menciona la aparición de una nueva *burguesía rural*, representada por los productores familiares capitalizados expandidos. Estos productores –según los autores-, son los que más hectáreas ocupan en el proceso de crecimiento agropecuario. Mucho más que los *pools* de siembra del relato en boga. Los mismos autores, realizan una interesante caracterización de los actores de las nuevas formas de organización empresarial productiva de Entre Ríos. Esto, también se percibe, en los últimos años, en las provincias de La Pampa y San Luis. Es decir, los actores productivos locales, van expandiendo su crecimiento de siembra con diversas modalidades, de acuerdos con los tenedores de la tierra a trabajar. Estos actores productivos,

6 En las últimas campañas la superficie de trigo vienen mermando por razones diversas.

7 Cfr. Reflexiones sobre el desarrollo sustentable. El caso: la sojización pampeana, 2008:247.

8 Cfr. Basombrío. No positivo. Ediciones El Cencerro.

9 Cfr. Cambios productivos y organizacionales en el sector agropecuario e implicancias territoriales. La experiencia de la provincia de Entre Ríos. Informe final. Policopiado. CR INTA Entre Ríos. Diciembre 2012.

son pro-activos en cuanto a la adopción de innovaciones tecnológicas, y demandantes de asesoramiento técnico, ya sea público y/o privado.

Esta *nueva burguesía incipiente* y los agronegocios de escala, conviven con las otras lógicas productivas tradicionales que, genéricamente, denominamos productores que *minimizan costos*. Más bien *conservadores flexibles* en sus decisiones; con estructuras de mecanización e inversiones ajustadas a una lógica de seguridad económica-financiera y, que han sobrevivido, con proeza, a los vaivenes de la economía nacional y los avatares climáticos. Más cercano en el tiempo, en el 2013, Busanello -CEO del grupo Los Grobo-, manifiesta que “...*la crisis que atraviesa el modelo de negocio basado en la explotación de tierras arrendadas debe analizarse no sólo desde el punto de vista operacional, sino también desde la concepción estratégica de cada empresa*”¹⁰. Esto, reafirma que los modelos de agronegocios, son muy dinámicos y de corta duración en el mundo agropecuario argentino, pero van dejando sus efectos e impactos.

El escenario descrito, incluye la práctica de la tercerización de las actividades productivas en manos de prestadores de servicios, y con ello se (re)construyen nuevos modelos de procesos de *toma de decisión*, que ya no es privativo del productor clásico de antaño. A modo de ejemplo, la tercerización de la siembra, los controles de plagas, de la cosecha, del monitoreo de los cultivos, etc. A ellos, se suman otros sistemas productivos –limitados en capital y tierra-, que conviven en los mismos espacios territoriales, con las tensiones de relacionamiento que eso implica.

Argentina, es un país que tiene una dinámica agropecuaria con inercia propia. Actualmente, el sector es responsable del 60% de las exportaciones y del 45% de la recaudación tributaria nacional. El sector de los agronegocios, ha tenido un rol preponderante en los cambios y/o transformaciones de los actores involucrados en el negocio agrícola, y en la adopción de los paquetes tecnológicos aplicados, fundamentalmente, a la producción de granos y oleaginosas y, ciertos cultivos de economías regionales como la vitivinicultura y la olivicultura. Esta realidad, se traduce en incrementos de rendimientos y, actualmente, en una preocupante monocultura de la soja¹¹ con desbalances

10 Cfr. Campo, La Nación, 18 de Mayo.

11 Se está acercando a los 50 millones de toneladas de producción, con la intención de superar esta cifra en próximas campañas. La cosecha 2012-13 en concepto de impuestos a las exportaciones, el complejo sojero aportaría al Estado Nacional alrededor de 9.000 millones de dólares, 1.448,5 millones más que el año anterior.

notorios entre nutrientes extraídos y repuestos en los suelos; agresión a la diversidad biológica y otros impactos ambientales, sociales y económicos de diversa envergadura.

También, tiene una contracara de ingresos económicos –muy apetecidos-, a las arcas del Estado Nacional y empresarial, que gira alrededor de una economía exportadora peligrosamente sesgada en una oleaginosa en particular. Sería muy importante, retomar la senda de una diversificación sustentable de la producción agropecuaria, en armonía con otras actividades de la economía nacional. Este escenario, sugiere movilizar políticas públicas de ordenamiento territorial más coherentes y sostenidas en el tiempo. Aquí, nuevamente la Extensión rural tiene un rol relevante a cumplir en la implementación de las políticas públicas orientado a este fin.

En particular, las provincias de La Pampa y San Luis –ámbito territorial que nos ocupa en este texto-, aunque limítrofes geográficamente, son varios “mundos” desde lo cultural, social, ambiental, político y económico. Ambas provincias, no escapan a las contradicciones y aciertos de las políticas públicas nacionales –como propios-, que han impactado e impactan en las últimas décadas sobre el territorio nacional. Argentina, tiene muy presente en su clase dirigente el discurso de la necesidad de políticas de Estado, pero finalmente la realidad nos señala que priman las políticas del gobierno de turno. Con lo cual, se hace difícil para un organismo del Estado como es el INTA y, especialmente su sistema de Extensión rural, mantener coherencia y constancia en su quehacer ante escenarios políticos cortoplacistas; pues los propios destinatarios o públicos vinculados se muestran – más de una vez-. confundidos y escépticos de sumarse a propuestas cuyos objetivos y metas resultan inciertos.

Ambas provincias, tomaron caminos semejantes en ciertos aspectos del quehacer agropecuario y, en otros, no tanto. San Luis, es una provincia de las denominadas “viejas”, donde la impronta de la colonización española está muy presente, especialmente en el norte provincial. Esto no sucede en La Pampa, provincia joven y con una fuerte mezcla de etnias europeas y comunidades religiosas; dos terceras partes de su territorio semiárido-árido; escasa densidad poblacional; con problemas serios de agua subterránea en cuanto a distribución, calidad y cantidad. Esta última, limitante estructural y extremadamente condicionante de estrategias de desarrollo sostenibles.

La Pampa, fue de las provincias que supo tener un sistema de Extensión rural propio y muy profesionalizado. Lamentablemente, con el tiempo, el Estado provincial fue desmembrando el mismo, quedando actualmente esta actividad, casi en su totalidad, en manos del INTA.

El futuro de La Pampa -a entender de este autor-, ya no debería ser tan dependiente de la producción agraria primaria y ciertas cadenas agroalimentarias consumidoras importantes de agua y energía. Sería importante, que estuviera más vinculado con la industria del conocimiento y la información (TICs, robótica, inteligencia artificial, otros), al servicio de diversas actividades, incluidas las agrocadenas diversificadas. Como dato de la realidad, se observa el ingreso de los *nativos digitales* en las actividades agropecuarias, de la mano de la agricultura de precisión en sus diversas modalidades.

Complementada esta nueva matriz con una política de ordenamiento territorial de la cuenca del Río Colorado¹², donde la provincia posee un extenso margen sobre la misma, escasamente aprovechada, para implementar actividades productivas y cadenas integradas horizontales como verticales. Este ordenamiento territorial, acompañado de políticas de estado sobre la cuenca, será fundamental para no cometer errores por improvisación y/o voluntarismo político. Con esta mirada provincial, la Regional La Pampa-San Luis del INTA está posicionando –lentamente-, líneas de investigación y experimentación con enfoque de cuenca. Y, en el caso de las TICs, robótica e inteligencia artificial, también está realizando actividades concretas, orientadas a desarrollos de bajo costo. Estamos totalmente convencidos que este campo de trabajo, abre nuevas oportunidades, como bien señalan Espíndola (2005) y Lardone (2009). Por su parte San Luis, tiene sus problemas de agua en ciertas regiones, pero en otras agroecoregiones es privilegiada. Con respecto a este recurso escaso, actualmente debe ser la provincia que más inversiones está realizando para aprovechar sus cuencas acuíferas, como así también construyendo un entramado de diques y acueductos para resolver el acceso del agua a las comunidades y ciertas áreas ganaderas.

12 La Regional La Pampa-San Luis, en el año 2011, inauguró una Unidad de Extensión y Desarrollo Territorial –UEyDT-, en la localidad de 25 de Mayo, para acompañar con investigación, experimentación y extensión el desarrollo de la cuenca. Dado el perfil de competencias profesionales radicadas hasta el momento, se busca como objetivo superador que la unidad sea de Innovación Interinstitucional, atendiendo la cuenca y su vínculo con el gran árido circundante. El INTA tiene actualmente tres puntos de contacto sobre la cuenca, la EEA de Hilario Ascasubi, la AER de Río Colorado y la UE y DT de 25 de Mayo (LP).

En las últimas décadas, ese entorno rural-agropecuario de innovación, ha sido permeado, especialmente en San Luis, por otras actividades que modifican el paisaje como el peso relativo económico. El turismo y las radicaciones industriales variopintos y, la “explosión” de inversiones de variada gama productiva en una región del noroeste Lujan-Quines-Candelaria¹³, asentados sobre un acuífero importante y rodeado por un extenso árido.

Por su parte en La Pampa, emerge la explotación petrolera como nueva actividad económica, con sus oportunidades y amenazas económicas, ambientales y sociales. Tanto La Pampa como San Luis, son provincias que tienen situaciones particulares de pobreza urbano-rural; una agricultura familiar capitalizada fuertemente condicionada por las irregularidades climáticas y las políticas económicas erráticas de los gobiernos de turno y, la competencia de terceros por la tierra más productiva. Estos emprendimientos productivos, enfrentan la dificultad cotidiana de encontrar *circuitos virtuosos* de -información, incentivos, inversión, innovación-, para el crecimiento sostenido. En ambas provincias, podemos coincidir con la siguiente reflexión aparecida en el diario La Nación de Argentina, bajo el título Las inversiones intelectuales van a prevalecer en el campo del siglo XXI: “... en el siglo XX, el campo comenzó siendo negocio para los que tenían más tierra, y terminó siéndolo para quienes contaban con más capital. En el siglo XXI, será el negocio de los que tengan mejores ideas”.

Ambas provincias, denominadas genéricamente *agroclimáticas de transición* entre la región pampeana central húmeda y la patagónica y la cuyana respectivamente, recibieron –en diversa magnitud y temporalidad-, los seis factores de cambio que menciona Jobaggy (2010:71)¹⁴. A saber: 1) el crecimiento de la demanda global de productos agropecuarios y recursos naturales en general; 2) la innovación tecnológica, incluyendo la escala de mecanización e integración de cadenas agro-industriales; 3) la creciente conectividad de la sociedad; 4) la concentración de la producción en menos actores que controlan mayor volumen y superficie; 5) los cambios del ambiente, climático inclusive y, 6) en las nuevas generaciones y sociedad una mayor conciencia ambiental. Estos factores, influyeron e influyen en el quehacer del INTA en ambas provincias.

13 El Centro Regional La Pampa–San Luis inauguró, en el 2007, una UE y DT en la localidad de Quines. Así también, facilitó una tesis de Maestría de Centeno sobre el corredor Quines-Candelaria. Tesis que fue insumo para la creación -en proceso-, del Centro Nacional de Desarrollo Regional integrado por el INTA, la UNSL, el SENASA, el CONICET y el INTI.

14 Cfr. Viglizzo; Jobaggy (ed.). Expansión de la frontera agropecuaria en Argentina y su impacto ecológico-ambiental, Ed INTA, Buenos Aires.

También, San Luis y La Pampa sufren fragmentaciones de sus territorios donde, parafraseando a Sili (2010:26ss)¹⁵, *aparecen nuevas lógicas que modelan y organizan los territorios rurales*. A saber: creciente diferenciación y fragmentación social; deslocalización de las relaciones económicas; nueva relación campo-ciudad; impactos ambientales negativos; presión del agronegocio de escala –de financiamiento variado- y las nuevas actividades rurales no agropecuarias sobre las lógicas agropecuarias familiares y campesinas. Este escenario –de por sí complejo-, se complementa con alteraciones de las estructuras históricas de poder, y el debilitamiento de la institucionalidad. Temas no menores, en la (re)configuración posible de los territorios.

Para organizaciones –como el INTA-, este escenario moviliza temores y/o incertidumbres ante el futuro. Quizás para algunos, nostalgia mezclada con añoranza de un tiempo pasado mejor: “... *este no es el INTA de antes*” se suele escuchar. Como hito referencial, vale recordar que el INTA se crea, como organismo nacional, el 4 de diciembre de 1956¹⁶, con la finalidad de: “*impulsar y vigorizar la investigación y extensión agropecuaria para acelerar la tecnificación y mejoramiento de la empresa agraria y la vida rural*”.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina, posee capacidad para (re)pensar su hacer organizacional, de manera de minimizar las amenazas e incertidumbres y potenciar las oportunidades que este momento histórico nos plantea. De la afirmación darwiniana de supervivencia del más apto, *ahora nos referimos a que sobrevive el más informado y el menos aislado socialmente*. Dos nuevas formas de sobrevivir y adaptarse.

Toda organización/institución, requiere desarrollarse, generar ciertos niveles de abstracción, de definición de sí misma –visión y misión- que le permita estar en mejores condiciones para crear e innovar en entornos de diversidad y complejidad. El INTA no escapa a esta premisa y, más aún, con las metamorfosis que viene sucediendo en el agro argentino en las últimas décadas.

La Extensión Rural, sus críticos y los nuevos rumbos

En las dos últimas décadas del siglo pasado, la Extensión rural pública en el mundo, fue puesta en *tela de juicio* con argumentos variopintos como otras

15 Cfr. ¿Cómo revertir la crisis y la fragmentación de los territorios rurales?, Ediciones INTA
16 Decreto ley N° 21.680.

muchas actividades en manos de los Estados. Reconozcamos que la Extensión rural, a través de los años, ha sido parte funcional a diversos paradigmas. Esto en sí mismo lo legitima, pero también lo expone a debates críticos cuando cambian los paradigmas¹⁷. Ello no significa que, por “*juzgar organismos del Estado*”, se bloquen iniciativas de (re)pensar los mismos y, adecuarlos –si fuera necesario-, a las nuevas necesidades y demandas sociales. La Extensión rural pública, sufrió serios cuestionamientos y, como resultado de ello, tuvo desguaces en diversos países, mientras otros fueron desactivados o debilitados notoriamente.

Este escenario de “desactivar” lo público y mutar a la actividad privada y/o organismos no gubernamentales (ONGs), no significó que la Extensión rural fuera puesta en tela de juicio como instrumento para el desarrollo –aún para el tan vapuleado paradigma neoliberal-, sino, quien/es lo debía realizar y cómo se debía realizar con criterio *eficientista* de resolución de los problemas de la gente del “mundo” rural. A veces, es más cómodo disparar al mensajero –Extensión rural-, en lugar de cuestionar las políticas públicas-privadas que fueron implementadas durante décadas pasadas. El INTA no fue ajeno a este debate, y la institución, como un todo, tuvo que soportar embates de políticas de gobierno, que llegaron a poner en tela de juicio la razón de ser de la institución como tal.

En el año 2001, en un encuentro de extensionistas del Centro Regional Patagonia Norte¹⁸, se expresaba: “*A fines de los ’90 el INTA no ha consolidado un proceso propio de cambio en extensión rural y a esta altura está ‘vacío’ de propuestas, debido a que se ha mantenido durante los últimos años en una estrategia “defensiva” intentando mantener vigente investigación con extensión*”. Esta opinión sobre la estrategia defensiva, la observamos en el año 1997 cuando se realizó el Seminario Interinstitucional sobre Extensión rural, con la participación de organismos gremiales del campo, de la producción y la agroindustria, universidades, colegios profesionales, gobiernos provinciales y ONGs, etc.. Durante dos días, se debatió el tema y, la conclusión más importante, fue el fuerte apoyo que recibió la institución para continuar mejorando su quehacer extensionista, empleando eso sí, creatividad para articularse con los actores productivos del momento.

17 Entendemos por paradigma al conjunto de ideas que a través de la praxis social (creencias, costumbres, práctica política, etc.), se transforma en un “modelo” de organización que se mantiene vigente a lo largo del tiempo.

18 Cfr. Taller para el cambio y fortalecimiento de la extensión en Patagonia norte informe de taller y conclusiones EEA INTA Alto Valle, 14 de junio de 2001.

Para entonces Crotto (2007:32), presidente de la Sociedad Rural Argentina durante ese seminario decía, *“...con relación a la extensión rural, nuestra entidad considera que constituye una etapa necesaria y complementaria del proceso de investigación, que debe ser coordinada conjuntamente con las instituciones del sector y con el trabajo de las dependencias oficiales de las provincias para no duplicar esfuerzos y recursos”*. En el mismo seminario, Muniagurria (1997:27), representante de Confederaciones Rurales Argentinas, sostenía que *“... el INTA es una organización que, ocupándose de la producción, favorece a la sociedad por eso, es de interés de todos”*.

Compartimos que el INTA tuvo estrategias defensivas, pero nunca dejó de pensar su rol en la Extensión rural. Así, en el Seminario Intrainstitucional realizado en Huerta Grande, Córdoba en 1996, se mencionaba que *“el nuevo desafío de la Extensión rural del INTA requiere un enfoque más comprometido con los mercados, y al mismo tiempo con el desarrollo rural”*. Al año siguiente, en 1997, el INTA a través de su entonces Gerencia Nacional de Comunicaciones co-editaba con el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Río Cuarto, el libro *“La bocina que habla”*. Un excelente relato del vínculo entre la Extensión y la Comunicación rural donde, desde el texto, se ponen en común experiencias del INTA en la temática. En la praxis cotidiana, la institución mantuvo activo su sistema nacional de Extensión rural, aún con fuertes limitaciones presupuestarias, realizando lecturas contextuales como reingenierías estratégicas y operativas. Gracias a ello, pudo proponer iniciativas transformadoras al emerger vientos favorables a inicios del nuevo siglo¹⁹.

En el año 2000, Engel afirmaba: *“...debe producirse un cambio paradigmático que re-orienta fundamentalmente la conceptualización, los enfoques y metodologías de la extensión agropecuaria. Ya no basta la extensión como vehículo de transmisión de resultados de la investigación tecnológica hacia productores agropecuarios, la extensión debe posicionarse como instrumento para fortalecer la capacidad de autoaprendizaje e innovación permanente de las comunidades rurales hacia la competitividad y la sostenibilidad”*.

Ya iniciado el nuevo siglo, dos libros editados por el INTA, el primero titulado Extensión Rural en Debate (2003)²⁰, sostenía en su prefacio que la pro-

19 Cfr. Thornton (2006:59 ss) Capítulo 3, SER y IT Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
20 Thornton y Cimadevilla Editores.

puesta del texto “...es abrir un espacio para el debate y la reflexión, siendo el texto en su conjunto concebido como un proyecto en abierto”. El segundo, titulado *Comunicación, Ruralidad y Desarrollo* (2004)²¹, también en su prefacio sostenía que “...el propósito es presentar, y discutir enfoques, teorías y problemas que tradicionalmente se han reconocido en la relación comunicación-cambio social, particularmente vinculada con temáticas de desarrollo rural”. Ambos textos, fueron valiosos aportes interdisciplinarios al debate sobre el tema que nos ocupa.

Castro (2003:41), afirmaba en su texto, que no es la Extensión rural la que está en crisis, sino nuestra forma de pensar la misma. Es válido tener esta reflexión de Castro en mente. Por su parte, Alemany (2008:29), menciona que “...para el agronegocio, la Extensión rural dejaba de ser útil o funcional a sus intereses”. Thornton, en su libro publicado en el año 2006 *Los 90 y el nuevo siglo en los SER y TT públicos del Mercosur*, relata lo ocurrido en los años 90' y, a inicios del nuevo siglo, la voluntad política implementada por los gobiernos para (re)pensar el rol de la Extensión rural ante los nuevos escenarios de la ruralidad, asumiendo los errores y aciertos del pasado como aprendizaje para el cambio deseado de esta praxis del desarrollo.

Thornton y Cimadevilla editaron, en el año 2008, el libro titulado *Grisés de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*, que a través de sus capítulos muestra la natural complejidad que vive la Extensión rural en las ruralidades del MERCOSUR. Los editores (2008:17), señalan que “... el mundo se presenta mucho más cargado de impurezas, mucho más armonizado o conflictuado por las mezclas, por los grises, que los blancos y negros”. Al respecto Otero (IICA R. O del Uruguay), manifiesta que la relevancia del libro, es su contribución a jerarquizar la importancia de la Extensión rural, tratando de separar lo sustantivo de lo meramente accesorio y aportando, desde un profundo debate intelectual, una visión contextualizada de la institucionalidad, el papel de los actores y los nuevos diseños de políticas.

Un debate instalado desde fines del siglo pasado en torno a la reconstrucción política institucional de la Extensión rural en América Latina y, especialmente en el MERCOSUR, se asentó en la necesidad o no, de impulsar una actividad extensionista focalizada en torno a lo social. O, por el contrario, mantener su tradicional fortaleza vinculada hacia la innovación productiva. El INTA y la propuesta del SER y TT Regional, entiende que ambos enfoques no son

21 Cimadevilla y Carniglia Editores.

excluyentes entre sí, sino complementarios. Así, se plantearon las Unidades de Extensión Rural y Desarrollo Territoriales (UEyDTs) estratégicas; la formación de postgrado y las estrategias de intervención planificadas en el marco de los proyectos. Esta mirada complementaria y convergente, la Regional la socializó en el 2011, en el Seminario “*El desarrollo en clave territorial. Actualidad y perspectivas*”, realizado en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador en Buenos Aires. Allí, se mostraron los avances y experiencias del SER y TT regional en la temática.

Vale entonces resaltar que el INTA generó y continúa generando, espacios de debate sobre el presente y futuro de su rol en la Extensión rural y Transferencia de tecnología. Y, fruto del intercambio de ideas y respetando la descentralización regional, se fueron proponiendo arquitecturas de transformación, que son entendidas como superadoras del camino andado.

A inicios del nuevo siglo, en su espacio como institución del Estado Nacional, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria aceptó el desafío de perfilar un cambio institucional y planteó su plan estratégico de mediano plazo. Período temporal que incluye momentos procesales para reflexionar el camino andado, denominados planes de mediano plazo y planes tecnológicos regionales, cuya temporalidad fue de tres años²². Bocchetto, uno de los autores intelectuales de esta propuesta de cambio institucional, sostiene que “...*la implementación del plan estratégico institucional 2005-2015, muestra que se ha instalado un proceso de cambio que por sus propósitos y logros asegura y requiere continuidad y consolidación*”²³.

Al respecto, Alemany (2013:10), expresa que “...*en los últimos años, se desarrollaron en el INTA una serie de cambios conceptuales e institucionales que buscaron alejarlo del pensamiento y las prácticas neoliberales, iniciando procesos de reflexión acción que le permitieran interpretar y comprender mejor las nuevas y complejas demandas de la sociedad actual. En ese marco, se construyó un nuevo enfoque de extensión rural denominado territorial, que desencadenó la revisión crítica de sus anteriores estrategias, instrumentos y prácticas de trabajo*”. Entendemos que, más que alejarse de un paradigma –neoliberal u otra/s por venir-, lo que el INTA hace –y es uno de sus fortalezas-, es ade-

22 Actualmente se han reformulado los proyectos institucionales con plazos operativos más largos.

23 Ex Director Nacional del INTA. Cfr. Desarrollo, innovación y territorios: ¿con qué institucionalidad?, INTA, 2011, Carlos Paz, Junio, Córdoba, policopiado.

cuar sus pensamientos y prácticas de intervención a los dinamismos propias de los contextos, de los emergentes de una ruralidad nacional tan dinámica como heterogénea y, a su vez, como un actor más del entramado rural.

Hablar de Extensión rural, es conversar de praxis con personas. Personas –extensionistas-, que tuvieron que adecuarse, reinventarse para acomodarse a los nuevos emergentes, miradas, conflictos, tensiones, problemas y demandas, ya no exclusivamente tecnológicas, generados en sus ámbitos de intervención. Este esfuerzo, bien vale resaltarlo. En el mismo acto de mirar, tanto de la organización como de los extensionistas, se seleccionan, relacionan y (re)construyen significados. En cuanto a las praxis, también fue necesario revisarlas y adecuarlas, según cada territorio de intervención.

Vale preguntarse entonces ¿Qué queremos de la Extensión rural, del extensionista y, en nuestro caso, del INTA en el siglo XXI ante escenarios cambiantes de las ruralidades?; ¿Cómo ésta deseada Extensión rural se vincula con las erráticas políticas públicas orientadas al desarrollo de los territorios?; ¿Puede funcionar apropiadamente la Extensión rural pública en escenarios de escasa institucionalidad?; ¿Cuáles son las innovaciones organizacionales del –SER y TT- a fortalecer?; ¿Qué rol cumplirá la e-extensión? Si se interviene en las ruralidades ¿para qué lo hacemos?; ¿para qué tipo de desarrollo?; ¿bajo qué paradigmas?; ¿para quién/es y, con quien/es?; ¿desde dónde hacemos Extensión rural?; ¿cómo la hacemos?; ¿cómo la evaluamos? Estas y otras preguntas, son disparadores presentes en el proceso que narramos.

Es necesario resaltar que durante los años 80' –década perdida-, y los años 90' del siglo pasado, la institución se “descapitalizó” en recursos humanos cualificados dedicados a la praxis extensionista. La propuesta institucional implementada a partir del 2005, puso énfasis en recomponer fuertemente el sistema de Extensión rural y, se abrió así, una puerta importante de oportunidades creativas para implementar la misma.

En el 2005, el INTA formula su nuevo plan estratégico. Pero desde la crisis nacional del 2001, la institución fue generando –con la incertidumbre del caso-, las orientaciones de cambio-transformaciones necesarias para que se pudiera plasmar el plan estratégico mencionado. La crisis, mostró todas las facetas de una Nación fragmentada y desorientada, pero también capaz de (re)construirse y, el INTA para el sector rural, fue humildemente un “salvavidas” intelectual referencial entre otros pocos.

Así, el INTA (re)definió su misión en el PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2005-2015, “*El INTA que queremos*”, afirmando que la misma era “*la promoción de acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial para contribuir integradamente a la competitividad sustentable de las cadenas agroindustriales, la salud ambiental y la sostenibilidad de los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial, mediante la investigación, el desarrollo tecnológico y la extensión*”. No es menor, en esta misión, la importancia que se asigna al concepto de *innovación*, lo cual está muy presente en el documento del SER y TT Regional. El Plan Estratégico Institucional, se viabiliza en su plenitud acompañando políticas públicas que se orienten a los mismos objetivos buscados. Es decir, el reto consiste en que las políticas públicas se adapten a los territorios y no a la inversa.

El desafío planteado, requiere –vía la innovación-, compatibilizar los objetivos de competitividad, salud ambiental y equidad social, contribuyendo, con una estrategia de desarrollo equilibrada y sustentable en el mediano-largo plazo, para superar las desigualdades territoriales. Cuando “aterrizamos” la idea de *desigualdad*, en las provincias en general y sus territorios²⁴ en particular, el mapa es aún más preocupante, como desafiantes las oportunidades no aprovechadas en muchos casos.

Sincronizar y alinear, democráticamente, una organización ante mutaciones estratégicas es siempre complejo y, más aún, cuando reconocemos que la transformación en marcha busca *circuitos virtuosos sostenibles*, enmarcados en el paradigma de la complejidad, participando de procesos de innovación a través de la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad. Por buena, acertada e inteligente que sea una estrategia, si su implementación es mediocre, sus resultados no serán especialmente brillantes. Estrategias innovadoras, requieren de gestores innovadores. Esto último es un desafío a resolver.

Dos hechos fueron haciéndose cada vez más evidentes en el quehacer agropecuario en las últimas décadas y, la institución supo capitalizar. A saber: por un lado, que el conocimiento no se genera solamente en los centros de investigación públicos o universitarios, sino que la mayor proporción de investigación y desarrollo (I+D), es gestada en el propio corazón del sector produc-

24 Entre otros trabajos valen los estudios realizados por Torrado Porto (2007) y Galli (2009) como ejemplos de abordajes sobre desigualdades y fragmentación territorial.

tivo. Por ello, el concepto de innovación se complementa en un círculo virtuoso de I+D+i. Por el otro, que el desarrollo y las dinámicas productivas no están determinados ni principal, ni únicamente, por la realización de actividades de I+D. Sino que, una multiplicidad de otras cuestiones son relevantes a la hora de llevar a cabo una innovación.

Es así que, comienzan a primar el concepto de innovación por encima de los de ciencia y la tecnología. En el caso de la tecnología, se reconoce que no necesariamente tiene características universales y globales y, por lo tanto, más que replicable hay una re-aplicación. El usuario (sea sector público y/o privado), expresa su demandas y gana en presencia, en el direccionamiento de las innovaciones sobre las tradicionales políticas de oferta desde los institutos públicos-privados. La gestión de innovaciones, incluye la gestión del conocimiento e información de los actores interviniente de I+D+i. Entendiendo la gestión de conocimientos, desde un enfoque estratégico. Como lo señala Euroforum (1998)²⁵, “...es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual (activos intangibles) de una organización -en este caso INTA-, aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles”. Pero además, dicha gestión debe aportar cosas nuevas a la disciplina gerencial.

La experiencia que compartimos, apunta a sumar ideas en esta línea de reflexión. Se carece de “escuela/s” de gestión pública, y menos en Ciencia y Técnica pública. Por ello, la gestión tiende a ser un apéndice adquirido en la trama de aciertos y errores de quién/es asumen dicho rol por una razón u otra. Quién escribe este texto, no escapa a las generales de la ley. Es por ello que se construye este escrito, desde la autorreflexión del proceso en marcha, con múltiples insumos aportados por los actores involucrados que fueron contribuyendo al proceso con sus visiones, tensiones, iniciativas, bloqueos, diálogos, etc., Que, sumados, agregaron valor a la iniciativa.

Todo sistema de Extensión rural, es una usina natural de creación y construcción de conocimiento y habilidades prácticas. El desafío, es saber aprovechar estos *saberes y haceres* para responder a los múltiples problemas que afronta el quehacer de la extensión rural en los circuitos de innovación del cual es partícipe.

25 Euroforum Medición del capital intelectual. Modelo intelecto, IUUEE, San Lorenzo de Escorial, Madrid. Citado por Carrión Maroto, Estrategia. De la visión a la acción (2007:316).

En la actualidad, está en debate -dado el reconocimiento del enfoque de gestión de innovaciones-, si realmente el abordaje tradicional conceptual de investigación-extensión, es pertinente. Se propone entonces, integrar ambos conceptos como parte de todo proceso de innovación para el desarrollo sustentable. Este corrimiento de mirada, influye y justifica aún más la propuesta de transformación en marcha. El INTA necesita innovarse, para adecuarse a los cambios del entorno.

En un sentido amplio, entendemos que la innovación supera la esfera tecnológica tradicional para incorporar ámbitos organizacionales, de información, comunicación, financiamiento y comercialización. Es el resultado de procesos de interacciones sociales, más que el producto de la transferencia o la difusión de tecnología.

El diagnóstico regional de La Pampa y San Luis del año 2006²⁶, nos reafirma asimetrías tanto de escalas productivas, como de competitividad y capital social. Lo cual induce a fortalecer, tanto los procesos de innovación tecnológica como organizacional, donde el Estado no puede estar ausente, en particular los sistemas de extensión rural públicos. El Estado, necesita estar muy presente donde lo privado no llega con fluidez. Y, la extensión pública, no escapa a esta responsabilidad.

Lo que aquí se analiza, es el proceso de innovación organizacional implementado, y su *adaptación y apropiación* por el SER y TT Regional. Mencionamos en primer término *adaptación*, porque entendemos que hay un estadio previo de muchos de los involucrados, que consiste en *acomodarse intelectualmente cultural y socialmente* a la propuesta transformadora. Luego, si ese acomodamiento resulta gratificante, se pasa al siguiente de adopción-apropiación y el involucramiento se hace natural al proceso en marcha. Adaptación-apropiación, que incluye las propias dinámicas de los territorios, y que generan influencias mutuas entre la organización INTA y los actores territoriales respectivos. Es decir, la innovación está en el relacionamiento y sus interacciones, como resultado de los diálogos, imaginarios, representaciones que se van construyendo en el día a día con la sociedad local. Una organización no cambia sola, sino con su entorno, y la propuesta del SER y TT Regional no escapa a esta premisa.

26 Plan Tecnológico Regional 2006-2009. Policopiado.

Resulta importante tomar en cuenta las formas estructurales que surgen y evolucionan en los escenarios de innovación, cuando varios actores articulan las estrategias y tienen éxito al encaminarse hacia un conjunto de objetivos bien definidos. Por esta razón, es necesario determinar qué formas se deben considerar y cómo se debe examinar su influencia. La intervención en la organización social de la innovación, requiere entender las maneras y los medios para impulsar estrategias más allá del nivel de acción de los actores individuales. También, requiere de capacidad para evaluar las consecuencias de dicha formulación de estrategias.

Puede considerarse entonces, que si bien la innovación aparece como un proceso -muchas veces individual-, la capacidad de innovación se ve afectada por un sinnúmero de influencias, que la transforman en un proceso sociocultural superador de lo individual. Claramente es colectiva y, la mayor debilidad manifiesta en los procesos, es la escasa vocación intra e interorganizacional de construir procesos participativos²⁷.

La innovación organizativa involucra los siguientes aspectos:

En las funciones: incorporando nuevas formas de hacer que permitan una optimización de los recursos materiales y humanos disponibles y un mejor uso de las TICs.

En las estructuras: nuevas formas de gestión y circulación de la información dentro de la organización –en nuestro caso SER y TT- y en los procesos de decisión (más horizontales).

En el comportamiento: renovando la cultura organizacional del –SER y TT- para incorporar nuevas actitudes, valores y conductas favorables a la innovación y al cambio (más cooperativos y participativos).

En las relaciones: con el mejoramiento de los vínculos entre el –SER y TT- y su entorno, tanto locales como regionales.

Los estudios sobre Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación, tienen una visión integradora de los procesos de construcción del conocimiento (en donde participan actores diversos), junto a una serie de instituciones e infraestructuras que regulan ese intercambio. Es imposible –entonces-, pensar una propuesta -entendida como transformadora-, de reconfiguración de la Extensión rural pública, sin tener muy presente las transformaciones de la

²⁷ Muy presente en los discursos, pero escasamente presente en la acción.

estructura social, económica, ambiental y agroalimentario-productiva que se vienen gestando en las ruralidades de La Pampa y de San Luis.

Sistema de Extensión rural y Transferencia de tecnología regional: el camino se hace andando, (re)construyendo legitimidad y gestionando significados

El proceso cronológico en marcha que compartimos y analizamos, señala que, en agosto del 2006, comienza una nueva gestión en la Dirección del Centro Regional La Pampa-San Luis del INTA. Esta nueva gestión, en total acuerdo con los lineamientos institucionales, elabora un documento marco, político institucional, de fortalecimiento del Sistema de Extensión Rural y Transferencia Tecnológico Regional. El título del documento fue: *Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología Regional con énfasis en el Desarrollo de los Territorios (SER y TT)*. Además de proponerse una visión y misión, también se presentan diversas estrategias como dimensiones operativas. *“Un Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SER y TT) inteligente, es el que motiva desarrollar y aprovechar los talentos individuales y colectivos mediante una interacción estimulante, creativa y fructífera”* (Thornton, 2007).

Esta propuesta, fue aprobada por el Consejo Regional, dando así luz verde a su implementación. Lawler (1996:370), señala que es responsabilidad de los directivos fijar rumbos en las organizaciones. Y agrega que, es *“una responsabilidad que tiene poco que ver con el modo de funcionar de una organización y mucho con lo que la organización procura lograr y la dirección que decide seguir”*. Necesariamente, esta iniciativa requiere una gestión de transformación cultural institucional, con énfasis en la práctica de la participación. En consecuencia, durante el proceso en marcha, emergió la propuesta del libro publicado en el 2010 *Usos y abusos del participare*²⁸. Publicación que aportó miradas importantes sobre los procesos participativos. En su presentación, los editores del texto manifestaron *“...el participare como provocación permitió reunir un conjunto de escritos que dan cuenta de una amplitud de enfoques, tratamientos y referencias que sin agotar la temática sin duda consiguen semblantearla. Los usos y abusos, por otra parte, permitieron poner en discusión cuestiones teóricas, ideológicas y éticas, pero también técnicas y profesionales que se configuran como parte de un mismo todo”* (2010:31).

28 Thornton; Cimadevilla Editores.

En la actualidad, cualquier Sistema de Extensión rural tiene que entender y atender con rapidez los valores, las expectativas y las demandas de públicos mucho más activos; de medios de comunicación cada vez más interactivos, y de recursos humanos institucionales con demandas específicas. Bajo este marco, se hace eco de lo dicho por Drucker (1992): *“todas las organizaciones necesitan saber que ningún programa o actividad puede hacerse eficazmente durante largo tiempo sin modificación y rediseño. Eventualmente toda actividad se hace obsoleta”*.

Todo sistema de Extensión rural público, requiere también, consolidar ventajas competitivas sostenibles. Dichas ventajas, son las que lo legitiman y lo empoderan en los territorios de intervención. Cualquier sistema de Extensión que desee perdurar en el siglo XXI, debe entender que es parte de lo que se denomina, genéricamente, como *sociedad de la información y del conocimiento*. Entendiendo la sociedad del conocimiento “aterizado” en un SER y TT, como aquella con capacidades suficientes para generar, apropiar y utilizar conocimiento para atender, tanto las necesidades, problemáticas y demandas, como los desafíos de su propio desarrollo. Y, la sociedad de la información en un SER y TT, como aquella en que se generalizan novedosas y múltiples formas de generar, recoger, almacenar, procesar y poner en común información. Con la novedad agregada que se amplía, significativamente, la cantidad y la calidad de ciudadanos que pueden, potencialmente, participar de estos procesos.

La propuesta del SER y TT Regional, revaloriza la mística extensionista –muy pregonada en las cátedras de Extensión rural, que podemos conceptualizar en la idea de Bergman (2008:238), quien sostiene que *“...en el momento en que la persona –en este caso –SER y TT- deja de ser insensible ante el problema de los demás, se inicia una verdadera transformación de su ser –SER y TT-, desde el punto de vista personal y lo colectivo. Deja de ser ajeno a eso que les pasa a los demás para asumir que las cosas que ocurren, también, la atañen a él –SER y TT- lo cual lo compromete con el conjunto”*. La proposición, pone énfasis en el desarrollo de los territorios como objetivo relevante. La propuesta, se entiende innovadora en varios aspectos, tanto de orden teórico-estratégico, como operativo, y con una (re)estructura organizacional que debería facilitar el proceso y los resultados esperados.

El panorama histórico de lo que se entendía como abordaje de la Extensión rural en un escenario casi homogéneo y predecible, de lógicas socio-cultura-

les-económicas-productivas- de agricultores o productores y sus familias, ha evolucionado notablemente. En consecuencia, la Extensión rural, necesita agccionarse con rapidez inusual para los *ritmos* institucionales públicos. Más de una vez escuchamos de boca de los productores *baby boomers* y de la *generación X*, que “*el INTA no llega al productor, como antes*”. Los productores capitalizados nos demandan lo que hacíamos antes... No piden que trabajemos en desarrollo, porque las demandas siempre se vinculan a expectativas de imaginarios conocidos. Vale preguntarse ¿de quién estamos hablando en la segunda década del nuevo siglo cuando mencionamos productor? La respuesta ya no es única, en muchos esquemas de producción actual de escala, el tradicional productor –farmer- de antaño –casi dominante de todo el proceso productivo-, es reemplazado por diversos modelos de gestión delegada en terceros. Así, a modo de ejemplos, se delega la siembra; el control de plagas en los cultivos; la cosecha, entre otros. Estos terceros, son *tomadores de decisión* del proceso productivo. ¿No serán entonces también productores? O ¿es más adecuado hablar de tomadores de decisiones en lugar de productores?

En esta misma línea de reflexión sobre escenarios del pasado y su vínculo con el presente, debemos incluir la metamorfosis existente con respecto a la familia y su vínculo con el hacer agropecuario. ¿De qué tipo de familia hablamos en el siglo XXI? y, como este modelo *agccionado* de estructura social influye sobre el quehacer, tranqueras para adentro de las explotaciones agropecuarias.

Entonces, la Extensión rural necesita (re)vincularse –entre otros- con los tomadores de decisiones de las arquitecturas variopintas productivas-comerciales del agro. Su público relacional, son otros –en plural-.Vale entonces preguntarse: ¿cómo los tomadores de decisiones “se vinculan” a la Extensión del INTA en la actualidad en los procesos de innovación? Hacemos votos que el texto nos oriente al respecto.

El escenario descripto, también incluye un público muy importante y heterogéneo, con otras lógicas socioculturales como económicas vinculadas a la tierra²⁹, sus producciones y representaciones sociales. Como son, los diversos modelos de producciones de la agricultura familiar³⁰ urbanos, peri-urbanos y rurales de autoconsumo y de pequeños excedentes para el mercadeo. Vale compartir, como referencia orientativa, una pregunta realizada en un estudio

29 En estados de tenencia muy diversas.

de investigación en extensión (Cornejo y otros, 2010), realizada en esta Regional a productores. La pregunta fue: ¿qué espera de un extensionista? Porcentualmente, las respuestas más relevantes fueron: pericia técnica, capacidad de gestión y competencias sociales. Enfoques que el documento del SER y TT tiene muy presente.

Este escenario, (re)afirma el rol que le compete a un organismo del Estado como lo es el INTA. Ser un actor dinamizador de las políticas públicas de desarrollo territorial. Desarrollo que requiere de un fuerte arropaje político democrático, republicano y federal para ser viable en el tiempo. Este rol dinamizador, es indelegable, y la institución toda es co-responsable de los procesos de desarrollo de las ruralidades de nuestro país, como un actor más en la multifacética gestión de innovaciones territoriales. Decir actor más, no es diluir responsabilidades, sino reconocerse como parte de múltiples redes de acción con otros actores público-privados y, lo que ello significa en los logros y fracasos de las gestiones colectivas. En este contexto, las demandas se multiplican y se diversifican, como podemos visualizar en este cuadro.



30 La creación de la Secretaría de Agricultura Familiar en la estructura del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca nacional, ha visibilizado este amplio y estratégico sector de la ruralidad del país.

Las demandas mencionadas en forma genérica –cada uno de ellas según la situación dada tendrá sus especificidades-, no son excluyentes una de otra/s sino, generalmente, complementarias. Y lo más novedoso, tampoco son exclusivas de los productores-agricultores-campesinos y sus familias, sino del entramado de actores con sus prácticas sociales territoriales.

Las demandas de las ruralidades, requieren la búsqueda de soluciones a *problemas multicausales* de diversa magnitud, sean estas para sistemas de producción, en cadenas agro alimentarias o temáticas variopintas territoriales. Desde esta perspectiva, enfatizar la ruralidad implica, entre otras cosas, innovar procesos que conllevan el desafío de construir conocimientos significativos, con y para sus actores y contextos de aplicación.

En consecuencia y, ante el escenario descrito claramente, se refuerza la idea de la intervención en sistemas complejos. Vale entonces, compartir la finalidad de la Extensión rural, cara al siglo XXI, que dice: *ayudar a identificar y resolver los diversos problemas de la ruralidad, poniendo énfasis en fortalecer la institucionalidad, la competitividad local/territorial, promover el cuidado del ambiente y, la equidad social.*

La iniciativa, pone su impronta en el enfoque de *sistema y red/s*³¹ y la inter y transdisciplinarietà. Esto se sustenta, sobre tramas de relaciones y, construcción de vínculos dialógicos. Krupatini (2001:128)³², menciona sobre sistemas que “...*más allá de los atributos propios de los actores –que integran el SERyTT- la dinámica y las posibilidades de evolución del mismo estarán dadas por la calidad de la trama relacional que lo fundamenta*”. El abordaje sistémico del SER y TT –estructuras dinámicas-, incluye tanto a los experimentadores y/o investigadores de las Estaciones Experimentales, como así también los profesionales privados, docentes-investigadores, a los productores y otros actores público-privados de las ruralidades.

Entendemos –entonces- al SER y TT, como un sistema de innovación y conocimiento en un sentido amplio. Es decir, *como un conjunto articulado*³³ *de actores público-privado ligadas a la adquisición de saberes, a la intervención*

31 La palabra red, gradualmente va ampliando su significado e incluye las redes sociales. Todo un tema para la extensión rural del siglo XXI, que esta Dirección Regional trabaja a través de tesis de postgrados, capacitaciones, prácticas y productos.

32 Cfr. Y ahora qué hacemos ante la complejidad. Ed Granica, Buenos Aires,

33 Articulado es el objetivo a lograr, no siempre existe per se.

y al desarrollo. A saber: sistema de ciencia, tecnología y extensión, productores, familias, organizaciones de productores y empresas, organizaciones de la comunidad y diferentes niveles de gobierno³⁴ y sus respectivas redes³⁵. En la gestión de innovaciones organizacionales, la misma puede ser modificada por el resultado de su empleo, y esto –a veces-, es una innovación agregada de valor. La innovación posee, además, un componente de prospectiva: es hacer hoy lo que mañana va ser nuevo, *es imaginar los nietos más que añorar los abuelos*.

En los últimos años, diversos autores (Albuquerque, 1995, Barreiro, 2000; Boisier, 2001; Pietrobelli, y Rbelloti, 2002), sitúan la innovación y sus relaciones con el territorio como centro de atención. Algunos, han propuesto el concepto de región inteligente (*learning region*), o territorios que aprenden. Incluiría la idea de territorios con *cultura de curiosidad* –idea del autor-, vinculados al protagonismo de esta actitud –curiosidad- para el desarrollo colectivo. Otros, fijan su atención en la proximidad física, además de la cultural, o en la creación de redes que compartan conocimientos no formales necesarios para la innovación.

Se valoriza y se jerarquiza la idea de rede/s, tanto propio -inter-institucionales-, como el ampliado territorial. Las redes, como un medio, no como un fin en sí mismas, y como tal un vehículo relacional que facilita el logro de objetivos compartidos de los actores involucrados. No se descalza la actividad de intervención de la Extensión rural, entendida como lo señala Cimadevilla (2003:69), “... como el proceso a través del cual se orienta una acción para modificar un estado de la realidad identificado intersubjetivamente”. Lo que puede modificarse, son los estilos de intervención.

La inter y transdisciplinariedad, como estrategia de intervención, son reiteradamente mencionadas en los documentos institucionales, pero a la hora de su aplicación, manifiesta dificultades relevantes para implementar procesos interactivos de resolución de problemas. La inter y transdisciplinariedad, se inician en la *cabeza* de cada individuo, cuando la mente puede relacionar conceptos o temas totalmente distintos y, pararse sobre los puentes de sentidos que los conecta. Es así que, reconocemos que la inter y transdisciplinariedad no pueden ser impuestas, se construyen.

34 Cfr. Rol de la extensión rural en la gestión de innovaciones. PROCISUR, 2012, con agregados del autor.

35 Redes formales y/o informales de diversa intensidad, duración y magnitud.

Otra novedad de este enfoque, es la multiplicidad de actores público-privados involucrados y, por ende, que movilizan una co-gestión –colectiva-, con lo que eso significa en la práctica. Como menciona Krupatini (2011:126) *“...cuando una organización opera en un entorno con diferentes actores, necesariamente va a desarrollar diversos grados de reconocimiento e integración de acuerdo con su intento estratégico, características del campo relacional y de los actores involucrados³⁶”*. Los actores público-privados, poseen sus lógicas y éstas se hacen visibles para el SER y TT. Algunos actores históricos de la sociedad civil –parecería-, se encuentran en estado de crisis existencial. Pues al ser influenciados por las generales de la ley en cuanto a los efectos de los cambios socio-económicos y de institucionalidad local, su rol de actor de poder ha sido y viene siendo cuestionado.

El Centro Regional La Pampa-San Luis del INTA, asume la oportunidad-desafío de profundizar y completar la construcción de un evolucionado ciclo histórico de la Extensión rural, que responda a las demandas de la ruralidad, fortaleciendo así continuidad institucional. Vale –entonces-, repasar algunas formas de pensar la Extensión rural –de muchas-, que fueron aportando ideas a la propuesta de transformación del sistema del INTA³⁷.

La Extensión rural, no es un fin en sí misma. Es, sí, un articulador-mediador-motivador-facilitador relevante en cualquier proceso de desarrollo de las ruralidades. Trabaja con personas, y eso significa involucrarse en lógicas mentales, comportamentales, actitudinales, comunicacionales, entre otras. La FAO (1989), *“...entiende la extensión como un tipo de enseñanza agrícola no académica para productores”*.

Por su parte Roling (1990:49), opinaba que *“... la extensión es una intervención profesional en la comunicación empleada por una institución, para inducir cambios voluntarios de conducta con el fin de obtener alguna utilidad pública”*.

Cetrángolo³⁸, ex presidente del INTA, en su propuesta sobre Extensión rural expresaba: *“... debe remarcar que cuando se fijan los objetivos de un sistema de extensión no pueden limitarse solo a los avances tecnológicos en materia de aumento de productividad, sino que deben incorporarse aquellos*

36 Esta idea, se hace realidad a la hora de conformar los Consejos Locales Asesores de las UE y DTs.

37 El libro citado de Thornton, cubre el proceso contemporáneo de la Extensión del INTA.

38 Cfr. Hacia un nuevo sistema de extensión. Policopiado.

aspectos vinculados con una gestión más eficiente de las empresas agropecuarias, lo cual incluye el análisis económico, las herramientas de decisión empresarial, las nuevas y más efectivas forma de comercialización y la implementación de desarrollos organizacionales diferentes y modernos que les permitan a los productores mejorar el resultado de sus empresas, pero que fundamentalmente creen las condiciones para mejorar el tejido social del interior del país, dando más y mejores oportunidades de desarrollo personal”.

La educación no formal, ha sido otra función relevante de la Extensión. En este sentido, Ramsay y Beltrán -hace ya varias décadas-, la definen claramente: *“La extensión es el proceso por el que se logran cambios beneficiosos para el desarrollo de la personalidad por medio de la educación. Es un proceso dialógico para transformar al hombre y a la sociedad que lo rodea. Es un proceso educativo para el desarrollo de las facultades y aptitudes físicas, intelectuales y morales; persigue desarrollar integralmente al individuo. Uno de los productos intermedios de la Extensión es el mejoramiento tecnológico o el logro de mejores formas de hacer las cosas”.*

En el año 1997, Iglesias³⁹ afirmaba: *“... la "profesionalización" del servicio de extensión, incluye contar con "equipos" regionales fuertes en las nuevas demandas, como asociación-integración, mercados, comercialización, diversificación, gestión económica-impositiva-crediticia, etc. y debe evolucionar más hacia un sistema de extensión orientado a la demanda y no hacia la oferta; Aunque en algunos temas todavía se puede seguir actuando desde la oferta, por ejemplo instalando en la sociedad tecnología relacionada a la sustentabilidad, preservación de los recursos, desertificación”.* La "profesionalización" mencionada por Iglesias diez años más tarde, reafirma los "equipos" multidisciplinares en las unidades de extensión, articulados con las Estaciones Experimentales en red, donde las competencias individuales y colectivas se sinergizan con los actores público-privados en los procesos de innovación territorial.

Thornton y otros (2003:251)⁴⁰, introducen la idea de la disciplina del marketing, como mejora de la profesionalización en extensión. Dicho campo de conocimiento, aplicado para ciertas estrategias-acciones de intervención y/o servicio. En consecuencia, proponen una definición de lo que entienden por

39 Cfr. Algunas reflexiones en torno a la extensión rural y su futuro. AADER, VII Jornadas Nacionales de Extensión Rural, Catamarca, Argentina.

40 Construyen una definición de lo que entienden es el marketing en extensión rural. R. Thornton y otros. Los claros y oscuros del marketing en proyectos de extensión rural.

marketing en Extensión Rural: “... un conjunto de procedimientos, propuestas, ideas, principios y métodos que las organizaciones de extensión instrumentan en su accionar con diferentes actores rurales para detectar, atender y resolver las necesidades y demandas de sus públicos, logrando resultados valorizados y legitimados socialmente”.

También Thornton y otros (2008:151), manifiestan: “... poco se habla respecto de las escasas experiencias de emplear la extensión y transferencia de tecnología en cadenas de pequeñas y medianas empresas agroindustriales y/o agroalimentarias” y, sugieren incluir este enfoque de trabajo con mayor ahínco.

Por su parte Cimadevilla (2003:104), expresa “...la práctica extensionista no tiene una `naturaleza` que devenga de una realidad que se impone por sí misma. Como si una fuerza superior determinara su lógica de actuación. La práctica extensionista sigue un orden de actuación socio-históricamente creado y por tanto revisable y redefinible, pero con un pasado que le reconoce históricamente en tanto modalidad de intervención”.

Castro (2003:52)⁴¹, menciona tres modelos diferentes de extensión según su real saber y entender, que son a) la extensión como participación, b) la extensión como servicio y c) la extensión como intervención. Cada uno tiene su lógica, fortalezas y debilidades. Se entiende que el SER y TT Regional, tiene un mix de los tres, con Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial (UEyDTs), con pesos relativos diferentes de modelos.

Desde otra perspectiva, según el Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur (PROCISUR, 2010)⁴², para apoyar procesos de desarrollo territorial los sistemas de Extensión rural, deberían facilitar la integración y aportar al fortalecimiento de la institucionalidad de los territorios.

De acuerdo a las construcciones teóricas emergentes, relacionadas con la nueva ruralidad, Alemany manifiesta que la Extensión rural se reconoce como una “construcción conceptual y práctica -históricamente situada- que realizan las personas para facilitar sus procesos de aprendizaje, construcción colectiva

41 Cfr. El punto de inserción. Thornton; Cimadevilla (ed.) Extensión Rural en debate, Ed INTA, Buenos Aires.

42 PROCISUR-PRINIDES. Plataforma regional de innovaciones institucionales para el desarrollo: documento conceptual y metodológico. Ed. PROCISUR Buenos Aires, Argentina.

del conocimiento e innovación para vivir bien en sociedades rurales” y, agregaría aportar al bien buscado.

El Plan Estratégico Institucional (2005-2015), expresa “... *El sistema de Extensión trabajará abordando el desarrollo territorial a través de estrategias adaptadas para cada condición particular, promoviendo y apoyando los procesos de transformación productiva e institucional”.*

Según Sforzi (2002), “...*el éxito de una empresa ya no se relaciona sólo con el dinamismo del sector al que pertenece y con una superior capacidad interna de inventar nuevas soluciones”, sino que “al lado de las relaciones económicas de producción, asumen un papel esencial las relaciones sociales de cooperación y la compenetración de las empresas en las redes de relaciones socioeconómicas que constituyen el sistema local, entendido como integrador versátil de conocimientos y organización”* ⁴³. Esta idea, que ha sido pensada para empresas, puede extrapolarse a la Extensión rural.

Catullo y Pérez Carleti (2008)⁴⁴, sostienen que “...*de acuerdo con la naturaleza de nuestra institución –INTA- nuestro principal camino para contribuir al Desarrollo Territorial, es la Gestión de la Innovación*⁴⁵, que además de aspectos tecnológicos incluye aquellos vinculados a lo científico, organizacional, institucional, financiero y comercial y que están encaminados a la creación o el mejoramiento de productos y de procesos.”

Más cercano en el tiempo, Catullo y Torres opinan que (2010)⁴⁶, “*La extensión en el INTA dinamiza la innovación, entendida como un proceso social de co-diseño y apropiación de alternativas novedosas para la resolución de los problemas, un proceso de aprendizaje donde los nuevos conocimientos se combinan con los existentes para generar capacidades y competencias. En este ámbito, el desarrollo comienza a ser concebido como la activación de potencialidades para el mejoramiento social y la transformación de una sociedad hacia un estado considerado mejor por sus miembros. Favorecer el desarrollo sustentable implica recrear un ámbito donde los conocimientos circu-*

43 Cfr. Programa Nacional de los Territorios, INTA, Policopiado. Citado.

44 Cfr. El desarrollo territorial: la perspectiva nacional. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.

45 Entendiendo por innovación, “... el resultado de un proceso colectivo donde diversos actores interaccionan y producen conocimiento para la acción”.

46 www.rimisp.org

len entre los actores que participan de su construcción”.

Vale tener presente en esta secuencia de miradas sobre la Extensión rural, lo que manifiestan los propios profesionales de la Regional La Pampa- San Luis en el 2010⁴⁷ sobre la actividad. Ellos entienden la extensión como a) articulación entre la estructura organizacional y los territorios, b) como espacio de intercambio para el logro del desarrollo social e institucional, c) como práctica de educación-comunicación, d) como proceso de mediación y, e) como servicio de transferencia. Claramente, estas percepciones tienen matices diferenciales, pero no son antagónicas sino complementarias. Son la línea de base sobre la cual se (re)construye la propuesta de una extensión viva. Un sistema de Extensión rural vivo –entonces-, es aquel que piensa, que crea, que proyecta, que hace para ayudar a las personas y comunidades en su deseo de una vida digna y más equitativa.

Para atender este nuevo enfoque, el INTA propuso el Programa Nacional de Desarrollo de los Territorios (PNDT)⁴⁸. Este Programa manifiesta que *“... la inclusión de los distintos actores sociales en el desarrollo económico del sistema agroalimentario y agroindustrial, con mayores oportunidades de empleo y un mayor equilibrio en la distribución del ingreso requiere el crecimiento de la producción pero en un marco de desarrollo rural con enfoque territorial, con énfasis en la promoción de una nueva institucionalidad que sea capaz de involucrar al conjunto de actores-agentes presentes en el territorio”.*

Por tanto, en concordancia con el Programa Nacional de Desarrollo de los Territorios (PNDT), se propone participar del *“Desarrollo Territorial de La Pampa-San Luis⁴⁹; a través de la promoción, articulación y fortalecimiento de los procesos de gestión, tanto de la innovación tecnológica como organizacional, a los fines de alcanzar una mayor competitividad sistémica local y regional⁵⁰”.*

47 Cfr. Cornejo y otros (2010).

48 El Programa se organizó sobre la base de un criterio amplio de innovación, que comprende los aspectos científicos, tecnológicos, organizacionales, institucionales, financieros y comerciales que llevan o están encaminados a la creación o el mejoramiento de productos y/o procesos, con el objeto de promover el desarrollo económico y social. Ello implica, contribuir al desarrollo rural no sólo con tecnologías de productos y procesos, sino también con nuevas formas organizativas, de información, de comunicación, de financiación y comercialización, que apoyen la (re)construcción de los territorios rurales.

49 Se busca en definitiva: cohesión social, que prevalezca la equidad, la solidaridad, la justicia social y el sentido de pertenencia, economía sustentable generadora de empleos y de empresarios, y cohesión territorial que se exprese cultural, política y socialmente integrada.

La propuesta y desafío que nos convoca, es (re)diseñar el Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SER y TT) para las provincias de La Pampa y San Luis, con el objeto de adecuarlo a las necesidades del presente cara al futuro. Como sostiene Thornton y otros (2010:311) *“...cualquier proceso de transformación organizacional conlleva, implícitamente, una reconstrucción de la institucionalidad que, en la práctica, es un camino de múltiples desafíos”*.

Se reconocen como funciones básicas, a cumplir por el SER y TT Regional, las siguientes: a) habilidades en lecturas coyunturales y de prospectiva, b) participación en procesos de innovación tecnológica y/u organizacional u otros c) educación no formal, especialmente entre adultos, d) gestión institucional e) gestión gana-gana intra e interinstitucional y f) evaluar procesos, resultados y efectos. A estas funciones –como iremos desgranando en el texto-, se van sumando otras que los propios actores agregan en la “mochila” del quehacer cotidiano, como partícipes de procesos de innovación territorial. Cuando se transforma el modelo corporativo de la realidad, cambia el sentido de muchos fenómenos cotidianos, y se redefinen las perspectivas y las intervenciones. Para darle sentido a este proceso en marcha, se requiere cargarlo de símbolos, y por ello coincidimos con Manucci (2006:37), en la idea que *“...lo que mantiene dinámica a una organización es la interacción entre las percepciones, el modelo, las acciones y la gestión de resultados”*.

El proceso de transformación en marcha, pone énfasis en (des) y (re)construir estructuras, así como en rever paradigmas dominantes existentes. Entonces, vale tener presente las siguientes preguntas: ¿quién/es se sumarán por sí solos a la transformación?; ¿quién/es deben ser sumados a la transformación?; ¿quién/es pueden dificultar la transformación? En consecuencia, esta transmutación tiene múltiples aristas que se complementan y, a veces, no tanto. El SER yTT, está inmerso en un entorno compartido de relaciones y, por ende, necesita esforzarse en reconocer al otro, con sus especificidades e intereses. El otro para este caso –se transforma en plural otros-, son los múltiples actores que no sólo movilizan novedades y motivan, también provocan, amenazan dentro del sistema, y al sistema en sí.

50 La competitividad, entendida como fenómeno sistémico, dado que su desarrollo depende de las características del entorno donde intervienen los sistemas educativos, de investigación y desarrollo tecnológico, de información, de financiamiento, junto con una gama de proveedores tanto de servicios como de insumos.

La propuesta -que se considera superadora y viable de implementar-, se sustenta sobre las fortalezas y debilidades existentes, más, el agregado de valor que la institución tiene agendado aportar en los próximos años al SER y TT. Entonces, proponer un SER y TT público fuerte, flexible, innovador, al servicio de las políticas públicas de desarrollo de la ruralidad, es movilizar un nuevo desafío para esta actividad. Parafraseando a Manucci (2006), *estamos diseñando el futuro del SER y TT en la incertidumbre del presente y del futuro*. Vale “levantar” y poner en debate que, para algunos actores sociales, la Extensión rural en el INTA debería acordar sus límites de intervención de manera de resultar eficiente y eficaz en cumplir con su misión. El debate se hace recurrente en el Consejo Regional y los Consejos Locales Asesores, cada vez que se produce un recambio de un integrante, o prima la misión de alguna organización integrante. Definir el o los límites es –quizás-, el desafío político más complejo de resolver ante los múltiples escenarios territoriales que el país posee y, ambas provincias que nos ocupa en particular. O, quizás, la dinámica socio-económica-cultural territorial, va (re) y (des)construyendo los límites requeridos para cada situación dada y, en consecuencia, no es la institución SER y TT solamente quien decide –los límites-, sino fundamentalmente la matriz de actores territoriales empoderados.

El sistema de Extensión institucional, está descentralizado en las regionales. Éstas, poseen flexibilidad para proponer e implementar sus estrategias, estructura y acciones en el marco nacional de lineamientos de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión rural. Por ello, la propuesta en marcha, no es copia ni es copiado por otras regionales del INTA. Tienen su propia identidad, visión y objetivos específicos. Lo que se propone, es un Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología con “vocación de servicio”, y socialmente co-responsable, que aporte a la construcción de ciudadanía.

El SER y TT, está constituido por una arquitectura relacional de Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial, con lazos comunicantes con ambas Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs), integrantes del Centro Regional, y matrices comunicacionales de diversa magnitud e intensidad relacional territoriales.

El documento del SERyTT nos propone un camino –entre otros posibles-, a seguir. Este, se inicia con poner en común lo que denominamos el *puerto de destino*. Hemos insistido, durante todo el proceso, que de nada vale discutir simbólicamente los barcos, la marinería y el presupuesto necesario, si no está

definido previamente el puerto de destino, siendo la visión, la misión y los objetivos dicho marco referencial. Tenemos muy presente lo expresado por Washington Uranga y Vargas (2012), quienes resaltan en una consultoría realizada para INTA que *“cuando no hay prioridades claras y no se definen líneas estratégicas, el resultado suele ser una voluntariosa multiplicación de esfuerzos que, sin embargo, no redundan en una estrategia efectiva para la intervención. Desde esta perspectiva se responde a las demandas en la medida que va surgiendo y, en gran parte de los casos, no se logra dar respuesta adecuada porque los recursos son insuficientes y porque no existe una planificación que establezca prelación”*.

Compartamos entonces el puerto de destino, a saber:

Visión

Ser visto como un SER y TT regional competitivo articulado, integrado y participante de procesos de desarrollo territoriales sustentables.

Misión

Generar y promover a través del intercambio, la adaptación, la reconfiguración y la adopción, con los agentes de desarrollo público-privados la mejora de la capacidad de gestión de los recursos disponibles para el desarrollo sustentable de los territorios.

Objetivo General

Implementar un Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología Regional (SER y TT) articulado, flexible, innovadora, que atiende la competitividad de las cadenas AA y AI⁵¹, la salud ambiental y la inclusión social.

Objetivos específicos

- Contribuir a una sostenida competitividad de la producción primaria regional, de las cadenas agroalimentarias y agroindustriales con énfasis en las Pymes⁵².

51 El enfoque, incluye como desafío la práctica de la extensión y transferencia de tecnología en las cadenas PYMES de los territorios. Este tipo de intervención holístico-sistémico, requiere de nuevas lecturas dado el nivel de complejidad y, en consecuencia, propuestas innovadoras de la disciplina de extensión. Como ejemplo de acercamiento al enfoque, es el proyecto integrado PROFEDER de la UE y DT Guatraché (LP). Análisis de las articulaciones interempresariales en la dinámica local y territorial de la cadena Láctea: el desafío de implementar buenas prácticas ambientales en una cuenca lechera de La Pampa. Resultado de este trabajo se propuso el concurso provincial de quesos.

- Contribuir a la salud ambiental y sostenibilidad de los principales sistemas productivos y agro-ecosistemas, manteniendo la potencialidad de los RRNN.
- Contribuir a la integración de las economías locales-regionales para favorecer la generación de empleos, la inclusión social, como el desarrollo local⁵³ territorial.
- Contribuir y participar de la consolidación de la responsabilidad social en las diversas redes donde el SER y TT participe.
- (Re)construir una organización sustentable operativa de RRHH interdisciplinaria y, de infraestructura que dé continuidad a la gestión de innovaciones tecnológicas y organizacionales público-privada.
- Integrar armónicamente la investigación, experimentación, extensión y transferencia de tecnología público-privado de la regional.

Los objetivos no se logran solos, sino en red con el Sistema Regional de I+D+i, donde el INTA es un actor de dicha trama público-privados. Esta red formal/no formal sistémica, es la plataforma que sustenta la viabilidad del INTA como actor de desarrollo.

Los objetivos específicos señalados, *aterrizados* en los respectivos territorios y/o áreas de intervención de cada UE y DT y del SER y TT Regional, se van acomodando a las dinámicas territoriales respectivas. Por ello, los objetivos se (re)leen con los actores público-privados territoriales, y son ellos los que -vía demandas vinculado a problemas-, van moldeando las intervenciones relevantes de cada UE y DT en concordancia con los proyectos regionales y/o nacionales del INTA.

Un buen ejemplo de esta relectura, es la coincidencia manifiesta con el *Plan de Desarrollo Productivo* del Ministerio de la Producción del Gobierno de La Pampa para el período 2011/2015 que expresa, en su objetivo general “...lograr una economía dinámica, sostenible, con una matriz productiva diversificada, con pleno empleo, equilibrio territorial e inclusión social”. Objetivo

52 La visión, es el eje que articula los factores cognitivos y los racionales en función de una concepción de futuro y es clave en la instrumentación del propósito corporativo, el cual ordena los movimientos en el territorio de acción. El territorio de acción es una construcción que ordena los movimientos de la organización. Cfr. Manucci (2006:101).

53 Entendida como proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora sostenible en el nivel de vida de la población local. Coraggio (1996), define a lo local “como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos, que sustentan el escenario de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores”.

que condice con el SER y TT Regional. Este Plan, es continuidad de la Gestión 2003-2007 del Ministerio de la Producción de La Pampa. Así también, compartimos en nuestro documento lo expresado en el *Tratado de Paz entre Progreso y Medio Ambiente 2010/20* del Gobierno de San Luis (2011:17), que expresa “...la participación pública es un proceso necesario, donde la inclusión de la sociedad civil cobra un rol fundamental”. También, el *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial participativo y Federal 2010-2016* (PEA2), del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación es insumo orientador.

En ambas provincias, entendemos que es muy importante fortalecer las iniciativas orientadas al desarrollo de la industria del conocimiento y la información. Iniciativas que están presentes en la agenda de las políticas públicas provinciales y, donde INTA está movilizando esfuerzos para ser parte de las redes de agroTICs, robótica e inteligencia artificial en formación. Este emergente, es una gran oportunidad para el SER y TT Regional y, de hecho, ya se está involucrando con una asociación entre el Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET), la Universidad Nacional del Sur, la Incubadora Tecnológica, el Ministerio de la Producción, la Facultad de Ingeniería de la UNLPam y la Universidad Nacional de San Luis. No podemos concebir un desarrollo de la ruralidad sin una activa vinculación con las redes de información y conocimiento, aplicadas a resolver problemas en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales y, en general, de los actores territoriales.

Si el SER y TT Regional posee una visión a alcanzar, la lógica es que cada UE y DT tenga la suya, en armonía con la dimensión superior. Así, vemos construcciones –no logradas en plenitud como tales en algunos casos-, de visiones de las respectivas UE y DTs. Lo que vale rescatar, es el trabajo participativo por acordar lo escrito como construcción de un deseado destino (ver **Cuadro 1**).

No podemos desvincular las visiones en construcción, de la natural dinámica de transición del pasado al presente⁵⁴ del Sistema de Extensión del Centro Regional La Pampa-San Luis (ver **Cuadro 2**).

54 Aporte de Echeverría con agregados.

Cuadro 1.

UE y DT	VISIONES EN CONSTRUCCION
Concarán	Una Unidad involucrada con el desarrollo territorial, trabajando en propuestas que integren la competitividad económica, la sustentabilidad ambiental y la equidad social.
Unión	Unidad pública de transferencia de tecnología, al servicio del sistema agropecuario, orientadora al acceso de tecnologías agropecuarias. Integrada a la comunidad, capacitando, articulando informando y respondiendo a las demandas del área de influencia.
Villa Mercedes	Liderando el Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología. (SER y TT).
San Luis	Interactuando con la comunidad en su conjunto, capacitando, informando, formando, gestionando y licenciendo procesos y productos que integran la cadena de valor, en el marco de sustentabilidad ambiental y equidad social.
Quines	Unidad de extensión, vista como un referente socio organizativo y técnico involucrado en el proceso de desarrollo territorial.
Angul	Promover una UE y DT que sea: Percebida por la sociedad y la institución misma como generadora de conocimiento y herramientas metodológicas para el desarrollo territorial. Protagonista en la generación de innovaciones organizacionales y productivas, su validación, apropiación e impacto. Añor relevante en la promoción de acuerdos estratégicos de cooperación.
Gral. Pico	Constituir una UE y DT competitiva e innovadora integrada al contexto regional como partícipe sustantiva del Desarrollo Territorial.
Victoria	Competitividad, Sustentabilidad, Equidad para el Desarrollo Sustentable de los Territorios.
Guatrache	Constituirse en referente de la región por medio del intercambio de información, la adaptación y la adaptación, con todos los agentes de desarrollo público-privados de la región destinados a mejorar la capacidad de gestión de los recursos disponibles para el desarrollo sustentable de los territorios.
Gral. Acha	Brindar un servicio de extensión, competitivo, articulado e integrado en los procesos de desarrollo sustentable del territorio.
25 de Mayo	Aportar en forma armónica a la Competitividad, Sustentabilidad, Equidad para el Desarrollo de los Territorios.

Cuadro 2.

PASADO	PRESENTE
Era considerado un Sistema poco dinámico	Se considera un sistema vivo del I+D+i regional
Agencias de Extensión rural (AER) con jurisdicciones y áreas de influencia acotadas	Unidades de Extensión Rural y Desarrollo Territorial (UE y DT) con jurisdicciones sin fronteras (territoriales)
Escasa generación de información local/territorial, empleando metodología de diseño experimental	Énfasis en el empleo de diseño experimental para la generación de información local/territorial
Escasa investigación en extensión rural	Énfasis en investigación en extensión rural Apropiación metodológica
Escasos conocimientos, habilidades y prácticas en comunicación para el desarrollo	Énfasis en conocimientos, habilidades y prácticas en comunicación para el desarrollo
Escasa formación en gestión dirgencial institucional	Énfasis en formación en gestión dirgencial en red
Plan Operativo Anual generalmente no explotado o inexistente	Plan Operativo Anual compartido y explotado
Trabajo personal (red personal)	Trabajo en equipo (red social-territorial)
Unidades unipersonales	Unidades pluripersonales y multidisciplinarias
Escasos profesionales con postgrados	Énfasis en postgrados inter y transdisciplinarios
Respuestas en tiempos posibles (acorde con la oferta)	Respuestas en tiempo real (acorde con problema/ demanda)
Evaluaba actividades y resultados	Evalúa procesos, resultados y efectos
Énfasis en la difusión de paquetes (insumo-procesos) tecnológicos	Énfasis en la innovación tecnológica, organizacional y social
Discreta promoción de las articulaciones	Fuente promoción de las articulaciones público-privadas
Los investigadores/experimentadores escasamente articulados con el Sistema de Extensión	Los investigadores/ experimentadores son parte del Sistema de Extensión
El sistema básicamente, difusionista motorizado desde las Agencias de Extensión Rural	El sistema es participativo, en red con actores público-privados
Limitado rol en procesos de desarrollo y políticas públicas	Importante rol en procesos de desarrollo y políticas públicas

Vemos entonces que el SER y TT, es una estructura viva, que busca la sinergia en la complementariedad; que genera su propia dinámica institucional con los ritmos de los diversos actores participantes. Los objetivos, requieren de estrategias para sus logros, y la propuesta así los contempla. Norman, citado por Manucci (2006:100), señala que la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia un futuro deseable, pero incierta. El SER y TT en marcha, es testimonio y producto de la realidad dinámica de los territorios. El sistema se involucra como lector, ensayista y crítico de los emergentes y procesos de las dinámicas sociales, económicas, culturales, ambientales, políticas y éticas de los actores territoriales.

Para leer, ensayar y criticar la realidad relacional y actuar en consecuencia, son cuatro instrumentos complementarios los empleados a saber: a) los Planes Tecnológicos Regionales (PTR), b) los Planes Operativos Anuales (POAs), 3) los Diagnósticos comunicacionales con sus planes respectivos y, 4) recientemente los Proyectos con enfoque territorial (PRETS).

Construir una propuesta e implementarla, implica asumir un proceso multidimensional de situaciones que incluye ruptura/s y/o “destrucción” de lo tradicional; alteraciones de zonas de confort; continuidad de algunas experiencias anteriores; la mejora de otras; perfilar logros futuros. Por ello, es lógico la aprensión, y a veces hasta la resistencia, para acompañar e involucrarse en la propuesta. Más de una vez, la declamada *experiencia acumulada* por los años, bloquea iniciativas de aprendizaje para las transformaciones deseadas. Con esa lógica, se convive en el actual proceso. Donde las perturbaciones sean internas –del INTA-, o del contexto que se van manifestando, generan marchas y contramarchas. Muchas veces –estas últimas-, tienden a “inmovilizar” y/o “movilizar” el regreso a situaciones organizacionales anteriores, donde el estado de *confort* –poder- no se encuentra afectado. Con la propuesta en marcha, se está moldeando una transformación de la *cultura organizacional y del liderazgo*. Será funcional, si contribuye a la *integración interna* mediante la cohesión de sus miembros, y a la adaptación externa a los cambios contextuales.

El discurso dominante en Extensión rural, es movilizar cambios y adopciones para el bienestar de las ruralidades. Ahora bien, esto puesto en la práctica del SER y TT, no se visualiza asumido con tanta claridad, vale recordar –entonces- el dicho “...*has lo que digo pero no lo hago*”.

Bergman (2008), sostiene: “... *estar juntos no es estar unidos. Estamos juntos en un territorio nacional, por eso somos habitantes; si fuéramos ciudadanos estaríamos unidos en causas que nos vinculan en acciones más allá del territorio*”. Por ello es bueno resaltar que “...*la Extensión rural cobra sentido en la medida que sea congruente con el paradigma de desarrollo dominante y las políticas públicas que lo sustentan*”. Ahora bien, este concepto también requiere ser entendido por los actores territoriales, para que exista una sinergia positiva que viabilice las acciones de la Extensión rural en las redes de innovación. Es decir, las rutinas y prácticas, están vinculadas con los paradigmas referenciales.

Sili (2010:21), menciona que “...*las transformaciones rurales requieren de enfoques y de marcos conceptuales capaces de captar la nueva complejidad territorial y rural, de manera que permitan además definir mejores prácticas y políticas de desarrollo rural*”. El mismo autor (2005:69 y ss), nos propone estrategias-acciones para el desarrollo de los territorios, los cuales compartimos y son parte del proceso del desarrollo territorial que aborda el SER y TT. Las estrategias sugeridas por Sili y otras, se van empleando de acuerdo a las dinámicas de cada territorio y, es allí donde las UE y DTs construyen sus propias lógicas de intervención.

Como ya se ha dicho, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), se va adecuando a las realidades dinámicas del contexto, buscando compartir soluciones a los emergentes de los sistemas productivos, las cadenas y los territorios. Al ser un organismo de cobertura nacional, tiene la ventaja de poseer “múltiples ojos” para leer los territorios. Estos “ojos” legitimados, son fundamentalmente los Consejos Regionales⁵⁵, las Unidades de Extensión Rural con sus Consejos Locales Asesores (CLA) y las Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA) con su respectivos CLAs. En los últimos años, se han sumado los Institutos para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF), ubicados por macro regiones⁵⁶. También, el organismo está atento a las transmutaciones del contexto internacional de I+D+i, vinculadas al desarrollo de la ruralidad. Bajo este paraguas de lecturas múltiples, analizar cada cierto período de tiempo propuestas de reingeniería organizacional, es tanto una nece-

55 En el caso de la Regional La Pampa- San Luis, el Consejo es integrado por: AAPRESID, UNLPam, UNSL, Comunidad Científica, FAA, CRA, AACREA, minifundistas, CONINAGRO, Gobiernos provinciales, SRA, Consejo Directivo Nacional y CLA de EEA y un representante del personal técnico de la institución.

56 Ubicados en Formosa, Jujuy, San Juan, Buenos Aires y Neuquén.

sidad como una oportunidad. Por ello, el Plan Estratégico Institucional PEI 2005-2015, es la propuesta orientadora institucional que moviliza el proceso de transformación del Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología. En este caso, de la regional La Pampa- San Luis. Plan que, para la fecha de esta publicación, ya está finalizando.

El enfoque territorial del desarrollo, pone de manifiesto su carácter multi-dimensional, es decir, la necesidad de formular políticas múltiples e integrales, superando las deficiencias de la institucionalidad; fomentando la participación abierta, la cooperación público privada y redefiniendo el rol del Estado. Este abordaje del desarrollo, se visualiza como una trama sociocultural, que sobre la base de sus recursos naturales y habilidades, logra alcanzar formas organizativas, económicas y sociales que le son propias. Así también, permite analizar y gestionar el desarrollo de un modo más eficiente; explicar las relaciones intersectoriales; integrar la producción, las cadenas agroalimentarias y agroindustriales, los servicios, el ambiente, la organización (económica, productiva, social, política) y la cultura. También, posibilita aprovechar mejor los conocimientos territoriales. Para esta Regional, entender las dinámicas territoriales tan diversas, con vínculos relacionales débiles y/o fuertes entre los grandes áridos y las regiones más pobladas de ambas provincias, demanda claramente, intervenciones dialógicas multipropósitos.

Aggiornado modelos operativos de las unidades de Extensión Rural y Desarrollo Territorial: un cambio cultural, no solamente de nombre

Por cultura organizacional, se entiende la suma de valores y normas compartidas que facilitan la manera en que interaccionan unos con otros y con el entorno. Los valores organizacionales, son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo en que se deberían conseguir. Los valores de la organización, desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos de los trabajadores en situaciones particulares. La cultura organizacional, es de carácter simbólico e intangible, aunque sus manifestaciones son observables. Como hemos afirmado en el texto, no es cuestión de “*tirar por la borda*” 58 años de trabajo institucional, sino de construir sobre los muy buenos cimientos del pensar y del hacer en la temática de la extensión rural.

El SER y TT, se expresa a nivel de las unidades de Extensión con las siguientes preguntas concatenadas como procesales. ¿Quiénes somos?; ¿qué hacemos?; ¿qué objetivos generales buscamos?; ¿a quiénes deseamos atender?;

¿por qué y para qué?; ¿qué actividades principales desempeñamos?; ¿cómo lo hacemos?; ¿qué impactos-efectos deseamos lograr?; ¿cómo evaluamos lo que hacemos? Responder estas preguntas, puestas en el escenario actualizado de la ruralidad del país y de lo explicitado en el Plan Estratégico Institucional 2005-2015 del INTA, invitan a repensar el nombre de las unidades de Extensión rural, conocidas tradicionalmente como Agencias de Extensión Rural (AER) y Unidades de Experimentación Adaptativa y Extensión Rural (UE y EA).

El documento del SER y TT Regional, propone un nuevo nombre y, aquí presentaremos un *memorándum* compartido con las autoridades del INTA⁵⁷ y los colegas Directores Regionales, donde se fundamenta la propuesta⁵⁸.

Luego de la reunión de matriz sobre Extensión Rural, realizada en Agosto del 2009, quedó sin resolver el nombre a poner a las Unidades de Extensión. Se coincide con que, a través de los años, se han acumulado nombres y siglas para las unidades de extensión. Se comparte que el nombre original y fundacional de Agencia de Extensión Rural (AER), está arraigado en la institución y en ciertas generaciones de productores. Los argumentos para modificar o no el nombre tienen, en principio, una lógica histórica que se debe considerar. No obstante, hay también lógicas semánticas y comunicacionales a tener muy en cuenta, porque las denominaciones no son meros “voluntarismos” semánticos. Uno de los mayores aportes de la lingüística y la semiótica de principios del siglo pasado, ha sido la afirmación de que, detrás de cómo se nombran las cosas hay una cosmovisión, una manera de entender y hacer en el mundo.

En cuanto a la historia, es oportuno recordar que las instituciones/organizaciones son dinámicas, se transforman, adaptándose a las realidades. Cambios exigidos y necesarios no sólo de su entorno, sino también del macroentorno interconectado y económicamente global. En consecuencia el INTA (re)construye, (re)significa atributos de su identidad. Una identidad construida sobre la base de la filosofía institucional (misión, visión), sus valores, códigos, normas, ritos, tabúes, iconos visuales, etc. y, sobre todo, sobre sus productos y/o servicios.

57 Aporte al debate del nombre de las Unidades de Extensión Rural del INTA, 17 de agosto del 2009. Memo interno de Thornton.

58 Cabe señalar que el debate definitivo intelectual no se ha realizado, por cuestiones administrativas se sigue con la denominación de Agencias de Extensión Rural (AER).

Proyectivamente, la institución manifestó y adoptó en su PEI 2005-2015 “*El INTA que queremos*” el siguiente enfoque de su SER: “... *El sistema de Extensión trabajará abordando el desarrollo territorial a través de estrategias adaptadas para cada condición particular, promoviendo y apoyando los procesos de transformación productiva e institucional*”. Es claro que el enfoque enfatiza –como lo hizo en los ’80 del siglo pasado con la Experimentación Adaptativa-, el abordaje del Desarrollo Territorial.

Ahora bien, toda adecuación o transformación, incluye revisar el discurso, así como (re)pensar la estrategia de comunicación de la identidad pregonada y, especialmente, de los atributos reformulados. *En consecuencia debería existir coherencia entre lo que la institución es y aquello que dice que es y hace en todas y cada uno de sus actos.*

Detrás de cómo llamamos a las cosas hay toda una forma de verlas, toda una intención de transmitir algo a quienes nos escuchan. Hay, en las palabras, una dimensión política. Desde la perspectiva de los estudiosos del lenguaje, podría decirse que *se habla porque se espera obtener efectos*. La referencialidad no es sólo sobre lo que se habla, sino que está rodeada por los discursos previos. En consecuencia, el enfoque plasmado en el PEI 2005-2015, es necesario enfatizarlo, fundamentalmente, en el discurso de la organización, de manera de (re)construir pertenencia interna a la idea. Pero además, es ineludible para socializar coherentemente el pensamiento del PEI 2005-2015 en vigencia, y el rol específico asignado al hacer de la extensión: involucrarse en el desarrollo de los territorios. Es decir, estamos en una etapa de revalidación intelectual del rol fundacional del INTA y, en consecuencia, es muy importante comunicar la misma con todos los instrumentos metodológicos de coherencia recomendado por los libros de gestión de imagen institucional.

Es cierto que es más fácil, y por qué no ¿cómodo? -.por memoria histórica, posicionamiento instantáneo, etc.-, la denominación Agencia de Extensión Rural (AER). Pero, el INTA de hoy no es sólo pasado. Es presente, y más aún, futuro, donde el lenguaje debe ser entendido como sistema de signos y productor de sentido. Lógicamente, el estudio de los signos ha estado relacionado con el concepto de comunicación y el pensamiento. No hay pensamientos sin signos, y no hay signo sin comunicación. Además, bajo la sentencia que lo que no se nombra no existe, y que no se pueden entender los signos fuera de las relaciones que los hacen posibles. El lenguaje, refleja la realidad, pero también la construye y la determina.

El planteamiento anterior, permite compartir la idea sobre cómo cada época y grupo social tienen un repertorio de formas discursivas. El actual Plan Estratégico Institucional 2005-2015, es (re)fundación del enfoque para los próximos 50 años del nuevo siglo. Es una propuesta-proceso-evolutivo de transformación ya acordada, y que requiere ser apropiada e implementada con los costos que ello significa. No obstante, en la actualidad, hay un sinnúmero de actores que se suman al diálogo en cada matriz territorial de vinculación con el INTA, que carecen de memoria histórica activa de la organización. Justamente, son a ellos y a las nuevas generaciones de productores y profesionales a quienes le debemos *coherencia entre lo que la institución es, aquello que dice que es (PEI) y lo que hace en todas y cada uno de sus actos. En el “hace”, incluimos el nombre de las Unidades de Extensión.*

Ante lo expuesto, deseamos compartir la justificación del nombre propuesto y aprobado en su momento por el Consejo Regional La Pampa-San Luis, solamente a modo de humilde reflexión. Verán que no se pierde “Extensión”, se recupera la denominación de “unidad” (como también se llama a las AER inclusive, por ejemplo, en la arquitectura de la Web institucional) y, sin duda, se refuerza el Desarrollo Territorial.

Cabe aclarar que no se trata de reemplazar palabras, sino de (re)significar, de renombrar, de adaptar y, en definitiva, de acompañar con palabras las transformaciones concretas que se vienen dando, y las que aún quedan por darse en la institución a partir del PEI 2005-2015 *“El INTA que queremos”*. Un documento que ya desde *su nombre*, deja en claro que, a partir de la historia, se instala una perspectiva de trabajo que se adapta a nuevos escenarios tanto globales como regionales y locales. Cosa similar a lo que se pretende con adecuar la denominación de AER o UE y EA (década de los '90), por UE y DT (Regional LP-SL 2007). Esto es: sostener con y en el discurso lo que se intenta y se viene dando en la práctica.

La Regional La Pampa-San Luis, en su documento de propuesta de SISTEMA DE EXTENSION RURAL Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA REGIONAL CON ENFASIS EN EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS, aprobada en el 2007 y en ejecución, sostiene lo que a continuación se expone:

Nombre de las Unidades

(Re) definir el nombre de las unidades operativas del sistema, tiene por objetivo adecuarlos a la mirada institucional y refundar su identidad y pertenencia. La Regional tiene, en la actualidad, dos denominaciones que vienen de los años noventa: las Unidades de Extensión y Experimentación Adaptativa (UE y EA), y las clásicas Agencia de Extensión Rural (AER). La mirada actual institucional, induce a proponer una *denominación única* a todas las unidades.

Entendemos que la denominación apropiada, será la de *Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial*⁵⁹ (UE y DTs), pues la intervención en terreno apunta a una extensión y transferencia integradora, y facilitadora de procesos de innovaciones tecnológicas y organizacionales, que atienda equilibradamente las problemáticas de la competitividad, la sustentabilidad y la equidad con énfasis en el desarrollo de territorios de diversa magnitud y complejidad. Es decir, el INTA se involucra en los procesos de políticas públicas territoriales y, esto (re)significa -desde lo comunicacional aunque no exclusivamente-, (re)pensar las estrategias de “poner en común” con los diversos actores-públicos este enfoque⁶⁰. El énfasis de cada UE y DT en el *intercompromiso* de sostenibilidad-competitividad-equidad, estará en las características agroambientales y socio-económica-productivas de la región, donde físicamente están localizadas y/o a localizarse. Este intercompromiso de por sí, definirá el *perfil de competencias*⁶¹ de cada unidad de extensión y desarrollo.

A modo de convite

El debate de (re)pensar el nombre de las Unidades de Extensión Rural, se focaliza en los por qué y para qué, como puente entre una historia transcurri-

59 Los elementos fundamentales del enfoque integrado son: la multidimensionalidad (económica, sociocultural, ambiental, política-institucional), la intertemporalidad (visión intergeneracional), la multisectorialidad (complementariedad sectorial), la economía territorial y nueva institucionalidad para el desarrollo (abierta, pluralista y democrática). El cambio de nombre de la tradicional Agencia de Extensión al propuesto, se hace en concordancia con la nueva mirada institucional. Se entiende que facilita y reafirma la coherencia entre el decir y el hacer institucional y un mensaje orientador y contenedor para el recambio generacional de extensionistas.

60 Hasta el día de hoy, este nuevo enfoque institucional no ha sido totalmente aceptado por ciertos actores del gremialismo rural y de la productividad agraria. Tampoco por muchos profesionales de la institución.

61 Entendiendo por competencias, los conocimientos, habilidades y destrezas que la UE y DT poseen para atender las problemáticas relevantes de sus territorios. Las competencias, dan un sentido de identidad a cada UE y DT.

da y una historia de vida institucional a construir (PEI 2005-2015 y otros sucesivos). En consecuencia, entendemos que el debate no está cerrado en términos de mirada estratégica cara al 2056, es decir el centenario del INTA.

Las Unidades de Extensión Rural y Desarrollo Territorial Estratégicas

El documento base, propone una estructura operativa de las UE y DT de diversa magnitud-heterogeneidad disciplinaria, según las funciones a cumplir. Lo innovador de la propuesta, pasa por la definición de tres tipologías de UE y DT, donde la figura de la *UE y DT estratégica*, es la más novedosa. Proponer unidades –especializadas-, que no solamente hagan las actividades de rutina de intervención territorial, sino que por su propia constitución tengan un rol preponderante como laboratorios “*pensadores-traccionadores*” del SER y TT regional, es el desafío intelectual de construcción de su rol. Este rol, incluye un fuerte liderazgo dentro del SER y TT y con el entorno.

Las *unidades estratégicas*, están localizadas en cada Estación Experimental Agropecuaria y, se cumplió con la propuesta de que fueran grupos superiores a 8 personas, y de hecho en la actualidad, superan las 10 personas. Durante estos años, se pudo constituir –como señala el documento-, el grupo base interdisciplinario, tanto a nivel de grado como de postgrado⁶². La razón de su localización en las Estaciones Experimentales, es para facilitar el vínculo con los grupos de investigación y experimentación, por cercanía laboral y cierta logística complementaria, como también con la Dirección de la EEA, demandante primario de la productividad intelectual del grupo para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Como en todo proceso de implementación, se observa que estas dos unidades estratégicas tienen –al momento de la redacción del texto-, estadios de desarrollo dispar en cuanto a la apropiación de su rol de liderazgo situacional estratégico. Observaciones preliminares, nos señala un avance mayor en una de las dos UE y DT en cuanto a 1) su comprensión del rol –como grupo-, 2) su productividad intelectual en investigación en extensión y aportes metodológicos y, 3) su esfuerzo para articularse con el SER y TT Regional. La otra UE y DT estratégica, fue observada por sus pares (POAs 2012-2013), vinculados con la siguiente reflexión “... *la Unidad Estratégica no se percibe a sí misma como tal*”.

62 Varios profesionales, están en la etapa de finalización de sus postgrados a nivel de Maestría y Doctorados.

En ambas UE y DTs estratégicas se observa -hacia adentro-, y valga la redundancia, debilidad en cuanto a estrategias y acciones planificadas participativamente con las áreas de investigación/experimentación de las Estaciones Experimentales Agropecuarias. Ambas UE y DTs –entonces-, necesitan seguir trabajando su rol para consolidar lo que se desea. Es más, las propias UE y DTs de otros niveles, manifiestan que ven todavía muy débil el rol estratégico de las mismas. La estructura se complementa con las denominadas UE y DTs de nivel 1 y 2, cada una de ellas con sus funciones a cumplir.

Es interesante visualizar el estado de situación evolutiva de estas unidades, según su mayor a menor perfil de complementariedad, entre competitividad, sostenibilidad y equidad social. Así, podemos definir que ciertas UE y DTs están más volcadas -por razones varias-, hacia la competitividad más sustentabilidad; otras, a la equidad social casi en su totalidad y, otras tienen un mix de las tres dimensiones. Durante el período analizado, la UE y DT de nivel 2, es Unión⁶³. La UE y DT de Quines, será seguramente incorporada –a futuro-, a un Centro Nacional de Desarrollo Regional que se encuentra en formación⁶⁴, con una propuesta innovadora organizacional. En estado germinativo se encuentra la *oficina técnica* en la localidad de Rancul, La Pampa, que depende de la UE y DT de Gral. Pico (LP). Vale resaltar una preocupación: conseguir estabilizar una planta de recursos humanos en cada UE y DT. En los años transcurridos, se observa cierta inestabilidad en esta temática, especialmente en las UE y DT localizadas en ciertas áreas geográficas alejadas de los grandes centros urbanos.

La gestión un aprendizaje catalizador, intrigante y motivante

Todo aprendizaje es un interaprendizaje.

Simón Rodríguez

Thornton y otros (2010:314)⁶⁵, en el 2010, mencionan que se tomó como referencia teórica macro-conceptual de gestión, el modelo contexto-céntrico

63 Posee dos profesionales y dos personas de apoyo.

64 Actualmente, son cuatro profesionales y dos personas de apoyo (secretaria/de campo). A futuro, podría fortalecerse mucho al integrarse al Centro Interdisciplinario e Interinstitucional que se está perfilando con instituciones como SENASA, INTI, CONICET, INTA y la UNSL. Una propuesta de cambio de paradigma con respecto a la construcción de institucionalidad organizacional en los territorios.

65 Se sugiere leer para una mayor integración conceptual del proceso el capítulo de Thornton y otros titulado: Emergentes en la gestión del proceso de transformación de un sistema de extensión y transferencia, En Thornton y Cimadevilla (Editores). Usos y abusos del participare, Ed. INTA.

(Gómez de Castro y otros, 2001:11). Éste, combina elementos para pensar la complejidad, de forma sistémica, bajo las reglas metodológicas de la dialéctica, y a través de ventanas del constructivismo crítico. Complejo, siguiendo a Etkin (2009:29), porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidades de fuerzas, que no se conjugan en un modo armónico o estable. Complejo también, porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos, pero además presenta la capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión, la convergencia y consensos necesarios. Hacemos visible, que el modelo de *gestión público* implementado, incluye un componente importante de *pragmatismo* que, posiblemente, desdibuja ciertos aspectos del modelo contexto-céntrico, por ello que se toma como referencia nuestra afirmación.

Los sujetos activos de aprendizaje, son los integrantes del SER y TT Regional y los actores vinculados. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, tiene integrada la extensión con la investigación/experimentación, a lo cual se suman los integrantes de los Consejos Locales Asesores (CLAs), como actores destacados de la vinculación. En consecuencia, se vislumbra una construcción colectiva de innovaciones de aplicabilidad territorial. No obstante, para que la transformación tenga posibilidades de “éxito”, el propio SER y TT requiere una disposición para aprehender, entendida ésta como *aquella que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio*.

Según Delgado Negrini (2001:21), en la actualidad, *“las organizaciones (...) están experimentando procesos de fortalecimiento organizacional. Dentro de éstos, el aprendizaje tiene vital importancia pues permite a la organización obtener y utilizar nuevos conocimientos, instrumentos, comportamientos y valores”*. De esta manera, el camino elegido es la unidad en la diversidad a través del aprendizaje participativo y, podemos agregar, adaptativo a los entornos cambiantes. Desde este punto, y en el caso del SER y TT, el aprendizaje es concebido no sólo como una manera de incrementar competencias o capacidades de acción. Es una acción en sí misma. “Aprender a aprender”, que significa e implica también la actitud de desaprender. Vale decir que la habilidad para desprendernos de modelos mentales usados y arraigados a través del tiempo, no son tareas sencillas, aunque sí posibles.

¿Hasta dónde los cambios o transformaciones se aceptan y se actúa en consecuencia o sólo se adaptan desde lo discursivo? ¿Cómo se visualizan los profesionales técnicos trabajando en las problemáticas que requieren solucio-

nes no sólo ni estrictamente productivas? Hoffer (citado por Marchesán, 2006:91), expresó que *“en tiempos de cambios, quienes están abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe (...)”*. ¿Estarán los extensionistas predispuestos a capacitarse para hacer frente a los cambios de escenarios? Pero fundamentalmente, ¿qué esperan las audiencias externas de una organización respecto al rol del extensionista? ¿Podría decirse que existen en ellas una convivencia entre una mirada tradicional y otra aggiornada sobre el rol y la función de los extensionistas de las organizaciones que se dedican a la Extensión rural?⁶⁶.

Vale tener presente una de las conclusiones del trabajo de Cornejo y otros (2010), que dice: *“Este cambio –en el SER y TT Regional-, está generando tensiones, tanto internas como externas a la institución. En algunos sectores consultados, la percepción es que a partir del actual rol social, el extensionista se encuentra ahora distanciado del sector productivo, abocado a tareas de oficina en detrimento de aquellas actividades que antes realizaba a campo. Es así, que para algunos actores, hoy los extensionistas infieren la problemática productiva agropecuaria, la detectan desde lejos (encerrados en una oficina) y, en consecuencia, proyectan sobre ella actividades que no terminan ajustándose a las necesidades reales”*.

De aquí, la recurrente demanda que aparece, tanto en las instancias cuantitativas como cualitativas de la investigación: *“los extensionistas tienen que volver a ir al campo y relacionarse con el productor”*. En tal sentido, reforzamos las hipótesis delineadas hacia el inicio del trabajo, en tanto se observa que a medida que cambian los enfoques y paradigmas institucionales, cambia también la percepción sobre el o los roles de los extensionistas, que varía incluso de acuerdo al estrato en el que se encuentre un productor. Por ejemplo, mientras los productores medianos y grandes identifican las falencias de la inclinación hacia lo social, los agricultores más pequeños y los minifundistas la destacan como pertinente y positiva, en tanto se sienten beneficiarios directos de dicho enfoque. Al mismo tiempo, tanto hacia dentro como hacia fuera del INTA, se ha identificado la co-existencia de visiones diversas respecto del rol de los extensionistas –convivencia y convergencia paradigmática transitiva antes mencionada-. Vale entonces, compartir algunos comentarios/apren-

66 Cfr. Cornejo y otros.

dizajes/emergentes del proceso de transformación en funcionamiento, mencionado en diversos espacios por integrantes del SER y TT Regional.

- *Se evoluciona desde un grupo profesional –poco articulado-, muy generalista y poco actualizado, a un Sistema Regional de profesionales/técnicos/apoyo con arquitecturas mentales “interdisciplinarios”, competencias técnicas como transversales apoyadas por propuestas de actualización permanente.*
- *Se está logrando una mejora en la calidad de las intervenciones, basada en: la recopilación de información local/es (D. Comunicaciones, POAs, plan de ensayos, investigaciones, grupo socio-económico, empleo de metodologías específicas, otros), mayor participación en los proyectos, planes y sistema de seguimiento.*
- *Todo proceso de transformación -SER y TT-, tiene sus dificultades, temores, tensiones, bloqueos y estos se vienen manifestando de manera diversa. Y hay que gestionarlo.*
- *Todavía hay dificultades en entender la propuesta del PEI 2005-2015 y el rol del sistema de extensión, en un INTA integrado y actor de circuitos de construcción/procesos de innovaciones.*
- *Se participa/interviene en sistemas complejos, tanto productivos y de cadenas, como de territorios: nuevas redes/huevos actores de poder, nuevos sistemas y problemas...*
- *La extensión es instrumento político (tecnológico, organizacional, etc.), en procesos de desarrollo y, en consecuencia, sus estrategias y herramientas metodológicas evolucionan con los hábitos/sociales, del cual es arte y parte. Los cómo las intervenciones son dinámicas, no hay recetas únicas....*
- *Los recambios –lentos- generacionales de conducción, agregaron tensiones al proceso y, quizás, algunos “malos ejemplos” no ayudaron...*
- *El ingreso “masivo” de RRHH por cuestiones contractuales laborales en el 2006/⁶⁷, motivó esfuerzos en (re)orientar ciertas conductas, competencias y hábitos tanto laborales como personales.*

Un comentario que no se debería soslayar, producto de la reunión de reflexión realizada en Lujan, San Luis, el 16 y 17 de Marzo del 2011⁶⁸, fue: “...tene-

67 Fueron personas pertenecientes a los programas Cambio Rural, ProHuerta, Programa Social Agropecuario (PSA).

68 Una reunión de trabajo sobre presente y futuro de la Extensión rural en el INTA. Participantes: Sandra Massoni, Gustavo Cimadevilla, Carlos Alemany, Jorge Díaz, Hector Andrada, Santiago Aurand, Tomás Olivera, Hector Varela y Ricardo Thornton.

mos un discurso distinto de Extensión rural con la misma práctica de antes”. La innovación en marcha, busca que esta reflexión no se ajuste a dicho comentario. Las prácticas pueden tener similitudes a través del tiempo, lo que debería repensarse en Extensión rural son los argumentos y los por qué y para qué, de manera que los cómo –las prácticas-, se modifiquen en las realidades. Es decir, a los problemas, que suelen ser multicausales y no lineales. Está claro que los tiempos sociales tienen un ritmo distinto a los económicos-productivos y, esta premisa, se manifiesta permanentemente en el quehacer de la extensión rural. La gestión deseada, busca articular los objetivos del SER y TT con los objetivos de desarrollo de los territorios. Podríamos denominarlo entonces *“gestión situacional sinérgica”*. La sinergia de objetivos comunes alcanzados, retroalimenta la deseada mejora continua de la gestión y del aprendizaje.

La propuesta transformadora pone mucho énfasis -entre otras cosas-, en la gestión organizacional. Existen diversas interpretaciones sobre el concepto de gestión organizacional. Tratando de armonizar las mismas, sugerimos: *es el arte de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos- en este caso del SER y TT Regional y asumiendo colectivamente la responsabilidad de la calidad de los resultados y efectos. Podemos sumar otro aporte conceptual, afirmando que es el arte de lograr los objetivos y metas planteadas empleando de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles en un ambiente relacional armónico.*

Una de las debilidades en los sistemas de Extensión rural, ha sido la escasa profesionalidad de la gestión. Ya no basta con ser un buen administrador, quizás tampoco en el segundo decenio del siglo XXI alcanza con ser un buen gestor. Debemos sumar competencias dirigenciales. El ex Presidente del INTA Carlos Casamiquela⁶⁹, manifestaba que INTA debe formar dirigentes⁷⁰ más que gerentes. Compartimos la complementariedad gerente-dirigente, con las precauciones que son parte del concepto de dirigente, cual es la *militancia ideológica* que, muchas veces, condiciona un buen gerenciamiento cuando se mez-

69 Comentario ante Directores Regionales y Directores de Estaciones Experimentales Agropecuarios, 2012.

70 La Fundación Argeninta tiene un convenio firmado con la Sociedad Rural Argentina y su Centro de Estudios e Investigación para Dirigencia Agroalimentaria (CEIDA) para formación de dirigentes. Esta Dirección Regional ha enviado, hasta el momento, 7 profesionales de los cuales 5 pertenecen al ámbito de la extensión y 2 al de investigación.

clan intencionalidades manipuladoras. No obstante, entendemos que uno no invalida al otro y, a veces, ambas competencias se amalgaman para construir los liderazgos necesarios.

La gestión en Extensión rural, y en la CyT en general, no se toma como una disciplina en sí misma, que requiere de aprendizajes específicos y éstos se traducen en competencias para la función a cumplir. Estas competencias, no son naturalmente trabajadas en las carreras de grado y postgrado típicamente agropecuarios. Son saberes que se deben buscar en otras fuentes de formación. Comprender este requerimiento profesional, ha sido y es el cuello de botella de la propuesta transformadora institucional hasta la actualidad. También, vale señalar que gestionar lo *público* tiene sus propias características, ritmos y saberes que no están trabajadas u abordadas en muchos de los manuales que se ocupan del tema. En consecuencia, esta necesidad se viene trabajando en todo el proceso en marcha, buscando compatibilizar la buena gestión con el liderazgo situacional.

Bajo este enfoque, no podemos obviar que las decisiones gerenciales se encuentran en una matriz inestable de características que le son propias. A saber:



La transición intergeneracional: generación Y se hace presente marcando su impronta

El proceso en marcha, se manifiesta desafiante porque la institución, en estos años, ha realizado un ingente esfuerzo de incorporación de recursos humanos, lo cual movilizó diversas situaciones de (re)lacionamiento y requerimientos de comprensión de nuevas modalidades, imaginarios y comportamientos. Esta etapa procesual, involucra la inserción de los nuevos ingresantes, y el (re)acomodamiento de personal extensionista existentes a la propuesta -sean profesionales, técnicos o de apoyo-, donde las incertidumbres, tensiones, juicios, pre juicios, motivaciones, frustraciones e imaginarios, son un combo dialógico y comportamental a gestionar. Es la primera vez que conviven tres generaciones bajo un mismo techo institucional y, el desafío de la gestión, es construir una sinergia intercultural e intergeneracional de convivencia y productividad para el bien común.

Varias unidades de extensión rural, eran pequeñas en cantidad de personas. Actualmente, casi todas superan los cinco individuos, así como tampoco el género ya no es privativamente masculino. Se integran algunas UEyDTs con las generaciones *baby bommers*⁷¹, X e Y. Esto, es la primera vez que sucede en la institución y, no es un tema menor a la hora de gestionar.

Vale tener muy presente, el cambio cultural que significa el ingreso de la *generación Y o Net Generation*⁷² en la institución. No podemos soslayar su casi inmediata visibilidad, por sus características personales y laborales⁷³:

Características personales

- Tienen entre 18 y 30 años de edad, los más representativos entre los 22 y 28 años.
- Como generación de la democracia, crecieron en contextos de alta participación y de hiperconectividad.
- Traen consigo una mochila de valores que los diferencia de las personas de más edad. No son valores ni mejores ni peores, es simplemente otro chip.

71 Baby boomers (1946-1964), Generación X (1965-1980), Generación Y (1981-1995) y Generaciones Z1 (1996-2002) y Z2 (2003-2010).

72 Es interesante como estas características se hacen visibles en los estudios psicotécnicos que realiza la Dirección Regional a los ingresantes.

73 Cfr. Varela (2012), Jornadas AADER, Concordia, Entre Ríos.

- Rechazan la autoridad y hacen planteos emocionales en todos los ámbitos, por eso se distinguen por su actitud desafiante y retadora.
- Los factores emocionales en esta generación pesan cuatro veces más que otros motivos.
- Son jóvenes elementalmente libres, que quieren ser dueños de su tiempo y rechazan que otros les administren el mismo con horarios estipulados. Valoran la autonomía y la toma de decisiones más que sus progenitores. Buscan el placer en todos los ámbitos.
- Valoran poder mostrarse como son, decir lo que piensan, ser reconocidos por sus logros y disfrutar el tiempo libre.
- La generación "Y" no pide permiso, sino... informa.
- El éxito para ellos consiste en la autorrealización, lo cual implica hacer muchas más cosas que trabajar, y por eso, el equilibrio entre vida personal y laboral es tan importante.
- Su postura vital independiente e individualista, también colaboracionista cuando lo consideran pertinente.
- Su tecnología DVD, MP3, video online, otros.
- Las dificultades de acceso a la vivienda propia y el hecho que la maternidad y la paternidad se posterguen cada vez más y generan una adolescencia extendida.

(Ensinck 2011, 2013, San Martín 2010, Lehmann 2011, Reig 2010, Sánchez 2011, Esquivel 2011, Pintos 2003).

Características laborales

- No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional, en consecuencia no valoran la estabilidad laboral y replantean su empleo periódicamente.
- No les agrada quedarse después de hora, priorizan sus gustos y si el empleo no los complace totalmente, renuncian.
- Desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos.
- Son creativos y talentosos, pero informales, provocativos y de compromiso distinto con el empleador. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando hacer algo “les gusta”.
- Los Y no aceptan “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desme-

dido. Tienen una valoración del tiempo diferente a las generaciones precedentes.

- No temen *cuestionar* los dogmas establecidos en las organizaciones a las que se incorporan.
- La relación que tienen con la autoridad es diferente, les desagradan el verticalismo y los jefes.
- Se sienten más cómodos con horarios flexibles, retribuciones negociadas y entornos laborales informales. Quieren autonomía, además de diálogo abierto y constante. Para estos jóvenes, el equilibrio entre lo personal y lo laboral no se negocia.
- Los aspectos que más valoran los jóvenes de un empleo son que el proyecto sea desafiante y permita sumar conocimientos, flexibilidad horaria y trabajo remoto, buen clima, comunicación y excelente equipamiento (hardware).
- Para un profesional Y, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quiere, la libertad personal⁷⁴ y el placer.
- El poder les viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento y plasticidad para de aprender, desaprender y renovarse.

(Ensinck 2011, San Martín 2010, Lehmann 2011, Reig 2010, Sánchez 2011, Esquivel 2011, Pintos 2003, Gargiulo 2009, Carrasco 2012, Karl 2012).

Varela (2012), sostiene en su ensayo “... *La coexistencia de diferencias etarias entre los integrantes de las agencias de extensión exigirá diseñar instrumentos concretos y profundizar la complementación de las capacidades divergentes, que capitalicen atributos profesionales específicos y potencien sus energías. Los niveles gerenciales a su vez deberían comprender la brecha existente entre las características de los profesionales de la generación Y sus propias expectativas sobre el tipo ideal extensionista, producto de la imagen que construyeron bajo otros contextos, épocas, roles asignados e institucionalidad*”. También Varela en su texto (2012), aporta recomendaciones para (re)pensar la gestión de esta generación en el INTA, basadas en otros campos profesionales que pueden echar algo de luz sobre cómo mejorar el tema tratado en la praxis diaria. El autor, menciona a Frenkiel (2011), Reig (2010) y Karl (2012), entre otros, quie-

74 De acuerdo a una encuesta realizada a más de 4000 jóvenes Y en Argentina, el 62.5% cree que financiará personalmente su retiro, mientras sólo el 4.2% piensa que el Estado cubrirá ese rol cuando llegue la hora de la jubilación, y el 12% nombró a sus empleadores (iProfesional 2009).

nes brindan una serie de sugerencias a la hora de “gestionar” recursos humanos de la generación Y en una organización:

Sugerencias para “gestionar” la generación Y

- Escucharlos como clave para comprenderlos y buscar espacios para el diálogo.
- Averiguar en qué son buenos antes de asignarles tareas y plantearles las expectativas sobre su desempeño.
- Desafiarlos con el cumplimiento de objetivos muy claros previamente acordados.
- Proporcionarles jefes, directores, superiores o mentores que les ayuden a entender la cultura corporativa, facilitando los procesos de inducción corporativa.
- Brindarles incentivos blandos (pasantías, viajes de formación, acceso a tecnologías).
- Apoyarse en la facilidad que poseen en el uso de redes virtuales.
- Proveer *feedback* constante y guía periódica, (los Y reconocen líderes, no jefes).
- Generar espacios para el desarrollo de la creatividad.
- Reconocerles públicamente lo que hacen bien, reforzando su autoestima.
- Apoyarse en su espíritu emprendedor, los Y son capaces de generar nuevos proyectos.
- Articular el valor de los grupos, estos jóvenes gustan relacionarse con otras “tribus” virtuales.
- Contenerlos, el mundo contenedor debe estar tanto en la casa como en el trabajo.

Los autores Franichevich y otros (2010:120), resaltan en su texto diversas críticas de la generación X hacia la Y, como la falta de continuidad o intermitencia que es entendida como falta de compromiso con el trabajo y, viceversa. A los Y les molesta la reticencia a cambiar de los X. Estos comentarios, también se escuchan en el SER y TT. Además, lo que se observa en el SER y TT Regional, son desacoples -comunicacionales intergeneracionales-. Los *Babby* y los X se comunican más entre sí, que los Y con ambos. La generación Y de actores territoriales, se comunican naturalmente con sus pares y, las estrategias de Extensión rural, deberían estar en sintonía con esta realidad. La dinámica de los cambios generacionales, está siempre. Visto pro-activamente, es

una (re)construcción cultural y comunicacional híbrida que enriquece –en este caso-, al SER y TT. El desafío, es poder entender sus lógicas, y adecuar con rapidez las maneras de vinculaciones necesarias y posibles.

Se rescata la valoración que la generación Y hace de líderes y no de jefes. Esta realidad, obliga a que los jefes formales, logren construir en el pensar, en el decir y el hacer, una imagen de reconocimiento como líder situacional. En contraposición, la *generación X*, tiende a desmitificar la figura de liderazgo y reemplazarlo por la figura de referente. Las sugerencias mencionadas por Varela y otros, son la ocupación constante de la actual Dirección Regional y Consejo Regional en el proceso que estamos transitando.

Coincidimos –entonces- con lo expresado por Franichevich y otro (2010:190), cuando sostienen que el auténtico desafío es “...*crear un ambiente laboral, balanceado que, liderando adecuadamente a la generación Y potencie sus capacidades, pero integrándolas a las de las otras generaciones activas*”. Se manifiesta motivante, amalgamar los objetivos de esta generación nativa digital –con sus (ciber)culturas-, con los valores y objetivos institucionales. Es el esfuerzo del día a día de la gestión. Las propuestas de formación de postgrado; los apoyos personales de la dirección de los becarios ingresantes; los espacios de dialogo que se propician; como así también el apoyo psicológico del trabajo/organizacional⁷⁵ que se está implementando en ciertas UE y DTs, contribuyen con esta búsqueda de una gestión en armonía con las tres generaciones. Vale señalar que la *psicología del trabajo* y de las *organizaciones*, es el área de la psicología que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones tanto públicas como privadas. Su finalidad principal, se resume en dos objetivos: mejorar el rendimiento y la productividad así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

Un emergente importante a gestionar en las UE y DTs, es la tendencia al deseo individual de ejercer lo que cada integrante quiere o tiene ganas de hacer, y trabajar más en función de lo que el grupo necesita para alcanzar su visión declamada.

Vale resaltar que la educación formal actual, tampoco está adecuándose con la rapidez necesaria a las nuevas generaciones –hoy Z1 y Z2- y, en consecuencia,

75 Consultora Psicotek. www.psicotek.com.ar

esta situación repercute naturalmente en cualquier organismo/institución/empresa a la hora de recibir el recambio generacional en el mercado del trabajo.

Reconociendo la “cultura” de la generación Y, la X que tiene todavía un tiempo cronológico-laboral en ambas Estaciones Experimentales Agropecuarias⁷⁶, necesita convivir armónicamente buscando –como objetivo-, puentes virtuosos de sentidos y confort grupal laboral intergeneracional. En este sentido, la Dirección Regional está orientando postgrados en esa dirección. La revisión bibliográfica, nos manifiesta escaso conocimiento del tema en las ruralidades de nuestros países.

Mejora continua de la gestión del SER y TT Regional

*El ingenio predispone a las personas
no sólo para pensar de una manera original
sino para vivir de una manera original.*

Chris Lowney (2004)

La mejora continua de la gestión, es el camino pensado para alcanzar la visión propuesta por cada UE y DT en concordancia con la visión del SER y TT Regional. Reiteramos así nuestra idea de gestión: Es el arte de lograr los objetivos y metas planteadas en el SER y TT Regional, empleando de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles en la red de las UE y DT en un ambiente relacional de armonía. Los objetivos y metas incluyen un deseado estado de bienestar personal como grupal.

Coincidimos con aquellos que afirman la necesidad de modelos de gestión más apropiados, para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas a las necesidades e intereses colectivos. Lo importante, es acordar lo que cada territorio entiende por necesidades e intereses colectivos y ponerlos en común –en este caso-, con el SER y TT Regional. El Plan Estratégico Institucional 2005-2015, propone (re)construir un modelo de cultura organizacional congruente, que –necesariamente- se exprese en el SER y TT Regional y, tenga puentes relacionales con las ruralidades donde se inserta o es parte. Por este camino, entendemos que estamos transitando con la propuesta de gestión, que es un desafío de aprendizaje continuo.

76 EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” y EEA San Luis.

Entendiendo el aprendizaje organizacional como un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización (INTA), a través de las personas que la integran y los grupos que éstos conforman, dirigido a las generación y desarrollo de competencias distintivas que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados (Real, Chorlavì, 2003).

Expresa Morin (1999)⁷⁷, “... no es lo mismo una cabeza repleta que una cabeza bien puesta. Una cabeza repleta, acumula saberes y apila conocimientos pero carece de criterios de selección y de organización que asigne sentidos al saber. Una cabeza bien puesta supone desarrollar aptitudes para plantear y analizar problemas, así como capacidades para organizar los saberes y sus sentidos”. Esta reflexión se entiende muy sabia, pues en las últimas décadas la tendencia educativa universitaria, ha sido orientada a formar cabezas repletas de información fragmentada, y validarla con avales académicos -fundamentalmente de especializaciones, tesis de postgrado-. Y, con ello, entender que las personas adquieren las competencias específicas y transversales requeridas para desarrollar sus tareas en el mercado del trabajo, en este caso en la praxis extensionista, que incluye la gestión como competencia.

Ubicando el concepto de competencia en la órbita de la gestión de recursos humanos, la definición de la Comisión de la Función Pública del Canadá afirma: “*Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.*” A ello, se suma el concepto de fortalezas psicológicas, necesarias para el puesto laboral que ostenta y/o desea cumplir. En este punto en particular -fortaleza psicológica-, la Dirección Regional puso especial énfasis. Es así que, se dispone de un mapa psicotécnico valioso del SER y TT Regional.

Un emergente que preocupó al momento de asumir la Dirección Regional, fue encontrar el sistema de Extensión rural extremadamente decaído en varias dimensiones. Posiblemente el más notorio, fue el escaso liderazgo pro-activo de los jefes de las Unidades, arropado por escepticismo ante cualquier propuesta transformadora institucional. Motivos para justificar dicha actitud fueron, entre otros, los más de 30 años de estar en la “*trinchera*”, conviviendo con situaciones económicas, políticas y sociales tanto nacionales como provincia-

77 Citado por Elz y Erbetta (2008:51).

les variopintas y cambiantes, que fueron modificando los escenarios de intervención y, en consecuencia, limando la “vocación extensionista”. Como bien señala Alemany (2003:166), estos contextos mutantes de paradigmas, obligaron al INTA a ir adaptando sus proyectos institucionales a los mismos y, entendemos, fue mellando la vida profesional y hasta personal de muchos extensionistas formados en la escuela de la predictibilidad laboral-contextual. Cabe aquí una pregunta *¿debe el extensionista rural permanecer en esta actividad toda su vida o en el mismo lugar?* Pregunta que no debería quedar sin abordar institucionalmente, especialmente ante lo expresado en este texto sobre las nuevas generaciones y sus imaginarios laborales. Es responsabilidad de los directivos, fijar rumbos en las organizaciones, y esta pregunta invita a fijar posición al respecto.

Resulta fundamental, como sostiene Echeverría y otros⁷⁸, apuntalar al desarrollo organizacional. Entendido como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniendo énfasis en el capital humano; dinamizando los procesos; fortaleciendo una mística y señalando un norte desde la institucionalidad. Debemos minimizar la tendencia al aislamiento de las personas y de la institución. En el aislamiento, no hay vida. *Para destruir uno puede estar solo, pero para construir nos necesitamos, tenemos que ser muchos para lograr el deseado SER y TT Regional.*

En el estudio realizado en el 2010, con metodología Q⁷⁹ por Echeverría y otros, una de las conclusiones fue: *Los extensionistas prefieren como estilo de conducción el democrático, basado en toma de decisiones consensuadas; también perciben que es fundamental para cada UE y DT tener una visión compartida.* Es un objetivo –el democrático-, a alcanzar. Para ello, la experiencia nos enseña que se requiere un cambio cultural personal-organizacional importante, como así también la voluntad de aceptar que las conducciones democráticas vienen acompañados de obligaciones tan importantes como los derechos que normalmente se anteponen.

El INTA, posee una estructura administrativa-gerencial, con categorizaciones laborales (profesionales, técnicos y personal de apoyo), arropadas por un

78 Cfr. La gestión de las unidades de extensión y desarrollo territorial del Centro Regional La Pampa-San Luis, INTA: percepciones de sus actores.

79 Q Methodology was originally developed by William Stephenson (1902-1989), an Englishman trained in physics (Ph.D., 1926), psychology (Ph.D., 1929) and psychometrics under the tutelage of Charles Spearman and Sir Cyril Burt.

convenio colectivo de trabajo monitoreado por los gremios. La democratización, en términos de trato igualitario-participativo-autogestionado reclamada, es un desafío de respeto colectivo a alcanzar, máxime con tres generaciones bajo el mismo techo institucional. Es imposible pensar en movilizar conducciones democráticas, si no se tiene muy presente la responsabilidad de entender y contener, la gente de la organización/institución. Cuando mencionamos entender y contener, estamos visualizando conductas colectivas que hacen a la identidad institucional tanto deseada como comunicada.

En la reunión de Lujan, San Luis (2011), se manifestó “... *tenemos tendencia a no modificar las prácticas. Nos cuesta mirarnos hacia adentro*”. La propuesta de mejora busca -pues continúa-, mitigar las excusas y argumentos para no modificar prácticas, desandar el statu quo o estado de comodidad cual conducta normal ante propuestas transformadoras.

Cornejo y otros (2010), nos señalan dos imaginarios que conviven en torno a la Extensión rural de La Pampa-San Luis.

1. Por un lado, una *extensión en clave dialógica*, en donde los actores sociales, la articulación de esfuerzos internos y externos, en análisis de buenas prácticas (*benchmarking*), y la mirada territorial surgen como destacados. La comunicación y el diálogo, aparecen como una de las prácticas más válidas para sustentar un abordaje en tal sentido.

2. Por otro lado, se observa la *permanencia de enfoques clásicos* que proponen la mera transferencia de tecnología, la difusión de información, la validación de datos locales y el crecimiento de la competitividad territorial. Esta última, coincide con el imaginario de muchos investigadores/experimentadores de ambas Estaciones Experimentales Agropecuarias y quizás, es la impronta todavía muy presente en la formación del ingeniero agrónomo y médico veterinario de nuestras Universidades.

El proceso de mejora, busca facilitar el establecimiento de acuerdos básicos entre los miembros del SER y TT. Los acuerdos a negociar, generan tensiones, por intuir que el poder adquirido está en amenazado. Por esta razón, cualquier metodología utilizada para intervenir en escenarios complejos de innovación, debe tomar en cuenta la arbitrariedad, enfrentando el hecho de que los involucrados seguirán emitiendo sus propios juicios y/o excusas sobre los medios, objetivos, metas y satisfactores incumplidos.

En este sentido, las expresiones más comunes son: *ya lo probamos antes; necesitamos más información; esto no funciona en el INTA; no entra en mis responsabilidades; no podemos arriesgarnos; es imposible; no estamos preparados; INTA es diferente; no tenemos presupuesto seguro; no me consultaron; yo estoy listo para sumarme pero el resto no; muy interesante hagamos una ronda de consultas*, y otro muchos posible. Claro que, en medio de estas variadas expresiones, están los múltiples grises.

Esta lógica, es contrapuesta por el pro-activo que visualiza oportunidades y fortalezas donde otros solamente ven amenazas y debilidades. Lo desafiante en la gestión del SER y TT del siglo XXI, a resaltar como aprendizaje, es la necesidad del sistema de adecuarse a contextos cada vez más deslocalizados, fragmentados y por ende carentes de las certidumbres de antaño. A veces, como hipótesis, se percibe que la institución –aun siendo un organismo público-entiende y actúa más rápidamente ante los cambios o evoluciones del contexto que los propios actores público-privados insertos en los territorios⁸⁰. Esta disparidad de miradas e intervenciones, genera tensiones en las redes socio-culturales del SER y TT y entre los actores territoriales involucrados. La Extensión rural como praxis, se comporta como un *termómetro territorial* y, consciente o inconscientemente, va enviando señales-información a la estructura de la organización a la cual pertenece y, esta las procesa y toma las decisiones correspondientes.

Desde el inicio del proceso, se buscó motivar iniciativas de aprendizaje de la disciplina denominada genéricamente -gestión-. Para ello, se implementaron espacios pautados que aportaron al proceso y sus objetivos. Una premisa que se tuvo presente, es aquella que afirma “...*personas inteligentes y bien formadas no constituyen necesariamente organizaciones inteligentes*”⁸¹. Esta afirmación, ha sido nuestra preocupación y ocupación. Las organizaciones aprenden a través de personas que aprenden. El aprendizaje individual, no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

La gestión la entendemos como un arte y, como tal –el artista-, siempre está expuesto a aprender a adquirir y generar conocimiento. Vale entonces lo

80 Esto se observa cuando se visita las UE y DTs y se conversa con los actores. Todavía hay actores que desean que el INTA continúe siendo el de antaño, el tradicional.

81 Cfr. Juan Carrión Maroto. Estrategia. De la visión a la acción. Ed. ESIC, España (2007: 313)

dicho por Tolstoi “...*sólo aprendemos realmente lo que compartimos con alguien*”. Los espacios comunicacionales que el proceso fue proponiendo, tenían por objetivo justamente la idea de Tolstoi. Aprender, es un proceso complejo con grados de dificultad, venimos de “pisos” diferentes de conocimientos en gestión y, por ello, se pone énfasis en la continuidad del proceso. Entonces, la idea de mejora continua de la gestión. Otra premisa importante, es que las personas de las UE y DTs son co-gestores de la mejora continua de su unidad y del SER y TT como un todo.

El camino de aprendizaje elegido, se expresó en propuestas tanto relacionadas como complementarias, que fueran aportando saberes a los grupos de trabajo y al SER y TT en su conjunto. Podemos afirmar que, se fue construyendo una *caja de herramientas* que incluye metodologías, propuestas y acciones de mejora continua que esperamos sinergicen el proceso en marcha.

Las propuestas fueron: acceso al curso de formación gerencial del Centro de Estudios y de Investigación de la Dirigencia Agroindustrial (CEIDA)⁸² de la Sociedad Rural Argentina, cuyos objetivos de la formación son: Afianzar la capacidad de los participantes para a) Conocer y analizar la realidad local, nacional e internacional., b) Extender los valores, cultura e intereses del sector agroindustrial en procura del bien común de los argentinos, c) Introducir nuevos procesos de participación ciudadana a partir del liderazgo y la comunicación, d) Determinar la mejor forma de renovar las instituciones para potenciar su identidad y representatividad e) Alcanzar estos objetivos a partir de una toma de decisiones ética y relevante.

Se suma el Curso de postgrado en Conducción Gerencial⁸³, dictado por la Universidad de Belgrano. Incluye Módulos de Coaching y Programación Neurolingüística (PNL). Los Objetivos del curso son: 1) Desarrollar Competencias de Liderazgo que potencien la Efectividad en la Conducción de personas, 2) Desplegar los más avanzados Métodos y Técnicas de

82 www.ceida.org.ar Los profesionales extensionistas e investigadores que realizaron el curso fueron: Jorge Garay, Jorge Díaz, Jorge Ashworth, Alberto Belgrano Rawson, Oscar Terenti, Jorgelina Montoya y, actualmente Daniel Funaro.

83 El curso fue tomado por el Director de la EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, Dr. Jesús Pérez Fernández; el Asistente Regional de Investigación Néstor Stritzler y, un profesional investigador de la EEA San Luis, Ricardo Sager. También, por un Asistente Regional José Gobbi y un Facilitador de Proyecto Regional con Enfoque Territorial, Oscar Terenti.

Negociación y Resolución de Conflictos, 3) Brindar herramientas específicas para convertir un grupo de personas en un Equipo de Alta Performance, 4) Incorporar Competencias Básicas de Coaching, 5) Estimular las Inteligencias Múltiples y la Creatividad, 6) Desarrollar Estrategias de Negociación aplicadas a la Toma de Decisiones, 7) Proveer un set de herramientas que enriquezcan las habilidades de Comunicación, Empatía y Escucha Activa, 8) Entrenar en Programación Neurolingüística (PNL) y, 9) Innovar en el despliegue de Estrategias de Motivación y Desarrollo de Talentos.

Paralelamente, desde el 2013, el INTA puso en marcha un ciclo de Seminarios para la *Formación Dirigencial de Jóvenes Profesionales del INTA*. Un plan trabajo a 5 años de trabajo que pueda abarcar la formación de aproximadamente 500 jóvenes profesionales de la institución. La propuesta formativa de los seminarios trabaja sobre ejes conceptuales políticos y técnicos, anclados en los valores y principios que dan sustento a la institución -incluyendo, en su diseño la perspectiva histórica y la idea de proceso-, mirando panorámicamente el entorno complejo en la que está inserta su actuación-. También, se busca promover un conjunto de capacidades para que los participantes puedan, en el futuro, asumir un rol dirigen- cial. Este rol implica tomar parte activa en la construcción del sentido de la organización y sostenerlo, tomando en cuenta su origen e historia, los cambios que ocurren en el país, la región y el mundo⁸⁴.

Además, se suma tanto la construcción participativa de los Planes Operativos Anuales (POAs), como de los Diagnósticos y Planes de comunicación por UE y DTs. O también, seminarios internos de mejora continua; constitución del grupo de investigación en Extensión; Seminario -cada dos años- de Investigación en Extensión, realizados antes de las Jornadas Nacionales de la Asociación Argentina de Extensión Rural -compartiendo investigaciones logradas-, y en marcha. Asimismo, constitución del Grupo de Economía, con una publicación seriada cuatrimestral -bien valorada actualmente-; aprendizaje de herramientas metodológicas para emplear en las investigaciones en Extensión. Entre ellas, a saber: Metodología Q; Evaluación Rápida de Sistemas de Conocimiento Agrícola (RAAKS) (Chambers, 1992)⁸⁵; Técnicas de *Focus*

84 A las 2 cohortes de 2013 del Seminario de Formación Dirigencial asistieron Claudio Sáenz, Hugo Bernasconi, Cristian Alvarez y Gabriela Iturriz. Para el ciclo 2014 fueron Santiago Aurand, Adriana Bengoelea, Luz Lardone y Alberto Muguíro. Tanto en 2013 como en 2014 se incluyó extensionistas e investigadores, con la idea de construir un proceso de circuito virtuoso dirigen- cial de innovaciones.

84 Es una metodología participativa de acción-investigación diseñada para tal propósito.

Groups, REDES⁸⁶; Estadística en el proceso de investigación/experimentación⁸⁷. A ésto, se agrega lo aprehendido en los diversos postgrados.

Para tomar conocimiento acabado de la metodología Q, vale como ejemplo el proceso transitado. Hubo tres instancias, la primera fue una visita al grupo de referencia⁸⁸ en la temática de profesionales investigadores y extensionistas de ambas Estaciones Experimentales, realizada a la Facultad de Agronomía dependiente de la Universidad de la República en Montevideo, R. O. del Uruguay, a fines del año 2007. Luego, una capacitación con dicho grupo de referencia, realizada en la Regional La Pampa San Luis para extensionistas en el 2009. Finalmente, un perfeccionamiento con estadía de un mes en Montevideo de Juan Carlos Echeverría, profesional de la EEA San Luis -en aquel momento, coordinador de Desarrollo Rural-. Dicha estadía, incluyó un trabajo con publicación, cuyo objetivo general fue: “... *monitorear el estado de situación del SER y TT, a través del conocimiento de las percepciones de los extensionistas, poniendo énfasis en los aspectos relacionados con la gestión de las Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial del Centro, con el propósito de brindar información de utilidad para la toma de decisiones de la gerencia y de las unidades de Extensión y Desarrollo Territorial (UE y DT)*”.

En cuanto a los Planes Operativos Anuales, vale resaltar que los mismos incluyen lecturas actualizadas de los contextos territoriales y, propenden a aprender a emplear la prospectiva, como disciplina. Las UE y DTs en red, son los *ojos y oídos* del INTA y, en consecuencia, los POAs no se hacen como cumplimiento, sino para ordenar secuencialmente las actividades en el tiempo, según como se van manifestando tanto los proyectos y emergentes coyunturales como prospectivos (anticipación) en los territorios. También estos Planes Anuales, son un instrumento fundamental de seguimiento de la línea gerencial. Vale –entonces-, tener presente lo expresado por Albarracín en un estudio titulado “*Procesos de aprendizajes de los POAs. La Pampa- San Luis*”, en el año 2008, quien habiendo observado los POAs de las UE y DTs manifiesta:

86 Realizado por Marcelo Manucci en el 2012/2013. También, hubo un estudio piloto que involucró ambas EEAs realizado por la consultora Ingouville, Nelson y Asociados 2013-2013. El estudio, analizó la matriz de redes existentes en la Regional La Pampa-San Luis. Un total de 170 encuestados.

87 Curso dictado por Francisco Babinec y Carina Frigerio, en 2007. Objetivos: Reforzar conocimientos básicos de estadística, aplicados a la investigación y experimentación agropecuarias, apoyados en ejemplos reales.

88 De Hegedus y Gravina.

ta: “...en las presentaciones se pudo observar una gran disparidad de miradas como de empleo del instrumento, lo cual está señalando que existen distintos “ritmos” de maduración de los grupos de trabajo con respecto a la comprensión teórica y utilidad práctica del instrumento de gestión”. La misma autora expresa que “...vale aquí no pasar por alto algunas consecuencias indirectas de la construcción grupal del POA”. Así, menciona la inevitable emergencia de conflictos, no resueltos, entre miembros del grupo, donde priman los intereses individuales para ejecutar una determinada tarea, la manera de realizarla, el criterio de satisfacción frente a su ejecución final, el reconocimiento personal asociado al logro entre otros, como así también la escasa vocación por la prospectiva como práctica profesional colectiva.

Es importante resaltar el seguimiento, realizado por el Consejo Regional⁸⁹, la Dirección Regional, la Dirección Nacional y la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión Rural del INTA. Este seguimiento, fue aportando sugerencias y decisiones correctoras cuando las circunstancias así lo aconsejaban.

Reconocemos –entonces-, que el proceso en marcha convive en una atmósfera de tensiones-conflictos, imaginarios diversos y, superada la *catarsis* de esta situación, quienes tenemos la responsabilidad de vivir la transformación asumimos que el conflicto es parte del proceso y que debemos aprender a gestionarlo. Es oportuno recordar lo mencionado en el Talmud que dice “*No vemos las cosas como son... Vemos las cosas como somos*”. Debemos, en el proceso, poner el esfuerzo en separar las personas del problema. Este escenario explicitado, motivó en el año 2013 la contratación de una consultora –ya mencionada-, de psicología organizacional⁹⁰ para: 1) diagnosticar la salud psicosocial-laboral de grupos de trabajo, 2) proponer un plan de mejora –si fuera necesario- del clima laboral interno y 3) implementar el plan.

La transformación en marcha, requiere (re)adecuar los procesos de decisión a nuevos paradigmas⁹¹ y, lógicamente tuvo y tiene dificultades –como lo venimos señalando- para lograr una adopción acorde al desafío transformador de la misma. La red cultural (historia, símbolos, rituales y rutinas, relaciones,

89 El Consejo Regional programa anualmente visitas de seguimiento a las UE y DTs, donde dialoga con los grupos y con los CLAs y/o otros actores territoriales.

90 Psicotek Argentina www.psicotek.com.ar

91 Nos hemos referenciado con el modelo contexto-céntrico de Gómez de Castro y otros, Cfr. Thornton, y otros (2010:314).

estructuras de poder, estructuras organizacionales, sistemas de control y evolución), del sistema de Extensión rural del INTA, es un modelo complejo de modificar en plazos cortos. Esta transmutación en marcha, involucra tensiones en las arquitecturas de poder propios y de ajenos vinculados. Es decir, cada ámbito social de relacionamiento, configura un campo de poder.

La explicación del cambio desde la dinámica del poder, no es un enfoque crítico de la organización. Es decir, no se refiere a una realidad peligrosa o indeseable, sino a la complejidad de las relaciones. Las diferencias de opinión, son útiles e importantes para formar juicios sobre la base de toda información y puntos de vista disponibles. El poder, no es un recurso que se concentra exclusivamente en la cúspide de una pirámide, ni se sostiene sólo con la autoridad formal y los controles. Las relaciones de poder, se establecen en diferentes niveles, con recursos que son desiguales. Esta mirada, se manifiesta cada vez con más nitidez en la institución, pues su historia tiene una fuerte impronta de poder jerárquico formal, que se va horizontalizando con el devenir de la consolidación de la cultura democrática.

Toda mejora continua, busca una mejoría en los procesos de decisión. Decidir, según Pavesi⁹², “...es realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción (y solo uno) entre un conjunto de curso de acciones alternativos”. Toda propuesta de mejora, requiere de un plan de aprendizaje y que este sea lo suficientemente flexible –pero sin perder el rumbo trazado-, para ir adecuándose a las necesidades que la gestión demanda. Se busca, a través de los espacios relacionales colectivos, fortalecer el dialogo reflexivo-crítico-analítico del proceso en marcha; empoderar la movilización del capital interdisciplinario que se va construyendo en la formación de postgrado y de grado involucrados en el SER y TT Regional y los actores territoriales. Es habitual que se ponga énfasis en la demanda de los actores territoriales y, esta demanda, requiere identificar claramente el/los problemas y sus causales. Allí, es donde la práctica extensionista tiene mucho que aportar.

Hemos afirmado que la gestión es una debilidad institucional, o mejor dicho la calidad de la gestión es la gran preocupación. En este sentido, un comentario del grupo de Lujan (2011), en San Luis, expresa que: “...estamos

92 Citado por López de Trabucco y otros (...). Influencia del comportamiento en el proceso de decisión. XVIII. Jornadas Nacionales de Administración. Altagerencia digital.

llenos de diagnósticos pero con las planillas del 8o... Un mal diagnóstico te lleva para atrás. Hay una comodidad metodológica. No sabemos leer los territorios porque nadie nos enseñó o no supimos aprender”.

Como organismo público, se acentúa la dificultad de muchos gerentes para asumir los riesgos que significa tomar decisiones. Especialmente, la decisión que involucra las negativas argumentadas. Toda decisión, tiene un componente de riesgo –equivocarse-, y de conflicto latente. Gestionar ambos, es parte de las habilidades de todo buen gestor y dirigente. Si en el sector privado se afirma que “...dos de cada cinco CEOs fracasan en los primeros 18 meses en el puesto”⁹³, esta cifra seguramente se puede trasladar al sector público, donde todos somos parte de los problemas, pero también de las soluciones.

En los últimos años, se ha puesto un esfuerzo en la formación de postgrado para mitigar esta carencia de metodología para leer los contextos y actuar en consecuencia. Con diagnosticar y leer no es suficiente. El tema que nos ocupa es innovar en los procesos de intervención, especialmente cuando la institucionalidad resulta muy débil. Nuestro esfuerzo está encaminado a minimizar situaciones no deseadas, y a movilizar aprendizajes constructivos en los procesos de gestión. Es decir, que nuestros jefes sean más estrategas que “bomberos”. Hablar de gestión, es pensar en personas interactuando en adecuada armonía, compartiendo visiones, objetivos y metas comunes de la organización como de desarrollo personal. Este pensamiento, es el motor de la mejora continua de gestión.

Coincidimos conceptualmente con Manucci (2006:161), y hacemos propio que el SER y TT Regional requiere generar vínculos estratégicos para gestionar los objetivos compartidos con los diversos actores territoriales. Entendiendo por vínculos estratégicos, relaciones sólidas, fluidas, con continuidad en el tiempo y basadas sobre objetivos específicos. El foco, está en trabajar sobre la construcción de territorios posibles, habiendo entendido previamente las realidades de estos. Poder discernir lo real de lo posible, y no caer en voluntarismos utópicos es parte del hacer colectivo. Con esta lógica, vamos construyendo y argumentando las razones de emplear, sinérgicamente, diversas estrategias y herramientas metodológicas participativas. Estas herramientas, requieren de una adecuada institucionalidad territorial para viabilizar las mismas. La experiencia nos lo señala continuamente.

93 Cfr. Moreno y otro (2009:104). Proceso de selección de un CEO: arte y ciencia, En Cuaderno N° 9, Gobierno Corporativo, Master en Negocios, Clarín, iEco, MateriaBiz, Buenos Aires.

Entender desde la gestión esta lógica y aprovecharla secuenciada en el tiempo, requiere también de planes de comunicación como plataforma operativa, donde todos los miembros de las UE y DTs son co-responsables de su implementación vincular territorial. Cada UE y DT es una escuela, y el SER y TT sería la universidad de aprendizaje. Cada UE y DT tiene sus propios espacios de autoaprendizaje y va perfilando su modelo de gestión y liderazgos situacionales. La gerencia dejó de ser un hecho individual, las decisiones requieren de debates, acuerdos y equilibrios donde se compatibiliza los intereses individuales con los colectivos de las UE y DTs, las institucionales y, los actores territoriales. La institución recomendó el abordaje matricial de toma de decisiones, argumentando que: *“...contribuye a la mejora en la toma de decisiones integrando la misión y visión con la organización y facilitando la interacción entre la estructura política y la ejecutiva (conducción de línea)”*⁹⁴.

Este enfoque lógicamente no es de adopción rápida, al contrario, y así se manifiesta en los estados de gestión de cada UE y DT. Valentinuz (2008:12)⁹⁵, manifiesta que *“...el liderazgo, no es atributo de algunos afortunados, sino que todos tienen la oportunidad de ejercerlo en la medida que se relacionen con otros y en esos espacios de intercambio, reconozcan sus capacidades y actúen en función de lo que saben hacer”*. El liderazgo buscado, del jefe, es tanto democrático como situacional delegado, donde los momentos situacionales específicos –de liderazgo-, son construidos por el grupo delegando responsabilidades según las competencias necesarias para la temática/problema/proyecto a abordar. También, se desea manifestar que la UE y DT puede asumir liderazgos situacionales en determinados momentos relacionales de abordaje territorial inter-organizacionales.

Se abre una ventana en este texto, para futuros debates respecto al requerimiento administrativo del perfil de los jefes de las UE y DTs. Históricamente, una de las condiciones requeridas para acceder a una jefatura ha sido poseer un título profesional -generalmente de las ciencias agrarias-, lo cual es entendible, pero no necesariamente resuelve la calidad de la gestión. Por ello, valdría repensar este requerimiento, pues si existen en las UE y DTs personas con atributos visibles de liderazgo, bien sería válido aprovechar dichas competencias, asignándoles responsabilidades de jefaturas.

94 Cfr. Lineamientos básicos para un plan de mejoras de la gestión matricial, 2011.

95 Valentinuz, Main, Arener (editores). Formación de líderes. Un cambio cultural, Ed. INTA, CR Entre Ríos.

Lectura de las propuestas de gestión de los jefes de las UE y DTs

Las UE y DTs tienen jefes quiénes, por concurso –ya que se regularizaron todas las UE y DTs salvo 25 de Mayo (LP)-, presentaron su *modelo de gestión*. En consecuencia, esto incluye su arquitectura de liderazgo; construcción de credibilidad; y modelo de toma de decisiones y de creatividad colectiva -donde las características básicas de escucha efectiva, empatía social, curiosidad, manejo de coyuntura y prospectiva, de conflicto, del riesgo e incertidumbre, como las decisiones programadas-, son una constante requerida en la gestión del cargo.

Vale compartir las reflexiones de los jefes de Desarrollo de ambas EEAs, quiénes realizaron, en diciembre del 2012, una lectura de las *propuestas de gestión* de quienes asumieron las jefaturas de las UE y DTs.

Lectura de las UE y DTs de San Luis⁹⁶

Emergentes destacados

- Se observa una correspondencia entre los propuestas de gestión en cuanto a la necesidad de pensar y generar estrategias que promuevan procesos socio-organizativos y de vinculación tecnológica intra e interinstitucional.
- Desde distintas posiciones y sobre distintos contextos, se propone liderar procesos. En este sentido, el liderazgo se conceptualiza desde lo organizacional de los equipos de trabajo, con proyección sobre los ámbitos de influencia de las UE y DTs. Dicha proyección, según la UE y DT que se analice, toma carácter territorial o hacia el interior de la institución.
- Desde el componente estratégico de los planes, se observan correspondencias en cuanto a pensar, desde la gestión, situaciones futuras probables/deseadas de alcance territorial/institucional.
- En las propuestas, se observa un alto peso de los componentes que hacen a la gestión y el uso eficiente de los recursos disponibles en las UE y DTs (presupuesto, RRHH e infraestructura).
- Una UE y DT plantea su propuesta de gestión desde el plan de comunicaciones de la misma.

⁹⁶ Agradecemos al colega Jorge Garay, Jefe de Desarrollo de la EEA San Luis.

Patrones transversales

- Se observan 6 ejes operativos que actúan como patrones transversales a todos los planes de gestión de las UE y DTs:
 1. Vinculación tecnológica
 2. Participación y articulación inter e intrainstitucional
 3. Procesos socio-organizacionales
 4. Sustentabilidad Ambiental
 5. Capacitación
 6. Generación de información tecnológico-productiva

El SER y TT en los planes de gestión de las UEyDT

- Sólo se observa que el plan de gestión de la UE y DT Estratégica referencia al SER y TT como marco del plan de gestión propuesto.
- En los otros casos, el documento sólo es referenciado o no está contemplado como marco de referencia de la propuesta de gestión, aunque sí toman algunos de sus componentes.
- A partir de la lectura consignada en el punto anterior, se observa que la propuesta del SER y TT no es pensada en términos de gestión integral o integrada, sino que cada plan se manifiesta como un elemento de la propuesta, pero no se proyecta sobre la misma.

Las propuestas de gestión: temas/acciones con mayor énfasis

Todas las propuestas de gestión enfatizan el abordaje de acciones vinculadas a:

- Vinculación tecnológica
- Articulaciones inter e intra - institucionales
- Capacitación

Las definiciones empleadas

- La mayoría de las propuestas de gestión parten de la definición de la VISION, MISION, OBJETIVOS (institucionales y/o de la Unidad) y FODA/diagnóstico/recursos de la UE y DT.
- Un alto porcentaje de las propuestas de gestión, referencian la definición de Gestión propuesta por la Dirección Regional en los Seminarios para la Mejora Continua de la Gestión en Extensión.
- Aunque no se definen, se consignan en forma inconclusa, ambigua o como propuestas de acción, conceptos de cómo se interpreta la co-gestión y la participación.

Emergentes destacados

- Se observa que existe una correspondencia en cuanto a la necesidad de gestionar la información, el conocimiento y la comunicación. Esta correspondencia, se señala como instancia de abordaje, pero carece de una propuesta operativa a nivel de Unidad y/o de gestión en red.
- En un plan de gestión, aparece la planificación estratégica como un componente significativo. Desde esta posición, se observa que la propuesta excede el tiempo administrativo del concurso por la función del Jefe de la Unidad. En este sentido, se utilizan instrumentos y herramientas que proponen abordar, desde un marco teórico fundamentado, acciones de muy corto plazo, otras de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo, consistentes con la visión y misión definida por el equipo de la Unidad.
- A su vez, en referencia al punto anterior, en algunos planes de gestión se observan inconsistencias entre el marco teórico de base y la planificación operativa consignada en el plan de gestión correspondiente.
- Todos los planes de gestión de las UE y DTs destacan, dentro de la propuesta, la importancia de los CLA. Sin embargo, en lo que respecta a la EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”, existe un solo CLA formalizado y en funcionamiento.
- Hay un abordaje explícito de la co-gestión y del trabajo en red. Se plantean como necesidad, pero no se definen conceptualmente y no están presentes propuestas operativas de co-gestión y/o de cómo participar o gestionar las REDES (intra, inter y/o territoriales).
- No hay un abordaje explícito del Enfoque Territorial, ni de su gestión. La gestión sólo se limita a la Unidad, y no se contempla participar en la gestión del territorio.
- Se observan inconsistencia en cuanto a posiciones y/o conceptualizaciones respecto a qué se entiende por trabajo en equipo, equipo de trabajo, grupos de trabajo y trabajo en grupos. Estos conceptos, aparecen como relevantes en las propuestas de gestión, pero no está definido su alcance conceptual y operativo.

⁹⁷ Agradecemos al colega Roberto Torrado Porto, Jefe de Desarrollo de la EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas” de INTA

Patrones transversales

- Se observan 5 ejes operativos que actúan como patrones transversales a todos los planes de gestión de las UE y DT:

1. Generación y gestión de información de base tecnológico – productiva.
2. Desarrollo de capacidades para dar respuestas a las demandas o problemáticas de los sistemas de producción.
3. Co-gestión responsable de recursos financieros, de equipamiento e infraestructura.
4. Fortalecimiento de las articulaciones inter e intra – institucionales.
5. Conformación y/o consolidación de equipos de trabajo.

El SER y TT en los planes de gestión de las UE y DTs

- Se observa que, todos los planes de gestión referencian al SER y TT como marco del plan de gestión propuesto. Esta posición, limita o subordina la propuesta del SER y TT Regional, sólo a un documento de base institucional de referencia.
- A partir de la lectura consignada en el punto anterior, el SER y TT no está presente como un componente de los planes de gestión o como un componente a gestionar.

Las propuestas de gestión: temas/acciones con mayor énfasis

Todas las propuestas de gestión enfatizan el abordaje de acciones vinculadas a:

- La generación de información territorial de base tecnológica-productiva.
- Capacitación y transferencia en base a problemáticas detectadas/demandadas.
- Gestión de recursos financieros y humanos.

Las definiciones empleadas

- La mayoría de las propuestas de gestión parten de la definición de la VISION, MISION, OBJETIVOS y FODA de la UE y DT.
- Un alto porcentaje de las propuestas de gestión, referencian la definición de GESTION propuesta por la Dirección Regional en los Seminarios para la Mejora Continua de la Gestión en Extensión.
- Sólo una propuesta de gestión referencia la definición de gestión abordada por el Centro de Estudios e Investigación Agroalimentaria (CEIDA-Sociedad Rural Argentina). Este es el caso de la propuesta de gestión que toma como marco de referencia teórico y conceptual, componentes que

hacen a la planificación estratégica.

- Se consignan, en forma inconclusa o ambigua, definiciones de cómo se interpreta la co-gestión.

Otros emergentes

- El énfasis de las propuestas parecen, en parte, no considerar la participación de la Unidad en la gestión del territorio y/o el enfoque territorial como eje de las acciones de las UE y DTs. En contra posición, los POA contemplan acciones que consideran dichos componentes.
- No se manifiesta en forma clara, la correspondencia entre los planes de gestión y los POA de las UE y DTs. En este sentido, se presupone que, en algunos casos, las acciones propuestas en los POA carecen del componente estratégico de gestión consignado en las propuestas.
- Se pondera, con énfasis, el fortalecimiento de las articulaciones interinstitucionales y el trabajo en red, pero no se observan propuestas para su gestión.
- En algunas propuestas, la gestión parece limitarse únicamente a la administración de los recursos financieros y humanos de la Unidad.
- Las propuestas, contemplan las capacidades presentes y el perfil con el que se identifica o pretende alcanzar la Unidad. Aunque, ello se manifiesta como una fortaleza, la posición entra en conflicto cuando las estrategias de acción se deben corresponder con el enfoque territorial.

2. LA PRÁCTICA IMPLEMENTADA

Seminarios de Mejora Continua de la Gestión: el camino transitado

La iniciativa, en particular, de realizar seminarios secuenciados en el tiempo, denominados *Mejora Continua de la Gestión*, fue requisito básico para la mejora del funcionamiento del SER y TT. La gestión, va de la mano de la toma de decisiones, entendiendo ésta –de forma simplificada-, como la *selección de un curso de acción entre varias opciones*. La gestión, también, va de la mano de la creatividad. Bachrach (2013:33), sostiene que la creatividad “...es la actividad mental a través de la cual en algún momento una revelación o insight ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva que tiene valor. Además, el mismo autor manifiesta, que la creatividad no sucede sólo en la cabeza de las personas, sino también en la interacción de los pen-

samientos con su contexto sociocultural. Movilizar más creatividad en nuestras vidas, significa no sólo la capacidad de resolver problemas, destrabar conflictos o lucirse en el trabajo, sino tener una vida mejor y más disfrutable. Sumemos también a la creatividad, la empatía y, seguramente, las decisiones a tomar serán superadoras. Nuestro desafío, es y será, superar el análisis lógico y el razonamiento deductivo del siglo XX, para pasar a priorizar la capacidad empática y creativa que nos permita y facilite *convivir* en el siglo XXI. Los seminarios, son insumo y proceso de seguimiento participativo de la implementación del documento del SER y TT Regional, y de los planes de gestión de los jefes de las UE y DTs.

Manucci (2012), manifiesta⁹⁸ que: “...los sistemas humanos tiene la particularidad de autoorganizarse en base a un propósito simbólico, ‘algo que le da sentido a su permanencia’ y los procesos internos se sostienen en base a decisiones que se definen a partir de percepciones, actitudes y experiencias”. La trama de transformación en marcha, como propósito de máxima, es ser y sentirse parte de la misma, así como validado por el entorno cercano.

Los seminarios, fueron pensados como espacios de reflexión-aprendizaje de autoorganización para la mejora continua de la gestión del SER y TT Regional. Los temarios, proponían puentes entre seminarios, y nuevos insumos para el debate. El objetivo recurrente de los mismos, fue aportar conocimientos teóricos, como así también reflexiones sobre el arte de la gestión, y relacionarlo con el quehacer de los participantes. Los seminarios, mantuvieron una lógica de vinculación entre ellos y, se fueron incorporando en los temarios las inquietudes manifestadas en los encuentros, dando así una deseada coherencia procesual de apropiación y autonomía de debates. Se propició la participación, tanto en la organización de cada seminario como en la elección y tratamiento de los contenidos, pudiendo compartir tanto reflexiones teóricas como del hacer de su gestión.

Cada encuentro, proponía compromisos, y los mismos eran conversados en los sucesivos encuentros. Los participantes fueron y son, los jefes de las UE y DTs; los coordinadores de Desarrollo Rural; extensionistas de las UE y DTs y, rotativamente, secretarías de las UE y DTs. Presente también, el Director Regional con sus colaboradores e invitados especiales, como por ejemplo,

98 Cfr. La funcionalidad de los síntomas en los sistemas. Derechos reservados N^º 4988778, Estrategika. Policopiado.

comunicadores sociales. En varios seminarios, integrantes de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión del INTA fueron activos participantes. Los Directores de las Estaciones Experimentales (EEAs), fueron invitados, aunque por sus propias agendas no resultaba fácil asistir. En el Seminario del año 2012, por sugerencia de los asistentes, se abrió la convocatoria a investigadores cercanos a seniors de ambas EEAs.

Hasta el momento de la escritura de este texto, los seminarios realizados fueron seis:

1º Seminario: 29 y 30 de Junio del 2009

2º Seminario: 18 y 19 de Mayo 2010

3º Seminario: 26 y 27 de Abril 2011

4º Seminario: 15 y 16 de Noviembre de 2011

5º Seminario: 9 y 10 de Mayo de 2012

6º Seminario: 14 y 15 Agosto 2013

El proceso se manifiesta rico en la información compartida, y las reflexiones que se fueron compartiendo. Las lecturas de los participantes, refuerza el argumento sobre que aquellos que están en el terreno ven mejor lo que se debe hacer. No obstante, se observó que los participantes socializaban poco de lo trabajado hacia adentro de las UE y DTs, aun cuando manifestaban que era una tarea necesaria a realizar.

El seguimiento, relacionado con la calidad de gestión de los jefes de las UEy DTs y coordinadores de áreas de desarrollo, viene señalando que entre el decir –como compromiso- y el hacer, todavía existen debilidades ¿Síntomas? ¿Cuándo deberíamos hablar de síntomas? Siguiendo a Manucci (2012), y aplicando su pensamiento a nuestra realidad, cabe aquello que manifiesta: *“...pensar los síntomas como disfunciones que condiciona la capacidad de interacción de un sistema (grupo, persona, colectivo) y determina su modalidad de participación en determinado contexto”*. El síntoma decide por el sistema, muestra una dificultad o varias. El mismo autor, continúa *“... son las disfunciones las que definen ‘que puede y que no puede hacer’ la persona, el grupo o el colectivo. El sistema pierde autonomía de sus decisiones en base a lo que dicta la dinámica de la disfuncionalidad”*. Manteniendo el razonamiento del autor, se expresa *“...las situaciones disfuncionales aparecen cuando la estructura de un sistema llega a un punto límite en la dinámica estructural, su contexto está cambiando y necesita enfrentar estos cambios o transformaciones con redefiniciones”*. Toda redefinición produce reacciones –síntomas-, y

éstas tienen la función de sostener la integralidad de un sistema, en este caso de Extensión rural, que no puede, no quiere o no se anima a generar una innovación. Es decir, un cambio en su estrategia y/o estructura y en sus parámetros de vida.

Un esfuerzo truncado: Un espacio de aprendizaje colectivo –investigación-extensión- para la mejora continua de la gestión de los proyectos regionales

Desde fines del 2006, la Dirección Regional La Pampa-San Luis propuso e implementó un espacio de *mejoramiento continuo de la gestión de los proyectos regionales*. Esta iniciativa, sería complementaria a la propuesta de mejora del SER y TT Regional. Las reuniones, fueron denominadas, genéricamente como “*Encuentros Victoricas*”, dado que el primero se realizó en la localidad de La Pampa que lleva ese nombre. Se realizaron cuatro encuentros, entre los años 2006, 2007, 2008, 2009.

El motivo que sustentó esta propuesta de aprendizaje, fue el reconocimiento explícito y la verificación práctica que reconocía en la gestión profesional de los proyectos regionales, la *demanda de competencias*⁹⁹ determinadas, que –en general-, no son suficientemente aprehendidas por quienes asumen la responsabilidad de coordinar los mismos. Gerenciar esta responsabilidad, requiere de saberes específicos que se adquieren, si existe la voluntad de aprender las mismas. Este aprendizaje, es una combinación de marcos teóricos con prácticas. Asistieron a estos encuentros, además de los coordinadores de los proyectos regionales, los Directores de las EEA; los coordinadores de las áreas de agronomía, producción animal y desarrollo rural de ambas Estaciones Experimentales Agropecuarias; los asistentes regionales, el Director Regional; los Jefes de las UE y DTs estratégicas y diversos profesionales invitados. Es decir, la convocatoria se transformó en una *matriz estratégica ampliada* de la Dirección Regional. Un valioso espacio para el análisis evolutivo y prospectivo de los proyectos, concatenados en los procesos temporales de generación de conocimiento y resolución de problemas.

Los proyectos regionales, están conformados por una trama de creencias, emociones y conductas que dan forma a las mismas, y constituyen el marco de

99 Son los conocimientos, habilidades y destrezas que una persona tiene o un grupo de trabajo posee, para desarrollar determinadas tareas. En este caso, gestión de proyecto acompañando de las fortalezas psicológicas respectivas.

referencia de sus percepciones, interpretaciones y experiencias. En consecuencia, coordinar un proyecto regional es mucho más que simplemente *administrar recursos y verificar su ejecución*, tanto presupuestaria como de cumplimiento de tareas. Es, asumir que todo proyecto regional se gestiona en situaciones de *complejidad y de incertidumbre*.

Los proyectos regionales son la columna vertebral sobre los cuales se articulan todas las actividades de investigación, experimentación y extensión de las EEAs. Ellos son, desde donde se “aterrizan” las respuestas a las problemáticas de los diversos territorios de ambas provincias, como bien queda definido en los respectivos Planes Tecnológicos Regionales (PTR). Estos PTR, actualizan escenarios, saberes y prácticas de innovación tecnológica organizacional, generados en las redes y/o articulaciones público-privados de construcción de conocimientos científicos y empíricos, que se retroalimentan con los resultados e impactos respectivos de las innovaciones aplicadas. Los PTR con los proyectos regionales, son la arquitectura estratégica y operativa del quehacer organizacional de cada Centro Regional del INTA.

La propia institución, reconoce la importancia de la gestión, al asignar el 50% o más del tiempo para aquellos que asumen las responsabilidades de coordinar los proyectos. Esto, de por sí, es un indicador de la necesidad que los coordinadores dediquen tiempo, pero más aún, se esfuercen en entender y alcanzar indicadores de calidad en gestión e impactos en los territorios.

Es por ello, que los *Victoricas* fueron creados y propuestos como espacios para la reflexión de los modelos de gestión implementados por los coordinadores. Estos modelos de gestión, van de la mano –entre otras cosas-, con los modelos mentales¹⁰⁰ de cada coordinador. Por ello, el primer paso de todo coordinador, es evaluar sus *fortalezas y debilidades* con respecto a las competencias requeridas y, en consecuencia, elaborar su propio plan de formación que incluye aprovechar los espacios que la Dirección Regional, a través de los *Victoricas*, ofrece. Es claro que, estos momentos de seguimiento reflexivo, no son suficientes para aquellos que poseen debilidades en su mapa de competencias. En consecuencia, las competencias básicas requeridas para ser un coordinador de proyecto son: actitud proactiva; liderazgo; saber escuchar y

100 Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y el actuar. Cfr. Senge (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.

comunicar ideas y propuestas; capacidad para negociar y resolver conflictos; habilidad para lograr equipos de alto desempeño y motivar el desarrollo de talentos. Estas competencias, entre otras, empleadas en los grupos y/o equipos de cada proyecto, son los cimientos básicos para el logro de los objetivos planteados en los mismos. Los coordinadores son adultos, y el aprendizaje de y entre adultos se inicia con la manifestación expresa de reconocimiento de problemas sin resolver. Es decir, en este caso, reconocer que se poseen debilidades en las competencias para coordinar proyectos.

Finalmente, los *Victoricas* se enriquecen y crecen cuando estos encuentros, como procesos de cambio, miran más allá de un horizonte predictivo (narrar las acciones), buscando un estado futuro deseado. Ese estado futuro, se expresa en calidad de gestión teórico-práctica. La calidad, la aporta la matriz ampliada, como co-responsable de la implementación de los proyectos, liderados por los coordinadores¹⁰¹. Sin embargo, este espacio no fue adecuadamente valorado como tal, y los propios coordinadores de proyectos regionales, acompañados por los Directores de las EEAs, desactivaron la continuidad en el año 2009 con diversos argumentos justificatorios.

Consejo Local Asesor, una (re)construcción social-política innovadora para los tiempos actuales

El rabino Bergman nos recuerda: *“no caigamos en la trampa de creer que la sociedad civil, las religiones, las ONGs, van a arreglar el país. Eso garantiza que nada cambie. Escindidos de la gestión pública, nuestra escala no puede tener impacto”*. Para la propuesta en marcha, los Consejos Locales Asesores (CLAs), son visualizados como: *“ámbitos de construcción y consensos de estrategias donde se puedan identificar y acomodar las necesidades de las partes. Se aspira a la construcción de un espacio social dentro del cual las diferencias puedan ser reconocidas, controladas y ocasionalmente superadas, sin perjudicar la capacidad de cooperación entre las partes”*¹⁰².

Es sabido que no todos los grupos son iguales. Hay grupos en los cuales las personas se sienten más cómodas que en otros, grupos que favorecen y

101 Se sugiere leer sobre pensamiento sistémico en gestión de organizaciones.

102 Estado de situación de los Consejos Locales Asesores. Algunas reflexiones sobre la participación social en EEAs y unidades de Extensión rural. Coord. Nacional de Transferencia y Extensión. INTA 2009.

otros que obstaculizan las posibilidades de desarrollo personal y social. Lo mismo les sucede a los consejeros en el Consejo Local Asesor de cualquier Unidad de Extensión. Barreiro (2000), una especialista en el tema de los grupos, desarrolló el concepto de grupo sano, para referirse a “...*aquél que promueve la salud y estimula el crecimiento personal de sus miembros, que aliena los aspectos positivos del individuo, potencia su creatividad y permite pensar libremente, sin temores ni bloqueos (...) la persona siente que puede ser ‘ella misma’, sin adoptar máscaras ni barreras*”¹⁰³.

Desde el 2009, transitamos la etapa de la (re)constitución y posterior co-gestión de los Consejos Locales Asesores (CLAS). Entendiendo la idea de co-gestión como una sinergia de intereses coincidentes entre el CLA, la UE y DT y el SER y TT Regional como un todo. Es por ello, que se atiende el tema desde la perspectiva de “*política institucional*”. El conjunto de los CLAs del país se expresa en una arquitectura de vinculación interinstitucional con el INTA¹⁰⁴. Esta construcción social, es dinámica, flexible, creativa, a veces reactiva, pero fundamentalmente es una *escuela de lectura* de coyunturas y prospectivas.

En general, el INTA tiene una rica historia de Consejos Locales, no todas exitosas –especialmente en esta Regional por diversos motivos-. Su historia en la constitución de los mismos, puso el énfasis en lecturas casi exclusivamente de índole tecnológico-productiva, y –a veces- en el apoyo para acceder a recursos económicos complementarios a los magros presupuestos asignados a las agencias de Extensión rural. El nuevo enfoque, modifica sustancialmente lo anterior y esto –quizás-, es el emergente más importante a entender y resolver. Convocar a diversos actores público-privados territoriales, y no solamente a los históricos gremiales (Confederación Rural Argentina, Sociedad Rural Argentina, CONINAGRO; CARBAP, Federación Agraria Argentina, etc.), o tradicionales grupos tecnológicos (como Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria –CREAS- y Asociación Argentina de siembra directa –AAPRESID-; o colegios profesionales (de agronomía y veterinaria). Sentarlos en una misma mesa para pensar y orientar las estrategias y acciones de la UE y DTs, continua siendo un desafío dirigenal. Extensión rural, es acción con otros. En este caso, los otros son los actores

103 Cfr. La participación en los Consejos Asesores. Herramientas y recursos para fortalecer procesos participativos en las Unidades de Extensión. Coord. Nacional de Transferencia y Extensión, 2012.

104 Según Julio Catullo, para el 2009 se estimaba en 2500 actores sociales con los cuales se trabaja en el país.

convocados al CLA, que ya no son exclusivamente vinculados al quehacer productivo agrario tradicional, sino a las matrices de institucionalidad territorial.

Esta experiencia de formalizar los CLAs, en un plazo ciertamente corto, puso a la Dirección Regional en una actitud de cautela ante el mandato de la Dirección Nacional. Cautela, porque no se deseaba a) repetir errores, 2) se estaba en pleno inicio de la propuesta transformadora del SER y TT Regional con lo que ello significaba de autocomprensión-aceptación de la misma, 3) el enfoque de territorio lógicamente significaba entender –previamente-, la matriz de “poder” de los actores existentes y cómo negociar una constitución de cada CLA de manera de armonizar los intereses de ellos con la UE y DT respectiva y 4) cómo lograr grupos sanos. Esta tarea, de por sí complicada, se manifestaba aún más compleja por la propia situación de debilidad de la institucionalidad territorial existente y, la escasa o nula experiencia gerencial de las UE y DTs en la temática. Benítez (2010:130), detecta en las entrevistas a los extensionistas de la Regional, el reconocimiento de estos sobre la escasa capacidad o conocimiento instalada del INTA para llevar a cabo tareas que promuevan la participación en escenarios de intereses compartidos. Lamentablemente, los resultados nos dieron la razón en varias UE y DTs. Apurar procesos ¿participativos?¹⁰⁵, con el sólo objetivo de cumplir un mandato institucional -en este caso-, tiene costos altos cuando los mismos no logran los objetivos deseados. Posiblemente, el proceso de constitución careció -en algunos casos- de una propuesta clara de la UE y DT que satisficiera a los actores convocados y, la inexperiencia de adecuar los *ritmos* de los actores a las expectativas de cada UE y DT, así como de los actores entre ellos. Este escenario, no acredita repartir culpabilidades, todo lo contrario. Es un aprendizaje más, de tantos en la vida cotidiana del funcionamiento de las UE y DTs.

Para “ordenar las ideas”, se realizó una reunión de trabajo¹⁰⁶ –entre otras- con integrantes del SER y TT Regional, y la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión Rural del INTA. Hubo un rico debate¹⁰⁷, donde se coincidió en que resulta fundamental, pensar los por qué y para qué deseamos los Consejos. ¿Entonces ¿Por qué deseamos los CLAs?

105 Vale consultar capítulos del libro Usos y abusos del participare, Ed INTA, 2010.

106 el 14 de agosto del 2009

107 Cada uno comentó qué antecedentes tuvieron, en relación a la constitución de los CLAs. Se pudieron visualizar muchas preguntas e inquietudes.

- Necesitamos vínculos relacionales (multi)representativos territoriales.
- Fortalece el empoderamiento de las UE y DTs con los actores y entre ellos mismos.
- Solos no somos nadie en los territorios.
- Necesitamos talentos y dirigentes.
- Necesitamos lecturas de coyunturas y prospectivas.

¿Para qué? deseamos los CLAs:

- Conocer, actualizar y proyectar la dinámica territorial. Leer el territorio.
- Compatibilizar demandas y validar ofertas. *Saber escuchar.*
- Sumar interlocutores en los territorios para el trabajo mancomunado, en red, y/o cooperativo.
- Fortalecer vínculos en red gana-gana- con actores de “poder” del territorio. *Aprender a negociar.*
- Compartir la visión UE y DT¹⁰⁸. *Legitimar el sueño.*
- Aprovechar las cadenas de valor mutuas y desarrollar estrategias de integración. *Sumar sinergias.*
- Fortalecer procesos de institucionalidad. Fortalecer la democracia republicana.
- Aprender a negociar. *Es una escuela.*

Las preguntas, emergentes del dialogo institucional, fueron de la siguiente naturaleza:

- *¿Quién debe liderar el CLA: el INTA o los integrantes? Los integrantes, aunque hay un liderazgo inicial del INTA por ser el interesado y convocante.*
- *¿Se constituyen con las audiencias más vinculadas –organizaciones gremiales y productivas del agro-, o sumamos nuevos actores emergentes? “... miremos las redes formales e informales existentes en los territorios”.*
- *¿Se da prioridad a las instituciones gremiales agropecuarias y profesionales del territorio? “... se pone énfasis en convocar actores de poder democrático sean o no los tradicionales gremiales y/o profesionales”.*
- *¿Hay que pensar en la convocatoria en personas o en instituciones o ambas posibilidades? “Depende, ambas posibilidades son posibles, los CLA tienen que tener representación (legitimidad) zonal y experticias...”. “La legitimidad*

108 También pensar su apoyo en términos económicos.

de origen se consolida con las acciones posteriores”.

- *¿Se pone énfasis en sugerir personas de ambos sexos y diferentes edades? “Sí”.*
- *¿Cómo se trabaja el límite entre asesorar y la “expectativa de tomar decisiones? “Nos ayudan a pensar y actuar, no nos ordenan lo que hay que hacer...el límite es difuso”.*
- *¿Cómo se articulan los CLAs con el Consejo Regional? “El Consejo tiene atribuciones para tomar decisiones, los CLAs son sus oídos y ojos territoriales con voz pero sin voto”.*
- *¿Puede haber altas y bajas en los CLAs? “Sí, y sería saludable que así sucediera, hay momentos y momentos para cada actor”.*
- *¿Cuál es el límite de incumbencia en la gestión de la UE y DT que puede tener el CLA? “La incumbencia son los límites de entender el concepto de asesorar en acuerdos colectivos”.*
- *¿Cómo se armonizan los intereses de actores con historias, objetivos y expectativas fundacionales diferentes con los de cada UE y DT? “... negociando acuerdos mínimos a través de la participación”.*
- *¿Cómo movilizar el interés de ser parte del CLA? “Hacer visible las gratificaciones por el pertenecer y ser partícipe de una propuesta”.*
- *¿Qué normativas institucionales existen para formar los CLAs? “No existe un reglamento único institucional, la creatividad es la normativa”.*
- *¿Cómo pensar a los CLA en función del control social¹⁰⁹? “No hacen control, pero sí seguimiento participativo entre el decir y el hacer institucional”.*

109 La temática sobre el control social, fue ampliamente abordada por la sociología americana (fundamentalmente Chicago), su surgimiento como teoría (a comienzos siglo XX), estuvo fuertemente asociado al proceso de urbanización, industrialización y migración; se intentaba entender el cambio en la estructura social del país. Dicha escuela lo definió: como la capacidad de la sociedad de autoregularse de acuerdo con los principios y valores deseados, siempre teniendo en cuenta el grado en que cada individuo en sociedad está en condiciones de asumir actitudes de otros involucrados con ellos en esfuerzos comunes.

- ¿Son los mismos actores a convocar para las UEyDTs estratégicas? *“No, las estratégicas requieren un mix de perfil de actores, más representativos y entrenados en pensamiento estratégico y lecturas de las dinámicas sociales, políticas, económicas, ambientales, culturales, éticas territoriales”.*
- ¿Quién tendría esa potestad o facultad del control social? *“Dicha potestad le compete directamente al Consejo Regional. Son roles diferenciales, claramente delimitados, y de ningún modo se estaría limitando o cercenando el poder que posee el Consejo Regional”.*
- ¿Cómo involucrar a los municipios en los CLAs, y que no impongan-manipulen su mirada e intereses políticos partidarias? *“Si el CLA funciona adecuadamente esta situación tendería a ser controlado”.*

Coincidimos con Albrieu y Hollmann (2012), quienes sostienen que el jefe de la Unidad de Extensión suele ser el que se carga al hombro la tarea de reunir a los miembros, de convocar las reuniones, de elaborar el orden del día, etc. Pero, si esta rutina se hace carne en el CLA, se pierde el objetivo buscado de generar empoderamiento y liderazgo de los actores involucrados para co-gestionarse con la UE y DT y, así construir sinergias de interés común.

Los CLAs, son o deberían ser escuelas -no formales-, *formadoras de dirigentes* territoriales e institucionales. Son, detectores de las necesidades-problemas, y mediadores de las demandas del territorio. Son parte de los equipos operativos de las unidades, aportan lecturas como referencias de interés. Corromolas (2008:67), sugiere que los CLAs podrían tener un rol preponderante como dinamizadores de procesos de innovación. Los visualiza como unidades especializadas de vinculación público-privado de Ciencia y Técnica. Entendemos que esta mirada, es complementaria de otros roles que venimos señalando.

En la práctica, los convocados fueron actores público-privados territoriales. Al momento de designar la persona, estos actores-organizaciones de la sociedad, delegaron la opinión institucional en el *saber y entender* del elegido. Y, no siempre, ese saber y entender está en armonía con el discurso colegiado de la organización -institución que representa-. El ejercicio de la participación con representación colegiada, insume un aprendizaje de escuchar, entender, comunicar y negociar –sí corresponde-, los intereses y, a veces mandatos, de la organización en la construcción de lecturas colegiados. Esta habi-

alidad representativa, es la fortaleza de todo buen dirigente, pero es escasa la formación en este arte del hacer dirigencial.

Ejes referenciales sugeridos para la constitución de los CLAs¹¹⁰

Conformar el CLA, es función de la UE y DT¹¹¹. Su gestión, es responsabilidad relevante del jefe de la UE y DT. (“...*es política institucional*”).

Funciones que pueden realizar¹¹²:

- Asesorar.
- Participar y dar seguimiento del Plan Operativo Anual (POA).
- Comunicar y hacer visible.
- Escuchar demandas coyunturales y/o estratégicas: leer la complejidad territorial.
- Promover vínculos y redes de acciones compartidas.
- Formar parte y sentirse parte del equipo de UEyDT.
- Aprender juntos.

Los CLAs, responden a la dinámica de cada territorio¹¹³, y deberían ser representativos de esas dinámicas. En consecuencia, no hay un modelo único formalizado de actores a convocar. Si cambia el territorio, los actores convocados deberían cambiar¹¹⁴. Para poder comprender las transformaciones que allí se han gestado, es necesario deconstruir la categoría “territorio”, a modo de comprender las cuestiones que impactan o irrumpen en el espacio rural. Podemos definirlo, como señala Manzanal (2006), como “...*el espacio donde se manifiestan y dirimen los conflictos económicos, sociales, políticos y culturales, donde se lucha por las conquistas de los respectivos intereses y donde*

110 Tener presente lo explicitado en el documento SERyTT Regional.

111 Proceso participativo de construcción del perfil del CLA y de los actores a convocar. Sería oportuno que las UEyDTs estratégicas supervisaran el armado de la RED conjuntamente con la línea.

112 Ver también las funciones mencionadas en: Estado de situación de los Consejos Locales Asesores. Documento interno, 2009. Buenos Aires.

113 Tienen que ser reflejo de lo que hay y de lo sucede en el territorio, y con capacidad de adaptación a los cambios coyunturales en los contextos.

114 A los largo de los años han cambiado los contextos de las unidades de extensión (nuevos actores, movimientos migratorios, superficie explotada, unidad productiva, la cantidad de habitantes), es por esto que si se tiene en cuenta un CLA basado en contextos y momentos diferentes, implicaría pensar un CLA muy pobre y no representativo del territorio.

se disputa el poder político y económico”¹¹⁵. También, la misma autora, manifiesta que: “...*el territorio es un campo de disputas, de intereses no coincidentes, es una estructura socioeconómica conformada por clases y fracciones de clase*”¹¹⁶. Esta lucha de intereses, se va bosquejando en un campo histórico, por lo cual va definiendo particularidades en el tiempo y el espacio de las tramas relacionales de poder intra e intergeneracionales. En términos generales, los CLA que se constituyeron, lo han hecho sobre la base de las audiencias priorizadas en los Planes Operativos Anuales y, Diagnósticos Comunicacionales de cada UE y DT -en los casos realizados-.

Las tensiones y emergentes del camino andado

Como se mencionó anteriormente, el funcionamiento de los CLAs constituidos –son ocho sobre once posibles-, nos muestran distintas situaciones evolutivas a la fecha de la redacción de este texto. Sin entrar en consideraciones individuales, las lecturas generales nos muestran disparidades, y con algunos en un estado de “*adecuada satisfacción de las partes*”, otras en estados casi de inmovilidad total y, otro, casi desactivado al poco nacer. Es válido señalar que, en el mapa comentado, un CLA en particular ha tenido y tiene un rol importante en la construcción de la propuesta del Centro Nacional de Desarrollo Regional de Quines en San Luis.

Del recorrido por distintas Unidades de Extensión de la regional (diagnósticos comunicacionales), hemos podido constatar empíricamente que existe una percepción en la sociedad de la imagen del INTA, profundamente asociada a una institución prestigiosa. Lo cual, en el contexto de los CLAs, puede resultar complicado. ¿Por qué? El pertenecer a un CLA, le otorga un *status* que lo posiciona en un lugar diferencial respecto a los demás. Implica un espacio de poder. Por ello, es fundamental que comprendan su rol y que actúen en consecuencia: “*son asesores y pertenecen a un cuerpo colegiado*”. Pero antes, es necesario que entiendan su representatividad institucional y lo que ello significa a la hora de emitir opiniones y proponer acciones participativas.

El estudio de Iacovino y otros (2011), nos acerca opiniones obtenidas de su ronda de visitas a los CLAs. Algunos de los comentarios relevados sobre un

115 Manzanal, M. “Regiones, territorios e institucionalidad del Desarrollo Rural”, Ediciones CIC-CUS, Buenos Aires, Argentina, Año 2006.

116 Manzanal, Arqueros, Arzeno y Nardi, “Desarrollo territorial en el norte argentino: una perspectiva crítica”, Artículo para Proyecto del CONICET. Revista Eure, Vol. XXXV N° 136.

CLA son: “... es el que más se ha apropiado de la cuestión de 'Asesor' y menos de la red de vínculos. Tiene dos grupos de intereses y vínculos más definidos, por un lado aquellos que proceden del Sector Agropecuario más tradicional (Colegio de Ing. Agrónomos, Sociedad Rural, etc.), que es el más numeroso, y otro con una perspectiva más amplia de la problemática de las áreas rurales (Facultad de Ciencias Veterinarias, CERET, INTI, Fundación de Desarrollo Regional). Es el que se reúne con más frecuencia, y que también estuvo trabajando con el reglamento formal...”.

A otro CLA, se le preguntó acerca de las funciones:

“... apuntar para que nos escuchen...”.

“...perfilar las distintas tecnologías que tendría que atender la unidad”.

“...hacer escuchar las voces de la realidad...”.

“...marcarle al INTA cuáles son los grandes problemas, ensayos con megatécnicas, panicum...”.

“Por ahí con el CLA se puede llegar a otros sectores que individualmente no se puede llegar...”.

“...Perfilar tecnologías... el INTA no puede descuidar la parte tecnológica pero me parece importante también hacernos escuchar...”.

Un estudio realizado en dos CIAs en San Luis por Echeverría y otros, empleando la metodología Q, a fines del año 2012, con perfiles diferentes, nos señala las siguientes conclusiones:

Hay una distancia significativa entre la situación deseada ideal (mirada institucional) y el proceso transitado hasta el momento. Es decir hay diferencia entre teoría y práctica.

Desde una mirada holística se puede inferir que el planteo teórico deseado respecto a la significación que tiene hoy por hoy el CLA, desde el punto de vista institucional, es percibido tanto por los consejeros de ambas unidades como por los técnicos de las mismas. Esto es fundamental para avanzar en la gestión compartida.

En síntesis, si miramos el consejo local asesor de Quines en relación con las categorías de análisis (ejes) podemos observar que presenta un aceptable nivel de consolidación grupal, por lo cual estaría más cerca de la gestión compartida ya que presenta un funcionamiento interno adecuado, lo cual creemos que se relaciona con el tipo de Unidad a la que pertenece, tipo II.

En cuanto al CLA de UE y DT Estratégica, tiene una tendencia a ser más abierto, permeable a la incorporación de otras instituciones, es más heterogéneo, lo cual es coherente con el tipo de unidad (estratégica) ya que lo conforman instituciones de distinta índole, con distintos tipos de actores; esto impacta directamente en el funcionamiento, en el sentido de pertenencia y membresía y lectura crítica del territorio. Se manifiestan tensiones naturales por esta diversidad de actores convocados, no obstante, se va consolidando, con ciertas ausencias reiteradas de algún/os integrantes. Otro CLA –ya no de San Luis sino de La Pampa-, muestra un liderazgo de imposición y no de consenso, con lo cual el dialogo entre los pares y del CLA con la UE y DT resulta muy sesgado por el propio perfil del liderazgo. Esto perjudica lo que podría ser el valioso aporte del grupo de instituciones convocadas, pero tampoco se esfuerza por 'remover' este liderazgo.

Es válido, cerrar con una opinión de un Jefe de UE y DT: “... *cuidado con 'comprar conflictos' que no son nuestros*”. Quizás, debemos rever esta opinión, pues somos parte de cualquier estado tanto de conflicto como de satisfacción en el funcionamiento relacional UE y DT y el CLA. El desafío, está en poder centrarse en intereses compartidos, no en posiciones, generando así opciones o alternativas para beneficio de los interesados.

Diagnósticos Comunicacionales y sus Planes de Comunicación Participativa: nuevos lenguajes organizacionales en la era de la complejidad

La sociedad está, en general, organizada a partir de fuentes de emisión privilegiadas; en familia, en la escuela, en las instancias de control estatal, en los medios de difusión colectiva. Uno tiende a educar de la manera en que lo educaron y uno tiende a conceptualizar la realidad a partir del modo en que le enseñaron a hacerlo. El esquema no hace más que reflejar un orden de cosas, una manera de percibir y vivir las relaciones sociales.

Prieto Castillo, (1990)

Quién no conoce a sus destinatarios, termina por imaginárselos.

Prieto Castillo (1994:39)

Lo que más nos desgasta a los argentinos tiene que ver con la decisión sociocultural de realizar diagnósticos sobre problemas políticos, económicos y sociales. Porque sabemos de todo, pero nos abstenemos de actuar para contribuir a lo público.

Rabino Bergman, (2011)

Cornejo y otros (2010), manifiestan en su trabajo que *“...la comunicación emerge como un factor estratégico clave en la producción y circulación de significaciones que componen la trama territorial de la nueva ruralidad. Por lo tanto, puede ser considerada como un proceso de intercambio de subjetividades; gestión de percepciones y construcción de significados compartidos que conforma la trama de sentido (modelos mentales, paradigmas, sistemas de creencias), con la cual las organizaciones abordan la complejidad de su realidad y la de su entorno. La comunicación, estructura el espacio en el que una organización se moviliza y actúa, es decir, permite la dinámica procesual de la realidad emergente entre las organizaciones y sus públicos. Si es así, se hace necesario gestionar la comunicación y hacerlo de un modo estratégico. Gestionar, significa llevar adelante un proceso y atender a la dinámica cotidiana de las decisiones y su efecto en los procesos de la organización y las percepciones de aquellos quienes están vinculados”*.

Thornton (2004:321 y ss), sostenía que el INTA, en la búsqueda de nuevas maneras de vinculación, se orientaba al enfoque de la mediación de poder colectivo, y expresaba *“...el poder mediado que se propone es básicamente relacional e instrumental, ya que tiene como motivación lograr resultados favorables para el conjunto interactuante en la red. La función del poder, es cohesionar los vínculos entre personas u organizaciones alrededor de fines acordados y colaborar en la organización de los recursos existentes”*.

González Carella y otros (2010:1403), realizaron una consultoría de apoyo para fortalecer la innovación organizacional en la Regional La Pampa-San Luis, y señalaron que: *“...el Centro Regional muestra una importante y sostenida vinculación con una pluralidad de instituciones y de agentes en los territorios”* y, agregaron: *“...este entramado de relaciones que sostiene el paradigma de red de la organización, requiere un elevado número de relaciones y una diversidad de las mismas”*.

Abordar –entonces- con énfasis la comunicación en el SER y TT Regional, no fue adrede. Fue porque, no se concibe una propuesta transformadora que no incluya la mejora de la calidad de la comunicación como plataforma estratégica de las relaciones humanas que conlleva la propuesta. El modelo de comunicación estratégica del SER y TT, se basa en ver la comunicación como espacio/s de dialogo, relaciones y acciones con la diversidad sociocultural territorial, con equipos inter y transdisciplinarios abocados al bien y objetivos comunes.

Podemos validar la razón de proponer los diagnósticos y planes comunicacionales, tomando como referencia lo expresado por Varillas¹¹⁷ (Lima, Perú), dado el compromiso institucional con el desarrollo local: “...en el Desarrollo Local, se debe avanzar al paso del más lento, que es la manera más rápida de avanzar. El proceso 'rápido' lleva al aislamiento de los líderes, y un proceso 'pasivo' lleva a no cambiar nada. Se trata de reflexionar conjuntamente, escuchar a la gente, lo que realmente quieren decir, no lo que queremos oír. Poner metas o abrir mentes, soñar colectivamente, buscar caminos, pero no aislados, sino colectivamente”.

A partir de lo expresado por Krupatini (2011:126), sostenemos que “...cuando una organización opera en un entorno con diferentes actores, necesariamente va a desarrollar diversos grados de reconocimiento e integración de acuerdo con su intento estratégico, características del campo relacional y de los actores involucrados”. La propuesta de emplear diagnósticos comunicacionales en Extensión rural en el INTA, no es nueva. Sus primeras implementaciones con casos concretos, fueron a inicios de los años 90 del siglo pasado, donde la Regional La Pampa-San Luis -bajo la Dirección del Dr. Ernesto Viglizzo-, empleó en el marco del Proyecto Ganadero-Agrícola Sustentable (PROGASO), esta herramienta estratégica-metodológica. El estudio, fue dirigido por la entonces Licenciada -hoy Doctora- Sandra Massoni, y su equipo de la Universidad Nacional de Rosario.

Por su parte y en la misma época, Fernández Alsina y equipo (1992), puso fuerte énfasis en la comunicación como proceso integrador para el trabajo interdisciplinario. En 1994, Cimadevilla y Carniglia de la Universidad Nacional de Río Cuarto, realizaron un diagnóstico comunicacional para un proyecto de

117 Citado por Torrado Porto (2007).

intervención denominado INTA-PAMPAS. Se rescató así, este saber teórico-práctico de comunicación, y se formó un equipo de trabajo que viene realizando un excelente trabajo, aún teniendo que sobrellevar —a veces— cierto escepticismo del trabajo a realizar por parte de colegas de las UE y DTs donde se trabajó. Una de las opiniones manifestada con cierta asiduidad sobre el diagnóstico, fue que la misma era/es una evaluación encubierta hacia la UE y DT, por parte de la Dirección Regional. Lógicamente, este argumento no condice con la realidad. Además, no debemos soslayar lo que significa el nuevo contexto tecnológico de hiperconectividad para la *rurbanidad* que nos ocupa. Vale poner en común el concepto de *rurbanidad* y, para ello, se sugieren las lecturas de los académicos Cimadevilla y Carniglia de la Universidad Nacional de Río Cuarto -que se citan en la bibliografía-.

Bien sabemos que cambió la vida cotidiana, tanto sus espacios como sus tiempos y también, la manera en la que nos comunicamos, nos divertimos, nos formamos, hacemos gestiones, cuidamos de nuestra salud, accedemos a información, debatimos, etc. Es decir, se reconstruyen matrices comunicacionales diversas. Esta realidad, es insumo de los diagnósticos y, más aún, de las nuevas estrategias de relacionamiento digital que emergen con fuerza, como una oportunidad de mediación para el INTA. En la Regional La Pampa-San Luis, la presencia del relacionamiento digital es una realidad. Como resultado de la trama que se va construyendo, fue presentado ante el Consejo Regional en el año 2013¹¹⁸. En la EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”, a modo de ejemplo, su Facebook institucional en menos de ocho meses sumó 3000 *amigos* (no seguidores porque de esta manera se mantiene la posibilidad del “diálogo” virtual), y ha continuado creciendo. Como así también, se suman aportes de reflexión intelectual relacionados con las redes sociales, como el escrito por Centeno y Cornejo (2013), titulado *Representaciones e imaginarios del INTA San Luis en las redes sociales*, presentado en el VI Encuentro Panamericano de Comunicación.

Durante estos años, se movilizaron espacios de diálogo interinstitucionales, realizando seminarios, simposios y ciclos de capacitación co-organizados por el SER y TT Regional y coordinado por la UE y DT de San Luis, que aportaron miradas y debates enriquecedores. Ellos fueron: *Simposio de periodismo agropecuario en el año 2007*; *Seminario Nacional de Comunicación para la*

118 Acta N^o 74, 2013

Innovación y el Desarrollo en el año 2008; Ciclo de capacitación para periodistas “Generando ciudadanía desde los medios” en el 2011 y, en el 2012, el I Seminario de Vida Digital: nuevos medios, sociedad y transformaciones. Como así también, en el mismo año, se participó en el II Congreso Internacional de Comunicación pública de la Ciencia. En el 2013, se realizó el II Seminario de vida digital: de inmigrantes y nativos digitales. A inicios del 2014, Luz Lardone y otros, pensaron e implementaron la radio on line del Centro Regional La Pampa-San Luis. El perfil de la radio que se propone, es: sociocultural, rurbana, deslocalizada pero con identidad regional, pensada como espacio de diálogos, informativa, educativa, interactiva, en red con radios rurales de otras latitudes. Es decir, las iniciativas en marcha, disparan nuevas miradas de la comunicación institucional, donde las redes sociales ya son parte ineludible del dialogo del SER y TT Regional.

El rico proceso que movilizó y moviliza los diagnósticos y posteriores planes de comunicación, como el seguimiento de los mismos, invita a los actores territoriales involucrados a reflexionar conjuntamente con las UE y DTs, donde las unidades se proponen y exponen a escuchar y contribuir con la práctica participativa, así como con la búsqueda de procesos de empatía interinstitucional.

Es importante señalar que la comunicación no es privativa de una persona o equipo, sino que es una actividad humana natural y consecuentemente toda la institución es *mediadora de poder colectivo*. Por lo tanto, es co-responsable de la identidad comunicada y de la imagen construida ante los diversos públicos. Lo que se busca, es cohesionar vínculos alrededor de fines acordados y colaborar en la organización de los recursos existentes.

Analizar por ejemplo la imagen de la UE y DT –el cómo nos ven-, puede ser interpretado como una evaluación, pero es necesario para cualquier propuesta de mejora de la comunicación institucional. Vale compartir el comentario realizado sobre la imagen de una UE y DT¹¹⁹, realizada en el 2012.

Los consultados visualizan al menos tres horizontes al analizar la imagen institucional: (1) la mayoría construyó una imagen del INTA en La Pampa, es decir de lo que sucede en toda la Provincia, haciendo hincapié en la EEA con asiento en Anguil; (2) otros se refirieron puntualmente a la Agencia de Extensión vecina a la capital provincial; y (3) otros hablaron sobre el INTA en

119 Cfr. Informe cualitativo de la UE y DT EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”.

general. Nótese que los informantes no construyeron una imagen del INTA tal cual está planteada hoy en el Centro Regional (La Pampa–San Luis). En distintas audiencias consultadas, aparece la imagen que ubica al INTA siempre trabajando para otro. En consecuencia, sienten que no se los está atendiendo correctamente, ya que el interés de la institución pasa por trabajar con otras audiencias. Es así que los integrantes de Cambio Rural consultados, visualizan que la actividad de la Agencia y el INTA está enfocada hacia el programa Pro-Huerta; mientras que los beneficiarios de Pro-Huerta asocian a la Agencia, principalmente, con el productor “más grande”, más tecnificado.

En el informe del IV Seminario de Mejora Continua de la Gestión, realizado en noviembre del 2011, se expresa “... *en cuanto a los diagnósticos y planes comunicacionales, se nota una lenta evolución para ambas tareas, ciclo comenzado en 2007 y aún no concluido. En este caso, las UEyDTs estratégicas y el SER y TT en conjunto, han delegado el liderazgo en el equipo de trabajo especialista en el tema. De las tres UEyDTs que completaron la tarea, dos informan haber incorporado cambios funcionales a partir de la lectura de los documentos. Los cambios informados, se restringen casi en su totalidad al funcionamiento y comunicación internas de la unidad*”. Cornejo (2009:115), ya anticipaba en su tesina de grado, referenciando la UE y DT motivo de su estudio que los integrantes manifestaban “...*el punto débil más importante es la operatividad de los planes comunicacionales*”. Lentamente, se van superando los escollos, pero aún se simplifica la razón de ser de la comunicación como una tarea delegada en los comunicadores de profesión y, no se asume que todos comunicamos y todos somos co-responsables de la comunicación institucional. Quienes vienen de las ciencias biológicas y/o exactas, tienden a simplificar las relaciones humanas en general, pues –es entendible–, carecen de saberes formales y, en muchos casos, escaso interés de tomar conocimiento sobre el “mundo de las relaciones humanas” y su real importancia en cualquier construcción vincular de vida social-laboral.

Los diagnósticos de las UE y DTs, permiten leer la arquitectura relacional y la intensidad de las mismas dentro de la unidad y con su variado entorno de actores público-privados. Paralelamente, valorar la imagen que la unidad posee en su ámbito de influencia. A esta visión, se agregan dimensiones particulares que son analizadas, de manera de disponer de una mirada integrada de la realidad comunicacional. Esta mirada, permite elaborar el plan de comunicación participativo de la UE y DT.

Realizar los diagnósticos, requiere de un trabajo de campo importante y tedioso – tanto en lo referido a horas dedicadas como a tiempos a emplear para desgrabar los Focus Groups o Grupos de Discusión. Podemos afirmar con orgullo que el grupo, responsable del trabajo diagnóstico, ha adquirido una amplia experiencia en el empleo de la técnica. Quizás, son los más experimentados en el INTA. Vale resaltar, que el grupo fue evolucionando en cuanto a la mejora teórica-metodológica de los diagnósticos y planes, y esto se refleja en los informes realizados.

Vale también, compartir las reflexiones del grupo¹²⁰ del proceso implementado de diagnósticos y planes.

Principales logros

- El cambio más inmediato observado luego de realizado el diagnóstico se observó en la dinámica interna de comunicación. En el 80% de las Unidades en donde se realizó la experiencia, se incrementaron los encuentros de equipos de la Unidad programados como un aporte a la mejora de la gestión interna. En algunos casos puntuales, a la par de esta estrategia interna, se pusieron en marcha carteleras y medios propios de comunicación pública.
- El caudal de información recogido, es inédito y cuantitativamente importante, a la vez que trasciende su utilización en el plano de las ciencias de la comunicación. Los aportes logrados, son de interés para otras áreas del conocimiento como la sociología, la antropología, el trabajo social, la ciencia política, la economía, la psicología, la agronomía, entre otras.
- Se observó un nivel más profundo, aunque aún con cierta linealidad asociada a la transmisión de información, de internalización del concepto de comunicación para el desarrollo en el ámbito interno de las Unidades.
- La comunicación aparece ahora, al menos discursivamente, como un componente a ser planificado en la mayoría de las Unidades. Esto se grafica al momento de realizar las planificaciones operativas anuales.
- En algunos casos, las Unidades lograron poner en marcha estrategias que permitieron la reinstalación y/o fortalecimiento de la marca INTA en sus territorios de influencia.
- Se operativizó un equipo de trabajo multidisciplinario regional, en donde aportaron profesionales de la sociología, la veterinaria, la comunicación, el

120 Aportes del grupo operativo, coordinado por Centeno. Ellos son: Albarracín, Iacovino, Lardone, Cornejo, Echeverría, Pérez Espinal, diciembre 2013.

trabajo social, la pedagogía, la estadística, la agronomía, la economía, entre otras.

- Se creó y puso en marcha un instrumento metodológico novedoso de diagnóstico, el cual fue validándose, ampliándose y fortaleciéndose con el correr del tiempo.
- Se abrieron nuevas instancias de diálogo social, tanto internas como externas al INTA.

Principales dificultades/obstáculos

- Como ocurre con los procesos de planificación institucional, las principales dificultades aparecieron al momento de hacer operativo los planes de comunicación. En particular, lograr sostener en el tiempo la planificación consensuada y su ejercicio.
- Los cambios encausados por los grupos de trabajo, no lograron instalarse como permanentes. Como tampoco surgieron iniciativas de innovar autónomamente en torno a la gestión de la comunicación en los territorios.
- Una vez agotados, los planes no fueron ni actualizados, ni reformados y ni re-discutidos por el grupo. La planificación construida luego de los informes diagnósticos, fue la que viene perdurando hasta estos días.
- Mientras la construcción de los planes se realizó de manera cooperativa, la gestión y puesta en marcha de los mismos se acotó a una o dos personas como máximo. Es decir, que el resto del equipo redujo su rol al de un mero acompañamiento pasivo.
- En algunas UE y DTs, surgió como demanda la “falta de acompañamiento” por parte de profesionales de la comunicación en el proceso de puesta en marcha del plan.
- Recurrentemente, los miembros de las UE y DTs utilizaron como argumento la dificultad para comprender y aprehender los marcos teóricos provenientes de las ciencias sociales. Desde su visión, son demasiado complejos, escapan a su formación y poseen una imposibilidad de llevarlos a la práctica.
- Se observó que, en pocos casos, se realizó una lectura completa y crítica de los documentos producidos (informes cuantitativos y cualitativos). Se identificaron como principales obstaculizadores: la (recurrente) “falta de tiempo”, la falta de interés y la extensión de los escritos (se observaba la dificultad de leer y analizar documentos “muy largos”, de entre 40 y 100 páginas).
- No fue comprendido con claridad el dispositivo metodológico, en relación a la decisión de la triangulación de datos, planteándose cuestionamientos

en relación a la representatividad de la muestra. Sucedió que, este trabajo, no priorizó los criterios de representatividad estadística, muy valorado dentro de un enfoque positivista de la ciencia, por tanto se puso en duda su validez y confiabilidad. Sin embargo, al tratarse del análisis de hechos sociales en su naturaleza compleja, se hace necesario priorizar otros criterios que aporten a la comprensión de estos fenómenos. Por tanto, la calidad de los diagnósticos está relacionada al rigor metodológico con el que se trabajó durante todo el proceso.

- La mayoría de las Unidades de Extensión observadas, identificaron como relevante contar con un plan de estas características, aunque, al jerarquizar la gran cantidad y diversidad de responsabilidades que las atravesaba cotidianamente, la comunicación -entendida como estratégica y no sólo como lineal y/o asociada a los medios masivos-, no apareció como una actividad prioritaria en algunos grupos identificados. En consecuencia, esto afectó el sostenimiento en el tiempo de la planificación construida.
- Da la sensación que, después de todo el proceso transitado, los equipos tendieron a retornar a la “zona de confort”, donde la comunicación es entendida en función de productos que ayudan a amplificar (difusión), y no necesariamente como práctica que provee de resultados intangibles.

Existen algunos procesos institucionales defensivos, frecuentes frente a innovaciones con potencial de cambio. Los diagnósticos comunicacionales, como instancias para repensar aspectos institucionales como la comunicación, la imagen, los roles y las funciones, constituyen una *innovación que interpela cuestiones centrales para la identidad institucional*. La protección de esta identidad, se convierte en un punto clave para la vida institucional, y pone a su servicio una serie de aspectos que operan a la manera de filtros defensivos frente a hechos o sucesos que la amenazan. Ante los cambios operados en el contexto y los desafíos que plantean las dinámicas de los territorios, el espacio institucional particular de las Unidades son las que definirán las condiciones de posibilidad de las innovaciones pretendidas por los planes de comunicación.

La información recopilada, tanto interna como externa, no solamente aporta insumos para la comunicación y -vale leer los documentos generados-, sino para otras lecturas posibles sobre las dinámicas territoriales. Claramente, la comprensión del valor de la comunicación y de la corresponsabilidad que demanda la misma, genera en los grupos de trabajo dificultades a la hora de su implementación. Thornton (2006:91), cita un diagnóstico realizado en el

INTA hace varios años. El mismo, trata de un estudio de comunicación interna realizado por profesionales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), en el cual se concluyó que *“la perspectiva comunicacional que manejan los integrantes del INTA es sinónimo de información, para estos actores la comunicación es algo anexo, periférico, y no algo que los atraviesa en todo momento”*.

Buscando raíces más profundas al tema, quizá las dificultades señaladas son el resultado de una escasa cultura de práctica comunicacional democrática-republicana en nuestra sociedad. Si existen dificultades de comunicación en las familias como unidad relacional-afectiva fundante, esto naturalmente se manifiesta en otros ámbitos de relacionamiento social y laboral. No vale como excusa, sino como referencia a las dificultades emergentes del proceso en cada UE y DT.

A modo de reflexión, ponemos en valor que la iniciativa viene generando una escuela de pensamiento que, lentamente, va sumando voluntades y, fundamentalmente, saberes y prácticas que, con el tiempo y la constancia-liderazgo necesaria, ira consolidando una comunicación humana institucional superadora.

Seminarios internos de Investigación en Extensión Rural: leer, reflexionar y debatir para el actuar

Etkin (2009:72), sostiene que *“...el aprendizaje organizacional hace viable el aprendizaje cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de individuos o grupos en la organización”*. Alemany (2013:18), manifiesta que *“...el carácter dialéctico y relacional de la construcción de conocimiento inter y transdisciplinario requiere de modalidades, dispositivos e instrumentos de investigación diversos”*. Esta afirmación, coincide con el enfoque que el SER y TT está implementando.

Los seminarios, son espacios de aprendizaje metodológicos, como así también de visibilidad de las investigaciones que se realizan. Invitan a pensar, debatir y recrear modelos mentales superadores de construcción de conocimiento, para las múltiples necesidades de intervención participativa.

Una debilidad importante de los sistemas de Extensión rural, en general, es su escasa producción intelectual sostenida y sistematizada. El argumento más

reiterado para esta baja producción escrita, es que la praxis predomina en la vida cotidiana profesional y los tiempos para pensar, debatir y escribir son escasos. Comúnmente, quienes escriben y teorizan sobre la temática están en “la academia”, lo cual es valioso pero no suficiente, especialmente cuando bien se sabe de la riqueza de datos e información que el trabajo de campo aporta. El desafío, es buscar los tiempos y espacios para sistematizar metodológicamente los procesos, resultados e impactos y, luego reflexionar para la mejora de las intervenciones.

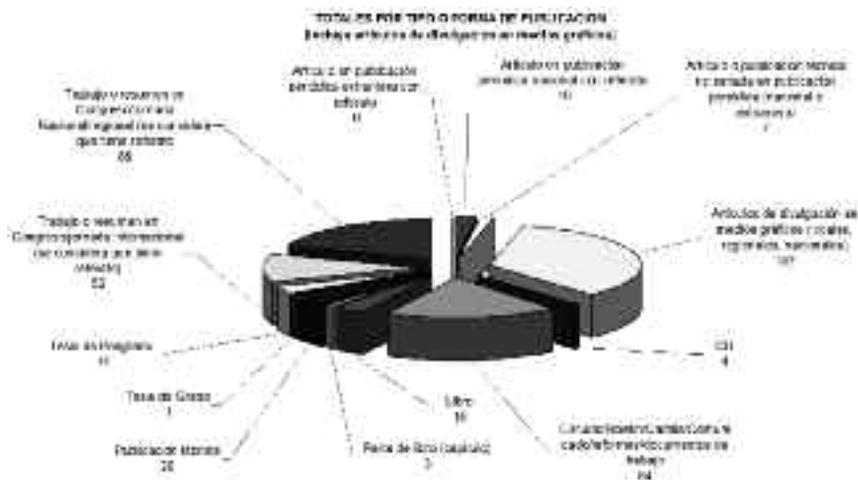
Una decisión tomada para ayudar a fortalecer el grupo de extensionistas interesados en dedicar tiempo a la investigación, fue nombrar, como jefe de Desarrollo de la EEA San Luis, a un profesional investigador/experimentador de las ciencias agrarias, con buena formación en metodología cuantitativa y diseño experimental, pero a su vez con vocación por involucrarse en temáticas relacionadas con el Desarrollo y la Extensión rural. Este profesional, se integró muy bien y aportó liderazgo intelectual -especialmente a la UE y DT Estratégica de la EEA San Luis unidad que actualmente pertenece, luego de dejar la función de jefatura del área-.

Los seminarios, están programados cada dos años y varios meses antes que se realicen las Jornadas Nacionales y del MERCOSUR de Extensión Rural, organizadas por la Asociación Argentina de Extensión Rural (AADER). En el seminario, se comparten las investigaciones realizadas y tesis de postgrados finalizados, como así también se debaten las propuestas de los planes de tesis de aquellos que se encuentran en dicha etapa evolutiva de su postgrado. Hasta la fecha, se realizaron tres seminarios a saber: 23/24 de septiembre del 2008; 8/9 de junio del 2010 y 8/9 de mayo del 2012 y, recientemente en mayo del 2014. En todos los seminarios, está presente -como observadores participantes-, integrantes de la Maestría en Sociedad e Instituciones de la Universidad Nacional de San Luis y, se suman tanto invitados como disertantes. El programa, incluye disertaciones metodológicas, reflexiones sobre los trabajos de investigación, sugerencias para su mejora. Por ello los objetivos de los seminarios son:

- Mejora continua de la calidad metodológica de los trabajos de Investigación.
- Mejora continua de la integración de los grupo/s de investigación del SER y TT Regional.

- Generar estudios que ayuden a perfeccionar el funcionamiento de las UE y DTs.
- Validar los trabajos de excelencia para las Jornadas AADER /AAEA y, promover la publicación en los espacios de divulgación científico –con referato- disponibles nacionales e internacionales.
- Movilizar trabajos entre el SER y TT Regional y los grupo/s de Investigadores/experimentadores de ambas Estaciones Experimentales Agropecuarias y otras redes de conocimiento.
- Actualizar conocimientos e información con aportes de externos al SER y TT Regional.

Se entiende como una tendencia favorable – no consolidada-, la producción intelectual escrita, alcanzada hasta el momento de la redacción del texto –tanto creativa como reflexiva-, que se puede observar en el cuadro siguiente a modo de resumen¹²¹.



121 Agradecemos los aportes de Roberto Torrado Porto y Jorge Garay, Jefes de Desarrollo de ambas EEA's respectivamente.

Capacitación y formación de postgrados, del personal de apoyo y técnico: un agregado de valor para los tiempos actuales

Todo organismo que intente triunfar en el difícil y cambiante ambiente competitivo de hoy, depende cada vez más del aprendizaje permanente.

Diego Ramilo (2013), gerente de gestión de Programas de Desarrollo Rural, expresa: “...son tiempos de profundizar acciones de profesionalización de las competencias de nuestros extensionistas para pasar de ser meros actores a verdaderos agentes de desarrollo”.

La Dirección Regional, modeló su Plan de capacitación y actualización 2006-2015, titulado: *Aprendizaje organizacional de la Regional La Pampa-San Luis, 2006-2015*, en el marco de plan global de formación de sus recursos humanos y, en consonancia con el documento del SER y TT Regional con enfoque territorial. Este, se fue enriqueciendo con los aprendizajes y emergentes del camino transitado.

Para el documento en cuestión, entendemos por capacitación el *proceso pedagógico formal y no formal de aprendizaje permanente que logre cambios en el pensar y de conducta voluntaria de los actores involucrados sea individual como grupal; Y, se entiende por actualización, el proceso de aportes de información al banco de conocimiento de cada individuo y grupos de trabajo sobre temáticas específicas. Ambos conceptos son complementarios como necesarios.*

La Extensión rural, como campo interdisciplinario, tiene un espacio curricular académico en las carreras de grado de las ciencias agropecuarias muy limitado. Esta realidad, se manifiesta a la hora de seleccionar los profesionales con competencias en este campo específico profesional. Como menciona Barrientos y otros (2001:65), “... muchos alumnos de carreras agropecuarias no reconocen la importancia que tienen los conocimientos de las ciencias sociales que se abordan en asignaturas como extensión rural, lo cual los lleva a banalizarlos y a no aceptar que son susceptibles de un tratamiento científico, al igual que los demás contenidos que se les presenta durante la carrera”. En el mismo trabajo los autores (2001:74), afirman que “...no existe, en la gran mayoría de las asignaturas, una postura discutida y consensuada acerca de la importancia de la inclusión de contenidos sociales, hecho derivado de la inexistencia de una definición sobre qué representan estos contenidos en la formación del ingeniero agrónomo, por una parte, y de la falta de una visión

unificada del rol que debe desempeñar el ingeniero agrónomo en su desempeño profesional, por la otra”.

En consecuencia, el mercado de oferta profesional para la Extensión rural, se manifiesta muy endeble desde la formación de grado. Esta debilidad de competencias laborales, el INTA lo suple facilitando la formación de postgrados y, no formal con diversas tipologías de capacitaciones secuenciadas en el tiempo, buscando –además-, sumar profesionales y técnicos con vocación para este campo de saber y praxis. A veces, algunos jóvenes profesionales, al poco andar en la temática, no se sienten cómodos y buscan –en consecuencia-, otras opciones laborales dentro o fuera de la institución.

En el caso de la elección de los postgrados, fue orientada de manera de construir una arquitectura formativa interdisciplinaria del SER y TT Regional. Resaltamos que la institución, en todos estos años, ha facilitado y financiado totalmente los postgrados. La decisión institucional, fue que la mayoría de los postgrados se realizaran en el país y a tiempo parciales, es decir, que durante la formación académica, los profesionales también tuvieran actividades laborales en las UE y DTs a las cuales pertenecían.

Esta modalidad –visto ciertos emergentes-, debería ser debidamente evaluada si es o no la apropiada. La propuesta formativa, tuvo muy presente lecturas sobre los contextos y las nuevas transformaciones que la ruralidad argentina fue y va moldeando y, en consecuencia, influyendo sobre la formación requerida de los profesionales de SER y TT. Varios textos, ayudaron a moldear la propuesta, entre ellos *“La nueva ruralidad, mayores desafíos en la búsqueda de las capacidades y competencias del extensionista rural de nuevo siglo”;* *“La capacitación del productor rural”;* *“Retos que señalan nuevas funciones, capacidades y competencias de la extensión rural”* y, *“Extensión y desarrollo sustentable. En la búsqueda de una formación “bien puesta”*¹²², entre otros.

Thornton y otros (2003:222), manifiestan en su texto *“... la práctica extensionista del presente y futuro no se resuelve sólo con conocimiento técnico, habrá que considerar detenidamente la concepción de multifuncionalidad y transdiscipliniedad que tiende a imponerse y lo que ello implica en formación, perfil profesional y consecuentes capacidades y competencias”.*

122 Cfr. R. Thornton, G. Cimadevilla, P. Carricart (2003:199); C. Valentinuz (2003:301); R. Thornton (2006:331); R. Elz, R; H. Erbetta (2008:51).

La propuesta, que se entiende innovadora, fue la de *cruzar formaciones*, entendido como realizar postgrados en campos de conocimiento distintos a la formación de grado, con el objeto de fortalecer una actitud crítica y capacidad analítica inter y transdisciplinaria. Se venía observando la tendencia de fomentar -en los escasos extensionistas que accedían a postgrados-, el fortalecimiento de determinados campos de conocimiento de la profesión de base. Por ello, se enfatiza en la *hibridación* entre la física, la química, la biología, las ingenierías con las ciencias sociales, movilizand así sinergias de conocimiento e innovación inimaginables para el desarrollo de los territorios. Ante la nueva mirada institucional de atender otras problemáticas emergentes, de los territorios que no fueran necesariamente de índole tecnológico-biológico-productivo, se mostraba necesario “abrir la mente”; movilizar una *interdisciplinariedad y transdisciplinariedad* mental a través de estudios ampliatorios, pero a su vez complementarios a la hora de la praxis en Extensión rural.

En síntesis, fortalecer la interdisciplinariedad operativa, a partir de una cabeza interdisciplinaria. En otros casos, donde el postgrado fortalecía saberes de la carrera de base, se incluía con -acuerdo previo- de la Maestría de Extensión Rural dictada en la Universidad Nacional del Litoral, la toma de seminarios que permitiera al extensionista agregar competencias específicas en este campo de conocimiento.

A modo de ejemplos:

- Licenciado en Ciencias de la Comunicación: su postgrado fue en Internalización en Desarrollo Local.
- Licenciado en Administración Agropecuaria: su postgrado fue en Desarrollo Rural/Local.
- Licenciado en Psicopedagogía: su post grado en Educación y Desarrollo Rural.
- Licenciado en Geografía: su postgrado fue en Desarrollo Rural.
- Ingenieros Agrónomos: sus postgrados fueron en Extensión Rural, Sociología de la Agricultura Latinoamericana, Estudios Sociales Agrarios, Procesos locales de Innovación y de Desarrollo Rural, Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, Economía Agraria.
- Médicos Veterinarios: en turismo rural, y desarrollo rural.
- Contador Público Nacional: en Auditoría Gubernamental.
- Licenciado en Economía: su postgrado fue en Economía y Negocios
- A estos postgrados mencionados, se suman los orientados a saberes de las ciencias agrarias y naturales en diversas temáticas de interés.

Ya iniciado el 2010, se promovió en las propuestas de postgrado, que se incluyera salidas al exterior complementarias de formación. En cuanto a postgrados en el exterior, fueron escasos. Hasta la fecha, son cinco en los siguientes países: Brasil (2), México (1), España (1) y Costa Rica (1). Los perfeccionamientos en el exterior, se han realizado en EE.UU, R. O del Uruguay y España.

El estado de postgrados es el siguiente, a saber:

Postgrados	Finalizados	En curso	Totales
Especializaciones	4	4	8
Maestrías	13	16	31
Doctorados	-	11	11
Totales	17	33	50

Últimamente, se está observando cierto retraso –en algunos-, en el cumplimiento de los plazos o tiempos de los postgrados, especialmente de profesionales en Planta No Permanente (PNP) y Permanente. Una de las razones más notorias de los atrasos, es la dificultad en la autogestión de la redacción de las tesis.

El proceso de formación, ha sido rico en experiencias sobre el funcionamiento, la oferta como el cumplimiento de postgrados tanto de las universidades nacionales como privadas, como así también, evaluar la profesionalidad de los directores de tesis y, de becas de postgrado de los jóvenes profesionales del INTA. Vale señalar que los profesionales que acceden a las becas de perfeccionamiento de postgrado, luego de haber transitado la beca inicial de práctica profesional de uno o dos años de duración, tienen asignado un director de beca que pertenece a la institución. Este Director, tiene la responsabilidad de acompañar, asesorar, contener y acordar con quién corresponda la planificación del postgrado y las actividades laborales dentro de la institución, de manera de facilitar –en lo posible- el proceso de aprendizaje deseado.

Durante el período analizado, se planificaron encuentros con los maestrandos y doctorandos, tanto de Extensión rural como de investigación, con el objeto de ir monitoreando el proceso. En abril del 2013, en Villa Elena, San Luis, se realizó un encuentro de evaluación con profesionales que habían finalizado sus postgrados, tanto en investigación como Extensión rural donde participó la Dirección Nacional Asistente de Recursos Humanos del INTA. Se puso énfasis en valorar los postgrados, pues se reconoce el esfuerzo que ello impli-

ca para el profesional y para la institución que apuntaló la iniciativa.

Durante este período también se realizaron encuentros de capacitación no formal para personal de apoyo y técnico, iniciando un *proceso inédito* de promover salidas al exterior de perfeccionamiento de personal del escalafón Técnico.

A partir del 2011, en el plan de perfeccionamiento se enfatizó la salida al exterior para realizar capacitaciones de tiempo limitado en universidades y/u organizaciones públicas o privadas. En general, los profesionales y técnicos extensionistas, manifiestan carencias en el manejo de idiomas, con lo cual las salidas además de acceder a conocimientos en centros universitarios y/o instituciones cualificadas, también –en la medida de lo posible-, motivaban la práctica de un idioma.

Ahora bien, el esfuerzo institucional, de las personas involucradas en las formaciones –y sus familias-, debería redituarse en la calidad y efectividad de las intervenciones y, en consecuencia, en una valoración de la imagen del SER y TT Regional como un todo. Este, es el desafío de seguimiento y evaluación que, la institución y el SER y TT Regional, deben tener muy presente. Es dinero público invertido en ciudadanos y en un organismo nacional, para dar respuestas a demandas, como así también, ser arte y parte de la arquitectura de *inteligencia social* territorial. ¿Cuál es la deuda pendiente? Las formaciones, comentadas per se no resuelven un tema relevante, cual es la escasa vocación por el trabajo en equipo, debilidad notoria que es necesario trabajar con más profesionalidad.

Construcción de vínculos estratégicos interinstitucionales: las redes fortalecen los procesos de I+D+i

Mal se puede pregonar las relaciones interinstitucionales, y no cumplir con la premisa. El SER y TT Regional, puso énfasis en promover articulaciones interinstitucionales tanto a nivel territorial, como nacional e internacional. Antes de señalar los caminos elegidos, merece un párrafo relevante el vínculo generado entre un grupo de académicos de diversas universidades, colegas del INTA y quien es autor de este texto que, desde inicios del nuevo siglo, fuimos trabajando juntos y fruto de ello –y el aporte valioso de otros convocados-, se editaron una serie de libros ya citados en el desarrollo del texto. Este grupo básico, se conformó con Gustavo Cimadevilla y Edgardo Carniglia de la Universidad Nacional de Río Cuarto; Hugo Erbetta de la Universidad Nacional

del Litoral; Héctor D´Adam, Claudia Trotta y Mario Mendoza de la Universidad Nacional de La Pampa; Sandra Massoni de la Universidad Nacional de Rosario; Carlos Alemany, Julio Catullo, Guillermo Torres y Héctor Gabriel Varela, del INTA; Hugo Vela, Pedro Neumann y Vivien Diesel de la Universidad Federal de Santa María- RS, Brasil. Pedro de Hegedus de la Universidad de la República de la R. O. del Uruguay. Roberto Yáñez y Marcelo Manucci consultores privados. A este grupo, sumo mi más sincero agradecimiento a colegas de ambas Estaciones Experimentales de la Regional La Pampa-San Luis, quienes acompañaron y se pusieron al hombro el proceso en marcha.

Los caminos elegidos para construir vínculos fueron múltiples, entre ellos:

- 1) Organización compartida de seminarios con Universidad Nacional de San Luis, Universidad Católica Argentina, Universidad Católica de Cuyo, Universidad de la Empresa, Universidad del Salvador.
- 2) Participación de invitados a los Seminarios de Investigación en Extensión Rural.
- 3) Creación de una revista científica -con referato- de Desarrollo y Extensión Rural ReD+ER, con la Maestría de Extensión rural de la Universidad Nacional del Litoral¹²³.
- 4) Relaciones con Postgrados en el exterior, fundamentalmente Brasil (Universidad Federal de Santa María-RS, Universidad Federal Rural de Pernambuco, Recife) y Costa Rica (Universidad de Costa Rica y Universidad INVENIO).
- 5) Activa participación en las Jornadas Nacionales y del MERCOSUR de la Asociación Argentina de Extensión Rural y en su Comisión Directiva.
- 6) Vinculación con el Centro de Estudios e Investigación para la Dirigencia Agroindustrial (CEIDA)¹²⁴ de la Sociedad Rural Argentina,
- 8) Trabajos de investigación y pasantías con la cátedra de Extensión Rural de la Facultad de Agronomía, UNLPam, y otras pasantías con Universidades de Buenos Aires y Luján.
- 9) Participación como docentes invitados de postgrados y grados nacionales e internacionales.
- 10) Convenios con municipios e instituciones territoriales para fines específicos, especialmente relacionadas con el programa de ProHuerta.
- 11) Apoyo a la creación de carreras universitarias o especializaciones de

123 Los N° 1 y 2 corresponden a Enero-Junio 2013 y a Julio-Diciembre 2013.

124 www.ceida.org.ar

postgrado. El caso de la Licenciatura en Comunicación Social dependiente de la Universidad Nacional de La Pampa; la creación de postgrado a nivel de especialización en Comunicación para el Desarrollo en la Universidad Nacional de San Luis.

12) Apoyo a Tecnicaturas relacionadas con Desarrollo Local y otras temáticas en la localidad de Victorica (LP).

13) Fortalecimiento del vínculo estratégico con el Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET), en Gral. Pico, para la generación de información y buenas prácticas en horticultura comercial familiar.

14) Visibilidad de la Expo Ternero, en Gral. Acha, con un fuerte liderazgo de la UE y DT de esa localidad.

15) Participación en los sucesivos INTA Expone.

16) Gestión interinstitucional de los concursos provinciales de quesos, reserva forrajeras y chacinados.

17) Asesoramiento y capacitaciones junto al Ministerio de Bienestar Social del Gobierno de La Pampa.

18) Publicaciones compartidas con SENASA.

19) otros.

La escenografía interinstitucional planteada, son plataformas para múltiples redes con fines específicos. Como siempre, el desafío está en el gerenciamento gana-gana de los mismos.

3. CONSIDERACIONES PARA CONTINUAR DEBATIENDO

Una institución es un conjunto de seres que interactúan en función de un fin común. La clave es siempre la interacción, es decir, el intercambio de experiencias e informaciones, el juego entre seres capaces de cooperar para llegar a ese fin. Cuando la interacción y el fin común se pierden o se vuelven confusos, la institución se convierte en un objeto en sí mismo y sólo cuentan la supervivencia y los puestos de trabajo.

Prieto Castillo (1994:35).

Lecciones aprendidas

Coincidimos con Manucci (2009), cuando dice: “...de nada sirve leer los sucesos actuales desde caminos anticuados, porque no vamos a ver nada nuevo”, estas lecciones –entendemos-, abren nuevos sucesos e invitan a construir nuevos caminos. Las lecciones, lógicamente, son no acabadas, pero señalan e invitan al debate.

- Es alentadora como prolífica la información generada y recopilada del proceso de transformación en marcha.
- El proceso en marcha, es una escuela de aprendizaje.
- Es necesario mirar la realidad de ambas provincias desde nuevos paradigmas, que posibiliten una adaptación de las percepciones y las acciones en sintonía con la complejidad de los entornos.
- Existe, en la actualidad, una dicotomía entre paradigmas y cultura nacional y esto se percibe permanentemente.
- El abordaje de los territorios, desde la perspectiva de sistemas complejos, se manifiesta como una realidad insoslayable.
- El abordaje sistémico, inter/transdisciplinario y en redes, es la opción innovadora para implementar estrategias de intervención: implementarla es el desafío.
- No existen recetas mágicas para abordar la Extensión rural en escenarios territoriales, tan cambiantes como multifacéticos.
- Los cambios y transformaciones socio/culturales de “la gente”, son tan importantes como lo son los económico-productivos-ambientales para sintonizar el SER y TT con los territorios.
- Democracia e institucionalidad débiles, limitan el quehacer exitoso de la Extensión rural en procesos de desarrollo.
- Los paradigmas de desarrollo, se solapan. En consecuencia, el SER y TT (re)elabora las estrategias y los objetivos de intervención a medida de cada situación, el documento se manifiesta así *siempre vivo*.
- Los CLAs, -cuando bien constituidos-, fortalecen el SER y TT y, la institucionalidad territorial.
- El aprendizaje -del proceso-, se manifiesta en los logros visibles y/o intangibles y los indirectos todavía no verbalizados.
- Existe en el SER y TT, una convivencia, como así también una puja ideológica, de los diversos paradigmas de desarrollo que se solapan en los territorios.
- Las personas y el SER y TT, funcionan en una dinámica relacional entre lo instituido y lo instituyente.
- Existe una lógica cultural *híbrida*, intergeneracional en el SER y TT, donde la generación Y está presente aportando cambios culturales importantes a entender y modelar.
- La debilidad del proceso en marcha, está en la *calidad de la gestión*.
- Es fundamental, que la línea jerárquica institucional esté liderando y facilitando el proceso.

- Los liderazgos no se inventan, se construyen, se manifiesta más en los hechos que en las palabras.
- La perseverancia, la claridad de los mensajes y, los buenos ejemplos son motores necesarios para lograr la transmutación deseada.
- La comunicación entre el SER y TT y la rurbanidad, se (re)construye en armonía con la tecnociencia y las mutaciones socio-culturales.
- Extensión rural, es una especialización profesional –no privativa de las ciencias agrarias-, y como tal requiere de una fuerte vocación para ejercerla.

Reflexiones finales en voz alta...

Con la institucionalidad del siglo XX no podemos enfrentar los retos del siglo XXI.
Lula Da Silva, (2009).

Un dirigente-gerente no debe temer desconocer, sí debe temer desconocer que desconoce. La mente se mantiene ágil si sobran las preguntas y escasean las respuestas.
R. Thornton, (2014).

Alemany (2013:23), colega e inquieto intelectual, manifiesta “...*la sociedad interpela a sus instituciones y las instituciones deben interpelar a la sociedad con propuestas con capacidad de movilización social para el abordaje conjunto e integral de sus problemáticas*”. Entendemos que este concepto, está presente en el relato compartido y, lógicamente, no se agota en el texto que es diagnóstico pero a su vez propositivo. Pues la Extensión rural, está viva y se manifiesta dinámica como lo es la sociedad que la interpela.

El camino andado, nos llena de satisfacciones y de un optimismo moderado, pero a su vez nos interroga –seguramente-, con nuevas preguntas e hipótesis sobre los alcances reales de la transformación esperada. Y, su correlato con la deseada mejora del SER y TT Regional, en su accionar en los territorios. Se tomaron decisiones, y fueron fundamentalmente estratégicas. Se puso énfasis en trabajar las mismas en todos los niveles de gestión, pues son estas decisiones las que –entendemos-, movilizan realmente el funcionamiento del SER y TT Regional.

Lo valioso, es que se pudo implementar y que no se borró con el codo lo que se escribió con la mano. Esto ya es un logro en sí mismo. La propuesta, sumó adherentes como así también estuvieron y están presentes los escépti-

cos y los críticos. Como bien manifestó un extensionista, en el 2012, “...Ricardo no comparto en nada tu modelo de gestión y menos la propuesta del documento del SER y TT Regional”. Valoro enormemente la sinceridad del colega, la pregunta de mi parte fue ¿qué propones a cambio? Todavía estoy a la espera de la respuesta con propuesta. Esto, confirma que lo instituido y lo instituyente están siempre presentes. El desafío que hemos compartido en el texto, fue (re)construir un modelo de SER y TT, con una propuesta de gestión que fuera funcional al INTA, al SER y TT Regional y a la diversidad de *gente*, quien es la audiencia priorizada. Reconocemos que el INTA tiene lógicas ideológicas y de funcionamiento y es, en sí mismo, un sistema complejo –no así complicado-, y como tal debe gestionarse.

Al escribir este texto, se está implementada la nueva cartera de proyectos nacionales y regionales –los Proyectos con enfoque territorial (PRET)-, con ciertas modificaciones. Siendo una de las más importantes, el énfasis en focalizar el abordaje por territorios de manera de ser un lector y actor relevante en las mismas. Este enfoque, valoriza aún más el abordaje de la mudanza en marcha, le da valor a los marcos teóricos expresados, como así también a las estrategias orientadoras pregonados en el documento analizado.

Tomamos una reflexión citada por Felcman y Blutman (2011:60), en su texto: “*las organizaciones que harán que las cosas ocurran no serán pirámides jerárquicas con la mayor parte del control centralizado en la cúpula. En cambio, serán sistemas donde el poder es difuso y los centros de decisión plurales. La toma de decisiones llegará a ser un intrincado proceso de negociación multilateral tanto dentro como fuera de las organizaciones. Dado que las organizaciones serán horizontales, la manera en que serán gobernadas será colegiada, consensual y consultiva. Cuanto mayores sean los problemas a resolver, más difuso será el poder para resolverlos y mayor el número de personas que puedan ejercerlo*”. Claramente, vemos en el texto que la cultura organizacional se manifiesta reacia –especialmente en la generación X tardía y la Y-, a aceptar gestiones piramidales y, se hace relevante los liderazgos situacionales, tanto verticales como horizontales.

Un emergente a debatir, como hipótesis, es si la tendencia a las *zonas de confort individualista* en desmedro de los *cooperativos*, no se acentúa con el empoderamiento que significa acceder a los títulos de postgrado. Es decir, el postgrado es un pasaporte habilitante para un mayor individualismo. Reconocemos que, compatibilizar la propuesta de transformación con los lide-

razgos necesarios para su implementación, es un desafío no acabado. Acordar la coherencia ideológica, con formulaciones conceptuales, metodologías adecuadas y tecnologías de gestión apropiadas en toda la organización del INTA, es la debilidad todavía no resuelta totalmente. Se puso y se pone mucho esfuerzo en apoyar las iniciativas de liderazgo. Vaya entonces, el reconocimiento a los grupos que van resolviendo los liderazgos situacionales requeridos.

El autor Cano Castillo¹²⁵ expresaba, “... *el reto de diseñar la Extensión a la medida de las particularidades de situaciones concretas emerge de la diversidad y la especificidad local. Y por ello difícilmente se podrán mantener fórmulas genéricas y uniformes de extensión como ha sucedido en épocas pasadas*”. Compartimos esta afirmación y, en consecuencia, el camino transitado va moldeando las particularidades de cada UE y DT, donde el peso relativo de la tríada competitividad, sustentabilidad y equidad social se va acomodando a las particularidades de los territorios de intervención, leídos en los proyectos regionales respectivos. Los emergentes, pueden o no ser coincidentes entre territorios y, los abordajes para atenderlos, no tienen receta única. Hay territorios que acuerdan un perfil de desarrollo, y se comprometen en lograrlo. Otros, no saben muy bien lo que quieren y, en consecuencia, andan a la deriva. Unos pocos, plantean una vuelta al pasado, para “acomodarse” al presente. Entonces, el concepto de desarrollo y deseado bienestar humano para los territorios, no es unívoco, ni estático, hay múltiples miradas como necesidades de diversa magnitud a satisfacer. Esta lectura –si es compartida-, debería reflejarse en las políticas públicas.

Se reafirma la necesidad de fortalecer la integración intelectual institucional en los procesos de innovación, minimizando la ecuación lineal *investigación + extensión*, todavía muy presente en el discurso y en el hacer del INTA y, en el mundo de la academia en general. Hasta el momento, no se ha logrado avanzar suficientemente en este objetivo. Quizás, todavía prima la pasividad intelectual para debatir –los cómo-, para superar esta dicotomía y linealidad cartesiana.

Como iniciativa –en el camino de los cómo-, la Dirección Regional está moldeando como *Unidad de Innovación* la recientemente creada Unidad de 25 de Mayo en La Pampa. El grupo, se va conformando interdisciplinario –grado y posgrado-, con competencias individuales y colectivas en condiciones de realizar,

125 Citado por Thornton y otros (2003:211).

de manera autogestionada, investigación, experimentación y extensión rural situacional, conjuntamente con los actores territoriales y según la/s problemática/s a atender en la cuenca del Río Colorado. Acordada la misión y visión de la unidad y adoptada, la idea sería un ejemplo superador para la institución.

Es necesario resaltar que, en el período analizado, los presupuestos económico-financieros asignados a fortalecer el Sistema Nacional de Transferencia y Extensión Rural del INTA, fueron satisfactorios y, en consecuencia, podemos afirmar que se está adecuadamente reconstituido en recursos humanos -100 personas¹²⁶ e infraestructura¹²⁷-. Lógicamente, reconocemos que 100 personas no resuelven las problemáticas de la ruralidad de dos provincias. Por ello, las estrategias de formalizar redes público-privadas como plataformas de intervención y de contención, es parte del paradigma a emplear si se desea resolver causales de la magnitud que sea. Con los naturales y, a veces, lamentables vaivenes que vivimos periódicamente en el país, es posible que aparezcan restricciones presupuestarias para mantener un proceso sostenible y, es allí que vale recordar *“cuando menos recursos existen, mejores ideas se necesitan”*. Los dirigente-gerentes –deseados líderes/dirigentes-, que se van formando necesitan entender que *la paternidad del Estado* no resuelve todo y, ellos necesitan aprender, y con premura, tanto a gestionar en el marco de alianzas, incertidumbres, contradicciones, restricciones, como momentos de bonanza. Este escenario, requiere –como venimos señalando-, de dirigente/gerentes con fuerte *inteligencia tanto estratégica como emocional situacional*.

En cuanto a las competencias laborales específicas y transversales que se van (re)construyendo, se resalta la importancia de formar líderes de equipos polifuncionales. Aquí, vale lo expresado por Lowney (2004:338), para quien *“...el conocimiento de sí mismo arraiga y nutre las demás virtudes del liderazgo”*. Así también, es necesario prestar mucha atención al componente de *fortalezas-debilidades psicológicas* para la actividad profesional extensionista. Vale retomar lo comentado en el texto sobre las fortalezas psicológicas necesarias para el ejercicio profesional y, las debilidades observadas (Yáñez 2011, 2013). Si la psicología manifiesta que la adolescencia se ha extendido en el

126 74 profesionales, 11 técnicos y 15 personas de apoyo. Total: 100 personas.

127 En esta gestión se remodeló la UE y DT de Gral. Pico y la EEA Anguil. Se inauguraron los edificios de las UE y DT de San Luis, Corcarán, Unión y Guatrachè y, está en construcción -financiado por el Gobierno de La Pampa- la UE y DT de 25 de Mayo. A esto, se suma la renovación total del parque automotor a razón de dos unidades por UE y DT.

tiempo -algunos psicólogos y pedagogos sostiene hasta los 30 años-, entonces la universidad está otorgando títulos a adolescentes.

Esta realidad, entre otras, obliga al mercado laboral y al INTA en particular, a adecuarse para contener y orientar al profesional recién egresado, que todavía está en una etapa psicológica de construcción de su identidad, es decir ¿qué soy como persona y profesional? Por lo cual el componente psicológico, no debe ser tomado a la ligera. Muy por el contrario es una deuda pendiente la escasa atención que la institución está dedicando al tema. Tampoco se resuelve incorporando psicólogos o especialistas en recursos humanos y esperando que ellos por sí solos resuelvan los emergentes. Los estudios psicotécnicos realizados, señalan problemas recurrentes en los perfiles profesionales. La experiencia –muy aleccionadora-, que mencionamos con la consultora *Psicotek* en el texto, resulta valiosa pero no suficiente, menos aún con el actual convenio colectivo de trabajo que posee el INTA. La psicología organizacional, es un campo de conocimiento que requiere de una política institucional permanente, que sustente y legitime las decisiones a tomar.

El próximo Plan Estratégico Institucional, debería ir acompañado de un nuevo convenio colectivo de trabajo y, éste revisarlo periódicamente. No se puede pensar un nuevo convenio colectivo de trabajo sin (re)pensar o reafirmar la *responsabilidad social institucional* que el personal de INTA requiere adquirir o revalorizar. Es bueno recordar, que los puestos de trabajo no *vuelven, evolucionan*, en este caso hacía *roles con responsabilidades*. Esto incluye, (re)pensar el rol gremial en la construcción y subsiguientes responsabilidades en la cogestión del convenio laboral. El gremialismo, debería dejar su vocación –casi única-, reclamatoria de derechos y, muchas veces defensor de *causas poco ejemplificadoras* y, reposicionarse como partícipe activo de la construcción de armonía y productividad laboral general institucional.

El ingreso de la generación Y, una presencia porcentual importante de mujeres y, lentamente se hace visible preferencias de género como un componente más en los grupos de trabajo en el SER y TT Regional, va moldeando no ya una cultura, sino *culturas interactivas entre el SER y TT y la ruralidad*. Estas tres dimensiones, van perfilando arquitecturas culturales-laborales, que deberán convivir y ser puente con el ingreso a futuro de las generaciones Z1 y Z2.

La generación Y, que accederá con cierta rapidez a cargos gerenciales en el INTA, deberá construir modelos de gestión –donde prime los roles sobre las

jerarquías-, menos puestos de trabajo formales, sí más responsabilidades, que contenga a su propia generación como los venideros. Para ello, es necesario preparar nuevos manuales del *management*, creados a la “medida” de los escenarios laborales del siglo XXI. En este caso, con más énfasis en gestión de I+D+i.

Conversando con colegas, me han sugerido realizar un alto en el camino para repensar el documento-propuesta e implementar los ajustes que corresponda. Me he negado y por una sencilla razón. Todavía no tenemos –a entender del autor- y visto en los comentarios del texto, apropiado-adoptado ciertas premisas de la transformación en marcha, como tampoco logrado los liderazgos formales y situacionales deseados. En consecuencia, sería abrir la ventana a una asamblea de debates y, posiblemente, volver a la *comodidad del pasado*, más que un creativo salto al futuro. El proceso –entonces-, de adopción y apropiación de la teoría y prácticas de la gestión en el SER y TT, está en construcción. Es un camino trazado, pero a consolidar en el día a día. Requiere de paciencia, perseverancia, docencia para alcanzar a constituir el grupo de liderazgo requerido. La propuesta, necesita continuidad en el tiempo que incluya un cambio en la Dirección Regional, que se realizará a fines del 2014 o inicios del 2015, para validarse como política Regional. Y, en el período de la nueva gestión, seguramente será el momento del (re)diseño y/o actualización de forma y/o de fondo para armonizarse con el próximo Plan Estratégico Institucional 2016-2030 y el rol de la Extensión rural o, ya –mejor aún-, de la *innovación virtuosa* como proceso integrador definitivo de la investigación, experimentación, extensión rural con otro/s colectivo/s de actores público-privados, dejando así la histórica dialéctica dicotómica investigación-extensión, a veces excluyente.

El PEI 2005-2015 sigue vigente, y es saludable completar su período para luego revisar y actualizar lo que corresponda. Es oportuno tener presente, lo manifestado en el documento -en elaboración-, del Programa Nacional de Transformaciones Territoriales, Innovación y Gestión del Desarrollo¹²⁸ que dice “...el Programa se propone contribuir a la construcción de un nuevo marco epistemológico, capaz de orientar la práctica científico-técnica y la formulación de políticas públicas que respondan a las necesidades de inclusión y mejoramiento de los territorios”. Vemos, que no se contradice para nada con la propuesta en marcha.

128 En elaboración, julio 2013. INTA. Policopiado.

Catullo, en el 2010, manifestaba, “...en el entramado de organizaciones vinculadas a lo rural, existe un marcado predominio de las organizaciones públicas y no se ha desarrollado la necesaria integración y capacidad de movilización y cooperación con las organizaciones no públicas y la sociedad civil”. Compartimos lo expresado, pero observamos también debilidad relacional entre las organizaciones públicas. Y, de éstas con las privadas –que a su vez manifiestan debilidades relacionales entre ellas-.

El texto, ha resaltado la necesidad de consolidar institucionalidad territorial para que el SER y TT se sienta contenido adecuadamente, para cumplir sus funciones. Esta institucionalidad, requiere de un Estado-Nación presente, pero respetuoso de las libertades y defensora de la independencia de los poderes del estado. Lamentablemente, este escenario deseado no viene acompañando el proceso de transformación implementado. Se observa un estado de crisis, en el sistema político. Las ideas y herramientas que emplea el *sistema político*, no son acordes a la complejidad actual. Somos afectos a las grandes proclamas, pero se falla en su implementación. Las lógicas patrimonialistas y clientelares, no son el camino a seguir si se desea una ciudadanía plena. Los derechos sociales, deben dejar de ser un favor o una prebenda política. Vale recordar lo expresado por Benegas Lynch (h) y otra (2003:155), que dicen “... uno de los peores enemigos del pensamiento en temas sociales es justamente esa tendencia a hipostasiar, es decir, a atribuir sustancia o existencia real a meros conceptos, a constructos teóricos”.

Los constructos teóricos, no son un fin en sí mismo. Es saludable a su vez compartir la idea de Castells (2000:399), citado por Shmite (2008:64), que dice “... el nuevo poder reside en los códigos de información y en las imágenes de representación en torno a las cuales las sociedades organizan sus instituciones y la gente construye sus vidas y decide su conducta. La sede de este poder es la mente de la gente”. Tocqueville, citado por Benegas Lynch (h) y otra (2003:13), nos advierte que “... tengamos especial cuidado con las pequeñas intromisiones, puesto que en esto consiste el ejercicio de precalentamiento que prepara el campo para lo gordo que cuando llega, pasa casi desapercibido debido a todas las infracciones cometidas por la arbitrariedad gubernamental”.

Es necesario, incentivar la lectura periódica y sistematizada de la realidad de los territorios, para así mejorar las prácticas de intervención. Evaluar los efectos e impactos en sus diversas dimensiones, facilitando así debates de

mejora continua. Por ello, resulta relevante la *investigación en Extensión rural*. El camino andado motiva, pero todavía se manifiesta cierta debilidad en el SER y TT, por consolidar mecanismos y espacios periódicos augestionados para la reflexión-acción participativa y, los resultados plasmarlos en escritos académicos y/o de divulgación.

Observando ciertos indicadores subjetivos y otros estadísticos, vemos que la ruralidad de ambas provincias viene cambiando con cierta rapidez. Un ejemplo de otros –en el caso de la agriculturización-, es el discurso reiterado de tomar como verdad absoluta el rol de los *pools* de siembra de gran escala y “externas”, como los actores que definen el mercado inmobiliario de alquileres. Mientras se escribe este texto, esta realidad es de tiempo pasado. Actualmente, el esquema de negociación entre el rentista y el que produce, viene con estrategias de acuerdos variadas y, mayor cantidad de locales los actores participantes contratista-inversionistas productivos. Estos “aggiornados” actores económico-productivos locales, son resultado –mucho de ellos-, de haber sido contratistas de los grandes *pooles*. Estos actores fueron formados y equipados para ofrecer servicios de calidad, resultado de ello se están quedando con el negocio productivo agrícola. Como bien define Amavet y otros (2012), estos actores son la “*nueva burguesía nacional agropecuaria*”. Esta categoría social, se hace visible como actor de poder territorial y, en consecuencia en tensión/asociación con las tradicionales organizaciones gremiales del agro y/o políticos partidarios locales.

Paralelamente, el rol de la mujer como tomadora de decisiones empresariales, líder o referente en procesos de cambio y/o transformaciones sociales tampoco puede soslayarse. Así como los pueblos originarios, se hacen oír y reclaman espacios de poder institucionalizados. Además, envejecen los textos sobre la empresa familiar y, aparecen los nuevos enfoques sobre la temática al modificarse la idea de familia de antaño.

El SER y TT de esta Regional –entonces-, necesita adecuar –flexiblemente-, sus estrategias y acciones entre el esquema que “ser del campo” es “tener campo” y/o vivir y trabajar en el campo y la actual realidad que “ser del campo” es estar involucrado en el negocio del campo en sus muy diversas y complejas (sub)actividades, tal como nos señala Bisang y otros (2010:240), en el modelo de integración productiva en red. A esto, se suman los modelos de la agricultura familiar y campesina, escasamente capitalizada y/o con tenen-

cia precaria y sus diversos esquemas de representaciones, entendida esta como *una forma de conocimiento, socialmente elaborado y compartido, con una orientación práctica y orientado a la construcción de una realidad común en un conjunto social* (Citado por Cáceres y otros, 2006:127).

Otro dato de la realidad, es que se modificó lo que en su momento expresó Thornton (2004:323), sobre que el INTA seguía vinculado a sus públicos genéricos de antaño. Hoy, bien sabemos –por estudios en las redes sociales-, que se amplió notoriamente la matriz de vínculos relacionales –sean estas puntuales o de cierta regularidad e intensidad-, con la institución y el SER y TT en particular. En consecuencia, resulta necesario rever, permanentemente, las estrategias comunicacionales y, poco valor tiene continuar manifestando como letanía incumplida “...*el INTA se comunica poco con el productor*”. Es, un ida y vuelta de intereses compartidos, relacionales, donde el productor es un actor más de una ruralidad multipropósito y cada vez más informatizada. Estos intereses, cuando emergen, referencian al INTA país como fuente, y no necesariamente a una Estación Experimental o Unidad de Extensión en particular.

No deseo dejar pasar una reflexión –abierta al debate-, sobre las universidades. En mi entender, las universidades deberían ser “*locomotoras intelectuales*”, orientadoras de los procesos de evolución social de I+D+i en los territorios. Lamentablemente, no se percibe este liderazgo. Si la universidades nacionales, no modifican tanto su compromiso de liderazgo como su enfoque de formación, adecuando la enseñanza a los nuevos y dinámicos paradigmas –de duración hegemónica cada vez más efímeros-, sin que esto signifique la desaparición per se de los mismos, no está cumpliendo con su rol social. Lo que se está generando, actualmente, son profesionales dedicados a la ruralidad, alejados de los paradigmas referenciales del siglo XXI.

El proceso, también pone en valor la prolífica producción bibliográfica generada, que incluye los diversos autores nacionales y extranjeros convocados en los libros editados. Estos autores, aportaron ideas, movilizaron preguntas e hipótesis que enriquecieron y, seguramente enriquecerán el proceso de transformación del SER y TT.

Al cierre del texto, se encuentra en plena implementación la cartera los Proyectos con enfoque territorial (PRETs). Este enfoque, reafirma la importancia de los actores territoriales como “*levadura sinérgica*” para movilizar procesos de innovación y desafía para dar respuesta a demandas territoriales genuinas.

Lo compartido en el escrito, invita a reconocer que la propuesta en marcha no alcanzará sus deseados objetivos por inercia exclusivamente del INTA. Es una *construcción social de congruencia* entre modelos organizacionales, tipo de gestión cultural y liderazgos requeridos.

Retomando la pregunta del inicio del texto ¿estamos haciendo correctamente la transformación propuesta como responsabilidad pública? Invitamos a los lectores a construir respuestas posibles y, a ponerlas en común.

A modo de cierre del texto, deseamos compartir esta reflexión de Rifkin (1999:20), realizada hace ya unos años, pero entendemos vigente como escenario aunque todavía no implementada. *La agricultura de todo el planeta podría verse en medio de una gran transición de la historia mundial, con un volumen creciente de alimentos y fibras cultivados en interiores, en gigantescos baños bacterianos, a un precio que sería una fracción de lo que cuesta cultivar en la tierra. La agricultura de interiores podría suponer unos precios más baratos y una oferta de alimentos más abundante, pero millones de campesinos/productores, tanto del mundo desarrollado como de los países en vías de desarrollo, serían quizás arrancados de sus tierras, se desencadenaría una de las grandes perturbaciones sociales de la historia.* Invito a buscar respuestas a esta pregunta ¿Cuál debería ser el protagonismo de los sistemas de Extensión rural como parte de entramados de I+D+i abordando este escenario productivo-social?

Finalizando el texto, se realizó la evaluación externa del Centro Regional, de acuerdo a las normativas de la Unidad de Auditoría Interna del INTA. Esta auditoría, incluye analizar el SER y TT. De las diversas observaciones, rescatamos el énfasis en la creación de los CLAs, faltantes en las UE y DTs y EEAs. La recomendación dice “... *completar en un plazo no mayor de seis meses la constitución de todos los CLAs, incluidos los de las Estaciones Experimentales*”. Dado el espacio que el texto ha asignado al tema, se entiende que el debate sobre la constitución de los mismos no es de naturaleza voluntarista y de plazo acotado, sino de análisis y comprensión de las relaciones territoriales público-privados existentes y, el ejercicio que los mismos poseen para dialogar, proponer y participar de procesos de transformación social territorial. Entendida esta matriz comunicacional, será posible gestionar la recomendación.

Los consultores evaluadores, resaltan entre otros documentos, el del SER y TT Regional: “... *la valoración de conceptos como territorio y capital social, lo*

que implica reconsiderar la importancia que los aspectos políticos, sociales y culturales tienen en las estrategias de desarrollo”. Continúan diciendo: “... son factores de apoyo para estrategias de desarrollo, más que elementos paralizantes de esas estrategias”. Sobre el documento, manifiestan “...significó un norte muy importante para que los equipos tradicionales de extensión, asumieran el enfoque territorial como un nuevo paradigma para desarrollar la intervención en los espacios socioproductivos”. La evaluación incluye una serie de recomendaciones que serán insumo para debates correctivos de gestión.

4. AGRADECIMIENTO

Deseo resaltar, con mucho énfasis, mi reconocimiento como amigo, persona y académico al compañero de ruta de muchos años: el Dr. Gustavo “Ruso” Cimadevilla. Sus aportes intelectuales, apertura al debate, paciencia y orientación sin ostentación, han sido fundamentales para la formación durante todos estos años de quien escribe este texto. También Gustavo, es un valioso y desafiante referente intelectual en las redes de dialogo de muchos extensionistas y comunicadores rurales, tanto del INTA como de América Latina.

5. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

AIMETTA, A. (2007). Oficios y personajes del campo. Ed INTA, EEA INTA “Ing. Agr. G. Covas” Anguil, La Pampa. ISBN978-987-22893-1-7

ALBARRACÍN, B. (2008). Procesos de aprendizajes de los POAs. Informe de observación. La Pampa-San Luis. Policopiado.

ALBRIEU, J.; HOLLMANN, J. (2012). La participación en los Consejos Asesores. Material equipos técnicos. Coord. Nacional de Transferencia y Extensión. INTA. Policopiado.

ALEMANY, C. (2013). Planificación participativa, conocimiento territorial, innovación socio-técnica y aprendizaje colectivo: ejes de una práctica extensionista. En C. Alemany (coordinador). De la focalización al enfoque territorial. Experiencias de extensión rural en los grandes valles de la norpatagonia. Ed INTA, EEA INTA Alto Valle.

ALEMANY, C. (2003). Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA. En Thornton, R.; Cimadevilla, G. (Ed) (2003). Extensión rural en debate. Ediciones INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-101-X

ALEMANY, C. (2008). Volvió la Extensión... ¡Y se armó la discusión! en R Thornton; G Cimadevilla (Ed). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. Edición agotada. ISBN 978-987-22893-4-8.

ALEMANY, C.; ANDRADA, H.; AURAND, S.; CIMADEVILLA, G.; MASSONI, S., VARELA, H.; OLIVERA, T.; THORNTON, R. (2011). Reunión de reflexión sobre Extensión rural. Lujan (SL).

ALEMANY, C. (Coord.) (2013). De la focalización al enfoque territorial, Ed. INTA, EEA Alto Valle, Río Negro.

ALLEGRI, M.; CANTARERO, M.; ERBETTA, H.; MONTOSI, F.; DEL VALLE, H. Informe de Consultoría. Evaluación Externa Centro Regional La Pampa-San Luis. Unidad de Auditoría Interna INTA. Septiembre de 2014.

ALVES ROLO, R. (2013). Desafíos para la construcción de una política de ordenamiento territorial en la Argentina. Tesis de Maestría, FAUBA, Buenos Aires. Policopiado.

AURAND, S. (2012). Campesinos y adopción tecnológica en el noroeste de San Luis, Ed INTA, San Luis. ISBN 978-987-679-108-3.

BACHRACH, E. (2013). Ágilmente, Ed Sudamericana, novena edición, Buenos Aires.

BASOMBRÍO, B. (2009). NO, positivo. Campo y Gobierno. Historia y testimonio de la protesta agropecuaria del 2008. Ed. El Cencerro, Buenos Aires.

BARRIENTO, M. A. Y OTROS (2001). Percepciones de los alumnos acerca de la extensión rural: aspectos metodológicos. Revista FAVE, Volumen 15 N^o 1, UNLitoral.

BENDINI, M.; ALEMANY, C. (Coord.), (2004). Crianceros y chacareros en la Patagonia, Cuaderno GESA 5, Ed La Colmena, Buenos Aires.

BENEGAS LYNCH (H), A.; JACKISCH, C. (2003). El fin de las libertades. El caso de la ingeniería social. Ed. Lumiere. Fundación F.A. von Hayek. Buenos Aires.

BENÍTEZ, A. (2010). Desarrollo rural sob uma perspectiva territorial. Tesis de Mestrado, Universidad Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil. Policopiado.

BERGMAN, S. (2008). Argentina ciudadana, Ed. B, Buenos Aires.

BERNASCONI, H. (2013). Comunicación personal. Coordinador de Desarrollo Rural, EEA San Luis.

BISANG, R; ANLLÓ, G.; CAMPI, M. (2010). Organización del agro. La transición de un modelo de integración vertical a las redes de producción agrícola. En Reza, L; Lema, D; Flood, C (Editores) (2010). El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos, Ed Facultad de Agronomía, UBA, Buenos Aires.

BRUNO, J.P. (2014). Comunicación personal. CRLPSL, INTA.

BOCCHETTO, R. (2011). Desarrollo, Innovación y territorios ¿con qué institucionalidad?, INTA, Carlos Paz, Córdoba, Junio. Policopiado.

BUSANELLO, H. (2013). El éxito de una empresa depende de la capacidad de reinventarse a sí misma. Campo, La Nación, 18 de Mayo.

CABO, S. (2011). Transformación territorial del espacio rural del centro-oeste de la provincia de La Pampa, Ed. INTA, EEA Anguil "Ing. Agr. G. Covas", La Pampa.

CÁCERES, D. Y OTROS (2006). Las representaciones tecnológicas de pequeños productores caprículos. En "Y... vivimos de las cabras". Ed. La Colmena, Buenos Aires.

CÁCERES, D.; SILVETTI, F.; CALVO, S. (2008). Transformaciones territoriales, heterogeneidad

socioproductiva, y extensión rural en el norte de la provincia de Santa Fe, en R Thornton; G Cimadevilla (Ed). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. Edición agotada. ISBN 978-987-22893-4-8.

CARNIGLIA, E.; CIMADEVILLA, G. (2010). La ruralización de la ciudad: ¿importa a la extensión rural? En Extensión rural en la Región Sur: Diálogos de saberes. IICA, Buenos Aires.

CARNIGLIA, E. (2012). La ruralidad de la prensa. Agronegocio, tecnología y agrarismo, Ed., UNRCuarto, Río IV, Córdoba.

CARRASCO A.; SÁNCHEZ N.; TAMAGNO L. (2012) Modelo agrícola e impacto socio-ambiental en la Argentina: monocultivo y agronegocio. Serie CMA-AUGM, UNLPlata, Edición electrónica, monografía N^o 1, ISSN 2314-1743, Argentina.

CARRICART, P. (2012). Cooperativas rurales y territorios en la región pampeana Argentina, Ed La Colmena, Buenos Aires.

CARRIÓN MAROTTO, J. (2007). Estrategia. De la visión a la acción. Ed ESIC, España.

CATULLO, J.; PEREZ CARLETI, A. (2008). El desarrollo territorial: perspectiva nacional. XIII Congreso Internacional del CLAD.

CATULLO, J.; TORRES, G. (2010). Innovación tecnológica y extensión rural para el desarrollo sustentable de los territorios. En RIMISP (2010). Experiencias innovadoras de Extensión Rural en América Latina, Documento, Chile. www.rimisp.org

CATULLO, J. (2010). La dimensión institucional de la Extensión Rural en la Región Sur Latinoamericana. En La institucionalidad agropecuaria en América Latina: estado actual y nuevos desafíos. FAO. Policopiado.

CAVIGLIA, J.; LORDA, H; LEMES J. (2010). Caracterización de las unidades de producción agropecuarias en la provincia de La Pampa, Boletín de divulgación técnica N^o 99, EEA “Ing. Agr. G. Covas” Anguil, La Pampa.

CENTENO, M. (2011). Governance del territorio en el corredor Quines-Candelaria, provincia de San Luis, Ed INTA, CRLP-SL.

CENTENO, M. Y OTROS (2008/9/10). Diagnósticos Comunicacionales y planes. UE y DTs de San Luis, Concarán, Victorica, Guatraché, Anguil Informes. CRLPSL INTA. Policopiados. .

CENTENO, M.; CORNEJO, L. (2013). Representaciones e imaginarios del INTA San Luis en las redes sociales. VI Encuentro Panamericano de Comunicación, Córdoba, Argentina. www.eci.unc.edu.ar

CIMADEVILLA, G.; CARNIGLIA, E.; CANTÚ, A. (1997). La bocina que habla. Antecedentes y perspectivas de los estudios de comunicación rural, Ed UNRCuarto. ISBN 950-665-051-9.

CIMADEVILLA, G.; CARNIGLIA, E. (Editores) (2004). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo. Ediciones INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-133-8.

CIMADEVILLA, G.; CARNIGLIA, E. (Coord.) (2009). Relatos sobre la rurbanidad, Ed UNRCuarto. ISBN 978-950-665-555-6.

CIMADEVILLA, G. (2014). Comunicación personal. F. Humanidades, UNRCuarto.

Consejo Regional La Pampa- San Luis (2013). Acta N^o74.

CORNEJO, L. (2009). La Planificación estratégica de la comunicación en el INTA. Estudio del caso de la Unidad de Extensión Rural y Desarrollo Territorial, Cocarán, San Luis. Tesina de grado, UNSL, Facultad de Ciencias Humanas. Registro N^o 4037903. Policopiado.

CORNEJO, L.; LÓPEZ GARCÍA, M.; LARDONE, L.; CENTENO, M.; IACOVINO, R.; ALBARRACÍN, B.; THORNTON, R. (2010). El rol del extensionista agropecuario y la gestión del cambio. La percepción del extensionista del INTA y los imaginarios sociales. XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del MERCOSUR, AADER, San Luis. CD.

CORTON, J.L. (2011). La noción de desarrollo: un repaso a los distintos pensamientos, Ed INTA, CR La Rioja-Catamarca, ISSN 1853-3647.

CORROMOLAS, A. (2008). Difusión de la Agricultura de Precisión en la Región Semiárida Pampeana Central, Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. ISBN 978-987-05-5237-6.

CHRISTOPLOS, I. y otros (2012). Global Forum for Rural Advisory Services (GFRAS). Guide to evaluating rural extension, Lindau, Suiza. Policopiado. www.g_fras.org

D`ADAM, H.J. (2013). Comunicación personal. Cátedra de Extensión Rural, FA, UNLPam.

DE HEGEDUS, P.; VELA, H. (2003). El seguimiento y evaluación en proyectos de desarrollo rural. En R. Thornton; G. Cimadevilla (editores). Extensión Rural en debate, Ed INTA, Buenos Aires.

DE HEGEDUS, P. (2014). Comunicación personal, Montevideo, R. O del Uruguay.

DÍAZ HERMELO F. Y RECA A. (2010). Asociaciones productivas (APs) en la agricultura: una respuesta dinámica a las fallas del mercado y al cambio tecnológico. En Reca L, Lema D, y Flood C. (Eds.) El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos. Ed FUBA, Buenos Aires.

DÍAZ, J. (2011). Comunicación personal, Ex Asistente regional de Extensión rural. CRLPSL del INTA.

DIRECCIÓN REGIONAL LA PAMPA-SAN LUIS (2006). Plan de Capacitación 2006-2015, Aprendizaje organizacional de la Regional La Pampa- San Luis, 2006-2015. Documento interno.

DIRECCIÓN NACIONAL DEL INTA (2011). Lineamientos básicos para un plan de mejoras de la gestión matricial. Reunión de matriz nacional, 5 y 6 Julio. Documento interno. Policopiado.

ECHEVERRÍA J.; GRAVINA, V.; IACOVINO, R., DE HEGEDUS, P. (2010). La gestión de las unidades de extensión y desarrollo territorial del Centro Regional La Pampa-San Luis, INTA: percepciones de sus actores. XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VI del MERCOSUR, San Luis.

ECHEVERRÍA, J.; IACOVINO, R.; PÉREZ EPINAL, J.; BERNASCONI, H. (2012) Percepciones acerca de los consejos locales asesores de las Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial de Quines y Villa Mercedes en San Luis del INTA. EEA San Luis, INTA. Inédito. Policopiado.

ELZ, R.; ERBETTA, H. (2008). Extensión y Desarrollo Sustentable. En la búsqueda de una formación “bien puesta”. En Thornton R.; Cimadevilla G. (Ed) (2008). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. Edición agotada. ISBN 978-987-22893-4-8.

ETKIN, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Ed. Granica, Buenos Aires.

ENGEL, P. (2000). Facilitando el desarrollo sostenible ¿hacia una extensión moderna? entro de

Estudios y Gestión para el Desarrollo Rural Sostenible (CEDRO), Universidad Concepción, Chile. Policopiado.

ERBETTA, H. (2013). Comunicación personal, Maestría en Extensión Rural, FCA, UNLitoral.

ESPÍNDOLA, HD. (2005). TICs en la Extensión Rural: nuevas oportunidades, Revista Electrónica N^o 1, Febrero, ReDes, IICA.

FELCMAN; I; BLUTMAN, G. (2011). Nuevos modelos de gestión pública. Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del “big bang” paradigmático. Ed Temas, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ ALSINA, C.; FIOR DE LEGUIZAMÓN, M.; VARELA, H., G.; PIZARRO, S.; THORNTON, R. (1992). La comunicación como proceso integrador, Una propuesta para el trabajo interdisciplinario, Documento de trabajo N^o 9, Serie Experimentación Adaptativa, INTA, Buenos Aires.

FRANCHEVICH, A; MARCHIORI, E. (2010). ConeXión Intergenerac Yonal, Ed Temas, Bs As

FRANK, E.O. (2013). Comunicación personal. Ex Asistente Regional de Extensión Rural. CRLPSL, Jefe (Int.) UE y DT 25 de Mayo, La Pampa.

GALLI, C. (2009). Impacto de los programas sociales en el medio rural: el caso del Plan de Inclusión Social en San Luis, Argentina, EEA INTA San Luis, Ediciones INTA, ISBN 978-987-25050-5-9.

GARAY, J. (2013). Comunicación personal. EEA San Luis.

GARCÍA, R. (2006). Sistemas complejos, Serie Filosofía de la ciencia, Ed GEDISA, España.

GARGICEVICH, A. (2004). La producción agrícola por contrato y la sostenibilidad de las empresas rurales en el distrito de Casilda, Provincia de Santa Fe, Tesis de Maestría, FLACSO- UNR. Policopiado.

GARRO, R. (2013). Comunicación personal. EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, INTA.

GENOVÉS, J.M. (2013). Co-evolución tecnológica e institucional en el agro argentino, IESCT, Universidad de Salamanca, España. Tesis de Maestría. Policopiado.

GENOVÉS, J.M. (2014). Comunicación personal. Director de la EEA San Luis, INTA.

GOBIERNO DE LA PAMPA. Ministerio de la Producción (2007). Gestión 2003-2007.

GOBIERNO DE LA PAMPA (2012). Plan de desarrollo productivo. Gestión 2011-2015. Ministerio de la Producción. Policopiado.

GÓMES DE CASTRO Y OTROS (2001). Documento Proyecto “Nuevo Paradigma”, ISNAR-CGIAR. Serie Innovaciones para la sostenibilidad institucional. Policopiado.

GONZÁLEZ CARELLA, M.; ZANFRILLO, A.; SAGER, R. (2010). Innovación organizacional en instituciones de I+D.Id@s CONCYTEG 5 (65). Noviembre.

GRAS, C. (2012) La consolidación del agronegocio en la agricultura Argentina y la diferenciación de estratos empresarios. Latin American Studies Association 2012 Congress, San Francisco, EEUU, Mayo. Policopiado.

GUERRI, E. (2008-2013). Comunicación personal. Director de la EEA San Luis, INTA.

HEGUY, C. (2007). La pampa central. De la aventura de la frontera al desafío del desarrollo, Ed. Dunken, Buenos Aires.

IACOVINO, R.; PÉREZ ESPINAL, J.; BERNASCONI, H. (2011). Consejo Locales Asesores, Informe, CRLP-SL. Inédito. Policopiado.

IGLESIAS, D. (...). Algunas reflexiones en torno a la extensión rural y su futuro. AADER, VII Jornadas nacionales de extensión rural, Catamarca, Argentina.

IGLESIAS, D. (2014). Comunicación personal. Asesor D. Regional.

IICA (2010). Extensión Rural en la Región Sur: Diálogos de saberes. Memoria. Buenos Aires. ISBN 13: 978-92-9248-259-6

INGOUVILLE, NELSON Y ASOCIADOS (2012-2013). Diagnóstico de redes. Estudio piloto Regional La Pampa- San Luis. Buenos Aires. Coordinación Nacional de Investigación y Desarrollo. Policopiado.

INTA (2013). Programa Nacional de Transformaciones Territoriales, Innovación y Gestión del Desarrollo. Inédito. Policopiado.

ITURRIOZ, G. (2008). Factores críticos e indicadores de posicionamiento competitivo de las principales cadenas Agroalimentarias de La Pampa. Carne bovina, leche y trigo, Ed INTA, EEA Anguil "Ing. Agr. G. Covas", La Pampa. ISBN 978-987-05-5237-6.

JOBÁGY, E. (2010). Una mirada hacia el futuro. En Viglizzo, E; Jobaggy, E (editores). Expansión de la frontera agropecuaria en Argentina y su impacto ecológico-ambiental, Ediciones INTA, Buenos Aires.

KENT, F. (2009). Planificación de tecnologías apropiadas para productores de la región del "Caldenal", en el Departamento Utracán, Provincia de La Pampa. Tesina de Especialización en Desarrollo Rural, FA-UBA. Escuela de Graduados "Alberto Soriano". Policopiado.

KRUPATINI, S. (2011). Y ahora qué hacemos ante la complejidad, Ed. Granica, Buenos Aires.

LARDONE CURBELO, L. (2009). El paradigma tecnológico informacional y la biotecnología mediatizada. Ed INTA, EEA Anguil "Ing. Agr. G. Covas".

LARDONE CURBELO, L. (2010). Innovación y gestión del conocimiento. Énfasis en TICs. En IICA (2010). Extensión Rural en la Región Sur: Diálogos de saberes. Memoria. Buenos Aires. ISBN 13: 978-92-9248-259-6.

LARDONE CURBELO, L.; GARRO, R.; DEL GRECO, L. (2014). Creación e implementación de la E-Radio institucional: Una experiencia comunicativa del Centro Regional La Pampa- San Luis. Documento interno: propuesta. Policopiado.

LARDONE CURBELO, L. (2014). Comunicación personal. Asistente Regional de Extensión Rural. CRLP-SL INTA.

LÓPEZ DE TRABUCCO, N. y otros (...). Influencia del comportamiento en el proceso de decisión. XVIII Jornadas Nacionales de Administración. Altagerencia digital.

LONEGRO, D. (2010). El control de gestión en Direcciones de Centros Regionales en el nuevo marco del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Tesis de Maestría en Auditoría Gubernamental, Universidad Nacional de San Martín. Policopiado.

LOS GROBO (...). www.losgrobo.com. Ruta 5 Km 309. Carlos Casares, Pcia. de Buenos Aires.

LOWNEY, C. (2004). El liderazgo al estilo de los jesuitas. Ed Norma, Bogotá.

MENDOZA, M. (2013). Comunicación personal, Cátedra de Extensión rural, FA, UNLPam.

MORENO y otros (2009). Procesos de selección de un CEO: arte y ciencia. Cuaderno N^o 9,

Master en Negocios, Clarín, iEco, MateriaBiz, Buenos Aires.

MURMIS, M.; MURMIS MR. (2010) El caso de Argentina. Dinámicas en el mercado de tierra en América Latina. Ed FAO, 1-42.

MANAZZA, F. (2012). Cuantificación y valoración económica del uso consuntivo del agua en los principales productos de las cadenas lácteas de La Pampa y San Luis, Ed INTA, San Luis. ISBN 978-987-679-109-0.

MANUCCI, M. (2006). La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente. Ed Norma, Bogotá, Colombia.

MANUCCI, M. (2009). La dimensiones del cambio. Estrategika. Derechos reservados N^º759707. Policopiado.

MANUCCI, M. (2012). La funcionalidad de los síntomas en los sistemas. Estrategika, Derechos reservados N^º 4988778. Policopiado.

MANUCCI, M. (2013). Comunicación personal, Buenos Aires.

MANZANAL, M. (2006). Regiones, territorios e institucionalidad del Desarrollo Rural, Ed. Ciccus, Buenos Aires.

MANZANAL, M. Y OTROS (2009). Desarrollo territorial en el norte argentino: una perspectiva crítica. Revista Eure, Vol. XXXV N^º 136.

MEDUS, N. (Comp.) (2003). En torno de lo rural...matices de la geografía, Ed Instituto de Geografía, UNLPam, Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

PÉREZ FERNÁNDEZ, J. (2014). Comunicación personal. Director de la EEA Anguil "Ing. Agr. G. Covas" del INTA.

PLAN ESTRATÉGICO AGROALIMENTARIOS Y AGROINDUSTRIAL PARTICIPATIVO Y FEDERAL (PEA2) 2010-2016, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Buenos Aires.

PRIETO CASTILLO, D. (1994). Introducción a la comunicación rural. Ed INTA. Dirección de Comunicaciones, Buenos Aires.

PROCISUR (2012). Rol de la extensión rural en la gestión de innovaciones, Montevideo, R. O de Uruguay.

RAMILO, D; PRIVIDERA, G. (Comp.) (2013). La agricultura familiar en la Argentina. Diferentes abordajes para su estudio. Ed INTA, Buenos Aires.

RAMILO, D. (2013). INTA Informa. Año XII, Agosto.

RECA, L.; LEMA, D.; FLOOD, C. (Editores) (2010). El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos, Ed Facultad de Agronomía, UBA, Buenos Aires

RIMISP (2010). Experiencias innovadoras de Extensión Rural en América Latina, Documento, Chile. www.rimisp.org

RIFKIN, J. (1999). El siglo de la biotecnología, Ed. Critica-Marcombo, Barcelona.

RODRIGUEZ SAA, A. Y OTROS (2001). Tratado de paz entre progreso y medio ambiente: estrategia 2010/20, San Luis. Argentina. ISBN 978-987-25988-9-1.

ROFMAN, A. y otros (2012). Las economías regionales. UN de Quilmes. Buenos Aires. ISBN978-987-1650-37-8.

RUA, M. (2013). ¿Cómo dar forma a un nuevo planeta? La Nación Revista, N^o 2278, 3 de marzo.

SÁNCHEZ, N. (2012). Modelo actual de desarrollo agrícola argentino, capítulo 1. En Carrasco A; Sánchez N; Tamagno L (2012) Modelo agrícola e impacto socio-ambiental en la Argentina: monocultivo y agronegocio. Serie CMA-AUGM, UNLPlata, Edición electrónica, monografía N^o 1, ISSN 2314-1743, Argentina.

SENGE, P. (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.

SHMITE, S, M. (2008). Territorio y sustentabilidad. El “Caldenal” en la lógica actual del capitalismo. Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 9: 61-73. ISSN 13902776.

SILLI, M. (2005). La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales, Ed INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-166-4

SILLI, M. (2010). ¿Cómo revertir la crisis y la fragmentación de los territorios rurales?, Ed INTA, Buenos Aires ISBN 978-987-1623-77-8.

STRITZLER, N. (2014). Comunicación personal, Asistente Regional, CRLPSL INTA.

THORNTON, R.; CIMADEVILLA, G (Ed) (2003). Extensión rural en debate. Ediciones INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-101-X

THORNTON, R.; MORIS, N; DE HEGEDUS, P.; D´ADAM, H.J.; IGLESIAS, D.; VARELA, H.G. (2003). Los claros y oscuros del marketing en proyectos de Extensión rural. En Thornton, R; Cimadevilla, G (Ed) (2003). Extensión rural en debate. Ediciones INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-101-X

THORNTON, R. (2004). INTA en busca de sus vínculos. De públicos a agentes de desarrollo. En Cimadevilla, G; Carniglia, E (Editores) (2004). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo. Ediciones INTA, Buenos Aires.

THORNTON R.; CIMADEVILLA G. (Ed) (2008). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. Edición agotada. ISBN 978-987-22893-4-8.

THORNTON, R., IGLESIAS D.; ROCCO, E.; CASTAÑEDA, .R; ZAPPA, M. (2008). Extensión rural y transferencia de tecnología en cadenas de pequeñas empresas lácteas: tensiones en la intervención programática. En R Thornton; G Cimadevilla (Ed). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. ISBN 978-987-22893-4-8.

THORNTON, R; CIMADEVILLA G. (2010) (Editores). Usos y abusos del participare, Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, La Pampa. ISBN 978-987-1623-86-0

THORNTON R.; LARDONE, L.; ALBARRACÍN, M.B. (2010). Emergentes en la gestión del proceso de transformación de un sistema de extensión y transferencia. En R. Thornton y G. Cimadevilla (Editores). Usos y abusos del participare, Ed INTA, ISBN 978-987-1623-86-0.

TORROBA, H.D. (2009). Pensar La Pampa. Aportes para una estrategia provincial. Ed Club Rotario, Santa Rosa. ISBN 978-987-25208-0-9.

TORRADO, J. (2013). Comunicación personal. Jefe UE y DT Victorica, EEA Anguil “Ing. Agr. G.

Covas". La Pampa.

TORRADO PORTO, R. (2007). De la teoría a la práctica en procesos de Desarrollo Local –Territorial: El caso Loventué, La Pampa, Argentina, Ed INTA, EEA Anguil "Ing. Agr. G. Covas". ISBN 978-987-521-278-7.

TORRADO PORTO, R. (2014). Comunicación personal.

TORRES, C. (Editor y Coordinador) (1997). Seminario Interinstitucional sobre Extensión Rural. Ed INTA, Buenos Aires.

TROTTA, M.C. (2013). Comunicación personal. Cátedra de Extensión Rural, FA, UNLPam.

URANGA, W.; VARGAS, T. (2012). Análisis situacional. Desde una perspectiva de la gestión de la extensión en el INTA. Borrador de trabajo, versión 7 de diciembre.

UNSL, INTA, INTI, CONICET, SENASA (2013). Centro Nacional de Desarrollo Regional, Quines, San Luis. Documento propuesta. Policopiado.

USAL-INTA (2001). Seminario El desarrollo en clave territorial. Actualidad y perspectivas, Buenos Aires.

VARELA, H, G; THORNTON, R. (2008). Reflexiones sobre el desarrollo sustentable. El caso: la sojización pampeana, en Thornton R; Cimadevilla G (Ed) (2008). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo, Ed INTA, EEA Anguil "Ing. Agr. G. Covas", La Pampa. Edición agotada. ISBN 978-987-22893-4-8.

VARELA, H. G. (2012) Los "Y" o millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. XVIII Jornadas de Extensión Rural y VII del MERCOSUR, AADER-INTA, Concordia, Entre Ríos, Argentina.

VARELA, H.G. (2013). Comunicación personal, CERBAN, INTA.

VELA, H. (2013). Comunicación personal, UFSM-RS, Brasil.

VIGLIZZO, E.; JOBAGGY, E. (2010) (editores). Expansión de la frontera agropecuaria en Argentina y su impacto ecológico-ambiental, Ed. INTA, Buenos Aires.

YÁÑEZ, R. (2011). Construyendo estrategias en pro del desarrollo de alternativas de mejoras organizacionales e institucionales. Pre- Proyecto. Psicotek. Policopiado.

YÁÑEZ, R. (2013). Informe preliminar UE y DT Concarán. Psicotek. Policopiado.

El aprendizaje organizacional

Julio Catullo



*Asesor en Gestión de la Innovación
Ex Coordinador Nacional de Extensión
Ex Coordinador Programa Nacional de
apoyo al Desarrollo de los Territorios
EX Presidente de RELASER-INTA*

“No se puede ganar en un juego complejo con jugadores y estrategias simples. Un jugador competente debe complejizar su propia estructura interna para comprender la complejidad del entorno.

Conocer esta dinámica supone información. Pero comprenderla supone conocimiento”

Boisier, (2005)

CAPITULO

2

INTRODUCCIÓN

La invitación a contribuir en esta obra, constituye un desafío profesional que quiero agradecer profundamente a Ricardo Thornton. Muchas de las ideas, conceptos e interrogantes, vertidos en este capítulo, surgieron de los debates con el equipo de gestión que me acompañó durante tanto tiempo en las funciones gerenciales en el INTA. Es por ello que no me considero autor, sino más bien un recopilador de estas reflexiones, que tienen por finalidad aportar al aprendizaje institucional. A todos ellos, mi sincero agradecimiento.

1. La gestión pública y el aprendizaje institucional

En las organizaciones públicas, es muy poco frecuente aprender de nuestras prácticas, por lo general el “*hacer*” ocupa todo nuestro tiempo, y es escaso el espacio dedicado a reflexionar sobre el modo en que alcanzamos los resultados y si ello fue posible. La experiencia práctica cotidiana de la gestión, es una fuente inmensa de aprendizajes para construir capacidades organizacionales.

El seguimiento, el monitoreo de los efectos, el mapeo de actores, la evaluación y la sistematización de las experiencias, complementan el circuito del aprendizaje organizacional para una gestión estratégica, a fin de generar conocimiento útil para la institución. La interpretación crítica de los procesos, nos permite extraer aprendizajes y a partir de allí, la generación de nuevos conocimientos.

Me pregunto si no sería extremadamente útil, establecer que la gerencia institucional se ocupe de reflexionar y evaluar su propia gestión, al momento de concluir sus mandatos. Es muy habitual la personalización de los ciclos de gestión, y de este modo, la organización se priva de un proceso continuo de mejora.

En ese sentido, considero que el aporte que realiza Thornton, es sumamente meritorio porque contribuye, significativamente, a la formación de gerentes, explicitando y socializando el plan trazado y sus estrategias al inicio del proceso de la gestión regional, y los resultados alcanzados hacia la finalización de su mandato.

Y ¿por qué es importante? Porque los conocimientos no se transfieren, en todo caso lo que puede transferirse es información, y el esfuerzo del autor

está puesto en explicitar ese conocimiento tácito lleno de experiencias, creencias, valores y emociones que, en definitiva, está lleno de las subjetividades que todo proceso humano sobrelleva.

Si compartimos que el conocimiento es “... *la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto, que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto*” (Peluso y Contreras, 2002), podemos acordar que la gestión del conocimiento como, asegura Stiglitz (1998), tiene por objetivo desarrollar sinergias dentro del sistema, y ello se basa en 4 aspectos fundamentales:

- a)** el aprender a aprender (...y a desaprender)
- b)** la apropiación social del conocimiento
- c)** fortalecer las competencias en las personas y en las organizaciones y
- d)** gestionar con prospectiva estratégica hacia procesos sustentables de desarrollo

Todas las personas poseen conocimientos tácitos que son de difícil decodificación, y se manifiesta a través de cómo hacen las cosas a partir de su experiencia, manifestándose en su desempeño y en su capacidad de dar respuestas eficientes ante los desafíos. Uno de los bienes intangibles de mayor valor en las organizaciones, es el conocimiento tácito de su capital humano, y ello no sólo conforma una fuente de innovación, sino que invita a las organizaciones a incentivar las formas de explicitar dicho conocimiento. De este modo, la gestión del conocimiento en las organizaciones surge de la necesidad de administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación en explícito. Para ello, la organización requiere hacer esfuerzos importantes para almacenar, circular y gestionar las competencias de quienes participan en esa realidad. El riesgo de no hacerlo, es que se puede perder uno de los principales factores que impulsan la innovación.

Desde el punto de vista de la organización, el aprendizaje institucional nos permite adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan el desarrollo de una organización. En otras palabras: reunir de una nueva forma, los componentes del conocimiento pre-existente, para hacerlos más eficaces.

La información es, efectivamente, un instrumento del conocimiento, pero no es conocimiento. Una información no crea sentido, por sí misma. La información debe socializarse con todos los integrantes, se debe poder criticar y reflexionar sobre ella, analizarla y seleccionar lo que es realmente útil para producir nuevo conocimiento.

El proceso de aprendizaje, involucra numerosas operaciones que identifican patrones comunes entre la información; su vinculación con marcos referenciales preexistentes; la experiencia acumulada; los paradigmas en juego, y la capacidad que tenemos las personas en asociar experiencia con conocimiento.

Una organización basada en el aprendizaje, es aquella que *“aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos los involucrados -tanto internos como externo-”* (Mayo y Lank, 2000). Por su parte Senge (2002), define la *“Organización que Aprende”* como la Institución, que se puede re hacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. En definitiva, la gestión del conocimiento, se refiere a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe.

En una organización del Estado, como el INTA, debemos avalar el fortalecimiento de la capacidad de aprender de nuestros grupos de trabajo, y propender a abonar el acceso al capital intelectual organizacional para beneficio de la toda la sociedad. Las personas que integran las organizaciones, adquieren un papel activo y central, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia en ellos. Los planes estratégicos, exigen del compromiso y participación activa de todos los colaboradores, a fin de construir el conocimiento necesario para alcanzar las metas prefijadas.

La movilización de los equipos de trabajo y de las redes, la generación de confianza, el desarrollo de espacios compartidos, la definición de roles y responsabilidades, la planificación conjunta y la socialización de la información son capacidades fundamentales para alcanzar un resultado razonablemente exitoso en la gestión.

En la actualidad, la gestión pública requiere liderazgos que sean capaces de promover y consolidar los cambios que exigen las sociedades. En este sentido, se busca una gestión innovadora, participativa, eficiente y comprometida.

da socialmente en la búsqueda de soluciones sustentables. Para alcanzarlo, se requiere capacidad para aprender, adaptarse y responder adecuadamente a los nuevos desafíos, pero que se orienten al bien común. Para ello, se requiere de innovación, repensando las estrategias y los procedimientos, por supuesto, en el marco de las políticas públicas.

Los gestores y dirigentes públicos, se enfrentan a escenarios cada vez más complejos, que surgen de la diversidad de problemáticas actuales (productivos, ambientales, climáticos, financieros, energéticos, sociales, institucionales, etc.), cuyas soluciones no se encuentran en los manuales, recetarios o protocolos. Además (como si esto fuera poco), la definición de los problema depende de las diferentes perspectivas, lecturas de la realidad y valores de quienes efectúen dichos diagnósticos. Schumacher (1978), llamaba problemas “divergentes”, a aquellos en que, cuanto más conocimiento experto se posee, más respuestas diferentes se obtienen. Con lo cual, la definición de la estrategia se hace cada más compleja.

No nos olvidemos que “*observamos las cosas no como son, sino como somos*” (El Talmud). Esto, nos obliga a diseñar intervenciones que incorporen el aprendizaje y empuje a los actores públicos a asumir enfoques dinámicos, ensayando y corrigiendo. Por eso, es imprescindible la evaluación permanente: “*sólo se aprende de aquello que se evalúa*”¹²⁹, y la construcción de elementos básicos de consenso entre las partes interesadas, lo cual adiciona mayor complejidad a la gestión.

En el caso que nos ocupa, la transferencia de tecnología y la extensión rural en el INTA, no responde a un único patrón predeterminado, sino que posee adaptaciones a diferentes factores que concurren en la *gobernanza* del sistema, que son el conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se adoptan y ejecutan las decisiones dentro de la Institución. Forman parte de la gobernanza: las estructuras, los procesos, los actores, las relaciones entre ellos, las reglas, los dispositivos de financiamiento, control y rendición de cuentas, los incentivos, las normas informales y, en general, todos los elementos que inciden sobre las decisiones en la organización. También, es posible distinguir diferentes escalas en la gobernanza, sea esta local, regional o nacional. Estudiar y analizar la gobernanza, nos permite entender cómo y por qué

129 Francisco Longo, Tamyko Ysa (eds.) Los escenarios de la gestión pública siglo XXI. Barcelona, 2008.

sucedan las cosas e incluso intentar algunas explicaciones vinculadas al comportamiento del sistema.

En organizaciones complejas y de gran tamaño, existe una tendencia a auto-organizarse de manera independiente, y cuanto mayor es la organización, mayor será la distancia entre las normativas, los reglamentos, los modelos analíticos y la realidad. Esto, es particularmente importante en la extensión del INTA, ya que el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 287, de 1986, modificó la reglamentación de la ley de creación del INTA (Decreto-Ley N 121.680/56 y sus modificaciones). Esta reforma, institucionalizó la descentralización de la capacidad de decisión institucional; la participación de los distintos sectores involucrados en la generación, transferencia y adopción de tecnología a nivel regional en las decisiones institucionales; y la integración del sector público y privado tendiente a una mejor articulación de acciones a nivel regional. Sin embargo, a la luz de la trayectoria recorrida, la descentralización se constituyó en la práctica en una **desconcentración**¹³⁰ de la gestión a nivel de los Centros Regionales, ya que las decisiones son sancionadas en el Consejo Directivo.

Pareciera necesario, después del camino recorrido a lo largo de 25 años de la reforma (que se dio en llamar INTA 2), reflexionar sobre cuáles son los dispositivos organizacionales que promuevan por un lado, la toma de decisiones lo más cerca posible de los territorios rurales y, por el otro, el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales diseñados por la conducción política nacional.

¿No será tiempo de revisar la estructura organizacional del INTA? La división territorial del INTA (centros regionales), responde a una visión de mediados de la década de los 80. De dichas decisiones, han transcurrido 30 años, entonces, ¿no deberíamos pensar en un anclaje territorial, asociado a las diferentes políticas que cada estado provincial define con sus habitantes? ¿Cuáles son los motivos que sustentan la división territorial del INTA concebida en 1984? ¿Acaso hay provincias de diferentes *status*? ¿Por qué se mantienen las diferencias entre centros con una única provincia, algunos con dos y hasta 3 como Patagonia Sur? Por supuesto que en aquellas provincias en que el INTA

130 Transferencia de competencias de un órgano superior a otro inferior. Sólo pueden desconcentrarse entre órganos de la misma administración. La desconcentración puede realizarse horizontalmente, hacia órganos de igual nivel o verticalmente hacia órganos subordinados.

dispone de una sola EEA, ésta se debería transformar en la unidad de planificación y de ejecución. Otro caso paradigmático, es la provincia de Buenos Aires, dividida arbitrariamente en dos. El enfoque territorial, amerita un cambio en este sentido.

Los actores institucionales involucrados en la gobernanza de la TT y ER en el INTA, abarcan desde el Consejo Directivo, la Dirección Nacional y sus DNA asistentes y Coordinaciones Nacionales, los Consejos de Centro Regionales (incluye la DR y sus asistentes), los Directores de EEA y sus asistentes, los Consejos Locales Asesores, los coordinadores de proyectos regionales, los coordinadores de área, los Jefes de Unidades, los Consejos Asesores, hasta los profesionales de las unidades. También, podemos incluir a los responsables y participantes de Programas Nacionales. Cada uno de estos actores institucionales, tiene mayor o menor impacto en la gobernanza de la TT Y ER. Pero si agregamos, además, las diversas fuentes de relacionamiento y financiamiento extra-institucional, encontraremos otros actores nacionales, provinciales y locales (públicos y privados), que a través de diversos arreglos formales e informales tienen incidencia sobre el accionar de la extensión y el desarrollo rural de la Institución.

Además, coexisten normativas de ámbito nacional, disposiciones de ámbito regional, estilos de conducción, enfoques conceptuales e ideológicos, que han generado efectos disímiles en cada componente regional del sistema. En este sentido, las interpretaciones gerenciales sobre numerosos aspectos de la gestión, modifican las estrategias, las tácticas y el resultado final, impactando en los efectos logrados en cada una de las provincias de nuestro país. La resultante, es entonces un complejo (y no un sistema) de transferencia y extensión con heterogeneidades que por un lado enriquecen la experiencia institucional y por el otro desafían el dominio de las estrategias centralizadas. Es imprescindible, fortalecer los mecanismos de coordinación técnica y política en materia de extensión y transferencia de tecnologías, que permita construir entre todos la estrategias a desarrollar.

2. Las transformaciones

La transferencia de tecnología y la extensión en el INTA, a partir de su creación en 1956, se fue cumplimentando en distintas etapas con algunas características claramente diferenciadas, recreando permanentemente sus estrategias.

En el nuevo milenio, alineado con un modelo que reposiciona al Estado en su rol de promotor del desarrollo, con articulación de las políticas públicas en todos sus niveles y mayor participación de la sociedad, el sistema de extensión incorporó los conceptos de nueva ruralidad, apoyo al desarrollo local y territorial.

Con este enfoque, en 2003, el INTA construye una “Propuesta para la transformación y fortalecimiento del Sistema de Extensión y Transferencia de Tecnología”, que planteaba: *“El nuevo enfoque de la extensión y transferencia de tecnología, plantea una acción interinstitucional, facilitadora de cambios intelectuales, económicos y sociales necesarios para enfrentar los desafíos de competitividad, resolviéndolos en un marco de equidad y sostenibilidad social y ecológica, teniendo como finalidad el desarrollo. La extensión en el sector agropecuario y agroindustrial no se percibe solamente como un vehículo de transmisión de resultados de la investigación tecnológica hacia los productores agropecuarios, sino como un instrumento para fortalecer las capacidades locales de innovación que permitan alcanzar competitividad y sustentabilidad”*¹³¹.

El objetivo de las acciones que promueven el desarrollo, es asegurar el mejoramiento constante y equitativo de las condiciones básicas, de la calidad y el nivel de vida de la sociedad y del ejercicio de los derechos ciudadanos. Debe ser sustentable en el orden tecno-productivo, económico-comercial, ecológico-ambiental, socio-cultural y político-institucional. En la actualidad, se reconoce que el desarrollo no ha sido suficientemente abordado, y que en los últimos 60 años el sistema de conocimiento, ciencia y tecnología fue exitoso en mejorar la competitividad del sistema convencional, pero no priorizó y asignó suficientes recursos al desarrollo ambiental y social¹³².

También, existe coincidencia sobre el rol de los sistemas de extensión y su necesaria transición hacia la integración de sistemas de innovación¹³³. La gestión de una innovación, presupone un proceso social de co-diseño y apropiación de alternativas novedosas para la resolución de los problemas, un proceso de aprendizaje donde los nuevos conocimientos se combinan con los existentes para generar capacidades y competencias. En el marco de la sociedad del conocimiento y el desarrollo de los territorios, la innovación traspone las instituciones, creando espacios transdisciplinarios, integrando las capacidades de actores públicos y privados y propiciando la cooperación regional, nacional e Internacional.

131 INTA Resolución del Consejo Directivo, 2003.

132 Conferencia Global en Investigación Agrícola (GCARD 2010).

133 Documento de Evaluación externa del INTA-MINCYT 2010.

“La innovación es un proceso interactivo donde las relaciones usuario-productor son fundamentales, tanto para la emergencia de ideas nuevas como para su efectiva adopción y puesta en práctica. En la perspectiva acumulativa de la innovación, se desdibuja la distinción entre invención, innovación y difusión, ya que la innovación es modificada por el resultado de su difusión” (Lundvall, 2009).

Sobre la base de este concepto de innovación, la gestión institucional de la extensión puso el foco en desarrollar tecnologías productivas y organizacionales, a partir de su articulación con los actores políticos, organizaciones de productores y del agro negocio, y organizaciones sociales de las comunidades rurales. Se incentivó la creación de ámbitos que permitiesen la construcción de alternativas propias, concretas y viables, en torno a una vida mejor, más igualitaria y solidaria. A partir del 2004, el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural –PRO-FEDER-, puso el foco en la integración, bajo un marco común estrategias de intervención existentes (focalización por audiencias), con nuevas propuestas integradoras de actores y cadenas de valor en apoyo al desarrollo local y territorial. En forma paralela se creó el Programa Nacional de apoyo al Desarrollo de los Territorios, que inició el camino hacia el fortalecimiento de las capacidades institucionales en ese sentido. En el 2013 se consolidó el enfoque territorial (modelado en el PEI 2005-2015), en todos los proyectos regionales, profundizando la gestión institucional hacia una perspectiva local.

3. El debate es permanente

La extensión rural, puede ser comprendida como una modalidad de acción históricamente creada, que se vincula a los diversos paradigmas de desarrollo predominantes, por lo tanto es revisable y modificable permanentemente. Los “sistemas” de extensión, están sometidos a una permanente tensión. Esto es así, pues su objeto tiende a modificarse con el tiempo: la agricultura cambia, los actores y sus demandas mutan y los modelos de desarrollo y el contexto institucional evolucionan. Ello implica, que los resultados prácticos sean dispares y que la reconstrucción y reforma funcional de la extensión es una constante aspiración de las instituciones que la llevan a cabo¹³⁴.

134 La dimensión institucional de la Extensión Rural en la Región Sur Latinoamericana”. INTA EXPONE, MARCOS JUAREZ, 2011.

En primer término, es necesario remarcar que son los objetivos políticos nacionales, los que determinan los fines institucionales y las prioridades. Las distintas opciones de cambio institucional, deben estar alineadas con los objetivos de la política agropecuaria o de la política de desarrollo territorial a nivel global. En este sentido, el PEA2 constituye un avance inédito que enmarca los lineamientos básicos de la política nacional para los próximos años. No obstante, resta aun definir las estrategias que los territorios rurales deberán transitar a fin de alcanzar las metas diseñadas y sobre todo el cómo alcanzarlas. A su vez, deben considerarse las diferentes políticas provinciales en materia agroalimentaria, agroindustrial y territorial.

En los últimos años, se ha debatido, a nivel mundial, si la extensión es una inversión asociada al incremento de la producción, la calidad y la productividad, o se trata de una inversión social para facilitar el desarrollo de los recursos humanos en los territorios y mejorar la situación de los sectores más desfavorecidos y con mayor vulnerabilidad. Este debate, tiene lugar en el INTA desde hace muchos años, y la institución tiene la capacidad de administrar el conflicto pues contiene, en su matriz, las diversas miradas y capacidades para comprender y acompañar los diferentes procesos que se gestan en los territorios. Es importante, en este sentido, complementar las miradas en función de las demandas de cada región, sosteniendo los elementos básicos de la estrategia nacional.

La segunda consideración que puede realizarse, es que la extensión trabaja con personas. Es por esto, que pensar que sólo la transmisión de información (que potencialmente se convertirá en conocimientos), produce el cambio –y el cumplimiento de objetivos tales como aumentar la producción-, desconoce que se depende de la decisión individual de miles de productores y que el interés general no siempre coincide con el interés individual o sectorial.

Uno de los aprendizajes, luego de medio siglo de extensión en el INTA, es que la forma más eficiente de colaborar con los productores y sus comunidades es la generación de ciudadanía, desarrollando capacidades técnicas, económicas y de acceso a la información, para que puedan recrear conocimientos y gestionar sus emprendimientos al servicio de sus proyectos de vida. El énfasis no se debe poner en la producción, sino en la diferentes ruralidades.

En tercer lugar, deben señalarse las nuevas demandas que implican para la extensión la ruralidad ampliada y la multifuncionalidad. En su concepción actual, el desarrollo rural supera los enfoques sectoriales para contener estra-

tegias de desarrollo territorial, que asocia lo rural con sus ramificaciones en el ámbito urbano y peri-urbano –se posiciona sobre las tramas-, contiene a los diferentes sectores sociales (la agricultura empresarial en sus diversos estratos, la agricultura familiar -que incluye a sectores campesinos y pueblos originarios-, la agroindustria, los artesanos, emprendedores, etc.), y pretende consolidar una estrategia de diversificación productiva con agregado de valor, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los diversos actores. Esto no implica abandonar la atención sobre las cadenas de agregado de valor, por el contrario, es imprescindible trabajar en la complementación de ambos enfoques ya que las cadenas de valor tienen su anclaje en los territorios.

Se complejizan así, los tradicionales temas técnicos y económicos, y se suman los vinculados a la gestión de los recursos naturales, la soberanía y seguridad alimentaria (en ambas acepciones: disponibilidad/accesibilidad e inocuidad de los alimentos), el agregado de valor, la valorización de intangibles, las múltiples actividades que se desarrollan en el medio rural, los servicios eco sistémicos, etc. Esto, amplía el ámbito tradicional de las políticas sectoriales y define nuevas responsabilidades y enfoques para la extensión, e invita a pensar sobre los perfiles técnicos de los agentes y la necesidad de equipos multidisciplinares. Ya no son pertinentes ni suficientes las perspectivas individuales y las miradas lineales. Es necesario un abordaje complejo, miradas múltiples, integradas e integradoras, que surgen cuando trabajamos con otros y cuando lo hacemos en red. Por ello pensamos en equipos interdisciplinarios¹³⁵.

Un cuarto tópico a ser analizado, es la heterogeneidad de la amplia geografía Argentina, que exhibe un fuerte desequilibrio regional en la distribución de la producción y de los excedentes entre y dentro de los territorios. Es indudable que las características sociales, culturales, ambientales y económicas del norte, la región central, los oasis bajo riego y la Patagonia, ameritan capacidades y tácticas diferenciadas. Los sistemas productivos son diversos, y la estratificación social difiere entre las grandes regiones. Son también diversos los problemas ambientales -agriculturización, ganadería en tierras marginales, uso indiscriminado de los recursos naturales, cantidad, acceso y calidad del agua, introducción de especies exóticas, contaminación por agroquímicos y sobreexplotación de masas forestales, la minería, etc.- y sus secuelas -procesos de erosión, desertificación, pérdida de la biodiversidad y deterioro ambiental-, así como el tipo y nivel de conflictos que se generan en cada territorio.

135 Catullo, Torres y Mazzola, 2013.

El enfoque prospectivo a nivel provincial, resulta fundamental para articular las acciones de innovación con los intereses, necesidades y saberes de las comunidades. El hecho de identificar posibilidades alternativas frente a la realidad, junto a los actores de los territorios, constituye un primer paso para la creación de una institucionalidad que promueva la innovación.

Asumir el enfoque territorial, implica reconocer y tener capacidad para entender y operar los conflictos. Existen distintas realidades en la institucionalidad en cada territorio y diverso grado de articulación entre las organizaciones para la construcción del andamiaje necesario para abordar la conflictividad y trabajar en un ordenamiento territorial que posibilite una adecuada gobernanza. Es por ello que, es casi imposible, proponer modelos únicos de gestión para la extensión rural en nuestro país. Lo que no impide, definir en el máximo nivel institucional las directrices de la extensión, aceptando diversidad de estrategias regionales que contemplen las realidades locales, pero con una clara institucionalidad (reglas de juego), que permita adecuar las tácticas y la gestión, promoviendo el abordaje de las dificultades en las grandes regiones de la República Argentina. En este contexto, resulta muy útil para el aprendizaje institucional, el análisis que nos propone Thornton del proceso de gestión en el Centro Regional La Pampa- San Luis a la hora de pensar el presente dinámico y el camino futuro.

A partir de la creación de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión, en 2006, se puso en evidencia la crítica situación institucional en esa materia¹³⁶, y se delinearón estrategias y tácticas con el fin de fortalecer el servicio nacional de extensión. Esto, fue plasmado por diversas resoluciones, documentos, comités, formación de RR HH, bases de datos, adquisición de equipamiento y vehículos, conectividad, normalización de la situación laboral, redefinición de roles, incorporación de profesionales de las ciencias sociales etc., que han contribuido a consolidar el servicio de extensión y la comunicación en el INTA.

El nuevo paradigma institucional: *“la innovación para el desarrollo de los territorios con inclusión social y sustentabilidad ambiental”*¹³⁷, imprimió la necesidad de fortalecer el sistema de extensión institucional a fin de lograr un equilibrio que permitiera, luego, una mejor interacción con el componente de investigación a fin de propender y facilitar los procesos de innovación.

136 Resolución/2006.

137 Carlos Cheppi (DISCURSO 50 años del INTA).

Como señalara el documento elaborado por la evaluación externa del MINCYT (2010) del INTA, es necesario *“un esfuerzo para construir un nuevo marco conceptual y una nueva filosofía de intervención, a partir de un concepto de innovación que asume la complejidad, la diversidad y las diferencias constitutivas de la realidad; trascendiendo los actuales marcos conceptuales individuales de la investigación, transferencia y extensión (...) que son momentos indisolubles del mismo proceso de innovación”*, e invita a un debate deliberado y sistemático sobre la innovación institucional.

4. Los desafíos

En la actualidad, en América Latina, están ocurriendo debates, reflexiones, estudios, iniciativas y propuestas para fortalecer los servicios de asistencia técnica y extensión rural (ATER), luego que en la década de los 90 muchos países desmantelaron sus servicios públicos, enmarcados en líneas de pensamientos que sostenían la ineficiencia del estado para operar los servicios de extensión rural y, es justo señalarlo en muchos casos, por la ineficacia en demostrar impactos positivos. Por otro lado, y de manera simultánea, algunos países (Argentina, Brasil, Costa Rica), no solo mantuvieron sus servicios públicos, sino que han logrado acrecentar sus intervenciones ampliando sus capacidades atendiendo en forma prioritaria las demandas y los desafíos de pequeños y medianos productores y agricultores familiares rurales y periurbanos.

El caso Brasileño, se destaca por la construcción de su política nacional de ATER a partir de la Ley 12188 (2010), sostenida en su programa (PRONATER) y en la Conferencia Nacional de ATER (2012), por medio del cual más de 40.000 participantes en 27 conferencias estatales, 7 conferencias temáticas y 160 conferencias territoriales, definieron democráticamente, los alcances, las metodologías y los objetivos. Recientemente, el gobierno nacional ha instituido la Agencia Nacional de Asistencia Técnica y Extensión Rural (ANATER), a través de la cual se coordinará el complejo sistema de investigación y extensión nacional y estadual a fin de mejorar el alcance de las tecnologías a todos los actores de la ruralidad brasileña. Se vislumbra el desafío de articular la investigación con la extensión, buscando solucionar uno de los puntos débiles de la vasta experiencia brasileña.

En varios países (Colombia, Paraguay, Perú, Chile, Centroamérica), la Red Latinoamericana de Servicios de Extensión Rural (RELASER), está contribuyendo a la conformación de Foros Nacionales (espacios de diálogo) con todos los

actores involucrados en generar propuestas de fortalecimiento de la extensión. Los desafíos que se plantean muchos de estos países, refieren a la construcción de sistemas de extensión pluralistas, descentralizados y en respuesta a las demandas de los diferentes actores.

En nuestro país, se han generado diversos planes estratégicos agroalimentarios, agroindustriales, de ciencia e innovación productiva, territorial, entre otros. Y cada uno propone, con su mirada sectorial, los grandes lineamientos que el país deberá transitar de cara al futuro. Ahora bien, si *“en el mundo de la innovación las cosas se procesan colectiva y simultáneamente”* como propone Salles (2012), la pregunta que surge es ¿dónde nos articulamos, cual es la convergencia de todos estos planes? ¿Cuál es rol que le toca jugar a la extensión rural? Sin dudas es el territorio en donde se juega el partido, pero ¿sabemos cuál es la meta?

Una de los viejos problemas que caracterizan la cultura latinoamericana, es la falta de articulación entre políticas públicas, entre sectores y por supuesto entre la institucionalidad de ciencia y la tecnología. Esta baja capacidad para concertar, se enlaza con limitaciones históricas de los estados latinoamericanos. Según Albornoz y Gordon, (2010), *“El desafío de la construcción de una gobernanza democrática capaz de liderar una estrategia de desarrollo socialmente inclusiva requiere de la capacidad institucional del Estado para concertar intereses en el largo plazo, de manera que los ciclos políticos no agraven las oscilaciones propias de los ciclos económicos, sino que por el contrario puedan atemperar y operar como medidas contra cíclicas que permitan superar el problema del cortoplacismo propio de la política iberoamericana”*.

En este sentido, el MINCYT está realizando esfuerzos orientados a conjugar las capacidades del Estado Nacional, a través de un ámbito específico: *“el desafío de la SACT es lograr que eximios solistas constituyan una afinada orquesta, potenciando la riqueza de la diversidad institucional a través de la cooperación y complementación entre las mismas”* (Cecatto, 2012), y habrá que esperar qué resultados se alcanzan. Muchos de estos desafíos, no son nuevos. El impulso de iniciativas de concertación interinstitucional que logren la cooperación y la complementación, fue observado por Jorge Sábato (1968): quien señalaba que el desarrollo de un país depende de la capacidad que tenga para articular virtuosamente los tres vértices de un triángulo: el Estado, el sistema científico- tecnológico- académico y la producción (Triangulo de Sábato).

En un estudio reciente sobre los sistemas de extensión y transferencia de tecnología en Argentina (Erbeta, 2013), se remarca:

- *“La extensión es un proceso de educación y comunicación relevante para la promoción del desarrollo con equidad;*
- *Las iniciativas privadas pueden formar parte de diferentes niveles de intervención, pero el rol del Estado es estratégico en término de decisiones de políticas públicas y de intervención directa, que aseguren igualdad de oportunidades y de acceso a una cantidad creciente de beneficiarios;*
- *Resultan fundamentales los espacios de articulación con diferentes actores políticos, económicos, productivos y sociales del territorio, favoreciéndose una mayor participación y empoderamiento de los mismos con niveles de calidad en paulatino incremento”.*

Si como plantea Lundwal *“la innovación es un proceso interactivo...”*, es imperativa la integración de los actores territoriales en sistemas que incluyen la participación de sectores de la vida económica y social, así como de las instancias de gobierno a nivel local, provincial y nacional. Resulta difícil, comprender un enfoque territorial sin la participación directa de todos los actores.

El futuro, es algo que aún no sucedió y, por lo tanto, es posible construirlo paso a paso, pero entre todos. Al respecto, la invitación a reflexionar que nos hace el PROCISUR (2012), sobre la extensión en el marco de los procesos de innovación y constituye un avance conceptual: *“... los roles de la extensión se amplían y los equipos de trabajo deben asumirme como analistas de la complejidad territorial, referentes tecnológicos, y fundamentalmente como gestores públicos de procesos de innovación”*. El desafío que se nos plantea, es pensar las capacidades y competencias necesarias para enfrentar este nuevo rol para los extensionistas, como articuladores de los espacios de diálogo y negociación, como facilitadores y mediadores en procesos de innovación en los territorios.

En nuestra Institución, en la actualidad, existe el debate sobre el rol del PROFEDER. Las diferentes perspectivas involucran intereses que requieren definiciones institucionales, que deben acordarse. La concepción del desarrollo rural y su gestión, involucra al conjunto de la Institución, pero además requiere de articulaciones imprescindibles con el sistema educativo, de salud, de vivienda, de infraestructura, etc. Y ello, sin duda, debe planificarse desde las regiones alineadas con las políticas provinciales en dicha materia.

La extensión rural, como conjunto multidisciplinario (mediador, educador, capacitador, comunicador, tecnólogo, etc.), debe propender a dotar de capacidades humanas, conceptuales y metodológicas para que en todo el territorio nacional se alcancen los resultados buscados. El sistema, debe examinar los marcos federal y nacional de manera armónica, y ese espacio de coordinación – reitero-, adquiere suma relevancia y amerita su consolidación.

5. Reflexiones finales

Thornton, nos plantea un análisis crítico de la propuesta de gestión estratégica del SER y TT de La Pampa y de San Luis. Su lectura, permanentemente exige la reflexión y el análisis crítico, y ello nos posibilita el aprendizaje sobre el porqué y el para qué hicimos las cosas. Uno de los elementos centrales del proceso de gestión, fue el recambio generacional y la formación de los RR HH en extensión rural y agrícola. La capacitación formal de postgrado de extensionistas en diferentes temáticas, y con modalidades diversas, constituyeron importantes pilares para la consolidación del sistema regional.

Los diagnósticos comunicacionales y las herramientas de planificación, contribuyeron a consolidar los grupos de trabajo, aunque requiere mayor esfuerzo en darle sostenibilidad.

La evolución del ciclo de Seminarios sobre Investigación en Extensión, evidenció un crecimiento cualitativo y cuantitativo que merece destacarse. En este sentido, no existen demasiados antecedentes en otros Centros Regionales que hayan puesto en marcha dispositivos de socialización y comunicación de los procesos de construcción de conocimiento en Extensión Rural. Esta política regional, llevada adelante por un equipo de gestión, ha consolidado la formación y capacitación de los recursos humanos, tanto como en la construcción de conocimiento contextualizado a las diferentes realidades y constituye una muestra destacada de gestión del conocimiento y de aprendizaje colectivo institucional.

El CR aprovechó, de manera significativa, el fortalecimiento de la infraestructura para las unidades en ambas provincias, destacándose las construcciones de edificios bioclimáticos sobre la base de un enfoque más sustentable de la arquitectura moderna.

Un tema que resultó incompleto, fue la estrategia utilizada para la integración con investigación que *“no fue adecuadamente valorado como tal y los propios coordinadores de proyectos regionales, acompañado por los Directores de las EEAs, desactivaron la continuidad en el año 2009 con diversos argumentos justificatorios”*. En este sentido, la actual cartera de proyectos regionales brinda una nueva oportunidad para avanzar y consolidar la “reunión” de todos los componentes institucionales.

También, será necesario revisar las prioridades asignadas a los diferentes temas y las capacidades necesarias para abordarlas. Entre otros, la incorporación de la influencia del cambio climático y la gestión de los recursos, resultarán críticos para el futuro desarrollo de los territorios de las provincias involucradas.

Por último, la cuestión intergeneracional es un emergente crítico para el futuro de la organización, sobre todo cuando las nuevas generaciones son más proclives y reaccionan activamente al reconocimiento. “La creación de una cultura del reconocimiento en las organizaciones genera empleados más felices y eso se traduce en mayor lealtad, disponibilidad y productividad”. (Moretón Jali, 2013) Es importante, recrear en la Institución mecanismos y estrategias de valorización de sus integrantes.

6. Bibliografía consultada

ALBORNOZ, M. y GORDON, A. (2011) La política de ciencia y tecnología en Argentina desde la recuperación de la democracia (1983-2009) en, Mario Albornoz y Jesús Sebastián (Eds.) Trayectorias de las políticas científicas y universitarias de Argentina y España, CSIC, Madrid.

BOISSIER, S. (2005), “La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: El mercado territorial. La experiencia de las regiones chilenas”. CATS, Mimeo, Santiago de Chile.

CATULLO.J., TORRES.G. Y C. MAZZOLA (2013) El rol de los equipos interdisciplinarios de extensión frente a los nuevos desafíos de la ruralidad en Latinoamérica. Red+ER. AÑO 1, N°2. INTA-UNL

CATULLO.J.C. (2010). La dimensión institucional de la Extensión Rural en la Región Sur Latinoamericana. Documento presentado en el Seminario Taller “Institucionalidad y dimensión ambiental de la Extensión Rural en Latinoamérica”. INTA-PROCISUR, Marcos Juárez, Córdoba, Argentina.

CECATTO, A. 2013. Articulado ideas. Secretaría de Articulación Científico Tecnológica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. <http://www.mincyt.gov.ar/destacado/editorial-9057>

CHEPPI, C. (2006) Discurso Presidencial del 50 ANIVERSARIO de la creación del INTA. Bs As. INTA. (2010) Documento de evaluación externa, MINCYT.

ERBETTA, H. (2013) Consultoría sobre evaluación de los servicios de extensión y transferencia de tecnología agraria en América Latina. El caso Argentina. BID. Mimeo, 85pp.

GCARD, 2010 Conferencia Global en Investigación.

INTA (2012) SISTEMA DE EXTENSION DEL INTA, Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión. 23 PP

INTA Resolución CD 235/2002: creación del PROFEDER.

INTA. Resolución CD 515/2006: Fortalecimiento de la estructura nacional y regional de extensión.

JARA, C.J. (2008) El Enfoque Territorial del Desarrollo y los Nuevos Paradigmas del Desarrollo Rural Sostenible para ALC IICA. Chile.

LONGO, F. Y TAMYKO YSA (eds.) Los escenarios de la gestión pública siglo XXI. Barcelona, 2008

LUNDVALL, B. (2009) Sistemas nacionales de innovación. Hacia una teoría de la innovación y el aprendizaje por interacción, CEID, UNSAM. Buenos Aires

MAYO, A. y LANK, E. (2000). Las organizaciones que aprenden. El poder del aprendizaje. Barcelona, Gestión.

MEDINA VASQUEZ, J. y E. ORTEGON (2006) Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. ILPES serie Manuales: 51. CEPAL. Chile.

MORETON JALI, J. (2013) Gamificación: recompensas y reconocimiento. <http://compartia.net/politica-de-innovacion/>

PELUFFO, M. y E. CONTRERAS (2002). Introducción a la gestión de conocimiento y su aplicación al sector público. Serie Manuales 22 ILPES - CEPAL.

PROCISUR. (2012) Rol de la asistencia técnica y extensión rural en la gestión de innovaciones. , R.O Del Uruguay.

<http://www.procisur.org.uy/images/Mimages/libro-docextensin-espaol.pdf>

SABATO, J. y N. BOTANA. 1969. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América latina Revista de la integración: economía, política y sociología. Vol. 4 Buenos Aires; p 15-36

SALLES, S. (2012) Presentación en la VI REUNION INTERNACIONAL DE FORAGRO, LIMA PERU.

SCHUMACHER, E. (1978) "El mayor recurso: la educación", en "Lo pequeño es hermoso", Ed. Blume.

SENGE, P. (2002). La quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Bogotá, Ed. Norma.

STIGLITZ, J. "Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Process", World Bank, Prebisch Lecture, 1998.

THORTON, R. y G. CIMADEVILLA. (2008) Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. Ediciones INTA, EEA Anguil.

THORTON, R.; LARDONE, L. y M.B. ALBARRACIN. (2010). Emergentes en la gestión del proceso de transformación de un Sistema de Extensión y Transferencia. En: Usos y abusos del participare. Edit. R. Thornton y G. Cimadevilla. Buenos Aires: Ediciones INTA. 340 p.

YOGUEL, G.; LUGONES, M. y S. SZTULWARK (2007). La política científica y tecnológica Argentina en las últimas décadas: algunas consideraciones desde la perspectiva del desarrollo de procesos de aprendizaje. Manual de políticas públicas. CEPAL, Santiago de Chile.

De paradojas, dilemas y ausencias

Gustavo Cimadevilla



*Lic. y Dr. en Ciencias de la
Comunicación (UNRC) y Master en
Extensión Rural (UFSM-Brasil).
Docente investigador de la UNRC
dedicado a problemáticas de
comunicación y desarrollo social.*

*“Somos nuestra memoria, somos
ese quimérico museo de formas
inconstantes, ese montón
de espejos rotos.”*

Jorge Luis Borges, (1969)

CAPITULO

3

La frase del maestro provoca¹³⁸. En el espejo grande de la institución, cada uno tiene una parte. Para ver el todo hay que ensamblarlas, pero como son imaginarias e inconstantes, la tarea se vuelve difícil. Casi imposible. Los actores, en tanto, están de recambio y mientras que las memorias prevalecientes ya fueron documentadas, las nuevas buscan abrirse camino a riesgo de llegar cuando la institución quizás ya sea otra. Thornton, asume el desafío. No simplemente el de responder al reto de crearla, sino el de suponer –mediante la acepción del verbo *fiar*–, que no hay garantías o confianzas suficientes como para esconder las dudas, evitar las preguntas u obviar las respuestas incómodas.

De su escrito, recojo tres problemas que merecen atención. Uno, adopta la forma de la paradoja, otro se parece a un dilema; y el último, se define por ausencia. Los tres, se reflejan en el espejo que el autor muestra, pero todo indica que seguramente se conecta con muchos otros trozos de memorias espejo que resta entrelazar.

En este breve escrito, voy a ocuparme de ellos. El propósito, será poner a discusión lo que, a mi entender, resulta sustantivo de esas cuestiones y el papel que tienen en la construcción de destino para la propia institución. Un espejo que, todavía, requiere de ensambles.

1. La paradoja

Aunque el concepto de democratización institucional tomó protagonismo en la década del ochenta del siglo pasado, particularmente cuando se decidió descentralizar su estructura (PEN 287/85)¹³⁹, y hacer hincapié en la participación e integración (articulación interinstitucional), el Instituto ya había nacido con esa impronta. Un poco paradójica, si se piensa que su diseño correspondió a un gobierno de facto¹⁴⁰, pero abierta al fin, si se observa que en sus considerandos, el novel organismo incluyó la participación del sector privado “*en el estudio y solución de problemas*”, y sumó en el Consejo Directivo y también en la Comisión Asesora a los “*representantes de la producción agropecuaria*” y las “*facultades de agronomía y veterinaria*” (Durlach, s/f).

138 Frase de Jorge Luis Borges (1899-1986).

139 Descentralización, participación e integración fueron los pilares de la reforma dictada por el decreto 287/85. Un artículo interesante para la consulta lo ofrece Cirio (1993).

140 Decreto - Ley 21.680 (04/12/1956), con las firmas del Presidente Provisional Aramburu, el Vicepresidente Provisional Rojas, el Ministro de Agricultura Mercier, y otros.

Aquella decisión, seguramente, no tenía por qué ser ingenua. En todo caso revelaba también el peso que el sector agrario tenía, luego de la experiencia peronista, para intervenir en los asuntos que definirían los horizontes de la trayectoria nacional¹⁴¹. Pero según se lea hoy, con mayor o menor inocuidad ese perfil estatutario, lo cierto es que habilitó a que el instituto no se constituyese como eslabón únicamente político-estatal o tecnocrático¹⁴², sino también vinculado a los intereses de la estructura económica y social. Y esa marca de origen se mantuvo relativamente viva.

El devenir posterior a la fundación, fue por cierto bastante complejo. En un trabajo de textura histórica Alemany logra, con una pulcra documentación y tino, mostrar cómo a lo largo de su vida institucional, el INTA debió explorar una estrategia propia para sostenerse, dado que las coyunturas se sobreponían a las estructuras¹⁴³. O para decirlo de otro modo, dado que los objetivos iniciales, como política de estado, continuamente se vieron invitados a recrearse por los “paradigmas del desarrollo rural” dominantes. Y, claro está –vale recordarlo-, por las definiciones de los gobiernos de turno.

Su hipótesis, aclara el autor, es que “INTA desarrolló a través de su historia y bajo una misma ‘carcaza’ institucional diferentes proyectos de extensión” (propuestas de asistencia técnica diferenciadas en cuanto a objetivos, audiencia privilegiada, metodologías, actividades y acciones), que “respondieron a la secuencia de los paradigmas del desarrollo rural que alcanzaron mayor influencia en Argentina” (Alemany, 2003:140). Fue en virtud de ellos, entonces, que se podría entender por qué y cómo, en sus inicios, la extensión se orientaba por un enfoque “educativo” (1956-1975); pasó, a partir de la intervención de facto, a ser “transferencista”, manteniéndose hasta inicios de los noventa (1976-1990) y, en la década menemista, “focalizado” (o “compensatorio”, como el autor lo denomina posteriormente –Alemany, 2012-). A lo que podríamos agregar, para la última década, como “articulador”, en virtud de promoverse bajo los lemas del desarrollo “territorial”.

141 Aunque también dudaban de la intencionalidad del ente, al que asociaban con una mayor intervención del estado en la dinámica agraria (Alemany, op. Cit. Pág. 342 y ss.).

142 Aunque el decreto valora en sus considerandos: “Que las universidades deben intervenir en toda organización relacionada con la economía de la producción agraria, puesto que constituyen importantes centros de investigación y en ellas se forman técnicos y científicos” y además incluye en su Consejo Directivo a representantes de las Facultades de Agronomía y Veterinaria. (Durlach, pág. 4).

143 Posteriormente, en su tesis doctoral (2012), el autor analiza con mayor detenimiento el proceso descrito.

Pero en ese vaivén, lo que resulta interesante observar es que, salvo en el período intervencionista duro (1976-83), en el que se cancelaron todo tipo de derechos, la participación de actores externos al INTA, fue una constante. En los ochenta, en particular, a la inicial presencia de representantes en el Directivo y Comisión Asesora, se agregó la figura del Consejo de Centro Regional que, a entender de Cirio, buscaba dar respuesta a la heterogeneidad de la ruralidad argentina y la diversidad de las demandas que involucraba, al tiempo que pretendía potenciar los acuerdos con otros organismos para ganar sinergia y complementariedad (Cirio, 1993). Y, en los últimos años, la creación de los CLAs –Consejos Locales Asesores-, amplió esa participación, con la presunción de que resultarían claves para sentar a la mesa a actores no tradicionales o “históricos” (CRA, SRA, CONINAGRO, FAA, CREAs, etc.)¹⁴⁴, que estuviesen dispuestos a identificar problemas, debatirlos, consensuarlos y asesorar al respecto, además de promover vínculos y “formar y sentirse parte” del equipo de una unidad de extensión (UEyDT). Lo cual, en la práctica, ha generado, para Thornton, diversos interrogantes, entre los cuales uno de fondo refiere a cierta ambigüedad que se produce en el rol, toda vez que permanece “difuso” el límite entre “asesorar y la expectativa de tomar decisiones” u “ordenar lo que hay que hacer” (Thornton, op. Cit. Pág. 58).

Pero en ese sentido, la tendencia a una apertura hacia afuera, quizás pueda interpretarse como parte de esa estrategia de sostenimiento toda vez que de un esquema autocentrado del desarrollo, se fue evolucionando a una comprensión más holística y estructural de las problemáticas. Si el cambio no se vincula solamente a lo educativo, a la transferencia o a la focalización, el cambio resulta complejo y requiere de articulaciones constantes, para lo cual la “participación” del entramado social es la llave para la puerta de entrada. La pregunta, o más bien la paradoja a resolver, es cuán decidida, transparente y correspondiente ha sido esa apertura que, sin embargo, muestra en la

144 En el caso de Buenos Aires (INTA Unidad Metropolitana, AMBA), por ejemplo, “El consejo local asesor está actualmente constituido por: 3 Representantes de organizaciones de productores por cada territorio. 12 miembros en total. 2 Representantes del Foro Nacional de la Agricultura familiar (FoNAF), pertenecientes a la Comisión Provincial de Agricultura Urbana y Periurbana. 1 Representante de municipios de cada territorio. 4 miembros en total. 1 Representante de universidades públicas. 2 Representantes de escuelas Públicas. 1 Representante del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires. 1 Representante del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca – Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar AMBA. 1 Representante del Ministerio de Desarrollo Social – Plan Nacional de Seguridad Alimentaria AMBA.” Un total de 25 miembros. (disponible en: http://exaltaciondelacruz.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=3812:creacion-del-consejo-local-asesor-cla-del-inta&catid=158:display)

contracara a una institución que, en todos los casos, prefirió ajustarse a las directivas del gobierno nacional, independientemente de que en las bases territoriales las lecturas de los problemas indicasen que los grandes lineamientos de la política agropecuaria afectaban negativamente al sector. Esto es, hasta qué punto la valoración del territorio y sus actores, ha ido de la mano de políticas que los tuvieron en cuenta, toda vez que la institución se subordinó calladamente al puerto. Por tanto, de un federalismo de los papeles, a la concentración de la definición unitaria de país que transitó por las principales políticas que se aplicaran en el último decenio.

En la experiencia de la regional que expone su memoria, la sentencia al respecto aparece entre líneas, o más bien, en la descripción de ciertos hechos: Sobre once posibles CLAs, se constituyeron ocho, “algunos en un estado de adecuada satisfacción de las partes, otras en estados casi de inmovilidad total y, otro, casi desactivado al poco de nacer” (Thornton). Donde, quizás, una duda resulte necesaria: es probable que los invitados se preguntaran, por ejemplo, ¿Participar para qué, si no es vinculante, si no mueve el amperímetro y si la política nacional –particularmente después del episodio de la Resolución 125 y la lucha por la renta sojera-, no escucha ni considera al sector?

La paradoja, entonces, se resuelve por una ambigüedad tolerada, que en algún momento, la institución deberá reconocer para dar vuelta la hoja y mensurar el costo generado.

2. El dilema

El segundo problema a considerar reviste, dijimos, la forma de un dilema. Un dilema, puede entenderse como una situación en la cual un problema puede resolverse, por ejemplo, a través de dos soluciones en la que ninguna resulta completamente aceptable o satisfactoria. De ese modo, un dilema genera dudas, provoca intervalos y requiere de un análisis y discusión profunda para sopesar los pro y contra.

Si como Isahía Berlín prefiere sostener, la vida es pura contradicción¹⁴⁵, los dilemas acompañan los trayectos individuales, grupales e institucionales de manera constante. Pero el rango de significación que seguramente cada uno tiene y le atribuye, puede variar y resultar más o menos sustancial según se

145 Un texto recomendable de Berlín es “El fuste torcido de la humanidad” (1995).

juzgue. En este caso, el dilema al que nos queremos referir, es fundacional. Está en la entraña de la misma institución, desde su hora cero, y por eso plantearlo no es una cuestión menor.

Cuando a inicios de los años cincuenta la situación del país se perfilaba en torno a una crisis económica que obligó al gobierno peronista a revisar su política agraria, el diagnóstico revelaba que era urgente obtener una mayor producción agropecuaria, particularmente de granos y carnes, que mejorara los alicaídos saldos exportables, la oferta de alimentos para el mercado interno y los fondos frescos para la reactivación de la industria demandante de insumos externos (Ferrer, 1967).

Por entonces, el modelo agrario, carente de estímulos significativos, estaba estancado sobre la base de una producción ineficiente de estancias ganaderas y chacras agrícolas, y el apoyo de mano de obra temporaria. Ponerse a tono con la época, demandaba romper con esos esquemas tradicionales. A mediados de los años cincuenta, el desarrollo tecnológico del sector se hallaba lejos de los niveles que tenía Estados Unidos y otros países desarrollados y, a pesar de los esfuerzos iniciados –como el de la producción de tractores en el país–, también eran necesarias nuevas variedades y otros adelantos tecnológicos, afirmarán Barsky y Gelman (2009). En ese marco, a la revisión que el propio peronismo hiciera de su política, la irrupción del golpe de estado con la búsqueda de una rápida recomposición económica y el auge de la creación de instituciones científicas y tecnológicas, tales como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET), y el fortalecimiento de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), se sumó también el INTA.

Mucho se ha escrito sobre ese contexto y acontecer, pero aún con miradas diversas, parece haber acuerdo en atribuir a Raúl Prebisch –por entonces Director de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina)–, la tarea de “convencer” al gobierno de facto del ’55, de crear un instituto tecnológico para el sector. La teoría del desarrollo diferencial entre el centro y la periferia que caracterizaba el pensamiento de la CEPAL, sostenía que el deterioro de los términos de intercambio de los países exportadores de materias primas agropecuarias explicaba gran parte del atraso, la pobreza y el subdesarrollo y, para superarlo, era necesario desarrollar el sector industrial. Claro que, para eso, se necesitaba brindar protección arancelaria, subsidios al capital y a la innovación tecnológica, además de apostar al sector al agropecuario para que se

constituyese en un rápido generador de recursos externos, mientras el Estado intervenía como protagonista de la creación de infraestructuras y servicios que lo hicieran posible. En ese esquema, por tanto, resultaba imprescindible incrementar la productividad del sector agropecuario, mediante la generación y transferencia de tecnología, y el INTA sería el instrumento adecuado para facilitarlos.

Y aunque esa lectura necesaria era para los sectores críticos insuficiente, pues ante un diagnóstico que reconocía problemas estructurales, sólo se detenía en las soluciones tecnológicas (León y Losada, 2002). Lo cierto es que, la novel institución, fue ganando posiciones, proyección en el territorio y protagonismo. Y sin en la época de su creación los niveles de producción de granos no superaban los 15 millones de toneladas¹⁴⁶, cuando nos acercamos a sus seis décadas de creación, el país ha multiplicado por siete esos niveles de producción granaria, según estimaciones del Ministerio de Agricultura.

Pero, ¿de qué Argentina se hablaba y de qué Argentina se habla cuando de producción de granos se trata? ¿De la Pampa húmeda y aquellas franjas marginales ganadas a la frontera agrícola de los años cincuenta?

Por cierto que, puede sostenerse, que la Argentina tiene varias Argentinas adentro, y las lecturas más acomodadas al paradigma del desarrollo territorial lo tienen en cuenta. Pero entonces una pregunta se hace inevitable:

El INTA¹⁴⁷ que se creó al influjo de “impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación, experimentación y extensión agropecuarias y acelerar los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural” concentrado en esas regiones agrarias, ante un cuadro de situación en donde el diagnóstico ya no es el de los años cincuenta, ¿se rige por igual misión? ¿Relee su territorio país y se preocupa por las externalidades de ese gran desarrollo rural alcanzado? ¿Redefine sus audiencias que ya no precisan de la “educación” de los años ‘60?

Ante preguntas de ese tenor, los dilemas se materializan. Toman forma, se proyectan en las visiones estratégicas y en nuevas preguntas. ¿El INTA que sigue, será el que busque 200 millones de toneladas de granos –como augu-

146 Datos de León y Losada (2002), citados por Alemany (2012:323).

147 INTA, 1956, aprobado por el Decreto Ley 21680/56 y el Decreto reglamentario 4644/57.

raba Perón? ¿Será el que monitoree el ambiente y produzca las alternativas que viabilicen la sustentabilidad en serio, sin que conviva con el fantasma de la competitividad? ¿El INTA que sigue será el que reconozca que la pampa húmeda ya camina sola y que son las economías regionales las que precisan ahora el mayor auxilio? ¿El INTA que sigue es el que no se hará ni responderá preguntas y preferirá la inercia de sumar sus múltiples proyectos individuales y grupales?

Thornton, se hace algunas preguntas que deja en abierto, concluye en otras y finalmente reflexiona en torno a la construcción institucional que sigue. Recoge el guante, en definitiva, de una época en la que un Plan Estratégico (2005-2015), ofrece sus últimos capítulos y uno nuevo deberá gestarse. De sus inquietudes, remarco dos que en “Lecciones aprendidas” se entrelazan:

- a) *Los cambios y transformaciones socio-culturales de “la gente” son tan importantes como lo son los económicos-productivos-ambientales para sintonizar el SER y TT con los territorios.*
- b) *Existe una convivencia como así también una puja ideológica en el SER y TT, de los diversos paradigmas de desarrollo que se solapan en los territorios.*

Y digo que, se entrelazan, porque en las “Reflexiones finales en voz alta,” otras dos cuestiones pueden remitirse a ellas:

- i) *Reconocemos que compatibilizar la propuesta de transformación con los liderazgos necesarios para su implementación es un desafío no acabado. Acordar la coherencia ideológica con formulaciones conceptuales, metodologías adecuadas y tecnologías de gestión apropiadas en toda la organización del INTA es la debilidad todavía no resuelta totalmente.*
- ii) *“...las estrategias de formalizar redes público-privados como plataformas de intervención y de contención es el paradigma a emplear si se desea resolver causales de la magnitud que sea.*

Y vale rescatar estos trozos de espejo, porque el dilema de ¿cuál es el camino a seguir? se configura, a mi entender, sobre dos argumentos básicos: el de saber que la tecnología no alcanza; y el de postular que lo restante hay que buscarlo en la propia sociedad a la que el instituto se debe. Pero en ese sentido, el camino se complica toda vez que la sociedad a la que se remite supone plurales, y estos son tan cambiantes como su propia economía y ambiente, y que en las miradas institucionales esos cambios necesariamente se leen

desde anteojos, inclusive, opuestos. Así, los plurales, la transfiguración continua y las valoraciones en tensión, son irreductibles.

Claro que ese realismo sobre las condiciones con las que se opera en las intervenciones, lejos de suponer inmovilidades, debe ser punto de partida para no ocultar las tensiones ni minimizar los problemas, así como tampoco magnificar las metas. Si en ese marco la tecnología no alcanza y es la sociedad la que se vuelve contraparte necesaria, el dilema precisa resolverse a través de su paradoja anterior, pero esta vez no para reproducirla como ambigüedad tolerada, sino para aclararla: O se es interventor asumiendo el protagonismo sin fachada, o se coparticipa ese rol con el reconocimiento de que las políticas ya no podrán ser autocentradas y unitarias. Una nada sutil definición, que pone al instituto a reconstruirse como agente de un Estado y no de un Gobierno. Con lo cual, si es del Estado trasciende a una fracción, y por tanto ya no se debe solo a ella, sino al conjunto para el que fue creado¹⁴⁸.

3. Las ausencias

Finalmente, la Extensión Rural entra en escena. Instrumento fundamental del instituto, ocupa en el texto de Thornton una parte sustantiva del informe y de la reflexión. Sobre el cual quisiera detenerme, particularmente, en un aspecto que emerge en diversas partes del escrito. La figura del *extensionista necesario*, que protagoniza y protagonizará el hacer “para” y el hacer “con otros” desde la institución.

Desde que los procesos de globalización comenzaron a caracterizarse en la literatura, la idea de que el mundo y la modernidad a la que se atiene ya son otros, no sorprende. Del *Todo lo sólido se desvanece en el aire*, acuñado por Marx, a la configuración de las sociedades líquidas de Bauman (1999), pasó algo más de un siglo, pero en el trayecto cada innovación se tragó a la anterior en una menor unidad de tiempo y con una velocidad ciertamente mayor. En ese marco, el cambio dejó de ser novedad, más bien, la confirmación de la regla. Entonces releo a Thornton en esta obra y encuentro:

“El panorama histórico de lo que se entendía como abordaje de la Extensión Rural en un escenario casi homogéneo y predecible de lógicas

148 Aun asumiendo las contradicciones del Estado capitalista como ya oportunamente lo estudiaran Sonntag y Valecillos (1986).

socio-culturales-económicas-productivas de agricultores o productores y sus familias ha evolucionado notablemente. En consecuencia, la Extensión Rural necesita aggiornarse con rapidez inusual para los ritmos institucionales públicos. Más de una vez escuchamos de los productores baby boomers y de la generación X el INTA no llega al productor como antes”... (Thornton).

Entonces Thornton, a lo largo del texto, se pregunta respecto de cuál es el productor al que cabe referirse. Quiénes son los públicos de la extensión y cuáles sus demandas, pero también –y aquí está el punto clave-, cuál es el extensionista necesario para responder eficientemente al nuevo contexto.

En diversos pasajes en el que el documento se detiene en la extensión y el extensionista de la época los calificativos que alimentan al “nuevo rol”, “perfil” y “rasgos” que debería asumir el profesional del área, giran en torno a los siguientes atributos: i) profesional para conformar equipos regionales fuertes; ii) atento a las demandas más que a las ofertas; iii) abierto a la interdisciplinariedad y multidisciplinariedad; iv) abierto al aprendizaje y la capacitación permanente; v) predispuesto al trabajo de campo y a relacionarse con los productores; vi) competente técnica y transversalmente, actualizado permanentemente; vii) democrático y participativo, dialógico; viii) pro-activo; ix) co-gestor de mejoras; x) conocedor y analista de la realidad local, nacional e internacional; xi) innovador de procesos participativos; xii) con habilidades de comunicación, empatía y escucha activa; xiii) motivador y constructor de planes; xiv) reflexivo, crítico y analítico; xv) generador de vínculos estratégicos y protagonista de redes; xvi) realista; xvii) sistematizador de experiencias y constructor de conocimiento; xviii) multifuncional; xix) de mente abierta; y xx) con vocación para el trabajo en equipo.

Pero el nuevo extensionista y la nueva extensión, tienen también condicionamientos. Los nuevos integrantes de la institución, los que pertenecen a la llamada generación “Y”, presentan algunas características difíciles de articular y congeniar con los atributos antes anunciados: libres, espontáneos, independientes, individualistas, informales, provocativos, de esfuerzo medido, anti-verticales, autónomos... ¿Pueden los jóvenes profesionales “Y” adaptarse y socializarse según el modelo de extensionista diseñado para la época? ¿No es demasiada carga de atributos para un solo protagonista?

La sensación, entonces, es de ausencia. El profesional añorado, pervive en los papeles, pero es el extensionista que nadie vio... Como héroe de folletín, el extensionista ausente parece ser una figura mucho más hallable en la ficción que en la realidad. Su ausencia no revela partida, sino por el contrario, una vacante. Un espacio por ocupar, con tantas condiciones necesarias que resulta esquivo, difícil de llenar.

4. Ensamblajes

Cargado de preguntas y desafíos, entonces, la institución con sus paradojas, dilemas y ausencias, enfrenta una época en la que quizás la mejor oportunidad se ciña en un acto -para algunos menores y para otros vitales-. Sentarse a pensar, primero sin ataduras, después con realismo, pero con la expectativa de no volver necesariamente a repetir lo mismo. Quizás, porque lo mismo ya no aplica, y porque lo que viene tampoco podrá ser idéntico. Después, entonces sí, habrá que hacer.

Al autor le preocupa, lo presenta, lo interroga de diversas maneras, y con ello construye un aporte por demás significativo. Su memoria espejo, se ofrece. Está para mirarse o arrimar otros trozos. El futuro no llegó, pero está a la vuelta, hay que animarse.

5. Bibliografía consultada

ALEMANY, C. (2003) "Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA", en: R. Thornton y G. Cimadevilla (Eds.). La Extensión Rural en debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Buenos Aires, Ediciones INTA.

BARSKY, O. Y GELMAN, J. (2009) Historia del agro argentino: desde la Conquista hasta comienzos de siglo XXI. Tercera edición actualizada. Buenos Aires, Sudamericana.

BAUMAN, Z. (1999) Modernidad Líquida. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

BERLÍN, I. (1995) El fuste torcido de la humanidad. Barcelona, Península.

ALEMANY, C. (2012) Elementos para el estudio de la dinámica y evolución histórica de la extensión rural en Argentina. Tesis Doctoral. ISEC/Universidad de Córdoba. Inédita.

CIRIO, F. (1993) Desarrollo tecnológico y organización institucional. Reflexiones para el futuro a partir del caso argentino. Buenos Aires, INTA.

DURLACH, A (s/f). El INTA en la bibliografía. Inédito. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/zip22.asp?texto=150463>

FERRER, A. (1967) “Las condiciones sociales y económicas de la Argentina a partir de 1943”, en: Carlos Fayt (Org.), *Naturaleza del Peronismo*, Buenos Aires, Viracocha.

THORNTON, R. (2014) *Entre la teoría y la práctica: una experiencia de gestión de innovación organización en Extensión Rural y Transferencia de Tecnología*. Santa Rosa, INTA. (Texto principal del presente libro).

- INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- MAGyP. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca
- INTI. Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- SENASA. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
- SER y TT. Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología
- POA. Plan Operativo Anual
- IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
- FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- PEI 2005-2015. Plan Estratégico Institucional
- PMP. Plan de Mediano Plazo
- PTR. Plan Tecnológico Regional
- PRET. Proyecto con Enfoque territorial
- CR LP-SL. Centro Regional La Pampa-San Luis
- EEA. Estación Experimental Agropecuaria
- AER. Agencia de Extensión Rural
- UEEA. Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa
- UE Y DT. Unidad de Extensión y Desarrollo Territorial
- UNLPam. Universidad Nacional de La Pampa
- UNSL. Universidad Nacional de San Luis
- UNRC. Universidad Nacional de Río Cuarto
- UNL. Universidad Nacional del Litoral
- UCAC. Universidad Católica Argentina de Cuyo
- UADE. Universidad Argentina de la Empresa
- UFSM-RS. Universidad Federal de Santa María, Río Grande do Sul
- UFRP-PE. Universidad Federal Rural de Pernambuco
- CERET. Centro Regional de Educación Tecnológico
- INCUBATEC. Incubadoras Tecnológicas
- CONICET. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
- CLA. Consejo Local Asesor
- AACREA. Asociación Argentina de Consorcios de Experimentación Agropecuaria
- AAPRESID. Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa
- SRA. Sociedad Rural Argentina
- FAA. Federación Agraria Argentina
- CRA. Confederaciones Rurales Argentinas

- CONINAGRO. Confederación Intercooperativa Agropecuaria
- CEIDA. Centro de Estudios e Investigación para la Dirigencia Agroalimentaria
- PSICOTEK. Psicología organizacional & capacitación
- PROCISUR. Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur

LIBROS DE DEBATE INTERINSTITUCIONAL

- Cimadevilla, G.; Carniglia, E.; Cantú A .(1997). La Bocina que habla. Antecedentes y Perspectivas de los estudios de Comunicación Rural. Ed UNRC. ISBN 950-665-051-9
- Thornton, R.; Cimadevilla, G. (Editores); (2003). La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el MERCOSUR. Ed INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-101-X.
- Cimadevilla, G.; Carniglia, E. (Editores); (2004). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos del cambio. Ed INTA, Buenos Aires. ISBN 987-521-133-8.
- Thornton, R. D. (2006). Los `90 y en nuevo siglo en los sistemas de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología públicos en el MERCOSUR, Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas”, INTA, La Pampa. ISBN 987-22893-0-1.
- Thornton, R.; Cimadevilla, G. (Editores); (2008). Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo. Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-22893-4-8.
- Thornton, R.; Cimadevilla, G. (Editores) (2010). Usos y abusos del participare. Ed INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-1623-86-0.

LIBROS DE DEBATE DEL SER Y TT REGIONAL LA PAMPA- SAN LUIS

- Aimetta, A. (2007). Oficios y personajes del campo. Ed. INTA EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-22893-1-7
- Torrado Porto, R. (2007). De la teoría a la práctica en procesos de Desarrollo Local-Territorial: el caso Loventuè, La Pampa. Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-521-278-7
- Corro Molas, A. (2008). Difusión de la Agricultura de Precisión en la Región semiárida pampeana central. Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-05-5237-6.
- Iturrioz, G. (2008). Factores críticos e indicadores de posicionamiento competitivo de las principales cadenas Agroalimentarias de La Pampa. Carne bovina, Leche, trigo. Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-05-5237-6.
- Galli, C. (2009). Impacto de los programas sociales en el medio rural: el caso del Plan de Inclusión Social en San Luis. Argentina. Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa. ISBN 978-987-25050.5-9.
- Lardone Curbelo, L. (2009). El paradigma tecnológico informacional y la bio-

tecnología mediatizada. Tres casos de versiones electrónicos en medios impresos latinoamericanos. Ed. INTA, EEA San Luis, INTA. ISBN 978-987-1623-38-9.

- Caviglia, J.; Lorda, H.; Leme J. (2010). Caracterización de las unidades de producción agropecuarias en la provincia de La Pampa. Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa.
- Aurand, S. (2011). Campesinos y adopción tecnológica en el Noroeste de San Luis, Ed. INTA, EEA San Luis, INTA. ISBN 978-987-679-108-3.
- Cabo, S. (2011). Transformación territorial del espacio rural del centro-este de la provincia de La Pampa. Ed. INTA, EEA Anguil “Ing. Agr. G. Covas” INTA, La Pampa.
- Centeno, M. (2011) Governance del territorio en el corredor Quines-Candelaria, provincia de San Luis. La comunicación en la encrucijada entre la internacionalización, la regionalización y el desarrollo local. Ed. INTA. EEA San Luis, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Universidad Nacional de La Plata. ISBN 978-987-33-0990-8.
- Manazza, F. (2012), Cuantificación y valoración económica del uso consuntivo del agua en los principales productos de las Cadenas Lácteas de La Pampa y San Luis. Ed. INTA, EEA San Luis, INTA. ISBN 978-987-679-109-0.

ANEXO

Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SERyTT) regional con énfasis en el desarrollo de los territorios

Dr. Ricardo Dominic Thornton

Director del Centro Regional
La Pampa-San Luis del INTA



Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Presidencia de la Nación

“El futuro pertenece a aquellos que aprovechan las oportunidades antes de que se vuelvan obvias”

T. Levitt

“Un verdadero viaje de descubrimiento no es el de buscar nuevas tierras sino tener un ojo nuevo”

Marcel Proust

INDICE

1. Introducción

2. Marco referencial

3. La Región

4. El camino se hace andando

5. La propuesta: un Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SERyTT) Regional con énfasis en el desarrollo de los territorios

Misión

Visión

Objetivo general Objetivos específicos Tipos ideales de extensión Enfoque de intervención

Supuestos que enmarcan lo institucional y organizacional Ejes de la propuesta

Aspectos relevantes a dinamizar en las acciones de intervención La focalización

Nombre de las unidades de extensión

La propuesta invita a transitar un camino de preguntas y respuestas orientadoras

Modelos operativos de las unidades de extensión y desarrollo territorial (UEyDT)

Capacidades y competencias requeridas de las ueydt

Arquitectura de las ueydt Mapa del SERyTT

Estructura de recursos humanos de las UEyDT. Modelo gerencial

Cronograma tentativo de actividades sustantivas

A modo de conclusión

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015¹ define los lineamientos de su accionar institucional y señala los ejes prioritarios que abordará tanto en investigación y experimentación como en extensión rural. Como la extensión rural continúa descentralizada y es responsabilidad de los centros regionales, decisión tomada a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, ésta deberá adecuarse a las necesidades planteadas en el PEI 2005-2015, pero en plena armonía con los requerimientos de los escenarios productivos-sociales-ambientales y económicos de los ámbitos regionales.

Estos requerimientos están planteados en los Planes Tecnológicos Regionales (PTR) de mediano plazo. Los PTR son etapas de “estados de desarrollo” de los territorios involucrados donde, la institución está presente con mayor o menor énfasis desde hace 50 años. Esta continuidad de intervención del Estado Nacional en la ruralidad del país, delegada en el INTA, en las consideraciones de su fundación en 1956, continúa hasta la actualidad.

Dado que el INTA conmemoró ya su cincuenta aniversario, es oportuno señalar que fue por iniciativa de Prebisch que nace la idea de crear el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. El visionario intelectual sostenía hace décadas:

*“Es un principio bien establecido en materia de desarrollo económico, que la tecnificación de los agricultores es la base esencial de la industrialización en los países latinoamericanos en dos aspectos primordiales. En primer lugar, la tecnificación, al aumentar la productividad, permite un mejor empleo de la mano de obra, haciendo posible que una parte creciente del incremento anual de la población activa pueda dirigirse a la industria y otras actividades. En segundo lugar, al aumentar el ingreso de las actividades rurales se amplían los mercados nacionales para la producción industrial. Uno de los más graves errores de la política económica argentina ha sido el desconocer esta estrecha conexión entre el crecimiento industrial, que es una exigencia ineludible del desarrollo económico, y la tecnificación de la agricultura. No se ha dado a ésta ni los incentivos ni los recursos necesarios para proseguir su tecnificación, y se le ha privado de los brazos que solamente pudieron haberse liberado con el aumento de productividad”.*²

El INTA se crea como organismo nacional el 4 de diciembre de 1956³, con la finalidad de: *“impulsar y vigorizar la investigación y extensión agropecuaria para acelerar la tecnificación y mejoramiento de la empresa agraria y la vida rural”*. Desde sus inicios, se articulan en una misma institución la investigación-experimentación con la extensión rural y la transferencia de tecnología. Es decir, desde su creación, se afirma la integralidad institucional donde sus actividades sustantivas (la investigación, experimentación y la extensión rural) son absolu-

1 Cfr. El INTA que queremos. Plan Estratégico Institucional 2005-2015, Ediciones INTA, Documento Institucional 120, Diciembre 2004, Buenos Aires

2 Informe Prebisch, Octubre de 1955.

3 Decreto Ley N° 21.680

tamente interdependientes. Esta articulación continúa hasta el presente y es única en Latinoamérica.

El INTA, en sus inicios, se plantea una estrategia activa de difusión de innovaciones. *“La extensión debía no sólo comunicar, sino también estimular al productor, haciendo que los aumentos de productividad logrados se tradujeran en la elevación del nivel de vida social y económico de la familia campesina, para propender a la formación de una población rural instruida, competente, próspera y sana, en condiciones de disfrutar las comodidades que brindan los adelantos de la vida moderna”*⁴.

El PEI 2005-2015 plantea, en sus considerandos que los cambios de contexto y las transformaciones de las demandas inducen a la institución a readecuar la implementación de la misión instituida en el Decreto-Ley de su creación, en los siguientes términos *“El INTA durante la vigencia del plan estratégico institucional realizará y promoverá acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, salud ambiental y sostenibilidad de los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial, mediante la investigación, desarrollo tecnológico y extensión”*.

El cambio de contexto mundial, como a nivel de país que menciona el documento, tiene matices específicos en cada centro regional lo cual se constituye como oportunidad en cuanto a las propuestas de (re) imaginar la estructura operativa organizacional de extensión, para cumplir así con los objetivos institucionales de mediano y largo plazo, donde se involucran recursos económicos, humanos, de infraestructura y relaciones. Los nuevos ingresantes al trabajo de extensión tendrán una vida laboral mínima de 30 años, situación que será acompañada de recambios generacionales, esperadamente planificados, que permitan evolucionar institucionalmente en el tiempo, con un horizonte deseado de cien años en adelante.

En definitiva, el Centro Regional La Pampa- San Luis del INTA tiene la oportunidad-desafío de profundizar y completar la construcción de un evolucionado ciclo histórico de la extensión rural que responda a las demandas de la sociedad del conocimiento y la nueva ruralidad, dando así continuidad institucional.

LOS DESAFÍOS QUE IMPRIME LA GLOBALIZACIÓN

La globalización impone pasar de formas individuales, fragmentadas, de producción a distintas formas de asociación e integración (producción, industria, mercadeo, servicios, aspectos financieros) para aprovechar las economías de escala, lograr relaciones más favorables con el mercado, mejores precios e incrementos en la rentabilidad y así disfrutar de índices de bienestar social. La globalización impone-propone. La contracara es la realidad de los escenarios actuales de la ruralidad en las provincias de San Luis y La Pampa, que se manifiestan heterogéneas en su adecuación a los requerimientos de la globalización, primando, en términos generales, la fragmentación del espacio y la sociedad urbano-rural.

4 cfr. Considerandos del Decreto Ley N° 21.680/56. Citado por M. Caracciolo de Basco (1998:8).

Implementar la misión (re)pensada del INTA requiere (re)imaginar la organización toda y, específicamente para el tema que nos ocupa, la extensión rural dentro del marco de la realidad regional, en armonía con el paradigma del desarrollo sustentable y la globalización. Tamaño desafío es una invitación a la creatividad.

El PEI vigente - además de ser continuidad - es puntapié del camino a transitar de los próximos cincuenta años institucionales; es una fuerte apuesta con mirada de futuro de los territorios y, por consiguiente, del país. Cada Regional formula su Plan Tecnológico Regional (PTR), que es la expresión actualizada de la dinámica-procesual de la realidad y de las propuestas de cambio o transformaciones a alcanzar en la búsqueda del desarrollo territorial sustentable.

2. MARCO REFERENCIAL

Los sistemas productivos y cadenas agroalimentarias como agroindustriales constituyen unidades de gestión que componen la generación de riqueza y empleo sustentable como también son dinamizadores de procesos de construcción de capital social en la ruralidad de la región, en este caso de La Pampa-San Luis. La estructura productiva, de transformación como de servicios y requerimientos tecnológicos, se orienta a la concreción de los objetivos de los actores económicos en un marco de sustentabilidad económica, ambiental y social, generando diversos estadios de competitividad que hoy nos presenta cada territorio.

En un sentido amplio entendemos que la innovación supera la esfera tecnológica tradicional para incorporar ámbitos organizacionales, de información, comunicación, financiamiento y comercialización. Es el resultado de procesos de interacciones sociales, más que el producto de la transferencia o la difusión de tecnología.

Resulta importante tomar en cuenta las formas estructurales que surgen y evolucionan en los escenarios de innovación complejos, cuando varios actores articulan las estrategias de innovación y tienen éxito al encaminarse hacia un conjunto de objetivos relativamente bien definido. Un enfoque para la intervención debe tomar en cuenta dichas formas y su influencia en el proceso de innovación agrícola. Por esta razón, es necesario determinar qué formas se deben considerar y cómo se debe examinar su influencia. La intervención en la organización social de la innovación requiere entender las maneras y los medios para impulsar estrategias, más allá del nivel de acción de los actores individuales; también requiere de una capacidad para evaluar las consecuencias de dicha formulación de estrategias.

Tal como considera el PEI: *“El sistema de Extensión trabajará abordando el desarrollo territorial a través de estrategias adaptadas para cada condición particular, promoviendo y apoyando los procesos de transformación productiva e institucional. Para esto será necesario generar capacidades regionales con el desarrollo de equipos de extensión que se constituirán en articuladores de actores y facilitadores de procesos de transformación de las cadenas y redes de valor en los territorios. El diseño de la extensión a la medida de las particularidades de situaciones concretas emerge de la diversidad y especificidad local. Esta*

búsqueda implica la implementación de modelos organizacionales, metodológicos y operativos para cada situación-problema”.

Para atender este nuevo enfoque, el INTA propone el Programa Nacional de Desarrollo de los Territorios (PNT)⁵, que sostiene entre sus principios: “La inclusión de los distintos actores sociales en el desarrollo económico del sistema agroalimentario y agroindustrial, con mayores oportunidades de empleo y un mayor equilibrio en la distribución del ingreso, requiere el crecimiento de la producción, pero en un marco de desarrollo rural con enfoque territorial, con énfasis en la promoción de una nueva institucionalidad que sea capaz de involucrar al conjunto de actores-agentes presentes en el territorio”.

El nuevo planteo del desarrollo rural⁶ con enfoque territorial⁷ incluye:

1. El concepto ampliado de lo rural y los vínculos urbanos rurales.
2. La consideración del desarrollo territorial en un espacio determinado, con un proyecto concertado para el mediano y largo plazo.
3. La heterogeneidad de los territorios.
4. La convocatoria a todos los agentes del territorio.
5. La combinación de empleo agrícola, no agrícola y servicios.
6. La demanda externa al territorio como motor de las transformaciones productivas.
7. La competitividad sistémica.
8. El fortalecimiento de la gestión.
9. El desarrollo institucional.

La valoración actual de conceptos como los de territorio y capital social, implica reconsiderar la importancia que los aspectos políticos, sociales y culturales tienen en las estrategias de desarrollo. Son factores de apoyo para estrategias-acciones de desarrollo, mas que elementos paralizantes de las mismas.

5 El Programa se organiza sobre la base de un criterio amplio de innovación, que comprende los aspectos científicos, tecnológicos, organizacionales, institucionales, financieros y comerciales que llevan, o están encaminados, a la creación o el mejoramiento de productos y/o procesos, con el objeto de promover el desarrollo económico y social. Ello implica contribuir al desarrollo rural no sólo con tecnologías de productos y procesos, sino también, con nuevas formas organizativas, de información, de comunicación, de financiación y comercialización, que apoyen la (re)construcción de los territorios rurales.

6 Por desarrollo rural entendemos al pasaje de un estadio de desarrollo de un espacio rural, caracterizado por condiciones donde predominan las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), en forma individual y colectiva, a otro estadio con condiciones que permiten un mejor desarrollo de las personas por un mayor satisfacción de las NBI a través de un proceso basado en la participación creciente de la población implicada en la gestión económica y social. Ver Grondona u otro

7 El desarrollo territorial es un proceso implementado por los actores-agentes del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos para consolidar un entramado socioinstitucional como perfeccionar el sistema productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las comunidades. En síntesis, el Desarrollo Rural Territorial, es un proceso simultáneo de transformación productiva y cambio institucional en un espacio rural determinado.

El diagnóstico regional explicitado en el Plan Tecnológico Regional (PTR) nos señala asimetrías de escalas productivas, como de competitividad y capital social, lo que induce a fortalecer tanto los procesos de innovación tecnológica como organizacional, donde el Estado no puede estar ausente, en particular los sistemas de extensión rural públicos.

Puede considerarse entonces que si bien la innovación aparece como un proceso, muchas veces individual, la capacidad de innovación de los individuos se ve afectada por un sinnúmero de influencias, que la transforman en un proceso sociocultural.

El proceso de innovación tecnológica y organizacional es significativo en términos socioeconómicos para el incremento de competitividad de los territorios. Por lo tanto, un proceso de innovación responde a una mirada sistémica, a las interrelaciones que se establecen entre diversos actores, entre los que se encuentran aquellos que intervienen en la generación de nuevos conocimientos, los que se desenvuelven en el ámbito de la información, difusión y capacitación. Otros tienen injerencia en lo que refiere a procesos de consulta y asesoramiento, y también son relevantes los actores de la demanda de determinados bienes y servicios que se producen. De este modo, las estrategias de innovación no sólo son extremadamente críticas, sino que también tienen que lidiar con grandes niveles de incertidumbre acerca de lo que los agentes interesados realmente desean, piensan y necesitarán si se comprometen. Las metodologías de intervención podrían intentar disminuir dichas incertidumbres, pero al mismo tiempo deberán ajustarse a niveles considerables y persistentes de incertidumbre y aleatoriedad.

Este enfoque se vincula con un entramado de relaciones complejas, que cuenta con un fuerte correlato en la necesidad de comprender los procesos, fortaleciendo el accionar a través de la innovación de las instituciones del sector y de la organización general de los productores. Esto requiere profundizar nuestros conocimientos en el funcionamiento y organización de los sistemas productivos y de su transformación⁸, como así también de los factores que influyen en la adopción de tecnologías y prácticas y de la racionalidad que impera a la hora de integrarse, de asociarse, de trabajar en forma agrupada.

Estos conocimientos, permitirán orientar mejor la acción institucional a los fines de disminuir la brecha tecnológica y mejorar la competitividad de los sistemas en un marco más sustentable, tendiendo a una mayor equidad y participación.

Como siempre, esta visión de gestión de innovaciones incluye como herramienta estratégica-operativa la extensión rural y la transferencia de tecnología público-privada.

8 La transformación productiva, es articular de manera competitiva y sustentable la economía del territorio a los mercados, incorporando innovaciones en productos, procesos y gestión en un espacio rural determinado.

3. LA REGIÓN

Durante los últimos 20 años las provincias de San Luis y La Pampa experimentaron cambios estructurales importantes en el funcionamiento de su economía y su sociedad. El territorio geográfico que atiende el Centro Regional La Pampa- San Luis del INTA es muy heterogéneo en sus características agroambientales, fisiográficas, biodiversidad, estructura de servicios y situaciones sociales. Por sólo mencionar algunas: clima continental con regiones subhúmedas, semiáridas y áridas; la concentración poblacional como de servicios; cadena agroindustriales y agroalimentarias localizadas en las mejores regiones agroecológicas, generando así asimetrías de desarrollo humano.

Ambas provincias reconocen modelos de crecimiento y desarrollo con particularidades, donde San Luis aprovecha una legislación industrial favorable para la radicación de industrias por diferimiento impositivo, y La Pampa posee una Zona Franca con privilegios con respecto a la primera. La región se caracteriza como una economía diversificada y con un desarrollo de los tres sectores económicos. San Luis con más desarrollo industrial y más diversificada. La Pampa más inclinada a las industrias transformadoras de productos generados en el agro. Los dos distritos poseen un sistema de Ciencia y Técnica (CyT) integrado por universidades nacionales (UNSL y UNLP), institutos tecnológicos (INTA e INTI), organizaciones de productores y otros actores integrantes de las redes. Cada Universidad posee su oferta de carreras de pregrado, grado y posgrado. También las provincias poseen institutos terciarios y escuelas agrotécnicas que son actores educativos importantes locales. El INTA tiene dos Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA), una ubicada en Anguil, en las cercanías de Santa Rosa, en La Pampa, y otra emplazada en las afueras de Villa Mercedes, la segunda ciudad en importancia de San Luis. De ambas EEA's dependen las Unidades de Extensión Rural. El sistema de Ciencia y Técnica de cada provincia tiene sus fortalezas y debilidades y se manifiesta una oportunidad interesante su integración regional sumando capacidades al proponer redes interactivas de información y conocimiento con fines determinados.

La zona de influencia del Centro Regional La Pampa-San Luis alberga a unas 12.000 Empresas Agropecuarias Productivas (EAP) -el 65% en La Pampa-, cifra que muestra una reducción intercensal del 18% (2.600 EAP), siendo muy importante en San Luis, que registra una pérdida del 29% de las explotaciones pequeñas, superando el promedio nacional. Estas PyMES y otras organizaciones son la estructura económica fundamental de la región. Estimular su crecimiento sostenido es una necesidad constante, como política de Estado. El desafío es revertir situaciones de ineficiencia sistémica individual y fundamentalmente territorial de larga data. El pequeño agricultor se manifiesta como un público numeroso, disperso y demandante. A ello se suma otro público: aquellos con necesidades básicas insatisfechas urbanas y periurbanas. Estos últimos requieren alcanzar niveles sostenibles de seguridad alimentaria⁹.

⁹ Existe seguridad alimentaria cuando las personas, durante todo el tiempo, tienen acceso físico, social y económico a una alimentación suficiente, segura y nutricionalmente adecuada, para satisfacer las necesidades nutritivas y las preferencias alimenticias que les permiten llevar una vida activa y saludable (M. Manzanal y otros, 2006:341).

En general, las regiones o territorios menos desarrollados presentan bajos grados de organización, empoderamiento¹⁰ y asociativismo. Tanto en San Luis como en La Pampa existen diversas instituciones público-privadas, programas sociales de fuerte impronta asistencial y proyectos diversos relacionados con los diferentes aspectos del desarrollo. Aunque realizan actividades importantes, su acción no está debidamente integrada.

La desarticulación entre instituciones y actores impone serias restricciones tanto cualitativas como cuantitativas, para responder a requerimientos de una problemática que se caracteriza por su complejidad, la pluralidad de actores y la multidimensionalidad de las acciones necesarias.

La economía social está formada por un conjunto de organizaciones que representan formas participativas alternativas de actividad económica. Comprenden algunos tipos de empresas, como cooperativas y sociedades laborales, que producen bienes y servicios para el mercado, y otras entidades, como las organizaciones no lucrativas que, al igual que las anteriores, son organizaciones privadas promovidas desde el tejido social, que desarrollan actividades económicas al servicio de sus socios o de la comunidad, con criterios de gestión y de atribución de resultados no capitalistas. Según una publicación reciente, en la provincia de San Luis existen más de 300 organizaciones no gubernamentales (ONGs) con personería jurídica. La Pampa también tiene un número considerable de organizaciones no gubernamentales. Los temas institucionales y de política resultan claves en la promoción del desarrollo y el éxito de éstos exige cambios institucionales como condición previa.

PROVINCIA DE SAN LUIS

La participación de la industria en el Producto Bruto Geográfico Provincial (PBGP) pasó de 22% a 67% entre 1985 y 1995. La promoción industrial se dio en las dos ciudades más importantes (San Luis y Villa Mercedes), que hoy concentran el 85% de la población total. Este hecho afectó en particular a los territorios caracterizados por su alta ruralidad (interior del interior), donde el NBI es del 50% en los hogares y el 65% de la población rural. Aunque no se dispone de cifras oficiales, se estima que cerca del 40% de la PEA está ocupada en planes sociales provinciales.

Datos provisorios del Censo Nacional Agropecuario (CNA) 2002, expresan que en el lapso 1988-2002 se produjo una fuerte concentración de la propiedad de la tierra, disminuyendo el número de explotaciones agropecuarias en un 38,4%, lo que implica que 2.673 productores dejaron la actividad.

El continuo proceso de agriculturización, genera cambios en el uso de la tierra y formas de tenencia, mutaciones en los sistemas productivos, en la estructura de las incipientes

10 Se define empoderamiento al proceso en el cual una persona o grupo de personas adquiere más poder. Hay tres formas básicas de empoderamiento: 1) mayor seguridad-confianza personal para desarrollar actividades con éxito; 2) aumento de las relaciones con otras personas y organizaciones; 3) mayor acceso al crédito y recursos de producción.

cadena agroalimentaria y agroindustrial, como así también en el comportamiento estratégico de las empresas productivas altamente capitalizadas.

Esta agriculturización ha motivado -y preocupa- el uso extractivo de agua subterránea y de la infraestructura de endicamiento, con escasos conocimientos del comportamiento de los acuíferos y los posibles impactos ambientales de corto y mediano plazo. A ello se suma el desarrollo turístico-urbanístico que también presiona sobre el ambiente y, en particular, sobre el recurso agua provincial.

La sostenida demanda por tierras de cultivo presiona sobre los recursos en zonas de menor aptitud, existiendo reemplazo de cultivos y/o producciones tradicionales por otros menos recomendables para planteos sustentables.

PROVINCIA DE LA PAMPA

La participación del sector terciario en el PBGP se incrementó en términos relativos desde el 58% (1993) al 63% (2002), en desmedro del sector primario. El 50% de la población se concentra en las dos ciudades más importantes (Santa Rosa y General Pico), siendo prácticamente las únicas que crecieron entre los censos de 1991 y 2001. Los cinco departamentos del oeste provincial registran los mayores valores de NBI. También, en la provincia de La Pampa, existe concentración en la propiedad de la tierra, que se manifiesta al comparar el CNA 1988 con el del 2002.

El proceso de agriculturización se dio de manera semejante a San Luis, especialmente en las regiones más aptas, generando una migración y consecuente presión ganadera sobre agroecosistemas más frágiles con impactos ambientales-sociales negativos, especialmente en los años climáticamente adversos.

Paralelamente, se viene haciendo más visible el perfil de productor-empresario sin tierra que emplea paquetes tecnológicos intensivos en ambientes frágiles como es la gran región subhúmeda-semiárida pampeana.

4. EL CAMINO SE HACE ANDANDO

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria ha definido su Plan Institucional Estratégico 2005-2015 que incluye una mirada “modernizadora” de su Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SER y TT).¹¹

Al panorama regional, muy sucintamente caracterizado, se suma la necesidad de adecuarse a los escenarios vigentes, como también a los futuros, para no perder sincronía con el entorno.

11 Entendemos por transferencia de tecnología, cualquier proceso de intercambio de información o materiales que tiende a promover cambios en las formas técnicas de producción.

El INTA, en ambas provincias, durante estos cincuenta años y los próximos participa y participará en el desarrollo sustentable de una densa red de actores -empresas de carácter familiar, instituciones, organismos, etc.- vinculada a un complejo productivo-industrial-comercial heterogéneo como dinámico. Esta participación significa integrar diversas dimensiones de la realidad, entre las cuales sobresalen las siguientes:

- **La dimensión ambiental**, entendida como el hábitat natural en el que se originó la vida, se constituyó la sociedad, se tramó la historia, se vive el presente y se proyecta el futuro intergeneracional. Esta dimensión pone énfasis en el cuidado del ambiente, en prácticas amigables, preservación de la biodiversidad, en la búsqueda de una armonía de relación sostenible entre el hombre y la naturaleza.

- **La dimensión económica-productiva**, trata de construir territorios, con pequeñas y medianas empresas fuertemente ligadas entre sí, para cooperar y generar innovaciones en torno a cadenas competitivas e integradas con servicios que (re)valoricen el uso múltiple de los territorios. Estas articulaciones son de diversos niveles donde la región tendrá una fuerte impronta de vinculaciones, tanto para captar oportunidades comerciales e inversiones económicas como culturales, como también para promover reinversiones locales.

- **La dimensión territorial**¹² de desarrollo deseado pone énfasis en un mayor equilibrio entre campo y ciudad, valorización de lo rural en cuanto a oferta de infraestructura, equipamiento y demanda social con fuerte énfasis en retención de jóvenes, de los recursos naturales articulados por micro-regiones de complejos productivos y de servicios de tecnología de la información y conocimiento acordes a las necesidades local/globales. La definición territorial no se circunscribe a la concepción de lo local, se fundamenta en este ámbito para trascenderlo y avanzar hacia espacios territoriales de mayor jerarquía (departamento, nación, región, el mundo).

- **La dimensión social** es el gran desafío. Se busca facilitar mayores niveles de autonomía responsable en un tejido social de por sí cada vez más complejo, en permanente evolución o (in)volución, donde el énfasis está en la inclusión a través de la participación y el empoderamiento. La práctica de la democracia participativa, y no solamente representativa es la demanda. La calidad y modalidad de relaciones de cooperación y colaboración con liderazgos dinámicos entre los actores e instituciones serán centrales para alcanzar los objetivos de desarrollo.

Estas dimensiones reafirman una evolución de la ruralidad de la región, donde conviven distintas realidades agroambientales, sociales, empresariales y productivas. La interacción entre las diferentes dimensiones resulta clave para avanzar en el proceso de desarrollo sostenible. “El campo” es más que ingresos netos, productividad e inversiones; es territorio y

12 Se entiende por territorio, un espacio geográfico caracterizado por la existencia de: una identidad particular (historia y culturas locales), con tejido social específico, una base de RRNN particular, instituciones y estructuras organizadas propias, determinadas formas y tipos de producción, industrialización y servicios y de intercambio y distribución del ingreso.

hábitat, medio y modo de vida de miles de familias argentinas. Este escenario de diversidad también existe en La Pampa y San Luis y a ellas se debe el INTA y, consecuentemente, esta propuesta.

Como sostiene Boisier (1999:17): *“Hay en marcha una transición paradigmática en desarrollo territorial. El nuevo paradigma que comienza a perfilarse se estructura alrededor de algunos vectores clave: la interacción e interactividad, la acción colectiva, la escala geográfica reducida, el conocimiento, las innovaciones (...) que se vinculan con una cuestión de orden más general: la generación de confianza y la creación de capital social”*¹³.

Por tanto, en concordancia con el Programa Nacional de Desarrollo de los Territorios (PNDT) se propone participar del **“Desarrollo Territorial de La Pampa-San Luis¹⁴ a través de la promoción, articulación y fortalecimiento de los procesos de gestión, tanto de la innovación tecnológica como organizacional, a los fines de alcanzar una mayor competitividad sistémica local y regional”**¹⁵.

Para participar del deseado desarrollo de ambas provincias, la propuesta que nos convoca es (re)diseñar el Sistema de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología (SERyTT), adecuándolo a las necesidades del presente, cara al futuro.

5. LA PROPUESTA: UN SISTEMA DE EXTENSIÓN RURAL Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (SERyTT) REGIONAL CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS

La gran oportunidad que se reconoce es la evolución de la mirada institucional hacia la extensión rural¹⁶ que se expresa en el ingreso de recursos humanos y económicos para funcionar, intervenir y solventar formaciones de posgrado y de actualización profesional, como así también impulsa la adecuación de la infraestructura edilicia y operativa ya existente.

Cincuenta años de trabajo dejan aprendizajes, que se erigen como cimientos de la propuesta. La historia reciente de extensión rural del INTA señala avances y retrocesos, motivada por diversas causas¹⁷, y este centro regional es parte del escenario institucional.

13 Citado por J M Renold y otro (Coord) (2004:22). El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales.

14 Se busca en definitiva: cohesión social, que prevalezca la equidad, la solidaridad, la justicia social y el sentido de pertenencia, economía sustentable generadora de empleos y de empresarios, y cohesión territorial que se exprese cultural, política y socialmente integrada.

15 La competitividad entendida como fenómeno sistémico, dado que su desarrollo depende de las características del entorno donde intervienen los sistemas educativos, de investigación y desarrollo tecnológico, de información, de financiamiento, junto con una gama de proveedores tanto de servicios como de insumos.

16 Resolución 80% - 20%

17 Cfr. R. Thornton (2006). Los 70 y el nuevo siglo en los sistemas de extensión rural y transferencia de tecnología en el MERCOSUR. Ediciones INTA.

Reconocemos que esta acción propositiva parte de un propósito, define acciones y determina un rumbo. La propuesta - que se considera superadora- se sustenta sobre las fortalezas y debilidades existentes del SERyTT, con clara impronta de revertir las debilidades y consolidar las primeras.

Parafraseando a Marcelo Manucci (2006), estamos diseñando el futuro del SERyTT en la incertidumbre del presente. A través de los años se ha debilitado el vínculo proactivo entre investigadores y experimentadores con los extensionistas. Resultado de ello, en las últimas décadas, las unidades de extensión han perdido liderazgo y/o su referencialidad, fundamentalmente tecnológica, la que fue cedida a los investigadores/experimentadores de las Estaciones Experimentales (EEA) en ciertos casos y/o a profesionales de la actividad privada.

Esta propuesta pone énfasis en la visión sistémica, **donde aquellos experimentadores y/o investigadores que hacen transferencia son parte del SERyTT**, como así también los profesionales privados, los productores y otros agentes público-privados.

Los proyectos regionales son instrumentos de intervención¹⁸, enmarcan claramente esta necesaria integración de diálogo y gestión de innovaciones. Para que exista una retroalimentación eficaz del SER y TT las unidades de extensión necesitan recuperar, entre otras cosas, liderazgo tecnológico y sumar el organizacional¹⁹. De esa manera, el diálogo y la gestión de innovaciones no estará compartimentalizado. Se manifiesta enriquecedora la diversidad de públicos-actores, demandantes como participantes y nuevos, que, sumados a los históricos, invitan a la formación de redes operativas de diversa magnitud e intensidad.

La propuesta aquí presentada es una opción, entre otras, que se entiende inclusiva, superadora de la existente, en un proceso de continuidad institucional e intergeneracional.

MISIÓN

Generar y promover a través del intercambio, la adaptación, la reconfiguración y la adopción, con los agentes de desarrollo público-privados, la mejora de la capacidad de gestión de los recursos disponibles para el desarrollo sustentable de los territorios.

VISIÓN

Ser visto en 2011 como un SERyTT regional competitivo articulado, integrado y participante de procesos de desarrollo territoriales sustentables.

18 Para Cimadevilla (2004:28) la intervención es un proceso a través del cual se orienta una acción para modificar un estado de la realidad, identificado por al menos dos o más actores, ya sea de orden natural o social, suponiendo que cualquiera de esas dimensiones incide sobre las restantes.

19 El liderazgo es, entre otras cosas, un reconocimiento-valoración subjetivo de los públicos estratégicos vinculados con las unidades de extensión. No es un ejercicio voluntarista de autopercepción. Tampoco el mero hecho de poseer antecedentes académicos de posgrado en cierto campo disciplinario acredita liderazgo. El liderazgo se construye con trabajo y se expresa en resultados creíbles. Esto moviliza reconocimiento y motivación para influir en la toma de decisiones de terceros.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un SERyTT articulado, flexible, innovador, dinámico atendiendo la competitividad de las cadenas AA y AI²⁰, la salud ambiental y la inclusión social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir a una sostenida competitividad de la producción primaria regional, de las cadenas agroalimentarias y agroindustriales con énfasis en las PyMES.
- Contribuir a la salud ambiental y sostenibilidad de los principales sistemas productivos y agro-ecosistemas, manteniendo la potencialidad de los recursos naturales.
- Contribuir a la integración de las economías locales-regionales para favorecer la generación de empleos, la inclusión social, como el desarrollo local²¹ territorial.
- Contribuir y participar de la consolidación de la responsabilidad social en las diversas redes donde el SERyTT participe.
- (Re)construir una organización sustentable operativa básica de recursos humanos interdisciplinaria²² y de infraestructura, que dé continuidad a la gestión de innovaciones tecnológicas y organizacionales público-privadas.
- Integrar armónicamente la investigación, experimentación, extensión y transferencia de tecnología público-privado de la regional.

TIPOS IDEALES DE EXTENSIÓN

Se reconocen las limitaciones que significa pensar y proponer tipos ideales de extensión rural dado que toda tipología es un modelo, una manera de forzar o encuadrar posiciones diferentes, e incluye un reduccionismo importante con cierta cuota de creatividad como subjetividad. Como señala Sánchez de Puerta (2006:44): *“Un tipo ideal de extensión, es un cuadro conceptual que representa las características de una organización de esa clase en un estado puro y en un contexto histórico igualmente puro. Los tipos ideales ayudan a comprender las intervenciones desde una perspectiva dada”*. Se entiende que los tipos ideales preponderantes serán un equilibrio entre extensión agrícola y transferencia de tecnología intensiva sustentable y la extensión rural y transferencia de tecnología democrática sustentable²³. Como tipología en estado germinativo la extensión rural agroecológica.

20 El enfoque incluye como desafío la práctica de la extensión y transferencia de tecnología en las cadenas PyMES. Este tipo de intervención holístico-sistémico requiere de nuevas lecturas dado el nivel de complejidad, y en consecuencia demanda propuestas innovadoras de la disciplina de extensión. Los proyectos integrados PROFEDER son un ejemplo de acercamiento al enfoque: “Análisis de las articulaciones interempresariales en la dinámica local y territorial de la cadena láctea: el desafío de implementar buenas prácticas ambientales en una cuenca lechera de La Pampa” (Agencia de Extensión Guatraché, en La Pampa); “Sistemas de gestión de la calidad en Pymes industrializadoras lácteas” (Agencia de Extensión de Villa María, Córdoba).

21 Entendida como proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora sostenible en el nivel de vida de la población local. Coraggio (1996) define a lo local “como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos, que sustentan el escenario de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores”. Se articula sobre tres dimensiones básicas, a saber: económica, sociocultural y político-administrativo.

22 La meta será en implementar la interdisciplinaridad como norma y no como excepción.

ENFOQUE DE INTERVENCIÓN

El SERYTT percibe la dinámica del contexto desde su realidad y, desde esta estructura de significación, diseña el presente enfoque de intervención con visión regional (territorio de acción), pero abierto (flexible-adaptable) en cuanto a vínculos y/o relaciones que agreguen valor al mismo. A nivel de las Unidades Operativas de Extensión Rural se (re)construyen realidades y significados que demandan en lo local intervenciones flexibles bajo cierto horizonte predictivo que otorga un marco de previsibilidad institucional a las acciones y al sistema en general²⁴. Es decir, el gran territorio de acción es la regional y luego cada unidad de extensión opera en sus territorios específicos, creando subsistemas. Se propone trabajar fundamentalmente con enfoque sistémico ávido de información y conocimiento, entendiendo al sistema de información y conocimiento (SIC) como un conjunto de instituciones, organizaciones y personas de los territorios con sus relaciones e interacciones implicados en la generación, reinención, transferencia, almacenaje, recuperación, integración, comunicación-difusión de información y/o conocimientos para alcanzar etapas de desarrollo territorial.

Este enfoque pone el énfasis en compartir la información y conocimiento entre los agente-actores-personas relevantes involucrados, en lugar de enfocarse simplemente en las actividades de extensión-transferencia. La intención es estimular un proceso de aprendizaje interactivo entre los participantes, que facilite el desarrollo de nuevas perspectivas, diferentes interpretaciones y, por ende, nuevas propuestas y ajustes mutuos entre los actores-agentes-personas involucrados. Se deberá tener cuidado de especificar las condiciones en las que los actores-agentes-personas trabajarán unidos para lograr un cambio, de manera que los involucrados puedan participar en forma efectiva.

SUPUESTOS QUE ENMARCAN LO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

1. El SERYTT es el brazo ejecutor de políticas de desarrollo de los Estados nacional, provinciales y municipales²⁵.
2. INTA tiene definido su orientación en extensión y transferencia dentro del PEI 2005-2015
3. El desafío es darle contenido estratégico-operativo a la propuesta para la regional con proyección al 2015.

23 R. D. Thornton (2006:303). Los tipos ideales son: extensión agrícola y transferencia de tecnología convencional mineralizadora; extensión agrícola y transferencia de tecnología intensiva sustentable; extensión rural y transferencia de tecnología democrática-sustentable; extensión rural y transferencia de tecnología constituyente sustentable y extensión rural agroecológica y/o ecosocial.

24 Se desea minimizar la figura de extensionista vocacional transgresor mencionado por Thornton (2006: 306) pero reconociendo que en terreno lo instituido requiere espacios de libertad para adecuarse a los emergentes.

25 Para los gobiernos de La Pampa y San Luis la extensión y transferencia es responsabilidad del INTA, pero su implementación debe estar en armonía con los lineamientos de políticas provinciales y/o nacionales de desarrollo.

4. La propuesta es regional, por lo tanto se elimina el imaginario de fronteras provinciales²⁶.
5. El sistema de extensión aumenta su potencialidad de desarrollo cuando asume un protagonismo en la participación de mirar, posicionarse, compartir y actuar²⁷.
6. Las líneas de intervención responden a la multidimensionalidad de la problemática de los territorios, buscando la sincronía entre las dimensiones: competitividad, equidad y sostenibilidad. El peso relativo de cada dimensión definirá el perfil de las unidades de extensión según cada territorio geográfico ocupado y a ocupar.
7. Se cubre territorio geográfico (equidad) pero con visión de múltiples territorios de intervención que actúan y/o actuarán articuladamente.
8. Se propone el desarrollo local-territorial basado en estrategias de equilibrio, competitividad, cambio institucional y gestión (modernización y coordinación del Estado).
9. Se reconoce que existen heterogeneidades y asimetrías de desarrollo territorial, cada uno con características propias (productivas, sociales, ambientales) que orientan de por sí los perfiles de las Unidades de Extensión a construir o (re) construir.
10. Las localidades no deben ser consideradas simplemente como un stock de recursos, sino como construcción de recursos, sitios donde se generan emprendimientos; un ambiente facilitador que impulsa o limita la competitividad de las actividades que en él se desarrollan.
11. Se reconocen espacios territoriales que requieren ser “ocupados” con nuevas unidades de extensión para mejorar la calidad y efectividad de las intervenciones.
12. Se atiende todos los públicos poniendo énfasis en aquellos que no reciben atención del sector privado sustentable

EJES DE LA PROPUESTA

1. El SERyTT regional es una plataforma para la articulación público-privada²⁸ que funciona en “tiempo real”, atendiendo demandas coyunturales y estratégicas.
2. La investigación en extensión es prioritaria y requiere ser pensada en red con las universidades a través de los equipos de docencia e investigación, grupos de productores y/o campos demostrativos y/o PyMES agroindustriales o agroalimentarias²⁹.

26 Es un cambio cultural muy fuerte en esta etapa de (re)construcción del Centro Regional La Pampa-San Luis.

27 Siguiendo a Marcelo Manucci (2006:87): mirar, es el principio a través del cual una sistema-organización define su realidad y diseña un espacio de intervención; posicionarse, es el principio a través del cual se definen rumbos y se proyectan acciones sobre el espacio definido; compartir, es el principio de integración que permite enriquecer la mirada, siempre finita, y ampliar las alternativas de elección; actuar, es el principio a través del cual el mapa corporativo (SER y TT Regional) se concreta en intervenciones y, de esta manera, se puede participar activamente en la trama compleja del contexto.

28 Se busca conformar redes que permitan enriquecer la operatividad de las acciones. Manucci (2006: 110) sostiene que el concepto de red está basado en la dinámica y en la flexibilidad de las relaciones, no en una cantidad de recursos. Una red brinda heterogeneidad e interacción, por lo tanto mayor flexibilidad para auto organizarse y responder al entorno regional-local en este caso. Las redes entre otras pueden ser: productores, profesionales, actores público-privados, suministradoras, de cooperación tecnológica, de clientes, otras.

3. Las bases de datos son en red pero de niveles de complejidad distinto para procesar e interpretar información.
4. Cada unidad de extensión genera y/o recaba información tecnológica-productiva-social para dar respuestas en su ámbito de influencia y retroalimenta el dialogo regional de innovaciones.
5. El SERyTT incluye a los profesionales (investigadores/experimentadores) de las Estaciones Experimentales de Anguil y San Luis, que realizan transferencia de tecnología.
6. Se define una estructura básica de recursos humanos de planta institucional, que promueve vinculaciones interinstitucionales.
7. Las unidades de extensión se sinergizan con las Estaciones Experimentales y unidades Institucionales extra-regionales cercanas.
8. Se propone una estructura programática, flexible y temporaria en determinadas intervenciones.
9. Se enfatiza el seguimiento y evaluación para mejorar la toma de decisiones.
10. Se promueve la acción de publicar, para compartir, registrar y aprender.

ASPECTOS RELEVANTES A DINAMIZAR EN LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN

- Desarrollar una política de comunicaciones para el desarrollo y/o cambio social articulada con la institucional³⁰.
- Fomentar la creatividad, desarrollar grupos autónomos³¹ y ampliar la comunicación³².
- Mantener vigente el futuro, integrar la diversidad, gestionar la información.
- Segmentar audiencias y desarrollar innovaciones apropiadas a las mismas y amigables con los agroecosistemas.
- Mejorar a través de la investigación en extensión la capacidad de identificar demandas, estrategias, acciones e impactos de adopción voluntaria de innovaciones tecnológicas y/o organizacionales.
- Mejorar la calidad de gestión de los procesos de intervención a través de consensos y corresponsabilidades.
- Organizar, sistematizar y facilitar el acceso a información en tiempo real
- Emplear la experimentación adaptativa y otras metodologías participativas de difusión-adopción voluntaria de innovaciones.

29 Existe un proyecto integrado PROFEDER que aborda la extensión en la cadena láctea Pyme de la cuenca sur pampeana. Cfr. Thornton y otros.

30 Es necesario compartir realidades entre el SERyTT y los públicos para alcanzar vínculos sostenibles.

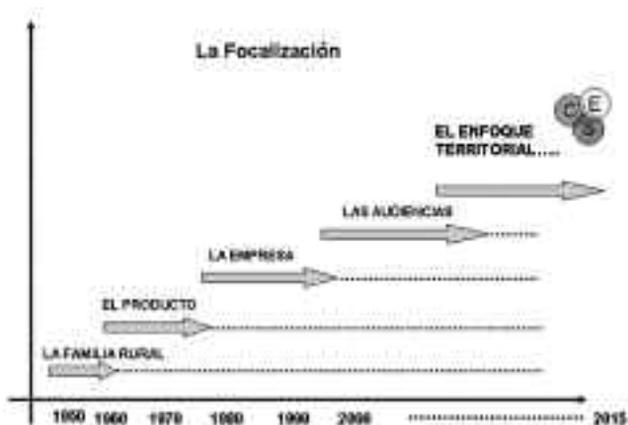
31 La autonomía se construye sobre la base de la fuerza de las ideas, más que sobre el control del trabajo. Se necesita siempre un marco institucional contenedor que defina el espacio para desarrollar las actividades sustantivas, para que ésta no se diluya en anarquismo. Esta autonomía se expande en las redes, con el mismo criterio.

32 Entendemos una comunicación que facilite la circulación de sentidos y percepciones, el compartir realidades.

- Implementar planes de capacitación no formal³³ con objetivos y metas de aprendizaje acordadas con los destinatarios.
- Los proyectos serán el modelo ordenador de las actividades y el trabajo interdisciplinario.
- Promover una estrategia de marketing territorial multipropósito.
- Implementar un sistema de seguimientos y evaluación que permita la mejora de los procesos y productos.

LA FOCALIZACIÓN

Las oportunidades se buscan a partir de las potencialidades de cada territorio y, para ello, la focalización de la intervención es un *continuum* que se manifiesta con énfasis temporal secuenciado desde la creación del INTA y proyectado hasta el año 2015. Los esfuerzos deben conducirse para dinamizar los procesos de desarrollo territorial, pero sin perder de vista que todos los enfoques de intervención siguen vigentes y aportan al desarrollo deseado.



NOMBRE DE LAS UNIDADES DE EXTENSIÓN

(Re) definir el nombre de las unidades operativas del sistema tiene por objetivo adecuarlos a la mirada institucional y refundar su identidad y pertenencia. En la actualidad, la estructura organizacional interna del Centro Regional La Pampa-San Luis toma en cuenta dos denominaciones originadas en los años noventa: las Unidades de Extensión y Experimentación Adaptativa (UEyEA) y las clásicas Agencia de Extensión Rural (AER). La mirada actual institucional induce a proponer una **denominación única** a todas las unidades.

33 Existe un elemento imprescindible para modificar la lógica del modelo productivo-empresarial y de gestión de poder colectivo: otorgarle capacidad competitiva a los territorios, definiendo cuál es la adquisición de nuevos saberes, actitudes y capacidades de trabajo que permitan innovar y generar evolucionados productos, servicios y actividades de inclusión social.

El énfasis de cada unidad de extensión en el intercompromiso de sostenibilidad-competitividad-equidad estará en las características agroambientales y socio-económica-productivas de la región donde físicamente están localizadas y/o a localizarse. Este intercompromiso de por sí definirá el perfil de competencias³⁴ de cada unidad.

Entendemos que la denominación apropiada será la de **Unidades de Extensión y Desarrollo Territorial (UEyDT)**³⁵, pues la intervención en terreno apunta a una extensión y transferencia integradora y facilitadora de procesos de innovaciones tecnológicas y organizacionales que atienda equilibradamente las problemáticas de la competitividad, la sustentabilidad y la equidad, con énfasis en el uso de recursos múltiples, para el desarrollo de territorios de diversa magnitud y complejidad.

LA PROPUESTA INVITA A TRANSITAR UN CAMINO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS ORIENTADORAS

Para (re)diseñar la extensión rural pública, es decir aquella dependiente del Estado, será necesario articularla sistemática y estratégicamente con los actores privados y públicos de cada territorio, participando en las diversas redes de construcción de capital ético-social-económico-ambiental, en la búsqueda de calidad de vida sustentable y de oportunidades para compartir ciertas preguntas y sus respectivas respuestas.

Es oportuno tener presente que el SERyTT necesitan un nivel de relaciones fluido y dinámico, que permita al sistema una capacidad de adaptación creativa de sus recursos en un ambiente de cambio rápido y constante. La propuesta pretende mantener la operatividad del espacio de acción, disminuyendo ciertas dificultades como la ansiedad, la incertidumbre, actuar a partir de recetas, burocracia y rigidez, aislamiento del medio, pérdida de competitividad, ruptura de vínculos, relaciones indiferentes, enfrentamientos, entre otros.

La extensión rural actual se sintetiza en cinco funciones, que no son mutuamente excluyentes, todo lo contrario se sinergizan en las diversas etapas de intervención. Ellas son: la transferencia tecnológica, la educación no formal, el cambio institucional, la gestión y la comunicación que transversaliza a todas ellas.

Lo presentado hasta el momento invita a compartir una secuencia de preguntas con sus respectivas repuestas que ayuden al lector a una comprensión más acabada de la propuesta.

34 Entendiendo por competencias los conocimientos, habilidades y destrezas que las unidades de extensión poseen para atender a las problemáticas relevantes de sus áreas de influencia. Las competencias dan un sentido de identidad a cada unidad.

35 Los elementos fundamentales del enfoque integrado son: la multidimensionalidad (económica, sociocultural, ambiental, política-institucional), la intertemporalidad (visión intergeneracional), la multisectorialidad (complementariedad sectorial), la economía territorial y nueva institucionalidad para el desarrollo (abierto, pluralista y democrática). El cambio de nombre de la tradicional Agencia de Extensión al propuesto (UEyDT) se hace en concordancia con la nueva mirada institucional. Se entiende, facilita y reafirma coherencia entre el decir y el hacer institucional, a la vez que se propone un mensaje orientador y contenedor para el recambio generacional de extensionistas.

¿Cuáles son los valores del SERyTT?

Los valores no pueden ser otros que aquellos definidos en el PEI 2005-2015³⁶. En consecuencia, el Centro Regional La Pampa- San Luis del INTA debe promover y fortalecer los siguientes valores:

- Ética y transparencia
- Visión estratégica
- Apertura
- Flexibilidad y diversidad
- Calidad institucional y excelencia
- Compromiso social
- Vocación de servicio y liderazgo

Transpirar la camiseta es la consigna del día a día...

¿Qué funciones son indelegables del SERyTT?

- Promover un desarrollo equilibrado, priorizando las áreas más vulnerables de la región.
- Atender a todos los públicos/actores, especialmente a los más débiles de empoderamiento y capital económico.
- Atender todas las dimensiones del paradigma de desarrollo sustentable.
- Promover todas las trayectorias que tiendan a una agricultura sustentable.
- Participar en la gestión de los territorios (líder, referente o acompañante, según el caso).
- Promover liderazgos intergeneracionales.
- Comprender y ser protagonista activo de los procesos de transformación de los actores locales en sus nuevos roles. Estar atentos del advenimiento de otros actores que no participaron de experiencias en el pasado.
- Participar en la detección de los problemas y oportunidades en los territorios.
- Facilitar procesos innovativos tecnológicos y organizacionales.
- Promover procesos permanentes de seguimiento y evaluación para la mejora de las decisiones.
- Construir y reconstruir las costumbres, usos y normas que permitan una calidad de vida superadora del tiempo anterior, con equidad.
- Promover el afianzamiento de las empresas familiares³⁷.
- Consolidar cadenas agroalimentarias y agroindustriales que incluyan a las PyMES.

36 Cfr. El INTA que queremos (2004: 31). Ediciones INTA.

37 Es oportuno recordar que las empresas familiares actuales necesitan rever sus modelos de gestión empresaria-familiar, entre otras razones, porque conviven diversos tipos de familias en una misma empresa. Cfr. Thornton, R. (2005), La empresa familiar agropecuaria en la era pos-moderna.

¿Cómo se viabiliza la intervención para atender el vínculo entre las dimensiones equidad, sustentabilidad y competitividad?

- Promoviendo articulaciones público/privado participativas y democráticas³⁸.
- Con presencia territorial permanente y/o transitoria.
- Facilitando información estratégica y coyuntural económica, productiva, social, ambiental.
- Evaluando procesos y resultados.
- Con recursos de infraestructura, económicos y humanos sostenibles.
- Trabajando todas las dimensiones de la sustentabilidad, en forma armónica.
- Con capacitación y actualización permanente.
- Con calidad y cantidad en la oferta de innovaciones.
- Alcanzando resultados con impactos favorables a las tres dimensiones

¿Cómo implementar el concepto de equidad territorial?

- Con presencia institucional permanente y/o transitoria según emergentes coyunturales y estratégicos.
- Participando de redes con contenidos y actividades acordadas.
- Facilitando el acceso a recursos humanos, de inversión, conectividad, otros.

¿Cómo serán las estrategias de articulación con compromisos ciertos en los territorios?

- Flexibles según los emergentes y las prioridades de prospectiva manifestadas por los actores participantes, pero realista en cuanto a disponibilidad operativa sustentable.
- Con procesos participativos tanto en los diagnósticos como en las etapas de intervención y evaluación.
- Los actores a involucrar serán aquellos que se manifiesten interesados y asuman compromisos, pudiendo modificarse durante el proceso.
- Se promoverán redes de vínculos de diversas magnitudes, intensidades y perdurabilidad.
- La motivación será fundamental para “movilizar” las articulaciones.
- Monitoreando las expectativas de los actores participantes.

¿Cuál será el vínculo con el Sistema de Ciencia y Técnica (CyT) regional?

Se promoverán espacios de reflexión y vínculos laborales con el Sistema de Ciencia y Técnica de San Luis y La Pampa, como así también con sus provincias vecinas, tanto a nivel universitario como terciario, incluyendo además a las escuelas agrotécnicas y a otras instituciones de ciencia y tecnología como el INTI, el Conicet y el propio INTA. Se requiere un plan estratégico institucional de vinculación, con la academia y otros actores de CyT, que permita integrar y facilitar objetivos comunes.

³⁸ Se busca una participación que se ejerza en forma organizada a partir de organizaciones representativas formales e informales y que busca que los sectores postergados se integren a partir de políticas universales, donde no exista decisión discrecional de los poderes público-privados sobre quiénes son los incluidos y quiénes no, y en qué temas sí y en que temas no.

¿Cuáles deberán ser los vínculos con los sistemas educativos de oficios y técnicos?

Se fomentará e incluirá como actores-agentes relevantes del SERyTT regional a las estructuras educativas de formación de oficios, sean estas tecnicaturas y/o las orientaciones o títulos intermedios de las clásicas escuelas agrotécnicas. Estas instituciones dejarán de ser consideradas “meros ámbitos de formación disciplinaria” y tendrán un rol definido y acordado dentro del SERyTT regional, fundamentalmente como espacios de aprendizaje en acción de potenciales líderes y/o agentes de cambio desde la especialidad de su formación y como ciudadanos.

Los extensionistas podrán dedicar tiempo a la enseñanza -respetando las normativas institucionales vigentes-, promover el acceso y empleo de bibliografía institucional como así también fomentar actividades con los sistemas socio-empresariales.

¿Qué competencias buscará fomentar el SERyTT en los territorios?

La inversión en el desarrollo de capacidades humanas (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas) de los actores clave vinculados al desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales, es una condición necesaria, estratégica e impostergable, para acceder, desarrollar y utilizar los enfoques, métodos y técnicas modernas que exigen los procesos de democratización, integración, globalización, competitividad local-global y la preocupación por los impactos ambientales.

La evidencia empírica demuestra que el crecimiento agrícola, es esencial pero insuficiente para reducir la pobreza y la restauración social. Estos procesos requieren estar enfocados hacia las personas. La propuesta explora caminos alternativos para aumentar el poder de actores claves en los procesos de desarrollo territorial. Para ello es necesario construir capacidades humanas e institucionales, información, procesos y herramientas, sistematización de experiencias, documentación e intercambio entre un amplio rango de actores (públicos, privados, local e intencional), que tienen o deberían tener influencia sobre decisiones políticas y prácticas que afectan las variables económicas, sociales, ambientales e institucionales del desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales.

La gestión del talento individual y su tránsito hacia la construcción del talento colectivo se traduce no sólo en acciones colectivas y territoriales que manifiestan el conocimiento adquirido, sino que se expresan en un eficiente y efectivo desempeño de la institucionalidad local. Es decir, donde la población se educa y se capacita a través de sus propias prácticas y se puede expresar a través de sus iniciativas, sus decisiones y sus acciones.

Para satisfacer esta amplia demanda de competencias, las capacitaciones y formación tenderán a buscar:

- Capacidad para formular proyectos.
- Capacidad para identificar, definir y resolver problemas, evaluar resultados y formular alternativas.
- Autonomía para la toma de decisiones.
- Capacidad de observación, interpretación y reacción con toma de decisiones ante situaciones imprevistas.
- Conciencia acerca de criterios de calidad y desempeño.

- Competencias comunicacionales, de trabajo colectivo como de participación ciudadana.
- Actitud positiva hacia el aprendizaje, el autoaprendizaje permanente y el cambio.
- Otros a acordar

Lógicamente, estas competencias, serán logradas en el marco de acuerdos multisectoriales público-privados.

¿Cuáles son los públicos, agentes-actores de desarrollo estratégicos de mediación de poder?³⁹

En los últimos años la evolución de las problemáticas en los territorios significó, entre otras cosas, la necesidad de (re)leer y relacionarse con nuevos y existentes actores-agentes para atender a los emergentes y sus consecuentes demandas, es decir, las propuestas de interés mutuo. Esta lectura también invita a reconocer y valorar redes de actores-agentes que buscan beneficios colectivos, donde el SERyTT definirá su rol según la etapa evolutiva de la red en cuestión. Esto no significa que los públicos y/o clientes históricos dejen de ser prioritarios para el SERyTT, todo lo contrario. Los vínculos estratégicos se manifiestan dinámicos, pero necesariamente sólidos, fluidos, con continuidad en el tiempo y basados en expectativas traducidos en objetivos específicos compartidos. Son estratégicos porque de esos vínculos dependen las decisiones de las personas, organizaciones, actores-agentes, clientes involucrados con el SERyTT. De las decisiones⁴⁰ depende la vida-reconocimiento del sistema de extensión en los territorios. Son vínculos de ida y vuelta, se retroalimentan, sinergizan, agregan valor, comparten éxitos y fracasos, se hacen fuertes en la adversidad y aprovechan los escenarios de oportunidades.

Cada persona, actor-agente y/o cliente se manifiesta con sus fortalezas y debilidades, lo cual permite evaluar, diseñar y compartir acciones de mediación de poder, con énfasis en alcanzar beneficios colectivos. Los proyectos regionales como nacionales -que son la propuesta de intervención- se manifiestan como el ámbito natural de trabajo compartido, donde se van consolidando los diálogos y prácticas de co-gestión de innovaciones⁴¹.

Los agentes de desarrollo de mediación de poder estratégicos más significativos para el SERyTT son entonces:

- a) Los **decisores**. Entendidos como aquellos que definen las políticas de desarrollo e institucionales, los presupuestos y la ejecución de las mismas.
- b) Los **referentes**. Son los formadores de opinión pública y/o privada - actores, agentes

39 Cfr. R. Thornton (2004: 307). INTA en busca de sus vínculos. De públicos a agentes de desarrollo. Ediciones INTA.

40 Una decisión puede significar: inversión, recomendación, reconocimiento, participación, apoyo, etc. O bien, boicot, difamación, protesta, reclamo, etc. (Manucci, 2006: 159).

41 Se resalta co-gestión porque se entiende que los procesos de desarrollo sostenible son aquellos que alcanzan una fuerte impronta de co-gestión democrática. Alcanzar la co-gestión conlleva tiempos de aprendizaje compartido por los actores-agentes involucrados.

de poder- sobre los distintos fenómenos sociales, económicos, productivos, sectoriales, políticos, etc. Se ubican en cada territorio y región como un todo.

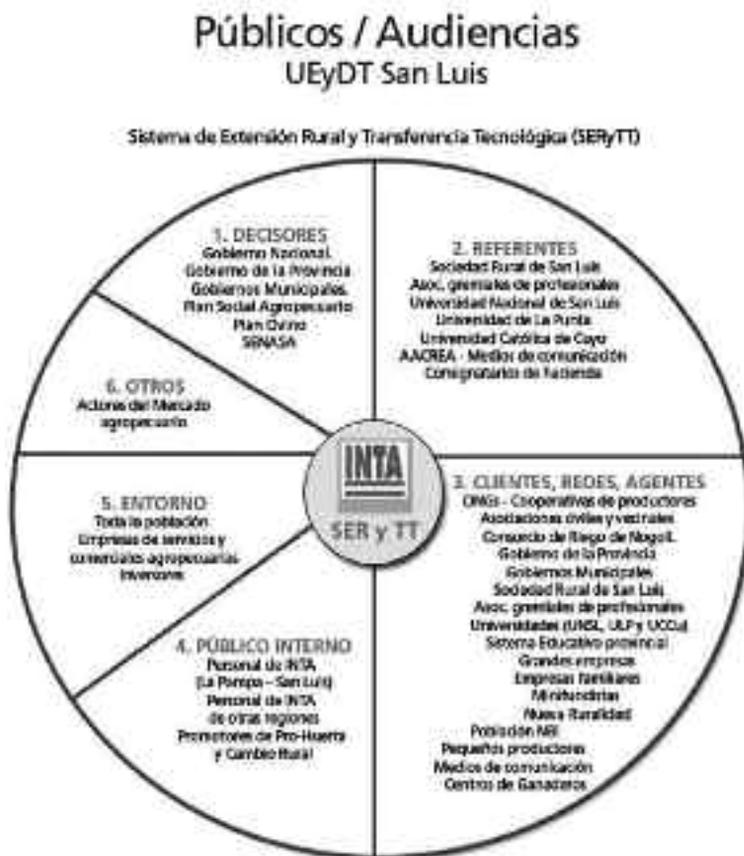
c) Los **clientes, redes, agentes**. Todos aquellos individuos, grupos de poder formal y/o informal, organizaciones, instituciones que directamente se vinculan en el diálogo-compromiso con el SERyTT.

d) El **público interno**. Al interior del INTA co-existen personas y grupos que llevan adelante los procesos definidos en el PEI y el PTR. De ellos depende el desarrollo y la consecución de los objetivos institucionales.

e) El **entorno**. Está conformado por distintos actores-agentes de la sociedad- territorios que tienen relación indirecta con la propuesta del SERyTT.

f) **Otros**. Son aquellos que se van sumando-involucrando a medida que se transita el camino del desarrollo local-territorial

A modo de ejemplo se incluye a continuación el gráfico con los públicos-audiencias de la UEyDT de la ciudad de San Luis.



El SERYTT gestiona una comunicación de impronta negociadora, en lo posible del tipo gana-gana, y para ello tenderá a respetar y comprender imaginarios como también aceptará expectativas de quienes se integran a las redes de diálogo.

¿Qué rol les cabe a los productores y otros actores en el SERYTT?

La mirada clásica reconoce a los productores y familias como actores receptores, inquietos, exigentes y demandantes. En esta mirada más pro-activa se entiende que son actores del SERYTT, que se involucran voluntariamente en actividades sustantivas de gestión de información y conocimiento. Los productores y sus familias -no importa la escala y situación patrimonial o económica- han sido, y lo siguen siendo, experimentadores empíricos que retroalimentan la gestión de innovaciones. Es oportuno como saludable reconocer este aporte. A ello se suma su potencial capacidad para actuar como difusores⁴², capacitadores, facilitadores de pares, en acciones concretas de interés grupal, social-comunitario. La experiencia acumulada por ciertos grupos de Cambio Rural, voluntariado de Prohuerta, empresas particulares y otras formas asociativas, hacen que los integrantes se constituyan en agentes de cambio, referentes a sumar en las estrategias y acciones de interés común. El aprendizaje a compartir será trabajar los espacios, intereses, expectativas que movilice la responsabilidad social de todos y cada uno para alcanzar las transformaciones de interés común.

¿Son necesarios equipos numerosos de planta y/o buenas articulaciones interinstitucionales?

Se entiende la necesidad de un equipo institucional de base, pero se promoverán las articulaciones público-privadas de recursos humanos como actividades sustantivas. Extensión es, entre otras cosas, el arte de las articulaciones pro-activas. Aquellas UEyDT, cercanas a centros universitarios deberán esforzarse en buscar alianzas como actividad sustantiva.

¿Deben mantenerse las unidades operativas actuales?

El análisis del mapa de unidades existentes en ambas provincias acredita que todas ellas están adecuadamente ubicadas para atender regiones agroecológicas disímiles y asimetrías de desarrollo territoriales. La excepción es la Unidad de Santa Rosa que será desafectada para crear la UEyDT estratégica en la EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”. Esta unidad mantendrá una oficina de atención al público en la ciudad de Santa Rosa, capital de La Pampa. Se manifiestan con cierto nivel de complejidad por encima de sus pares las UEyDT de Quines y Concarán, pues la diversidad de problemáticas ambientales, productivas como socio-económicas de los territorios que atienden son más heterogéneas como complejas⁴³. Esta realidad, hace necesario fortalecer dichas unidades en competencias específicas de sus recursos humanos, como también sumar seguramente personal extra institucional proveniente, por ejemplo, de la Subsecretaría de Agricultura Familiar (ex Programa Social Agropecuario), organizaciones no gubernamentales, universidades, consorcios regionales de experimentación agrícola (CREAs), entre otras.

42 En general los campos demostrativos son su aporte histórico al SERYTT.

43 La diversidad productiva, económica, institucional, social y cultural de los territorios, torna inadecuados a los intentos de aplicar metodologías y procedimientos generales a realidades desiguales. Estas dos UEyDT son claros ejemplos de heterogeneidad y desigualdades.

Las debilidades derivadas de la mala burocracia, la rigidez y el consecuente alejamiento de los públicos históricos y la pérdida de competitividad, no son computables a la localización geográfica, sino fundamentalmente a liderazgos formales poco innovadores, de larga duración, alimentados por ciertas contradicciones de gestión institucional e incertidumbres, resultado de contextos poco propicios⁴⁴.

¿Cuáles son las nuevas UE y DT proyectadas?

San Martín/Paso Grande y Buena Esperanza en San Luis. Rancul, Santa Isabel, La Adela/Río Colorado y Colonia 25 de Mayo en La Pampa.

¿Es conveniente la rotación de la jefatura de agencia?

Desde lo operativo promover el recambio del liderazgo formal por concurso es saludable para los equipos de trabajo. Permite entre otras cosas (re)diseñar hipótesis de intervención, retroalimentar la gestión de competencias. Además, la rotación es una práctica democrática de ejercicio de poder institucional. Gestionar participativamente las UEyDT es una especialización y, para ello, los interesados deberán exponerse a una formación continua que excede a los saberes estrictamente tecnológicos.

Una preocupación a resolver es la “mimetización” con el medio de los agentes de cambio, con el paso de los años. En un jefe de UEyDT, esta situación puede considerarse como una debilidad preocupante. Por ello, toda gestión de recursos humanos que tienda a modificar rutinas, será una “oxigenación” al equipo y al sistema en general. Esta propuesta apunta a disminuir el riesgo señalado.

¿Cuáles son las ideas fuerza de la formación y actualización del junior y del SERyTT en general?

La formación humana y profesional del recién ingresado al Sistema, no importa el modelo contractual laboral (beca, contrato, otro), requiere en todos los casos de una propuesta acordada institucional-laboral y personal, según el perfil de competencias específicas y transversales requeridas. Pretender formar un profesional sin antes haber definido sus competencias deseadas, es un mal inicio.

Desde lo institucional es necesario construir sentido de pertenencia -ser parte-y pertinencia -actuar en consecuencia. Inculcar y liderar la formación de equipos es una actividad sustantiva. Desde lo personal, las nuevas generaciones ingresantes vienen con una cultura posmodernista que requiere ser comprendida por el SERyTT y orientada para compatibilizarla con la identidad institucional. El rol de los directores de becarios no es solamente “preocuparse” por la formación disciplinaria **sino también de la persona**. También los jefes de las unidades de extensión deben asumir que son co-responsables de la formación de los becarios. En el caso del personal contratado por diversos programas, los directores asumen la tarea de la formación disciplinaria en el marco de la formación integral.

44 Cfr. R. Thornton. Los 90 y el nuevo siglo en los sistemas de extensión rural y transferencia de tecnología en el MERCOSUR. Ediciones INTA.

En cuanto a la formación de grado universitario se dará prioridad **a la búsqueda**⁴⁵ de los perfiles, dado que existe un menú de carreras que pueden integrarse a los equipos. Esto permite aprovechar fortalezas existentes, como también acortar los tiempos de ciertos aprendizajes instrumentales requeridos.

En cuanto a los posgrados, serán dirigidos a fortalecer las miradas sistémicas de intervención. Se propone una búsqueda compartida pero con fuerte injerencia institucional, dando prioridad a aquellas con fortalezas instrumentales, que es lo pretendido de un posgrado de ese nivel. Lo innovador será que los posgrados serán **cruzados en términos disciplinarios**⁴⁶, cuando corresponda. Esta mirada está sustentada en que la extensión rural mantiene su vitalidad cuando se opone al encierro disciplinario. Ejemplo de formación cruzada: un licenciado en ciencias de la comunicación, economía, psicopedagogía podría realizar un máster en extensión rural y/o desarrollo local. Un ingeniero agrónomo y/o médico veterinario con vocación hacia la comunicación lo hará en comunicación organizacional y/o similar.

El objetivo de aprendizaje es ampliar e integrar conocimientos y habilidades para facilitar la interdisciplinariedad operativa; entendiendo la interdisciplinariedad como la reciprocidad con tendencia a la horizontalidad de las relaciones de poder entre los campos disciplinarios implicados. No entendemos por interdisciplinariedad sentarse a estudiar distintas disciplinas en una mesa, para (re)afirmar sus propios conocimientos y poder temporal. Hablamos de intercambio, cooperación, asociación para abordar problemáticas desde una perspectiva orgánica. Se requieren establecer mecanismos recíprocos de los significados de las diferencias y las convergencias de los conceptos. De esta forma se asegura el aprendizaje compartido⁴⁷.

El extensionista por profesión necesita planificar sus intervenciones con mirada de “gran angular”. En los casos de los especialistas en experimentación adaptativa y transferencia serán contemplados formaciones mixtas de la especialidad disciplinaria con contenidos de saberes “blandos”. La formación también incluye adquirir saberes de gestión y liderazgo situacional.

La formación de doctorados y posdoctorados⁴⁸ serán muy bien evaluados como orientados a las necesidades reales del sistema y no tanto a los “intereses” particulares de los postulantes. Los doctorandos serán seleccionados fundamentalmente para las Unidades

45 Se resalta búsqueda porque si el SERYTT desea realmente trabajar la interdisciplinariedad, debe esforzarse por actualizar su banco de perfiles profesionales. Es necesario conocer los contenidos de las carreras y vincularlos con las necesidades interdisciplinarias.

46 La disciplina es una categoría organizacional en el seno del conocimiento científico. Tiende naturalmente a la autonomía, por delimitación de sus fronteras, la lengua que ella constituye, las técnicas que ella está conducida a elaborar o a utilizar, y eventualmente por las teorías que le son propias. Cfr. Morín, E. Sobre la interdisciplinariedad. Disponible onlíe: www.pensamientoComplejo.com.ar

47 Cfr. Tommasino, H y otros (2006:248).

48 Se entiende que el SERYTT también necesita de un plan de formación posdoctoral.

Estratégicas. En simultáneo se planificará y fomentará para todo el sistema capacitaciones y actualizaciones⁴⁹ como actividades sustantivas del proceso de aprendizaje permanente.⁵⁰

¿Cómo será la evaluación de los recursos humanos de la institución?

Los instrumentos de evaluación actuales institucionales, no alcanzan a satisfacer los objetivos deseados en la temática. Esta situación indujo al Centro Regional a diagramar una propuesta complementaria a las existentes, construida a tal fin en el año 2007. La filosofía de la evaluación no será para “castigar” sino para la mejora de la producción personal, de los equipos como del SERyTT en general. Claramente, se busca formar equipos de trabajo, dejar escuela y alcanzar logros. En esa línea deberán ensamblarse los instrumentos de evaluación.

¿Cuál es el rol de los municipios en la articulación para la intervención?

Se entiende que los municipios siempre tuvieron y tienen un rol en las actividades sustantivas del SERyTT regional. Para esta nueva propuesta, su presencia y participación en los Consejos Locales Asesores (CLA) será clave. Dado la cantidad de municipios que cubren las UEyDT será necesario pensar en una elección democrática entre los mismos, con el objetivo de elegir mandatos y delegados. Los municipios requieren asumir un rol pro-activo de facilitadores y articuladores de acciones e intereses para el desarrollo, generando condiciones para la participación del sector privado, articulando recursos locales con los exógenos y estimulando la reinversión del ahorro local. El SERyTT debe acompañar dicho propósito⁵¹.

¿Qué rol se le asigna a los profesionales privados vinculados con las cadenas y a los territorios?

Desde mediados de los '80 del siglo pasado, se ha promovido la mediación profesional en el diálogo tecnológico y su participación es considerada como importante. Sin embargo, al atender las cadenas y los territorios, el escenario se diversifica, por lo tanto, la convocatoria de profesionales se amplía tanto individualmente como a través de las estructuras colegiadas; se trasluce -ya no solamente como mediadores tecnológicos- sino como agentes de cambio multidisciplinarios con múltiples roles (liderazgo, referente, participante) en las diversas redes y entramados de gestión de poder territorial.

¿Qué roles se asignan a los Consejos Locales Asesores (CLA)?

Los CLA son necesarios y su función primordial es asesorar, pero también buscar vínculos que **agreguen valor** a las intervenciones y legitimen el accionar de la UEyDT con el seguimiento.

49 Por capacitación entendemos al proceso pedagógico formal y no formal de aprendizaje eminentemente que logre cambios de conducta voluntaria de los actores participantes. Actualización, por su lado, se refiere al proceso de aportes de información al banco de conocimiento de cada individuo sobre temáticas específicas.

50 Se realizarán capacitaciones para grupos de profesionales del SERyTT, como también se orientará y promoverán capacitaciones individuales.

51 El vínculo con los municipios demanda conocimientos de ciencia política y habilidades de negociación. Los intendentes y consejos pueden favorecer y/o bloquear los procesos de desarrollo local-territorial. Por ello el CLA también es un espacio de aprendizaje.

Por ello los roles son:

- Asesorar
- Realizar seguimiento
- Promover vínculos y redes de acciones compartidas
- Divulgar logros
- Escuchar demandas coyunturales y/o estratégicas de los sectores y/o territorios

Es necesario señalar que la formación del CLA no es para cumplir un mandato institucional. Es oportuno visualizarlo como un equipo que se manifiesta “ser-parte-de” la UEyDT y del SERyTT. Por ello, la elección de los miembros requiere una lectura previa de las redes de diálogo de poder, de liderazgo como referentes existentes, sin perder de vista potenciales actores que, sumados a los CLA, pueden movilizar nuevas redes de diálogo y concertación del tipo gana-gana. Una de las actividades sustantivas del CLA es participar activamente en la formulación anual del Plan Operativa Anual (POA).

¿Qué papel se le asigna a la investigación en extensión?

Siendo una notoria debilidad institucional, será prioridad de corto plazo la conformación de equipos regionales con competencias en investigación en extensión. Se entiende que la investigación en extensión es un eslabón en la gestión de innovaciones. Se propone formar un equipo regional⁵² contenido en un plan de investigación-acción que aborde líneas estratégicas de problemáticas a estudiar y resolver en los proyectos regionales y/o nacionales.

El objetivo de la investigación en extensión es mantener un estado de acción-reflexión-acción sustentable, generar información y conocimiento que sirva para la mejor gestión del SERyTT en su conjunto. Desde lo operativo, las líneas de investigación serán definidas-consensuadas y dirigidas por la Unidades de Extensión Estratégicas siendo, el trabajo de campo y los momentos de interpretación de resultados, algo compartido por las unidades como actividad sustantiva de retroalimentación de los procesos de acción-reflexión-acción.

No deberán fomentarse ni facilitarse situaciones de investigaciones personales o disciplinarias que tiendan a ignorar las miradas sistémicas de intervención. Para facilitar la primera etapa del proceso continuo de investigación, las líneas iniciales buscarán respuestas y consecuentes acciones correctoras -si así se requiriera- en las siguientes problemáticas:

- Barreras y/o facilitadores para la adopción voluntaria de innovaciones.
- Las reinversiones y/o adecuaciones realizadas por los adoptadores y sus impactos.
- Las técnicas tradicionales, su empleabilidad e impactos.
- Lógicas de funcionamiento de procesos organizacionales de construcción colectiva de

52 En el Centro Regional existen pocos casos de investigadores en extensión. Edificar un equipo es una tarea que se inicia con el convencimiento de los niveles gerenciales. Luego se deberán sumar voluntades vocacionales para la actividad de investigación, formarlos metodológicamente y, en simultáneo, reconocer la tarea como sustantiva para el sistema. La idea es que los investigadores ocupen una parte de su tiempo en esta actividad y lo complementen con tareas operativas-instrumentales inherentes a las UEyDT, proyectos regionales y/o nacionales. Serán evaluados por ambas actividades. Este equipo deberá incluir recursos humanos de las universidades.

empoderamiento.

- Estudios de casos de procesos de desarrollo local, como de adopción voluntaria de innovaciones.
- Estudio de casos de procesos comunicacionales en procesos de adopción y cambios sociales en procesos de desarrollo Local-Territorial.
- Identificación de demandas de innovaciones tecnológicas y/o organizacionales y/o gestión.
- Procesos de gestión efectiva de procesos comunicacionales de cambio social y/o adopción de innovaciones.
- Impactos de procesos de capacitación y actualización no formal.
- Impactos directos e indirectos⁵³ de las innovaciones (sociales, económicos, ambientales).

Se incluyen como insumos de la producción intelectual a las investigaciones de las tesis de posgrado que deberán, en lo posible, vincularse con las líneas priorizadas.

¿Qué importancia se asigna al seguimiento y evaluación del SERyTT?

El SERyTT propuesto asigna crucial importancia al seguimiento y la evaluación. Se entien- de al seguimiento (la información permanente generada a partir de datos recogidos) y a la eva- luación (análisis crítico de la información) como partes integrantes de un sistema: el Sistema de Seguimiento y Evaluación. Tendrá como objetivos el aportar elementos para: (1) saber si es necesario introducir cambios sobre la marcha (el seguimiento) y (2) saber si se han cumplido las metas establecidas y otros efectos que se hayan generado (la evaluación).

El objeto principal del seguimiento es el proceso (y el contexto). Pueden entenderse a estos indicadores como la dimensión instrumental del SERyTT. El objeto principal de la eva- luación (y sistematización) son los efectos e impactos, que representan la acción sinérgica de los componentes en interacción con el contexto externo e interno.

Para la evaluación/sistematización se utilizarán enfoques cuantitativos y cualitativos, procurando avanzar en la integración de metodologías que prioricen un abordaje sistémico, que permita reflejar de manera adecuada la naturaleza del trabajo de Investigación-experi- mentación-extensión-transferencia que se realiza para promover el desarrollo de los territo- rios. Los POA son un instrumento fundamental para el seguimiento. Permiten a los jefes de las UEyDT monitorear permanentemente su cumplimiento y, si fuera necesario, (re)orientar actividades ante emergentes coyunturales y/o estratégicos. Claramente es un insumo a emplear por los jefes de desarrollo rural para realizar el seguimiento y evaluación de las unidades de extensión. El cumplimiento de los POA se manifiesta como insumo necesario para el informe anual de cada UEyDT.

¿Es necesario construir y/o adecuar edificios para esta propuesta?

El sistema integrado demanda perentoriamente incluir un plan edilicio con visión de cre-

53 Se incluye indirectos porque es la gran deuda (no contabilizada) que se debería incluir en las agendas de evaluación.

cimiento planificado de los recursos humanos asignados a cada Unidad operativa. En varias localidades se requiere la construcción de edificios, tal como sugiere el siguiente plan:

Localidad	Prioridad	Nivel
Guatrech� (LP)	1	1
Victorica (LP)	1	1
Gral Acha (LP)	1	1
Colonia 25 de Mayo (EEA) ⁵⁴ (LP)	1	Estratégico
Unión (SL)	1	2
Anguil (EEA) (LP)	1	Estratégico
Villa Mercedes (EEA) (SL)	1	Estratégico
Quines (SL)	2	1
Buena Esperanza ⁵⁵ (SL)	2	2
Santa Isabel ⁵⁵ (LP)	2	2
R�ncul ⁵⁶ (LP)	2	2
San Martín/Paseo Grande ⁵⁶ (SL)	2	2
Gral Pico ⁵⁶ (LP)	1	1
San Luis (SL)		Edificando
Concarán (SL)		Edificando

La estrategia es invitar a los actores, fundamentalmente municipios, a ceder terrenos para las obras edilicias. Como emergente preocupante se manifiesta la carencia de viviendas dignas en varias localidades para la radicación de profesionales. Este indicador induce a pensar que en ciertas localidades se tendrán que incluir una o dos viviendas en el proyecto edilicio. La equidad de cobertura territorial tiene costos, siendo relevantes la edilicia y los accesos-conectividad a tecnología de la información.

La novedad será que los edificios a construir tendrán el diseño bioclimático, para disminuir el consumo de energía a través del mejoramiento térmico de la envolvente, en consecuencia disminuir el valor de “G” para cumplir con la norma IRAM 11604. Disminuir las emisiones de CO² y maximizar el porcentaje de personas en situación de confort, alrededor del 95% (norma ISO 7730).

 Qu  equipamiento básico requieren las UEyDT?

Para atender los objetivos y metas, las UEyDT requieren una infraestructura básica, casi “no negociable”. Esta infraestructura es estratégica, sin ella se limita la calidad del servicio.

54 Se est  gestionando la instalación de una Estación Experimental con su UEyDT en esta localidad.

55 En etapa de pre-creación.

56 En etapa de remodelación.

- Vehículos modernos en cantidad y adecuados a cada región⁵⁷.
- Acceso rápido a conectividad (TIC).
- Edificios propios, cómodos.
- Viviendas en determinadas localidades⁵⁸.
- Equipamiento de oficinas, tecnología para difusión y procesamiento de datos.

El escenario actual se manifiesta débil en lo que respecta a vehículos adecuados y en cantidad. El crecimiento de las demandas, como la incorporación de recursos humanos, hace que varias UEyDT necesiten perentoriamente actualizar su parque automotor. Además, es parte de la “imagen” de las UEyDT disponer de vehículos modernos y adecuados. Las Unidades de Extensión son la “cara visible” de la institución.

¿Cómo se financia el SER y TT?

El financiamiento provendrá de múltiples fuentes:

- Recursos propios institucionales.
- Programas y proyectos público/privados.
- Fondos competitivos.
- Municipios y/o Gobiernos Provinciales.
- Otros.

Es un sano ejercicio que el SERyTT busque recursos extra presupuestarios como norma y no como excepción.

¿Cuáles son los impactos deseados de la propuesta?

Los impactos son indicadores de evaluación sustantivos y, hasta el momento, escasamente trabajados. Por ello, los equipos de investigación deberán preocuparse por incluir trabajos relacionados con este tema en particular.

Los impactos directos e indirectos se legitiman con indicadores socialmente construidos y se relacionan con los objetivos y metas de los procesos buscados y acordados en los proyectos, nacionales y/o regionales como áreas estratégicas y programas nacionales. Los impactos siempre vigentes en la agenda del SERyTT son:

- Incremento sostenido de la productividad primaria en armonía con el ambiente.
- Ingresos netos sustentables individuales y colectivos.
- Consolidación de empresas familiares PyMES.
- Cadenas agroalimentarias y agroindustriales PyMES competitivas en los territorios.
- Empoderamiento y ciudadanía activa.
- Menos pobreza y más equidad.
- Mayor cohesión social y territorial.
- Multisectorialidad de la economía de los territorios.
- Formación de recursos humanos para actuar en las diversas dimensiones del quehacer público-privado.

57 El SERyTT requiere incluir como norma un presupuesto para el mantenimiento de edificios y vehículos.

58 El caso concreto es Unión, en la provincia de San Luis.

- Mayor flujo de inversiones locales y/o externas.
- SERYTT regional altamente competitivo.
- Otros (fundamentalmente indirectos).

MODELOS OPERATIVOS DE LAS UNIDADES DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL (UEyDT)

Los modelos-estructuras operativos propuestos son de diversos niveles de magnitud-complejidad, según las funciones a cumplir. Es pertinente señalar que se construyen colectivamente. Se trata de un proceso que se sustenta sobre valores, normas y logros colectivos. Cada UEyDT se edificará a través del diálogo cotidiano; un diálogo significativo a partir del cual se construirán sus sistema de representaciones (del mundo, de su espacio local-institucional) y su sistema de prácticas (comunicacionales, económicas, técnicas, organizacionales y territoriales), perfilando así su identidad.

1. UEyDT Estratégicas

Cada UEyDT Estratégica definirá su visión de mediano plazo en concordancia con la visión general del SERYTT regional y los liderazgos sustantivos. Su función será la de constituirse en “pensadores-traccionadores” del SERYTT.

Sus actividades sustantivas serán:

- Realizar la planificación estratégica-operativa, empleando todos los instrumentos metodológicos institucionales y/o otros disponibles.
- Elaborar su POA⁵⁹ articulado con los pares y los POA de las UEyDT de nivel 1 y 2, y unidades de INTA extraregionales cercanas de interés.
- Serán las unidades de soporte “intelectual” del proceso de toma de decisiones de la dirección de su respectiva EEA y la dirección regional.
- Sus integrantes serán los responsables, líderes y/o referentes del proceso acción-reflexión-acción.
- Realizarán el seguimiento de la ejecución de los presupuestos, como la búsqueda de otros recursos.
- Acordarán los objetivos que vehiculicen acciones en la secuencia investigación, experimentación, extensión, transferencia público-privado para el desarrollo de los territorios.
- Retroalimentarán al SERYTT, al ser los “cerebros-nódulos” de mayor magnitud interdisciplinario.
- Serán los responsables de planificar, coordinar y ejecutar los procesos de seguimiento y evaluación, para cada tipo y nivel de intervención programado.

59 En la práctica se observan en los integrantes actuales claras dificultades para la comprensión del perfil buscado de estas unidades. La propuesta no es “más de los mismo”. En consecuencia, no se visualiza en los primeros ejercicios un “aterrizaje” claro en los POA. En general, el ejercicio de elaboración de los POA ha resultado una tarea nada fácil para las Unidades. Se vislumbra un tiempo de aprendizaje metodológico necesario. Cfr. Encuentro de Victorica 30/31 de Mayo con los jefes de las Unidades de Extensión.

- Definirán los ejes temáticos de investigación, planificándolos y ejecutándolos en articulación con las unidades del tipo 1 y 2.
- Definirán e implementarán la comunicación, con énfasis en la mediación de poder colectivo. Priorizarán las audiencias, empleando la tecnología de la información en red.
- Emplearán la disciplina del marketing como herramienta del sistema⁶⁰.
- Planificarán, coordinarán y realizarán, cuando corresponda, la capacitación y actualización a los equipos internos y externos, evaluando sus respectivos impactos.
- Facilitarán y complementarán las acciones de las unidades de magnitud 1 y 2.

Las Unidades Estratégicas tendrán un trabajo permanente de lectura prospectiva y diálogo propositiva empleando para ello diversas herramientas metodológicas. Deberán, en definitiva, liderar la producción intelectual del SERyTT.

Deberán además acreditar un equipo interdisciplinario, con formación de cuarto grado (maestrías, doctorados o posdoctorados)⁶¹, integrados por entre 8 y 12 agentes de planta⁶².

La ubicación de las UEyDT Estratégicas será en el seno de las Estaciones Experimentales (EEA) de Anguil y San Luis. Se aspira a que esto permita realizar la simbiosis intelectual como operativa entre la investigación, experimentación y extensión, es decir la gestión sistémica de innovaciones.

Este tipo de Unidades articularán, al mismo tiempo, las siguientes estrategias:

- Estrategia de equilibrio: orientan a organizar y ordenar el funcionamiento de las dimensiones del desarrollo sustentable regional (ético, cultural, social, político, ambiental y económico).
- Estrategia de competitividad: son plataformas para el crecimiento sustentable de la economía de la región dentro de un marco de equidad y en armonía con el ambiente.
- Estrategias de organización y gestión: orientan a los Estados⁶³ nacional, provinciales y municipales en la implementación de los procesos de políticas que consoliden la inclusión social, la competitividad, la gobernabilidad y, por ende, la democracia.

60 Se entiende por marketing en extensión rural: un conjunto de procedimientos, propuestas, ideas, principios y métodos que las organizaciones de extensión instrumentan en su accionar con diferentes actores rurales para detectar, atender y resolver las necesidades y demandas de sus públicos, logrando resultados valorizados y legitimados socialmente. Cfr. Thornton y otros (2003: 251).

61 La formación incluye el manejo de idiomas, para acceder a universidades según las competencias requeridas por el SERyTT.

62 El número responde a la envergadura de trabajo a realizar, sumado a la complementariedad de integración con los equipos de experimentación de las EEA.

63 No es lo mismo políticas de Estado que políticas de gobierno-partidista. Estas últimas deberán ser insumos que agregan valor a las políticas de Estado.

2. UEyDT Nivel 1

Cada UEyDT definirá su visión de mediano plazo en concordancia con la visión general del SER y TT regional, como también los liderazgos⁶⁴ sustantivos a alcanzar.

Serán funciones de las UEyDT de magnitud 1:

- Elaborar su plan operativo anual (POA) articulado con el de su UEyDT estratégica, unidades pares y de nivel 2 y unidades de INTA extraregionales cercanas de interés.
- Operativizar la red de intervenciones en terreno, acreditando liderazgo según la interacción y prioridad de intervención de las dimensiones: equidad, competitividad y sustentabilidad.
- Administrar los recursos presupuestarios en tiempo y forma.
- Facilitar vínculos con actores públicos y privados que sumen recursos para gestionar las intervenciones.
- Implementar un plan de comunicaciones, capacitaciones y actualizaciones interna y externa.
- Mantener una base de datos actualizada, interconectada y de acceso público.
- Facilitar la construcción de ámbitos o espacios de concertación donde el sector privado, público y organizaciones de base e intermedias puedan conjuntamente definir, concertar y ejecutar el PTR regional y otras propuestas similares y/o vinculadas.
- Articular en lo operativo con las UEyDT estratégicas y las unidades pares, es fundamental para el nivel 2.
- Generar y validar información local a través de campos demostrativos y ensayos, entre otras iniciativas.
- Emplear la experimentación adaptativa como herramienta sustantiva.

Las UEyDT de nivel 1 deberán acreditar un equipo interdisciplinario con competencias específicas y transversales, integrado por entre 5 y 10 profesionales de planta⁶⁵.

La formación de posgrado pretendida será en Maestrías y especializaciones⁶⁶.

Califican para este nivel las UEyDT de Gral. Pico, Victorica, Guatraché, General Acha, San Luis, Concarán y Quines.

Estas unidades articulan las siguientes estrategias prioritariamente:

- Estrategia de competitividad: facilitan el crecimiento de la economía de los territorios dentro de un marco de equidad social y armonía ambiental.
- Estrategias de organización y gestión: orientan a mejorar los procesos productivos, sociales y ambientales que viabilizan los proyectos regionales, como nacionales

64 Se considera que las UEyDT necesitan construir sus propios liderazgos y ser socialmente reconocidas. Estos liderazgos otorgan identidad a cada UEyDT, articulándose con la identidad del SER y TT.

65 La variabilidad responde a las heterogeneidades agroecológicas y diversidad de demandas.

66 Esto no inhabilita formación de Ph.D y/o Doctor.

(institucionales) y estrategias planteadas por los municipios y/o actores público/privados de los territorios.

3. UEyDT Nivel 2

Cada UEyDT definirá su visión de mediano plazo en concordancia con la visión general del SERYTT regional, como así también los liderazgos sustantivos. Este tipo de unidades están ubicadas en regiones que históricamente no fueron suficientemente atendidas por la institución y que en general tienen los índices de NBI más altos. La intención es atender mejor a la equidad territorial. Son regiones que institucionalmente están observadas pero no evaluadas, tanto en términos agroecológicos, productivos y económicos, como sociales.

Serán funciones de las UEyDT de nivel 2:

- Elaborar su POA, articulado con sus pares, la UEyDT estratégica y de nivel 1, y unidades de INTA extraregionales cercanas de interés.
- Operativizar la red de intervenciones locales, convenientemente articuladas, con las unidades de mayor magnitud y pares cercanos.
- Acreditar liderazgo de perfil “generalista” según la interacción y prioridad de intervención de las dimensiones: equidad, competitividad y sustentabilidad.
- Administra los recursos económicos en tiempo y forma.
- Buscar vínculos que sumen recursos proactivos a las intervenciones.
- Mantener una base actualizada de datos y de acceso público.
- Mantener actualizadas las redes para responder a los acuerdos, necesidades y demandas tanto locales como del SERYTT.

La formación de posgrado pretendida será a nivel de especializaciones y maestrías prioritariamente⁶⁷.

Se proyecta que este tipo de Unidades cuenten con un equipo de entre 2 y 3 profesionales / técnicos de planta.

La UEyDT de Unión califica para el nivel 2. También pueden considerarse dentro de esta escala las unidades proyectadas⁶⁸ en: Rancul (LP), Santa Isabel (LP), Buena Esperanza (SL), San Martín/Paso Grande (SL). En el caso de La Adela/Río Colorado se propone integrar RRHH e infraestructura a la AER ya existente en Río Colorado (Río Negro) dependiente de la EEA Valle Inferior. Las unidades a crearse responden a un cuidadoso estudio de cobertura territorial con enfoque de equidad.

67 Dado los lugares donde están radicadas estas unidades no se recomienda una heterofilia (E. Rogers, 1995: 286) muy exagerada con los públicos a atender que pueda generar barreras en la comunicación. Quizás en algunas unidades no se requiera que todo el equipo posea grados universitarios.

68 El orden de creación será determinado oportunamente por el Consejo Regional, asesorado por el Dirección Regional. Al momento de escribir la propuesta la prioridad es fortalecer las UE y DT existentes.

Estas unidades deberán articular prioritariamente las siguientes estrategias:

- Estrategia de competitividad: facilitan el crecimiento de la economía de los territorios dentro de un marco de equidad.
- Estrategias de organización y gestión: orientan a mejorar los procesos productivos, sociales y ambientales, viabilizando los proyectos regionales (institucionales) y estrategias planteadas por los municipios y/o actores público/privados de los territorios.

CAPACIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS DE LAS UEyDT

Para implementar la propuesta es necesario, entre otras cosas, definir las capacidades y competencias de las UEyDT, según las funciones ya mencionadas a cumplir. Construir competencias⁶⁹ significa definir posiciones en el proceso de trabajo, en el mercado y en la sociedad. Las UEyDT tienen el desafío de construir capacidades para la acción y decisión ante lo aleatorio, lo cual supone un aprendizaje continuo. Extensión trabaja en un equilibrio inestable, entre lo previsible y las situaciones no siempre previstas. Se menciona UEyDT para reafirmar la necesidad del equipo inter-multidisciplinario. Las capacidades y competencias dejan de ser solamente individuales y pasan a ser colectivas en la interacción de la gestión organizacional. La construcción de equipos implica una continua vinculación entre los planos formal y táctico, teoría y práctica, estudio y experimentación. Entendemos apropiado compartir el rol del extensionista deseado dentro de un equipo de trabajo: será un actor institucional proactivo, capaz de involucrarse, imaginar, negociar y ayudar a (re)construir información y conocimiento para atender las problemáticas locales-territoriales pero sin perder de vista los escenarios-contextos de mayor magnitud. Deberá tener capacidad para aprender a aprender, para comunicarse, para convivir, tomar decisiones, organizarse, gestionar iniciativas de desarrollo personal y colectivo y capacidad para autoevaluarse.

1. Capacidades y competencias de las UE y DT estratégicas

El perfil buscado de este tipo de unidades implica que su equipo participe, promueva y evalúe procesos de gestión⁷⁰ colectiva de adopción de innovaciones tecnológico-organizacionales orientadas a la sustentabilidad territorial. Para ello la unidad de extensión deberá:

- 1.- Identificar participativamente temas y problemas de la ruralidad (diagnósticos) teniendo en cuenta los componentes endógenos y del contexto que actúan sobre las prácticas sociales y la calidad de vida de los actores involucrados.
- 2.- Analizar crítica, ética y responsablemente la información y prácticas innovadoras desde una perspectiva integral. Participar de su generación, validación y comunicación.

69 Competencia, entendida como aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas interpersonales, de comunicación y trabajo cooperativo (equipo), y toma de pro-decisiones activas y no reactivas.

70 En la gestión se incluye al liderazgo, la planificación, la financiación, la presupuestación, la organización y la administración de la ejecución de los proyectos. Especialmente la promoción de alianzas estratégicas, como operativas, con formación de redes entre los actores de la agricultura con enfoque de cadenas.

- 3.- Interpretar características y dinámicas de gestión de las organizaciones en función del desarrollo local y regional.
- 4.- Orientar tendencias en procesos de adopción, aplicando teorías para promover elecciones voluntarias, amigables y sustentables con el ambiente.
- 5.- Co-gestionar, monitorear y evaluar proyectos de intervención.
- 6.- Animar y promover alianzas estratégicas en diversos acuerdos de cooperación y competencia.
- 7.- Seleccionar teorías y metodologías de enseñanza-aprendizaje contextualizadas para las distintas audiencias.

En ese marco, cada ítem expuesto precisa pensarse en torno a conocimientos que avalen esas capacidades. Veamos lo que esto implica.

Para realizar diagnósticos con la comunidad rural, el primer aspecto contemplado, deberá ser apto para:

- Investigar la situación productiva y económica-social que actúa a favor o en detrimento de las comunidades rurales y evaluar la capacidad de respuesta del sistema de extensión y de otros actores/sectores/instituciones.
- Analizar las condiciones o situaciones de desarrollo con base en su distribución geográfica, la estacionalidad y la diversidad agro-ecológica y cultural.
- Identificar los comportamientos de los actores sociales y su capacidad de respuesta frente a un tema / problema / solución.
- Investigar los factores que hacen a lo socio-productivo.
- Contrastar las políticas de desarrollo rural local/provincial/ estadual/nacional con las necesidades y realidades de la población.
- Estudiar e interpretar las necesidades y compromisos de los actores del sistema, incorporando la diversidad cultural de las audiencias en la definición de temas.
- Investigar cómo los actores del sistema generan y procesan información, crean y recrean prácticas.
- Evaluar las necesidades y prioridades de la audiencia con respecto a las innovaciones tecnológicas, de organización y cómo se apropian de éstas.
- Realizar estudios de demandas coyunturales y estratégicas.
- Promover los compromisos entre actores para la atención de las necesidades.

Por otro lado, para *analizar crítica, ética y responsablemente la información y prácticas innovadoras desde una perspectiva integral; participar de su generación, validación y comunicación*, se requieren conocimientos para:

- Definir fuentes de información válidas y confiables, que representen los distintos puntos de vista en torno al problema.
- Investigar datos relacionados con el problema seleccionado.
- Recopilar y validar los datos utilizando estrategias adecuadas según las especificidades temáticas de la ruralidad.
- Identificar, procesar e interpretar los factores críticos de la ruralidad. Evaluar su factibilidad y relevancia socio-productivo-comercial-ambiental.
- Producir y elaborar la información a comunicar.
- Definir el tipo de abordaje, lenguaje, formato y tiempos de elaboración de la información para cada proyecto de intervención.

- Conocer pautas básicas de comunicación oral, gráfica, televisiva, digital y multimedial, procurando comunicar lo relevante para la toma de decisiones según los procesos productivos y/o comerciales de los sistemas de producción y su integración a las cadenas.

A) Relacionar la información con conceptos familiares a las audiencias y/o vinculados a su vida cotidiana.

B) Apoyar a las audiencias para que puedan entender el significado de los mensajes, distinguiendo lo importante de lo secundario, según el contexto.

- Colaborar con otros actores en la acción comunicacional referida a temáticas de interés priorizados.

- Gestionar y promover la mayor difusión y continuidad de la información, de acuerdo con el medio y las redes de diálogo disponible.

- Proponer estrategias de desarrollo de relaciones.

- Promover debates y agendas participativas con relación a temas y/o proyectos específicos.

Para la tercera calificación (*interpretar características y dinámicas de las organizaciones en función del desarrollo local y regional*), se requerirá:

- Analizar la organización interna e identificar características de la cultura organizacional.

- Identificar recursos humanos, tecnológicos, económicos y conocer el modelo de gestión.

- Capacitar para interpretar y analizar los procesos involucrados.

- Analizar la organización externa.

- Obtener información sobre la cobertura geográfica y pública e indagar sobre el posicionamiento local, regional, nacional.

- Identificar los vínculos relevantes de cada organización para la UEyDT.

- Planear, diseñar e implementar estrategias para introducir y trabajar proyectos de desarrollo, conociendo necesidades, expectativas e intereses de los actores.

- Vincularse y dialogar con diferentes actores.

- Delegar funciones según las fortalezas de cada actor del sistema.

En cuanto a la cuarta calificación (*orientar tendencias en procesos de adopción, aplicando teorías para promover elecciones voluntarias amigables y sustentables con el ambiente*) se requerirá capacidad para:

- Promover liderazgos participativos de “construcción social de conocimientos” y acciones colectivas.

- Promover y articular procesos productivos y de organización amigables con los ambientes agro-ecológicos.

- Usar el espacio y tiempo más adecuados para atender públicos específicos o diversos públicos.

Para *co-gestionar proyectos a nivel de los territorios*, quinto aspecto a calificar, resulta pertinente el conocimiento en torno a:

- Tomar decisiones consecuentes con los resultados obtenidos en el proceso de retroalimentación.

- Disponer flexibilidad para cambiar enfoques y métodos de trabajo.

En sexto término (*animar y promover alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación y competencia*) resulta necesaria la preparación para:

- Definir escenarios en su ámbito de influencia.
- Motivar la convergencia y consenso de actores.
- Establecer acciones conjuntas coordinadas.
- Instrumentar trabajos y tareas en redes.

Finalmente, *para seleccionar metodologías de enseñanza-aprendizaje contextualizadas* para las distintas audiencias, séptima consideración, es preciso que el agente esté preparado para generar acciones creativas y proactivas.

2. Capacidades y competencias de las UE y DT de Nivel 1

El análisis del perfil buscado implica que el agente participe, *promueva y evalúe procesos de gestión colectiva de adopción de innovaciones tecnológico-organizacionales orientadas a la sustentabilidad territorial*. La unidad de extensión deberá saber:

- 1.- Identificar participativamente temas y problemas de la ruralidad (diagnósticos) teniendo en cuenta los componentes endógenos y del contexto que actúan sobre las prácticas sociales y la calidad de vida de los actores involucrados.
- 2.- Analizar crítica, ética y responsablemente la información y prácticas innovadoras desde una perspectiva integral. Participar de su generación, validación y comunicación.
- 3.- Interpretar características y dinámicas de gestión de las organizaciones en función del desarrollo local y regional.
- 4.- Orientar tendencias en procesos de adopción, aplicando teorías para promover elecciones voluntarias amigables y sustentables con el ambiente.
- 5.- Co-gestionar⁷¹ proyectos a nivel de los territorios
 - a) Animar y promover alianzas estratégicas en diversos acuerdos de cooperación y competencia
 - b) Seleccionar metodologías de enseñanza-aprendizaje contextualizadas para las distintas audiencias.

En ese marco, cada ítem expuesto precisa pensarse en torno a conocimientos que avalen esas capacidades. Para realizar *diagnósticos con la comunidad urbano-rural*, el primer aspecto contemplado, los agentes de las Unidades de Nivel 1 deberán ser aptos para:

- Analizar las condiciones o situaciones de desarrollo con base en su distribución geográfica, la estacionalidad y la diversidad agroecológica y cultural.
- Identificar los comportamientos de los actores sociales y su capacidad de respuesta frente a un tema / problema / solución.
- Investigar los factores que hacen a lo socio-productivo.
- Estudiar e interpretar las necesidades y compromisos de los actores del sistema, incorporando la diversidad cultural de las audiencias en la definición de temas.
- Investigar cómo los actores del sistema generan y procesan información, crean y recrean prácticas.

71 Si se promueve la participación los proyectos deben ser co-gestionados. Esto no invalida que el peso de RRHH y económicos sean desequilibrados entre los actores que co-gestionan, especialmente en los inicios.

- Realizar estudios de demandas coyunturales y estratégicas.
- Promover los compromisos entre actores para la atención de las necesidades.

Por otro lado, para *analizar crítica, ética y responsablemente la información y prácticas innovadoras desde una perspectiva integral; participar de su generación, validación y comunicación*, se requieren conocimientos para:

- Definir fuentes de información válidas y confiables que representen los distintos puntos de vista en torno al problema.
- Investigar datos relacionados con el problema seleccionado.
- Recopilar y validar los datos utilizando estrategias adecuadas según las especificidades temáticas de la ruralidad.
- Producir y elaborar la información a comunicar.
- Conocer pautas básicas de comunicación oral, gráfica, televisiva, digital y multimedial, procurando comunicar lo relevante para la toma de decisiones según los procesos productivos y/o comerciales de los sistemas de producción y su integración a las cadenas.
 - A) Relacionar la información con conceptos familiares a las audiencias y/o vinculados a su vida cotidiana.
 - B) Apoyar a las audiencias para que puedan entender el significado de los mensajes, distinguiendo lo importante de lo secundario, según el contexto.
- Colaborar con otros actores en la acción comunicacional referida a temáticas de interés priorizados.
- Gestionar y promover la mayor difusión y continuidad de la información, de acuerdo con el medio y las redes de diálogo disponible.
- Proponer estrategias de desarrollo de relaciones.
- Promover debates y agendas participativas con relación a temas y/o proyectos específicos.

Para la tercera calificación (*interpretar características y dinámicas de las organizaciones en función del desarrollo local y regional*), se espera que los equipos sean posibles de:

- Analizar la organización interna e identificar características de la cultura organizacional.
- Identificar recursos humanos, tecnológicos, económicos y conocer el modelo de gestión.
- Capacitar para interpretar y analizar los procesos involucrados.
- Analizar la organización externa.
- Obtener información sobre la cobertura geográfica y pública e indagar sobre el posicionamiento local, regional, nacional.
- Identificar los vínculos relevantes de cada organización para la UEyDT
- Planear, diseñar e implementar estrategias para introducir y trabajar proyectos de desarrollo, conociendo necesidades, expectativas e intereses de los actores.
- Vincularse y dialogar con diferentes actores.
- Delegar funciones según las fortalezas de cada actor del sistema.

En cuanto a la cuarta calificación (*orientar tendencias en procesos de adopción, aplicar teorías para promover elecciones voluntarias amigables y sustentables con el ambiente*) se requerirá capacidad para:

- Promover liderazgos participativos de “construcción social de conocimientos” y acciones colectivas.
- Promover y articular procesos productivos y de organización amigables con los ambientes agro-ecológicos.
- Usar el espacio y tiempo más adecuados para atender públicos específicos o diversos públicos.

Para *co-gestionar proyectos a nivel de los territorios*, quinto aspecto a calificar, resulta pertinente el conocimiento en torno a:

- Tomar decisiones consecuentes con los resultados obtenidos en el proceso de retroalimentación.
- Disponer flexibilidad para cambiar enfoques y métodos de trabajo.

En sexto término (*animar y promover alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación y competencia*) resulta necesaria la preparación para:

- Definir escenarios en su ámbito de influencia.
- Motivar la convergencia y consenso de actores.
- Establecer acciones conjuntas coordinadas.
- Instrumentar trabajos y tareas en redes.

Finalmente, *para seleccionar metodologías de enseñanza-aprendizaje contextualizadas para las distintas audiencias*, séptima consideración, es preciso que el agente esté preparado para generar acciones creativas y proactivas.

3. Capacidades y competencias de las UEyDT de Nivel 2

El análisis del perfil buscado para las unidades del nivel **2** implica que el agente que la integre sea capaz de *participar, promover y evaluar procesos de gestión colectiva de adopción de innovaciones tecnológico-organizacionales orientadas a la sustentabilidad territorial*. Para ello la unidad de extensión deberá:

- 1.- Identificar participativamente temas y problemas de la ruralidad (diagnósticos) de su ámbito de influencia teniendo en cuenta los componentes endógenos y del contexto que actúan sobre las prácticas sociales y la calidad de vida de los actores involucrados.
- 2.- Analizar crítica, ética y responsablemente la información y prácticas innovadoras desde una perspectiva integral. Participar de su generación, validación y comunicación.
- 3.- Interpretar características y dinámicas de gestión de las organizaciones en función del desarrollo local y regional.
- 4.- Orientar tendencias en procesos de adopción, aplicando teorías para promover elecciones voluntarias amigables y sustentables con el ambiente.
- 5.- Co-gestionar proyectos a nivel de los territorios.
- 6.- Animar y promover alianzas estratégicas en diversos acuerdos de cooperación y competencia.

En ese marco, cada ítem expuesto precisa pensarse en torno a conocimientos que avalen esas capacidades. Para realizar *diagnósticos con la comunidad rural*, el primer aspecto contemplado, el agente de las UEyDT de Nivel **2** deberá ser apto para:

- Analizar las condiciones o situaciones de desarrollo con base en su distribución geográfica, la estacionalidad y la diversidad agro-ecológica y cultural.
- Identificar los comportamientos de los actores sociales y su capacidad de respuesta frente a un tema / problema / solución.
- Estudiar e interpretar las necesidades y compromisos de los actores del sistema, incorporando la diversidad cultural de las audiencias en la definición de temas.
- Participar de investigaciones que permitan conocer cómo los actores del sistema generan y procesan información, crean y recrean prácticas.
- Participar de estudios de demandas coyunturales y estratégicas.
- Promover los compromisos entre actores para la atención de las necesidades.

Por otro lado, para *analizar crítica, ética y responsablemente la información y prácticas innovadoras desde una perspectiva integral; participar de su generación, validación y comunicarla*, se requerirán conocimientos para:

- Definir fuentes válidas y confiables, que representen los distintos puntos de vista en torno al problema.
- Participar de investigaciones que levanten datos relacionados con el problema seleccionado.
- Validar los datos utilizando estrategias adecuadas según las especificidades temáticas de la ruralidad.
- Producir y elaborar la información a comunicar.
- Conocer pautas básicas de comunicación oral, gráfica, televisidigital y multimidial, procurando comunicar lo relevante para la toma de decisiones según los procesos productivos y/o comerciales de los sistemas de producción y su integración a las cadenas.
- Colaborar con otros actores en la acción comunicacional referida a temáticas de interés priorizados.
- Gestionar y promover la mayor difusión y continuidad de la información, de acuerdo con el medio y las redes de diálogo disponible.
- Proponer estrategias de desarrollo de relaciones locales.
- Promover debates y agendas participativas con relación a temas y/o proyectos específicos.

Para la tercera calificación (*interpretar características y dinámicas de las organizaciones en función del desarrollo local y regional*) se requerirán las siguientes competencias:

- Analizar la organización interna e identificar características de la cultura organizacional.
- Identificar recursos humanos, tecnológicos, económicos y conocer el modelo de gestión.
- Analizar la organización externa.
- Obtener información sobre la cobertura geográfica y pública e indagar sobre el posicionamiento local, regional, nacional.
- Identificar los vínculos relevantes de cada organización para la UEyDT
- Planear, diseñar e implementar estrategias para introducir y trabajar proyectos de desarrollo, conociendo necesidades, expectativas e intereses de los actores.
- Negociar con diferentes actores.
- Delegar funciones según las fortalezas de cada actor-agente del sistema.

En cuanto a la cuarta calificación (*orientar tendencias en procesos de adopción, aplicando teorías para promover elecciones voluntarias amigables y sustentables con el ambiente*) se requerirá capacidad para:

- Promover liderazgos participativos de “construcción social de conocimientos” y acciones colectivas.
- Promover y articular procesos productivos y de organización amigables con los ambientes agro-ecológicos.
- Usar el espacio y el tiempo más adecuados para atender públicos específicos o diversos públicos.

Para cogestionar proyectos a nivel de los territorios, quinto aspecto a calificar, resulta pertinente el conocimiento en torno a:

- Tomar decisiones consecuentes con los resultados obtenidos en el proceso de retroalimentación.
- Disponer flexibilidad para cambiar enfoques y métodos de trabajo.

En sexto término, para animar y promover alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación y competencia, resulta necesaria la preparación para:

- Definir escenarios en su ámbito de influencia de encuentro para la interlocución.
- Motivar la convergencia y consenso de actores.
- Establecer acciones conjuntas coordinadas.
- Instrumentar trabajos y tareas en redes.

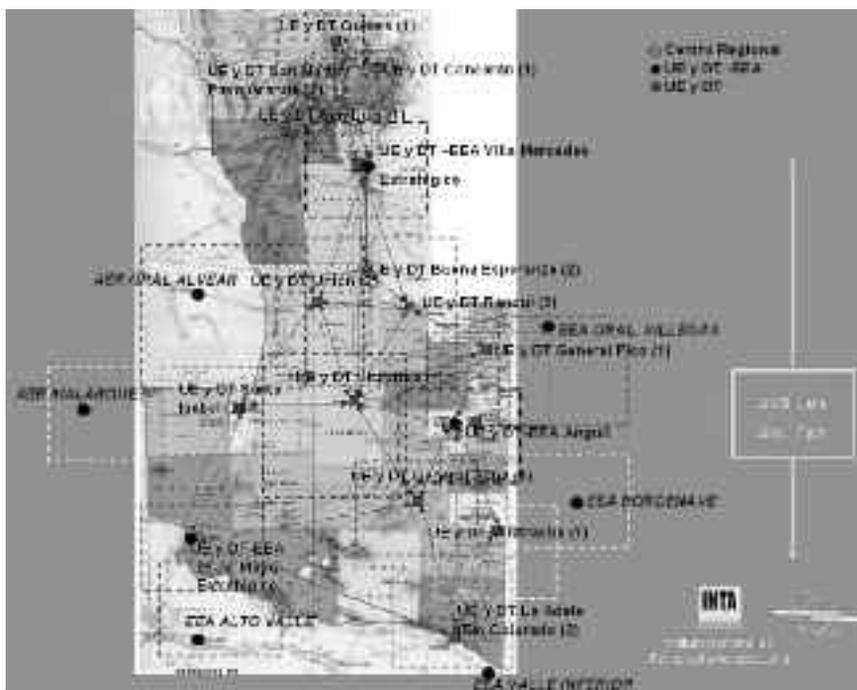
ARQUITECTURA DE LAS UEYDT

Gráficamente, la arquitectura de las unidades operativas se manifiesta de la siguiente manera:



MAPA DEL SERyTT

El SERyTT así descrito se puede observar en el siguiente mapa⁷²:



ESTRUCTURA Y PERFILES DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS UEyDT

Cada UEyDT tendrá sus perfiles, grados académicos y posgrados iniciales a alcanzar según el nivel acordado.

Esta estructura, considerada como básica, puede integrarse con recursos humanos de planta, contratados y/o de otras instituciones o vínculos institucionales.

Se listan a continuación los perfiles pretendidos para cada UEyDT. La dotación de recursos humanos será acordada según las necesidades. Dado que varios perfiles son nuevos para el sistema se priorizará su incorporación.

72 Si no se crea la EEA 25 de Mayo, la UEyDT de Santa Isabel dependerá de la EEA Anguil y se evaluará la instalación de una UEyDT en Colonia 25 de Mayo como alternativa de mínima. Esta unidad será de Nivel 1 y tendrá una clara vocación hacia la experimentación adaptativa y transferencia bajo riego.

Perfiles	UEyDT estratégicas			UEyDT Nivel 1							UEyDT Nivel 2				
	Ampliación de Mayo	W99	Mercedes	San Luis	Quit. Pico	Esc. Acta	Guayabate	Viduares	Catucapel	Quines	Unión	Bos. Esperanza / San Martín	Retamal	Sofía Isabel	L.A. Abetz
Comunicación para el desarrollo o cambio social	✓	✓		✓	✓				✓						
Educación no formal de adultos	✓	✓													
Gestión de procesos organizacionales	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo territorial	✓	✓		✓						✓					
Siso múltiples sustentable de territorios (capacidades y plus ingresos)	✓	✓		✓						✓					
Organización territorial, entidades, actores, alianzas, prospectos de sectores	✓	✓		✓						✓					
Microeconomía / economía	✓	✓		✓											
Administración agropecuaria y de cadenas. Mercadeo y finanzas	✓	✓		✓											
Experimentación adaptativa, transferencia de tecnología y gestión de innovaciones	✓	✓		✓											
Informática	✓	✓		✓	✓										
Agricultura familiar y de inclusión social	✓	✓		✓	✓										

Descripción de los perfiles

Perfil	Competencias específicas	Formación de grado	Formación de posgrado ⁷³
Comunicación para el desarrollo o cambio social	<p>Diseñar planes de comunicación e implementarlos.</p> <p>Elaborar materiales divulgativos: video, impresos, material multimedia, audios, informativos y motivacionales.</p> <p>Identificar los comportamientos de los actores sociales y su capacidad de respuesta frente a tema problema, solución.</p> <p>Investigar cómo los actores del sistema generan y procesan información, crean y recrean prácticas.</p> <p>Capacitar en temáticas de la especialidad.</p>	<p>Licenciados/as en Comunicación Social o en Ciencias de la Comunicación.</p> <p>Licenciados en Relaciones Públicas.</p> <p>Profesionales de las ciencias agrarias con vocación en el tema.</p>	<p>Extensión Rural (UNI).</p> <p>Desarrollo Local y/o de los Territorios.</p> <p>Investigación de mercados, medios y opinión (UCES).</p> <p>Dirección de la Información Estratégica (UADE).</p> <p>Comunicación para el Desarrollo y/o Organizacional (UCES/AUSTRAL, otros).</p> <p>Internalización del Desarrollo Local (UNIBO).</p> <p>Investigación en Ciencias Sociales (UBA).</p> <p>Diseño y estrategias de planificación de comunicación (U Maimónides).</p>
Educación no formal de adultos	<p>Diseñar planes de capacitaciones y actualizaciones, participativamente.</p> <p>Elaborar materiales educativos y de actualización en diversos soportes.</p> <p>Investigar cómo se procesa información y se construye</p>	<p>Ciencias de la Educación.</p> <p>Psicopedagogía.</p> <p>Sociología.</p> <p>Profesionales de las ciencias agrarias con vocación en el tema.</p>	<p>Extensión rural (UNI).</p> <p>Desarrollo local y/o de los territorios.</p> <p>Dirección de recursos humanos (UCES/Salvador).</p> <p>Investigación en Ciencias Sociales (UBA).</p>

73 Los posgrados mencionados son relevantes, pero no únicos. Es un muestrario de la diversidad de opciones existentes para enriquecer la interdisciplinaridad buscada. El listado no se agota en las mencionados e invita a seguir la búsqueda permanente para mantener una base de datos actualizada tanto nacional como internacional.

	<p>individual y socialmente conocimientos y se adoptan prácticas</p> <p>Capacitar en temas de la especialidad.</p> <p>Evaluar los impactos de los procesos integrados de capacitación y actualización.</p> <p>Seleccionar teorías y metodologías de enseñanza contextualizadas para distintas audiencias.</p>		<p>Psicología cognitiva y aprendizaje (FLACSO).</p>
<p>Gestión de procesos organizacionales</p>	<p>Planificar y gestionar procesos organizacionales para actividades concretas</p> <p>Identificar participativamente temas y problemas.</p> <p>Interpretar características y dinámicas de gestión de las organizaciones.</p> <p>Animar y promover alianzas estratégicas en diversos acuerdos de cooperación y competencia.</p> <p>Identificar, procesar e interpretar los factores críticos de la ruralidad. Evaluar su factibilidad y relevancia socio-productivo comercial ambiental.</p> <p>Investigación en extensión.</p> <p>Capacitación.</p>	<p>Sociología.</p> <p>Ciencias políticas.</p> <p>Psicología de las organizaciones (UNL, Rioja) y/o orientación organizacional (UNI-Ilores, subsede Comahue).</p> <p>Antropología</p> <p>Ciencias de la comunicación</p> <p>Trabajo Social</p> <p>Organización y dirección institucional (U. Maimónides, U. N. Gral- San Martín)</p> <p>Administración de recursos humanos y/o similar.</p> <p>Profesionales de las ciencias agrarias con vocación en el tema.</p>	<p>Extensión rural (UNL).</p> <p>Comunicación organizacional / institucional (AustralUCES).</p> <p>Extensión rural y desarrollo local (UFRP PE), Brasil.</p> <p>Maestr en internalización del desarrollo local (UNHO).</p> <p>Investigación en ciencias sociales (UBA/Tras de Febrero).</p> <p>Gestión en políticas públicas.</p> <p>MBA en Dirección Estratégica (U. Bolgrano)</p> <p>Gestión de empresas PyMES y economía social (U/Andalucía)</p>

<p>Experimentación adaptativa, transferencia de tecnología y gestión de innovaciones</p>	<p>Gestión de procesos innovativos para diversos sistemas productivos, de distintos tamaños y agroecosistemas.</p> <p>Investigación en adopción</p> <p>Orientar tendencias de elección en procesos de adopción voluntaria de innovaciones.</p> <p>Capacitación</p>	<p>Ciencias agrarias.</p> <p>Gestión de agroalimentos (UBA).</p> <p>Recursos hídricos</p> <p>Ingeniería ambiental.</p>	<p>Producción animal y vegetal</p> <p>Extensión rural (UNL).</p> <p>Protección vegetal (UNPlata).</p> <p>Agricultura para zonas áridas y semiáridas (UBA).</p> <p>Producción vegetal (UBA).</p>
<p>Informática</p>	<p>Dirigir y proyectar sistemas de información para una organización, mediante el relevamiento, procesamiento y análisis de procesos funcionales.</p>	<p>Licenciados en informática</p> <p>Licenciados en redes y comunicación de datos (UPalermo).</p> <p>Analista programador</p> <p>Ingenieros en software y/o en sistemas.</p> <p>Ingenieros en informática</p> <p>Sistemas de Información de las organizaciones (UBA).</p>	<p>Extensión rural (UNI)</p> <p>Comunicación institucional / organizacional</p> <p>Evaluación de proyectos (ITBA)</p> <p>Desarrollo local / territorial.</p>
<p>Agricultura familiar y de inclusión social.</p>	<p>Planificación de procesos organizativos productivos para pequeños productores y comunidades urbanas y periurbanas.</p> <p>Asistencia técnica.</p> <p>Capacitación permanente.</p>	<p>Ciencias agrarias.</p> <p>Ciencias biológicas.</p> <p>Trabajo social</p> <p>Sociología</p> <p>Antropología</p> <p>Psicología</p>	<p>Agroecología</p> <p>Economía social (Grat. Samiento)</p> <p>Políticas públicas (Di Tella)</p> <p>Evaluación de proyectos (ITBA).</p>

MODELO GERENCIAL

Se propone un modelo gerencial que priorice la integración del SERyTT. Para ello se crea la figura del **Coordinador Regional de Extensión y Transferencia de Tecnología**. La coordinación será ejecutiva-administrativa. El coordinador dependerá de la dirección regional pero será integrante de las matrices de las Estaciones Experimentales y del Centro Regional⁷⁴.

CRONOGRAMA TENTATIVO DE ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

Actividades	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Creación de Unidades de Extensión	Quines	Evaluación de opciones. ⁷⁴	Definición de opciones y priorización ⁷⁵		X	X
			Rantoul, La Adela, Santa Isabel, San Martín/Paso Grande, Buena Esperanza ⁷⁶		Radicación	Radicación
Consolidar UEyDT existentes		Unión Anguil V. Mercedes S. Luis	Gral. Pico Guatraché S. Luis y Mercedes	Anguil Quines Gral. Acha	Coccarán Villa Mercedes Victoria	A definir
Decanos		Unión Anguil San Luis Villa Mercedes	Guatraché San Luis Gral. Pico Villa Mercedes	Distribución según cupo y direcciones	Según cupo Asignar a nuevas UEyDT	Según cupo Asignar a nuevas UEyDT
Edificios biodinámicos		S. Luis Coccarán ⁷⁷	Gral. Pico ⁷⁸ Guatraché Anguil	Victoria Unión Villa Mercedes	Gral. Acha Quines Definir de las nuevas	Las nuevas
Modelo Gerencial	Jefes UEyDT		En construcción			
Equipo de Investigación	En formación		Funcionando			
CI.A			Funcionando			

74 La otra opción es que el cargo dependa de la Dirección Regional. Para ello, será necesario modificar las funciones de esta Dirección y contemplar una figura similar para investigación / experimentación.

75 Si por alguna razón es oportuno adelantar la radicación de las nuevas UEyDT, se realizarán los ajustes temporales correspondientes.

76 La estrategia será un acercamiento a las localidades y zonas de influencia, conversaciones con los actores relevantes y elaboración de diagnósticos participativos, para así definir las acciones de intervención y los compromisos.

77 La estrategia inicial para radicar las nuevas UEyDT será a través de los programas de intervención en el marco del Programa Federal de Desarrollo de los Territorios (Profeder).

78 Ambas, en ejecución.

79 En remodelación.

Este coordinador gestionará el SERyTT como también articulará con los proyectos regionales y/o nacionales. Administrará presupuestos -en común acuerdo con las EEA- y realizará seguimientos y evaluaciones tanto de las tareas inherentes al SERyTT como de los recursos humanos involucrados.

El perfil buscado para este puesto es de liderazgo proactivo y democrático. Tendrá únicamente como apoyo un administrativo/a y vehículo como presupuesto de coordinación. Construirá un equipo de trabajo con los coordinadores de desarrollo de cada EEA y los jefes de las UEyDT. Estos últimos vuelven -con los recambios necesarios- a ocupar un papel de liderazgo-referente formal como no formal relevantes. Se harán todos los esfuerzos posibles para construir un equipo competitivo de jefes de UEyDT.

A MODO DE CONCLUSIÓN

La propuesta aprobada por el Consejo Regional busca fortalecer, ordenar, facilitar un SERyTT que incluye un proceso de incorporación, inducción, capacitación y formación de recursos humanos, ordenamiento de la cobertura territorial con criterio de equidad, estructura edilicia que contemple un adecuado uso energético no contaminante, con equipamiento operativo y control social.

El SERyTT propuesto busca compatibilizar los objetivos de competitividad, salud ambiental y equidad social, contribuyendo, con una estrategia de desarrollo equilibrada y sustentable en el largo plazo, a superar las desigualdades territoriales, en armonía con las políticas de desarrollo de las provincias de San Luis y La Pampa.

El cambio del paradigma del SERyTT implica el cambio del modo de innovación, la forma de hacerla, en este caso organizacional. En consecuencia requiere de cambios conductuales individuales como organizacionales, bajo la doble premisa de integración-cooperación y flexibilidad.

Se insiste en el dialogo para el *cambio con convicción*, dado que la propuesta renueva valores, expectativas, creatividad, saberes, habilidades, estrategias, formas de aprender y consensuar, clima de trabajo, etc.

Toda mutación a menudo produce temores, resistencias y otros potenciales reacciones inhibitoras. Por ello, comunicar la propuesta es una tarea de todos los días e ir señalando los logros como anticiparse a las dificultades será tarea de gerenciamiento permanente.⁸⁰

Se estima que el proceso de instalación efectiva de la propuesta será entre cinco y seis años aproximadamente, siempre que no existan limitaciones institucionales y/o de contexto.

80 Se insiste en el rol relevante de liderazgo de los jefes de las UEyDT.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemany, C. (2003). Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA. En Thornton, R; Cimadevilla, G. (editores). (2003). Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el MERCOSUR, Ediciones INTA, Buenos Aires.
- Bogino, R; Daitsch, M; Rocco, E; Garay, J; Montiel, E; Benítez, A; Bonatti, R; Molinero, B; Rucci, T ; Recarey, M.; Caviglia, J; Torrado, J; Torrado, R; Frank, O; Viviani Rossi, E ; Rossanigo, C; Gutiérrez, O; Di Giuseppe, R; Genovés, J; Stritzler, N; Iglesias, D. Consulta personal
- Cimadevilla, G; Carniglia, E; Erbetta, H. Consulta personal.
- Catullo, J. Consulta personal.
- Consejo Regional La Pampa- San Luis. Consulta.
- Cimadevilla, G. (2004). Dominios, crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable, Ed Prometeo, Buenos Aires.
- Cimadevilla, G; Carniglia, E. (Editores). (2004). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos del cambio, Ediciones INTA, Buenos Aires.
- Monti, E. Consulta personal.
- De Hegedus, P; Vassallo, M. (2005). Sistematización de experiencias de desarrollo rural con enfoque territorial en los departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembò, IICA, Montevideo.
- Díaz Bordenave, J. (2004). De la información agrícola a la comunicación para el cambio social. En Cimadevilla, G; Carniglia, E. (Editores). (2004). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos del cambio, Ediciones INTA, Buenos Aires.
- Gobierno de La Pampa- CFI. (2003). La Pampa... una mirada al horizonte. Estrategias para el futuro, Santa Rosa.
- El INTA que queremos (2004). Plan estratégico institucional 2005-2015. Documentos institucionales 120, Ediciones INTA, Buenos Aires
- INTA, Documentos de discusión varios. Coordinación Nacional de Extensión y Transferencia, Buenos Aires. Policopiado.
- INTA. Programa Nacional Desarrollo de los Territorios (2003). Buenos Aires. Documento Interno.
- INTA. Plan Tecnológico Regional. La Pampa- San Luis, 2005-2007. policopiado
- Frank, E ; Torrado, J. (2006). Experiencias de evaluación en extensión y comunicación rural. Una lectura compartida entre actores y destinatarios, EEA Anguil "Ing. Agr. Guillermo Covas", INTA, La Pampa.
- INTA | Centro Regional La Pampa – San Luis
- Manzanal, M; Neiman, G; Lattuada, M. (Compiladores) (2006). Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios, Ediciones Ciccus, Buenos Aires.
- Manucci, M. (2006). La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente, Ed Norma, Colombia.
- Morín, E (1990). Sobre la interdisciplinariedad, Boletín N° 2, CIRET, Francia
- Renold, J, M; Lattuada, M, J. (coord) (2004). El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales, Ed Biblios, Bs Aires.
- Rogers, E. (1995). Diffusion of Innovations, Fourth edition, Free Press, USA.
- Sánchez de Puerta Trujillo, F. (2006). Agroecología y extensión agraria: un análisis alterna-

tivo del pasado y presente para la construcción del paradigma extensionista ecosocial en Iberoamérica, En Marcos A Bezerra Figueiredo; Jorge R Tavares de Lima (Organizadores). Agroecología, conceitos e experiencias, Ediciones Bagaco, Recife.

Tommasino, H y otros (2006). De la mastitis subclínica a las redes sociales: una experiencia interdisciplinaria en el medio rural uruguayo. En Tommasino, H ; De Hegedus, P (2006). Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural, Ed Ude la República, UFSM-RS, UDELAR, Montevideo.

Thornton, R. (2006). Los ´90 y el nuevo siglo en los sistemas de Extensión Rural y Transferencia de Tecnología públicos en el MERCOSUR, Ediciones INTA, Anguil, La Pampa, Argentina.

Thornton, R. (2005). La empresa familiar agropecuaria en la era posmoderna, Ed De los 4 Vientos, Buenos Aires.

Thornton, R; Cimadevilla, G. (editores). (2003). Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el MERCOSUR, Ediciones INTA, Buenos Aires.

Thornton, R; Cimadevilla, G; Carricart, P. (2003). Nueva ruralidad, mayores desafíos en la búsqueda de las capacidades y competencias del extensionista rural del nuevo siglo. En Thornton, R; Cimadevilla, G. (editores). (2003). Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el MERCOSUR, Ediciones INTA, Buenos Aires.

Thornton, R; Moris, N; De Hegedus, P; D´Adam, H; Iglesias, D; Varela, G (2003). Los claros y oscuros del marketing en proyectos de extensión rural, en R. Thornton; G. Cimadevilla (editores). Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el MERCOSUR, Ediciones INTA, Buenos Aires.

Thornton, R. (2004). INTA en busca de sus vínculos. De públicos a agentes de desarrollo. En G. Cimadevilla; E. Carniglia (Editores). Comunicación, Ruralidad y Desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos del cambio, Ediciones INTA, Buenos Aires.



GALERIA





























Red + ER
 FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

DESARROLLO Y EXTENSIÓN RURAL

CONSTRUYENDO CAMINOS

En el marco del convenio de colaboración entre la Facultad de Filosofía y Letras y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se publica esta revista que busca promover la extensión rural y el desarrollo de las zonas rurales.

01 **PROBLEMATIZACIÓN** **ENSAYOS** **INVESTIGACIONES**

El presente número de la revista aborda el tema de la extensión rural y el desarrollo de las zonas rurales, a través de los artículos de los autores mencionados.

Red + ER
 FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

DESARROLLO Y EXTENSIÓN RURAL

DESDE LA DIVERSIDAD...

Desarrollando la complejidad de la extensión

02 **OPINIONES** **EDUCACIONES** **COMUNICACIONES**

El presente número de la revista aborda el tema de la extensión rural y el desarrollo de las zonas rurales, a través de los artículos de los autores mencionados.

