

La experiencia de planificación participativa de los técnicos de la Agencia de Extensión Rural Cipolletti

Miguel Sheridan; Liliana Aliaga; Claudia Corvaro;
Jorge Muñiz; Sergio Romagnoli; Salvador Sangregorio;
Soledad Urraza; Pablo Vásquez y Carlos Alemany

1. INTRODUCCIÓN

Esta experiencia de planificación participativa se inició en el año 2008 y continúa en la actualidad. El recorte analizado y presentado en este libro corresponde al inicio del proceso, entre los años 2008 y 2009. Se presenta la metodología participativa desarrollada por el equipo técnico de la Agencia de Extensión Rural Cipolletti del INTA para la elaboración del “Proyecto de intervención de la Agencia” en el territorio del Alto Valle Oeste. Se analizan diferentes momentos, incluyendo encuentros de productores, talleres de técnicos, reuniones de cierre y validación que culminaron con el proyecto de trabajo de la Agencia y los pasos concretos a seguir. Finalmente, a partir del aprendizaje del equipo, se reflexiona sobre la planificación participativa y la construcción de estrategias integradas para la intervención en el territorio.

2. EL PROCESO

Los aspectos metodológicos y operativos del proceso fueron consensuados por el equipo técnico de la Agencia teniendo en cuenta el marco general y las particularidades del contexto institucional. Los acuerdos vinculados con el marco general del proceso de planificación fueron:

- *Formar un equipo de trabajo de cinco personas para facilitar y coordinar el proceso participativo y, además, documentar todo el trabajo realizado.*
- *Acompañar el proceso de planificación de los técnicos realizando encuentros con productores para trabajar sus demandas y profundizar líneas de trabajo que*

respondieran mejor a sus necesidades y expectativas.

- *Incorporar al proceso de planificación a la ingeniera agrónoma del entonces Programa Social Agropecuario por el nivel de acuerdo estratégico alcanzado con esa institución en el territorio y su trabajo junto al equipo técnico de la AER.*
- *Las ideas fuerza que debían orientar el proceso de planificación eran: integrar en mayor grado lo que se estaba haciendo, redefinir las problemáticas relevantes para la intervención, construir un método y una estrategia de intervención participativa y definir un método de autoseguimiento y autoevaluación permanente.*

Se parte de una metodología de planificación basada en la práctica extensionista y la planificación desarrollada por los técnicos de la AER a través de los instrumentos programáticos nacionales (IPN). Se entiende que la intervención actual de la AER en el territorio expresa y responde a variables como: grado de conocimiento de las problemáticas, priorización resultante de los IPN utilizados, y modalidad histórica de intervención. Esta situación constituye el punto de partida para el trabajo de reprogramación, lo cual significaba *elaborar participativamente: el mapa de intervención actual, las problemáticas atendidas, la distribución territorial de la intervención y el análisis de las vinculaciones institucionales.*

El paso siguiente era redefinir las problemáticas más relevantes en el territorio que involucraran al INTA a partir del análisis de las nuevas demandas, los cambios de contexto y los nuevos emergentes territoriales plausibles de intervención.

Esto significaba diseñar el nuevo mapa de las problemáticas priorizadas en el territorio.

Finalmente, era necesario ensamblar las dos situaciones bajo análisis; el mapa actual de la intervención y el de las nuevas problemáticas priorizadas para reprogramar la intervención de la Agencia. A partir de allí se podría elaborar el “*Proyecto de intervención de la AER*” en el territorio con su correspondiente *plan de capacitación, de autosegui- miento y autoevaluación*.

2.1. Los acuerdos iniciales

El proceso se inició con una reunión del Grupo Local de Extensión (GLE):¹ siete promotores asesores del Programa Cambio Rural, una técnica del ex Programa Social Agropecuario y diez técnicos del INTA.

En el encuentro se discutió la necesidad de re-planificar integradamente el trabajo de la Agencia en el territorio, y se acuerda la metodología a impulsar para llegar al objetivo. El GLE contaba con diferentes operatorias nacionales y regionales para la intervención: Pro Huerta, Cambio Rural, Profeder, proyectos regionales y nacionales. El acuerdo general sobre el que se elaboró la planificación fue que integrando el abordaje de las problemáticas y las acciones se mejoraría la intervención.

La idea de optimizar el trabajo de extensión llevó a iniciar un proceso gradual de caracterización del trabajo inicial, re-planificación y priorización estratégica. El objetivo fue alcanzar mayores resultados producto de la integración de las IPN, la mayor comprensión de las problemáticas territoriales y la mejor modalidad de intervención. Además, se plantearon como objetivos fortalecer las acciones conjuntas y el intercambio con el Área de Investigación de la Estación Experimental Alto Valle. Se acordó entonces la realización de tres talleres con la participación de todos los técnicos del Grupo Local de Extensión, y un encuentro con productores que serviría de insumo a los talleres. Se conformó una comisión para planificar la metodología de cada taller y realizar la sistematización de la información resultante y la interpretación de la información obtenida.

2.2. Primer taller de técnicos: “la radiografía interna”

El objetivo fue hacer un mapeo de la situación presente de la intervención, la articulación hacia dentro y hacia fuera del INTA, la población priorizada y sus problemáticas, y la interacción entre los extensionistas de la Agencia.

El insumo para su desarrollo fueron fichas (ver Ficha de Experiencia de Trabajo) realizada por cada técnico, donde se resumió la experiencia en: la operatoria y su antigüedad, problemática central y población objetivo, análisis de la experiencia, inicio, evolución y consecuencias del proceso y nuevos emergentes. Durante el taller, cada técnico hizo la exposición oral de su labor, se analizó y discutió la experiencia con el resto del equipo.

¹ A partir del año 2009 el Grupo Local de Extensión Alto Valle Oeste pasó a denominarse Agencia de Extensión Rural Cipolletti, teniendo como área de influencia para su trabajo el Alto Valle Oeste de la provincia de Río Negro.

FICHA DE EXPERIENCIA DE TRABAJO

1. *Operatoria:* (Cambio Rural / Pro Huerta / Profeder) y *Antigüedad:*años

3. *Problemática central y población objetivo*

4. *Participación de RRHH*

Equipo técnico (estable)	Grupo de apoyo/interacción (puntual, esporádico)
.....
.....
.....

5. Análisis de la experiencia

a) Al inicio del proceso

Cómo surge la problemática. Antecedentes, ideas originarias, origen de los planteos disparadores, actores involucrados inicialmente. Motivaciones fuertes que actúan como disparadoras del proceso. Convicciones e incertidumbres iniciales, dificultades. Análisis de los actores socioinstitucionales (involucrados, otros interesados no involucrados, indiferentes, otros potencialmente opositores). Características socioeconómicas y culturales. Estrategias integrales de producción y sobrevivencia. Motivaciones. Red de relaciones, visibilidad social y política. Fijación de objetivos y metas. Cómo se los define, Quiénes participan. Consensos. Definición de roles, quién hace cada cosa, quiénes y cómo se asignan las funciones y las reglas del juego. Distribución del poder inicial. Liderazgos. Movilización inicial de recursos internos y externos (conocimientos, relaciones, recursos materiales, etc.), organización inicial. Institucionalidad, nivel de representación. Producciones y sistemas de producción involucrados. Localización territorial. Importancia económica, social, ambiental, cultural de la problemática.

b) Evolución del proceso

Cambios en los objetivos, motivaciones e ideas fuerza movilizadoras del proceso. Cambios visibles en los actores socioinstitucionales (distribución del poder, nuevas motivaciones, etc.). Redefinición de estrategias y actividades. Cambios en el nivel de institucionalización y en las modalidades de coordinación. Nuevas reglas, actores, formación y/o ampliación de redes socioinstitucionales y vinculares. Dinámica del proceso: Evolución y resolución de los conflictos. Cambios en la modalidad de resolución de conflictos. Modificación en las relaciones de poder y en las alianzas internas y externas. Análisis de los momentos importantes de acción colectiva (espontáneos, programados, liderazgos, impactos). Censar los acontecimientos importantes para la evolución del proceso. Importancia de los intercambios de conocimiento y experiencias. Cambios en el contexto local territorial (actores, otros procesos vinculados, etc.) y sectorial (mercados, reglamentaciones, políticas, etc.). Cambios en la intervención extensionista y en otros dinamizadores del proceso.

c) Consecuencias del proceso y nuevos emergentes

Avances de los actores socioinstitucionales involucrados (relaciones sociales, prestigio social territorial, poder territorial, logros materiales, ampliación y/o potenciación de redes socioinstitucionales, afirmación identitaria y cultural, etc.). Principales beneficiarios/excluidos del proceso. Cambios en la organización social y política territorial. Nuevas vinculaciones, organizaciones, roles y reglas del juego. Impactos sobre el agroecosistema y la sustentabilidad del territorio. Emergencia de nuevas problemáticas y oportunidades para el fortalecimiento del poder territorial. Aprendizaje institucional (del GLE, del Área Desarrollo Rural, de la Estación Experimental).

2.2.1. Caracterización de la intervención actual

La información obtenida permitió a la comisión caracterizar el trabajo del GLE analizando: cobertura territorial del trabajo extensionista, herramientas de intervención, población enfocada y sus problemáticas, interacción y articulación interna y externa, y la formación de sus técnicos.

Cobertura Territorial

En las siete localidades del área de influencia de la AER se encontraba presente el programa Pro Huerta y se asistía a productores desde grupos de Cambio Rural.

Se ejecutaban cinco proyectos Profeder: dos con ocupación territorial específica y tres distribuidos transversalmente en el territorio -incluso fuera del área de acción del GLE- para dar respuesta a problemáticas productivas específicas (apicultura y aromáticas) y generacionales (jóvenes).

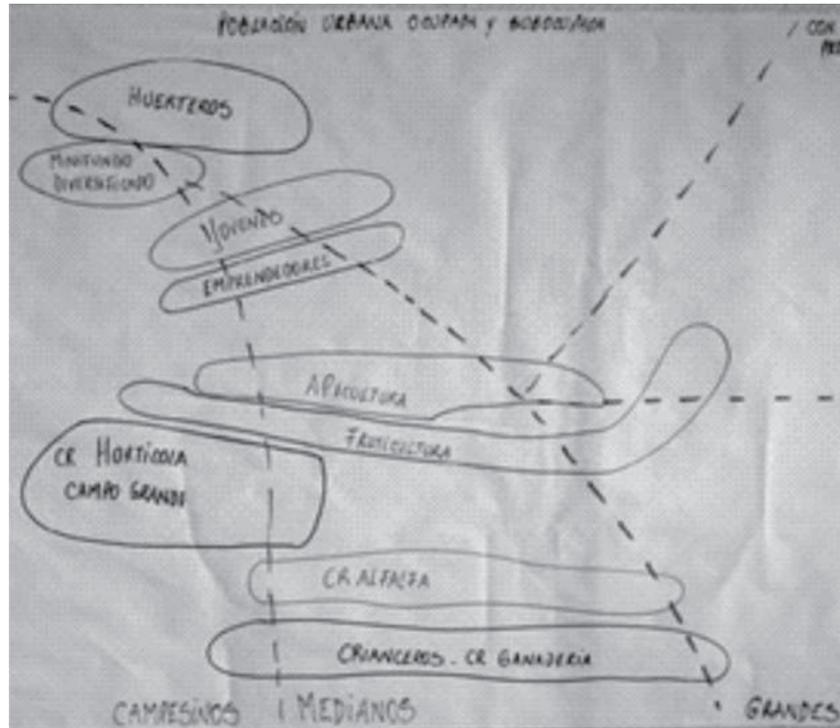
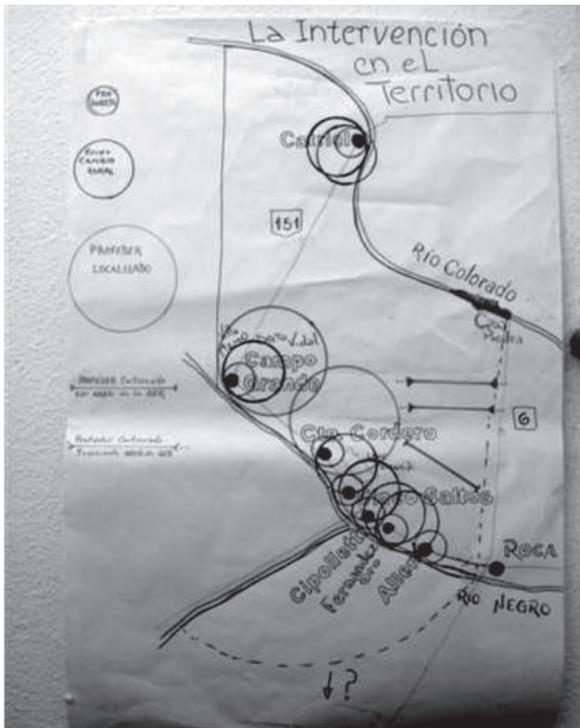
El análisis del mapa de intervención permitió diferenciar un área de trabajo (Campo Grande, Contralmirante Cordero y Cinco Saltos) donde confluían Pro Huerta y Cambio Rural pivotando sobre la estrategia de intervención de los proyectos de desarrollo Profeder, alcanzando un grado mayor de integralidad en la práctica extensionista.

Antigüedad de las herramientas de intervención

El programa Pro Huerta tenía en ese momento una antigüedad de 15 años en la región. De los cinco proyectos Profeder, dos transitaban su primer año de ejecución; uno estaba en proceso de reformulación porque ya había cumplido sus tres años de acción y dos que llevaban dos años de intervención y se reformularían durante el año 2009. Los grupos de Cambio Rural eran siete, cinco que se encontraban en su segundo año de trabajo y dos más recientes, con menos de un año desde su aprobación.

Población enfocada y problemáticas

Con la información presentada en el taller se caracterizó a los actores sociales con los que se trabajaba. Posteriormente, se pudieron ordenar en categorías a la población asistida de acuerdo a su importancia en el trabajo y la cantidad de personas involucradas. El ordenamiento indicó que se trabajaba de mayor a menor importancia con población urbana ocupada y sub-ocupada, con campesinos, emprendedores y pequeños y medianos productores, y finalmente, con productores con ingresos extra-prediales no agropecuarios y grandes productores.



Esquemas desarrollados por los técnicos en el taller

Interacción entre los técnicos del Grupo Local de Extensión

Las interacciones se analizaron a partir de la cantidad de vinculaciones interpersonales desarrolladas entre los técnicos, sin profundizar la característica, sentido y calidad de la misma. Se acordó que debía ser el primer paso necesario para iniciar la reflexión sobre las características y los resultados de las interacciones.

Existía interacción entre todos los técnicos del grupo, relacionada a la convivencia y la ocupación de espacios comunes. A su vez, todos los extensionistas se vinculaban con la asistente administrativa de la Agencia. Se visualiza reciprocidad entre Profeder de “Minifundio Diversificado” con seis de los grupos de Cambio Rural lo que era muy importante para el trabajo conjunto en el territorio. A su vez, desde Pro Huerta se interactuaba con todos los proyectos Profeder y muchos de los grupos de Cambio Rural, exceptuando aquellos relacionados con la producción hortícola.

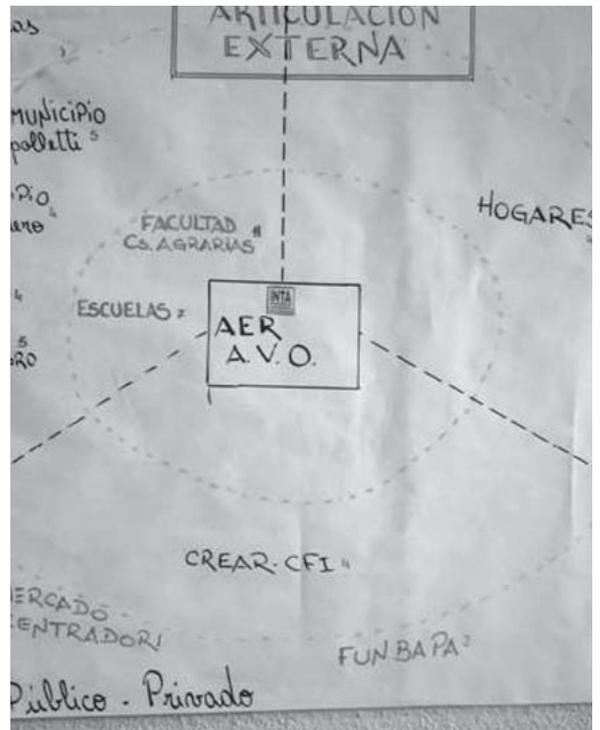
Interacción de los técnicos del Grupo Local de Extensión con el sistema INTA

Se hizo evidente también la interacción general con todo el Área de Desarrollo de la Estación

Experimental Agropecuaria Alto Valle, vinculada con proyectos regionales como Cambio Frutícola. Se puntualizaron especialmente entre los técnicos de Pro Huerta y los coordinadores del programa de las provincias de Río Negro y Neuquén, técnicos de las Agencias Villa Regina y Confluencia, proyectos nacionales e investigadores de temas específicos. Existían interacciones entre extensionistas de Cambio Rural y técnicos de la Estación Experimental Alto Valle por temáticas específicas.

Articulación con otras instituciones y organizaciones

Con respecto a la vinculación externa, sólo se contabilizó la cantidad de articulaciones individuales, sin evaluar su calidad ni continuidad. Existían interacciones con instituciones públicas: se mencionaron once con la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Comahue, siete con escuelas, con Municipalidades, Programa Social Agropecuario, la provincia de Río Negro, el Departamento Provincial de Aguas y con otras instituciones públicas. Se articulaba con organizaciones sectoriales y sociales: hogares, asociaciones, cooperativas y cámaras de productores. También se trabajaba con instituciones público-privadas como Fundación Barrera Patagónica (FUNBAPA), CREAT y Mercado Concentrador del Neuquén.



Esquemas desarrollados por los técnicos en el taller

Formación de los extensionistas

Considerando el personal de planta del GLE, cinco de los ocho integrantes se encontraban cursando estudios superiores y uno estudios de grado; dos técnicos iniciaron en 2007 un posgrado sobre Intervención Ambiental que finalizarían a fines de 2009; una técnica inició en 2007 y finalizó en julio de 2008 una especialización en Desarrollo Local y Economía Social; un técnico cursó una especialización en Desarrollo Rural desde 2007 finalizando a fines de 2009; un técnico se encontraba cursando sus estudios de grado, y una técnica cursaba el nivel medio desde 2007, finalizando en el año 2010.

2.3. Encuentro con productores

En el año 2007 el equipo técnico -antes de iniciar el proceso de planificación- desarrolló un primer encuentro de productores con el objetivo de profundizar el diálogo con ellos e identificar sus principales demandas. En ese momento se trabajó en comisiones mixtas en las cuales los productores vinculados con el GLE intercambiaron experiencias, relataron sus problemáticas y propusieron algunas soluciones.

En mayo de 2008 se realizó el segundo encuentro de productores, con el objetivo de profundizar el diagnóstico realizado en el primero, y priorizar los pasos a seguir. Los detalles de los resultados de ese encuentro se presentan en el Anexo 1.

Además, se realizó la devolución del encuentro anterior. Primero se trabajó en comisiones organizadas por localidades y se priorizaron los problemas identificados. Con esta información se realizó el plenario. En el mismo se formaron comisiones de trabajo en las cuales se planeaban acciones para la búsqueda de soluciones, ellas fueron:

1. *Asistencia técnica y legal. Tenencia de la tierra. Capacitaciones. Provisión de insumos.*
2. *Obras y herramientas.*
3. *Comercialización: venta, agregado de valor y bromatología.*

Los temas financiamiento y asociativismo eran comunes a todos los demás, por lo que se tratarían en todas las comisiones.

Cada productor participó de la comisión que deseaba de acuerdo con su interés particular y con

el objetivo de armar un plan de trabajo para la resolución de la problemática.

Se sintetizaron participativamente las conclusiones y los acuerdos alcanzados. Cada comisión esbozó un plan de trabajo. Y para dar continuidad al trabajo entre los encuentros, se acordó un calendario de reuniones y acciones a ser concretadas antes del tercer encuentro, en septiembre de 2008.

Finalmente, el Grupo Local de Extensión informó a los participantes las acciones que se habían realizado y los avances alcanzados en el tiempo transcurrido entre el primer y segundo encuentro.

2.4. Segundo taller de técnicos: “La fotografía de la problemática territorial actual”

A fines de mayo se generó un espacio de debate para reorientar la acción, usando como insumos la información del primer taller y los problemas priorizados por los productores durante el segundo encuentro.

Dos grupos de trabajo redefinieron y priorizaron los problemas de intervención en el territorio. Posteriormente se debatieron los resultados en plenario de técnicos en el que se definieron los siguientes ejes:

- 1° *Comercialización, agregado de valor, requisitos bromatológicos*
- 2° *Ambiental*
- 3° *Uso y tenencia de la tierra*
- 4° *Capacitación y seguimiento*

Además, se identificaron las siguientes necesidades para mejorar el trabajo extensionista:

- *Organización interna: buscar el equilibrio entre creatividad y método*
- *Intercambio y capacitación dentro del GLE, para acompañar el proceso de intervención y dar respuestas integrales en la búsqueda de sistemas diversificados.*
- *Revisar las capacitaciones dentro de las operatorias.*
- *Enmarcar todas las acciones en planes de trabajo.*
- *Mejorar el método de autoevaluación y convertirlo en un proceso continuo de retroalimentación.*
- *Abordar el tema de diversificación productiva e instalarlo en el debate institucional.*

2.5. Tercer taller de técnicos: “los lineamientos para la reprogramación del GLE”

El encuentro se realizó en junio y se discutieron lineamientos para la planificación estratégica, redireccionar la acción y mejorar la estrategia de intervención del Grupo Local de Extensión.

Las consignas trabajadas fueron:

- ¿Cómo mejoramos lo que estamos haciendo?
- ¿Qué acciones nuevas podemos incorporar?
- ¿Dónde priorizamos las nuevas acciones?
- ¿Qué instituciones / organizaciones deben ser socios estratégicos en el territorio y por qué?
- ¿Qué grupos / personas del sistema INTA deberían ser socios y por qué?
- ¿Cómo afianzamos la participación de los productores en el ámbito de la agencia?

Los ejes trabajados en plenario fueron: el análisis de la problemáticas y el nuevo abordaje de la intervención en el territorio.

Nuevo abordaje de la problemática territorial

Se retomaron los cuatro temas centrales priorizados durante el segundo taller de técnicos. Se trabajó con cada uno de ellos y se incorporaron las siguientes ideas:

a- Comercialización, asociativismo y agregado de valor

El abordaje actual del trabajo en comercialización se reconoció como el acompañamiento a los procesos que la gente va haciendo y adquiriendo experiencia en forma individual en terreno. Se valorizó el trabajo que se realizaba en vías de comercialización alternativas: fruta artesanal, venta puerta a puerta, agregado de valor, etc. Se reconoció que los grupos de productores estaban en etapas diferentes de organización para la comercialización, pero todavía predominaban modalidades tradicionales de comercialización muy vulnerables. Se priorizó el trabajo del GLE en el apoyo a la organización para la comercialización de los grupos de productores que ya se estaban trabajando en temáticas productivas.

En cuanto a la problemática del asociativismo, se priorizó profundizar el trabajo con los productores que se constituyeron recientemente como Cooperativa Campo Grande.

En agregado de valor, se recupera el trabajo de Pro Huerta y el profeder Tecnologías Apropriadas. Se reconoce falta de procesamiento de la información más reciente y sistematizar las experiencias antes de llevarlas al territorio en forma de capacitaciones, para no trabajar exclusivamente en lo coyuntural.

b- Problemática ambiental

Se consensuó en la importancia de la problemática y en la necesidad de actuar con otras instituciones. Se tomó experiencia en abordaje de un caso piloto chico, como el ordenamiento territorial a partir del reconocimiento de la Cuenca Vidal, Contralmirante Cordero, Cinco Saltos. La consigna compartida fue: poder opinar para mejorar la participación.

c- Uso y posesión de la tierra

Se decidió continuar acompañando las experiencias existentes con la Asociación de Horticultores de Campo Grande y la Asociación de Crianceros de Borda del Medio. Sin embargo, se reconoció que era necesario aportar asistencia legal. Como esta problemática no se puede resolver desde el equipo del GLE, se decidió buscar e incorporar los apoyos jurídicos de otras instituciones. Finalmente se acordó que es importante tener presencia en los espacios donde se tratan temas de planificación territorial.

d- Capacitación y seguimiento

La problemática de la capacitación revela dos planos: interno y externo:

- *Capacitación externa: responde a necesidades de los grupos, da respuesta a una demanda. No necesariamente tiene una perspectiva estratégica porque existe una demanda dispersa, no analizada ni valorizada, que se visualiza en la atención al público en la Agencia. Si se valoriza puede modificar algunas cuestiones. Se reconoció la falta el registro de esta demanda. Al evaluar las capacitaciones, a veces se concluye que los avances en los predios no responden a las capacitaciones ofrecidas. Profundizar el indicador de adopción del contenido. Seguimiento del aprendizaje. Coordinar capacitaciones, para no duplicar esfuerzos.*

- *Capacitación interna: se concluye que es individual, aleatoria y referente a la oferta. Existe cierto desequilibrio entre la reflexión sistematizada y la acción. La capacitación no se hace sobre la reflexión sino en función de la oferta. Institucionalizar la capacitación; que ésta surja de la problemática que se presenta en el trabajo a terreno. A largo plazo debería responder a emergentes del trabajo, y debería ser de carácter endógeno.*

Acuerdos alcanzados

- Orientar la actualización o capacitación, maapeando las necesidades. El riesgo es acudir a capacitaciones sin un previo conocimiento de la situación a resolver. Si se conoce la situación se pueden aprovechar los referentes en diferentes temas.
- Saber qué se busca en cada tema, por la necesidad concreta del productor.
- A corto plazo: tener un manual de información básica sobre diferentes temas y saber dónde consultar.
- A largo plazo: profundizar la articulación con el personal de INTA que trabaja el tema específico de interés y generar nuevos proyectos.
- Capacitaciones conjuntas entre los técnicos y los productores: aprender el tema con el productor.
- Registrar capacitaciones dictadas y recibidas.
- Considerar la capacidad instalada en el equipo técnico del GLE, antes de buscar afuera. Registrar referentes en diferentes temáticas y formar grupos de referencia.
- Se propone un ámbito para el intercambio. Una media jornada mensual de actualización, para poner en común las actividades de cada profesional. Circulación de material de reflexión y acción como insumo de estas jornadas de intercambio. Las acciones de las comisiones de productores también van orientando la actividad de la Agencia.
- Tomar los informes anuales como herramienta de reflexión grupal. Falta habituarse a llevar un registro de experiencias. Se pueden obtener mejores resultados con menor esfuerzo.
- Hacer confluir los IPN en los procesos endógenos. Reinterpretar las herramientas para iniciar el proceso creativo hacia el plan de agencia. El método participativo permitiría mejores resultados y redundaría en beneficio de todos.

- Nutrir los grupos de trabajo con pasantes universitarios, después de las definiciones para corto y mediano plazo. El objetivo es que los trabajos cierren con la comercialización exitosa del producto obtenido.
- Mostrar a la estructura institucional cómo trabaja la Agencia en un tiempo a determinar.

Se identificó como problemática estructural para avanzar en un proyecto colectivo la evaluación individual y el presupuesto por proyecto. Se conviene en que la dinámica de los IPN genera cierto individualismo. Es necesario relacionar todas las operatorias en conjunto.

Si bien existen estos condicionantes estructurales para el desempeño de un proyecto colectivo de trabajo, se acordó que poder construir un proyecto de agencia y fortalecer el ámbito de participación de los actores territoriales son herramientas de participación que pueden superar los condicionantes estructurales.

El abordaje en el territorio

El equipo de trabajo reconoció que la problemática a abordar se amplió y la intervención debía ser estratégica para insertar las nuevas acciones. Se identificaron instituciones socias para intervenir en el territorio: con algunas se deben construir alianzas más sólidas y eso lleva energía y trabajo sostenido. Se realizó una identificación de socios estratégicos actuales y potenciales que a su vez fueron priorizados:

- *Municipios en general: priorizar los microterritorios Contralmirante Cordero, Cinco Saltos, Campo Grande, y Fernández Oro, debido a la intervención integral que se está desarrollando. Para una segunda etapa: Allen, Catriel y Cipolletti.*
- *Agencia de Producción de la provincia: facilitan y apoyan el trabajo de la Agencia. Pueden ser aliados coyunturales.*
- *Departamento Provincial de Aguas.*
- *Universidad Nacional del Comahue: con diferentes cátedras. Ver con otras facultades temas como cooperativismo, ambientalismo, asesoría legal, etc.*
- *Organización de productores: cámaras y asociaciones, cooperativas, grupos ad hoc, etc.*
- *Instituto Nacional de Tecnología Industrial: aliado importante en algunos temas.*
- *Programa Social Agropecuario: herramienta de animación y crédito. Garantiza la estrategia de intervención. Otra mirada de la misma realidad.*

2.6. Cuarto taller: el acuerdo final sobre el “Proyecto de intervención de la AER”

En agosto se realizó el último “Taller de Evolución”, en el que se presentó el “Proyecto de Intervención Provisorio”, que fue elaborado por la comisión de trabajo a partir de las conclusiones de los tres talleres de técnicos, los encuentros de productores y reelaboraciones de la comisión.

Se debatieron abiertamente todos los temas, se conformaron los equipos de trabajo para cada microterritorio, fueron acordadas las actividades para el primer año de ejecución del proyecto y los plazos e integrantes de la Comisión de Apoyo al Trabajo de la Agencia. De esta manera se constituyó el Proyecto de Intervención de la Agencia de Extensión Rural Cipolletti del INTA 2008-2011 (Ver Anexo II).

3. A MODO DE CONCLUSIÓN

La experiencia de planificación de la intervención de un grupo de extensionistas en un área territorial, a partir de la práctica concreta, la interacción y el trabajo en terreno de varios años dio como resultado un plan oportuno y apropiado.

El recorte analizado fueron los primeros pasos de la planificación del equipo de la AER. En este período se inicia el proceso, se construye participativamente una metodología apropiada de planificación de la intervención y se continuará en el tiempo.

Esta experiencia desencadena y promueve otras, algunas de las cuáles son presentadas en este libro.

Es importante destacar las reflexiones y aprendizajes rescatados por los extensionistas al finalizar la primera etapa de la planificación.

El grupo de trabajo de la AER arribó a la conclusión de que es posible y deseable avanzar en el proceso de desarrollo de una metodología de trabajo que facilite la transición hacia una interven-

ción más integrada y participativa, que permita estructurar y darle sentido estratégico a la multiplicidad de IPN existentes actualmente en el territorio.

La construcción de los microterritorios como unidad mínima de planificación de la intervención del INTA es un camino apropiado por la complejidad y heterogeneidad que caracteriza a la región de Alto Valle Oeste y por la trayectoria histórica que ha tenido la AER.

Se entiende que los equipos técnicos microterritoriales constituidos a partir de esta reprogramación, son los sujetos principales que van a producir el cambio hacia una práctica más integrada, participativa y con sentido estratégico. En ese camino, es imprescindible contar con todo el apoyo institucional, conceptual, metodológico y operativo para impulsar esta nueva práctica de la manera más efectiva.

El equipo plantea que es clave desarrollar y asumir una especie de “membrana de interacción” que actúe como espacio de convergencia, integración y estructuración de la planificación ascendente con la descendente. A su vez que amortigue la dispersión propia producida por el estilo de la intervención focalizada aún presente.

En ese sentido, la gestión de la membrana es clave para facilitar el avance de los cambios. La razón de su existencia debe ser tarea de todos. Sin embargo, la responsabilidad de su gestión es de quienes tienen responsabilidad gerencial en sus diferentes niveles institucionales.

Se considera de gran importancia al desarrollo a un programa de capacitación que acompañe al proceso de cambio. Debe construirse a partir de necesidades reales del trabajo y buscando apoyos técnicos y conceptuales preferentemente locales como manera de ir desarrollando y ampliando las capacidades propias territoriales. Esto significa, además, trabajar y apoyarse para la capacitación en profesionales externos al territorio cuando el tema así lo demande.

Bibliografía

- INTA (2007). *Enfoque de Desarrollo Territorial*. Documento de trabajo n° 1. Ediciones INTA, Buenos Aires.
- (2004). *El INTA que queremos. Plan Estratégico Institucional 2005-2015*. Ediciones INTA. Buenos Aires.
- MANZANAL, MABEL (2003). “Instituciones y gestión del Desarrollo Rural en Argentina: experiencias y enseñanzas”. En: *Realidad Económica*, Vol. 197, Buenos Aires.
- RODRÍGUEZ BILELLA, P. y TAPPELLA, E. (2008). “Transformaciones globales, modos de vida y Desarrollo Rural”. En: *Transformaciones globales y territorios. Desarrollo Rural en Argentina, Experiencias y Aprendizajes*. Editorial La Colmena, Buenos Aires.

Anexo 1

2° ENCUENTRO DE PRODUCTORES
Cipolletti, 17 de mayo de 2008

Primera Parte

Problemática priorizada por productores de Campo Grande

1. Comercialización: centro de proceso y comercialización. Asociativismo. Compra del Estado.
2. Financiamiento: desconocimiento. No adecuado.
3. Bromatología: flexibilización de la norma municipal, provincial y nacional. Estructura. Asistencia técnica.
4. Asistencia legal. Asistencia técnica y legal. Organismo (Roca y Sarmiento, centro de asistencia legal).
5. Tenencia de la tierra.

Comisiones propuestas:

- a) Comercialización.
- b) Financiamiento.
- c) Bromatología.
- d) Asistencia legal.
- e) Tenencia de la tierra.

Problemática priorizada por productores de Barda del Medio, Cinco Saltos y Contralmirante Cordero

1. Asociativismo. Cooperativas.
2. Vías de comercialización.
3. Asesoramiento y capacitaciones (para equiparar la calidad).
4. Obras de: riego, electricidad, agua y desagüe.
5. Falta de maquinarias: tractor y enfardadora.
6. Sala de elaboración de conservas.
7. Sala de faena.

Comisiones propuestas:

- a) Faena, comercialización y elaboración.
- b) Obras y maquinarias.
- c) Asesoramiento y capacitación.
- d) Asociativismo.

Problemática priorizada por productores de Allen, Fernández Oro y Cipolletti

1. Falta de asistencia técnica, legal y asesoramiento de la Municipalidad de Cipolletti y del INTA. No hay coordinación de parte del responsable del municipio.

2. Falta de herramientas y acceso a herramientas. Falta de organización del uso.
3. Falta de apoyo en el campo: no hay agua ni pasto pero sí tienen asistencia técnica de INTA.
4. Falta de agua. Perforaciones en Borda del Medio y agua de riego en Cipolletti.
5. Falta de ferias y espacio de venta. Agregado de valor.
6. No hay créditos accesibles para los pequeños productores.
7. Los subsidios no son de acuerdo al tamaño de los productores ni al ciclo de producción.
8. El Municipio de Allen no atiende a la producción.
9. Organización: en algunos casos falta organización y en otros falta representación.
10. Cuesta cumplir con las obligaciones del SENASA, pero hay que cumplir. La habilitación tiene muchas exigencias y cuesta plata.
11. Los precios de los análisis de productos, agua y suelo son caros para los pequeños productores.
12. Falta capacitación en alternativas productivas y en variedades adecuadas (Por ej., hay un tomate que sirve para secar y otro que no).
13. Plagas y enfermedades en la huerta orgánica. Faltan reuniones informativas y visitas.
14. Se necesita mejorar la calidad de algunas semillas y faltan otras: cilantro, ajo, ají, cebolla de verdeo, coliflor y brócoli.
15. Falta de leyes para los pequeños productores (son para los grandes).

Comisiones propuestas:

- a) Asistencia técnica y capacitaciones. Alternativas productivas. Variedades adecuadas. Jerarquización del técnico.
- b) Venta. Comercialización. Agregado de valor. Presentación del producto.
- c) Herramientas. Infraestructura.
- d) Políticas para pequeños productores: créditos, subsidios, leyes, habilitación-bromatología.

Comisiones acordadas en plenario

- Asistencia técnica y legal. Tenencia de la tierra. Capacitaciones. Provisión de insumos.
- Obras y herramientas.
- Comercialización: venta, agregado de valor y bromatología.

Se acordó que los temas financiamiento y asociativismo eran comunes a todos los demás, por lo que se debían tratar en todas las comisiones.

Segunda Parte

Comisión “Asistencia legal y técnica”

Asistencia legal

Se plantearon las problemáticas centrales de la Asociación de horticultores de Campo Grande:

- Tenencia de la tierra (no son propietarios). Son arrendatarios.
- Los contratos de alquiler de los predios son por tres años
- El consorcio de riego les cobra deudas de agua de chacras que alquilan. No hace planes de pago.
- La venta la llevan a cabo en el Mercado Central de Neuquén, pagando impuestos mayores que productores neuquinos y en espacios de venta más chicos.
- Les falta agregar valor a su producción.
- Reciben apoyo legal del municipio sólo en la personería jurídica de la asociación.
- Son discriminados por el municipio, que prioriza a la gente nacida en el lugar.

Plan de trabajo a septiembre

1. Coordinar una reunión entre el INTA, Departamento Provincial de Aguas, Consorcio de Riego y la Asociación de Horticultores para tratar los temas: planes de pago de deudas de agua y disponibilidad de agua en invierno.
2. Que el INTA le sugiera a los municipios que tengan facilidades de pago para la compra de chacras municipales que no estén en producción.
3. Coordinar una reunión entre el INTA, el Municipio de Campo Grande y la Asociación de Horticultores para tratar el tema del acceso a tierras.

Asistencia técnica

Se plantearon como problemáticas:

- Plagas, enfermedades y uso de agroquímicos.
- Falta de variedad de semillas para diferentes destinos.
- No acceso a semillas (en Lote G).
- Dificultades en la coordinación técnica.
- No hay una programación de visitas y capacitaciones.
- Desconocimiento de alternativas productivas.

Plan de trabajo a septiembre:

1. Hacer una reunión entre Pro Huerta y el Mu-

nicipio de Cipolletti para tratar el tema de las parcelas de “La Falda” y que otros huerteros accedan a las parcelas.

2. Cronograma de capacitaciones en plagas y enfermedades para huerteros de Cipolletti (lo hace Pro Huerta y se lo presenta a los huerteros).
3. Entrega de otras especies de semillas en las colecciones de Pro Huerta: los técnicos informaron que la Coordinación provincial del programa destinaría fondos para comprar semillas locales que no están en las colecciones, pero esto sería para la próxima temporada.
4. Capacitación en secado de frutas y verduras.
5. Conocer diferentes variedades para distintos destinos de tomate y otras especies.

Comisión “Comercialización”

Se precisaron las temáticas:

- Espacio de venta regional.
- Aspecto bromatológico.
- Asesoramiento.
- Valor agregado.
- Procesamiento: faena, elaboración, acondicionamiento.

Propuesta:

1. Reunión de comisión: 28 de junio. 9:30 horas en la Agencia de INTA en Cipolletti. Tarea: pensar y traer propuestas.

Comisión “Maquinarias y obras”

Se plantearon como problemáticas:

- Falta de un motocultivador para usar en conjunto (productores de aromáticas y hortícolas).
- Máquina para levantar fardos.
- Drenaje en el paraje “El 15”.
- Perforación para aguada.

Plan de trabajo a septiembre

1. Revisar diferentes fuentes de financiamiento para grupos.
2. Interconectar con el resto de las comisiones. Búsqueda en conjunto.
3. Designar una o dos personas por comisión para que busquen información sobre problemas y necesidades de “obras y maquinarias” de la zona y luego de dónde gestionar para conseguir soluciones.

Anexo 2

“PROYECTO DE INTERVENCIÓN DE LA AGENCIA DE EXTENSIÓN RURAL CIPOLLETTI” (2008-2011)

1. Introducción

Este instrumento de planificación fue concebido como una herramienta marco, de revisión participativa anual con la finalidad principal consolidar un método de planificación que permita ir integrando y estructurando con sentido estratégico la totalidad de los instrumentos, proyectos y programas existentes, para que la Agencia sea instrumento para el desarrollo sustentable del territorio que la incluye.

En este documento presentamos;

- a- la justificación de la delimitación microterritorial del área de influencia de la Agencia,
- b- la planificación anual de esos microterritorios,
- c- la participación de los sujetos sociales en la vida de la Agencia,
- d- el plan de capacitación de sus técnicos,
- e- la propuesta de gestión y funcionamiento de la Agencia y de las innovaciones institucionales,
- f- el cronograma de actividades 2008/2009.

Durante este primer año las actividades que se desarrollarán como parte de la nueva planificación serán financiadas con los aportes de la totalidad de los instrumentos de planificación que se desarrollan actualmente.

2. Delimitación microterritorial para mejorar la intervención

Del análisis conjunto del mapa de intervención, la cobertura territorial, la distribución de los diferentes instrumentos programáticos en el territorio surgen “microregiones para la intervención”, que se fueron construyendo en la práctica del trabajo de extensión de la Agencia a partir de la heterogeneidad del territorio y la operatividad del equipo de trabajo. Estas microregiones constituyen la unidad mínima de intervención y de planificación del trabajo del INTA en el territorio de influencia de la Agencia. Asimismo, es la unidad de trabajo más apropiada para concretar el cambio de paradigma de la intervención focalizada a la tarea de integración y estructuración estratégica de las ac-

ciones e instrumentos programáticos institucionales. Los equipos locales microterritoriales son los sujetos que gradualmente van a poder producir el cambio concreto de la planificación ascendente, participativa e integrada. Para ello deberán tener todo el apoyo y estímulo de los demás ámbitos institucionales.

Estas microregiones son construcciones propias del INTA para mejorar la intervención y hacer que esté más ligada a los actores y problemáticas locales y promover más efectivamente su participación y organización. En ese sentido, no responden a otras conceptualizaciones propias de algunos diseños teóricos del desarrollo regional.

Los criterios para delimitar los cuatro microterritorios fueron: similitud de sujetos sociales y organizaciones, similitud de problemáticas (productivas, sociales y ambientales), desarrollo de la institucionalidad e historia reciente del abordaje de las problemáticas desde la Agencia.

3. Planificación microterritorial

Se distinguen cuatro microterritorios:

1. Cipolletti / Fernández Oro / Allen.
2. Cinco Saltos / Clmte. Cordero / Campo Grande.
3. Catriel / Peñas Blancas / Valle Verde / Borda del Medio.
4. Margen Sur / Las Perlas / El Cuy.

Además de las condiciones particulares, varía entre cada uno de ellos el desarrollo de la intervención desde INTA, lo que requerirá estrategias particulares con un método de construcción común y la articulación en la planificación.

3.1. Microregión Cipolletti, Fernandez Oro y Allen

Rasgos: alta diversificación de pequeños productores en Cipolletti. Fuerte presencia de plantas de empaque y frío. Tensión urbano-rural por el uso del suelo, principalmente en Fernández Oro y Cipolletti. Pobreza urbana y rural, barrios “de borde” ligados a la presencia de trabajadores rurales. Problemas en el manejo de aguas residuales. Existen tres cámaras de productores, organizaciones con distinto grado de consolidación de los emprendedores, dos consorcios de riego y Agencias de la Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino y el Ministerio de la Producción de esa provincia.

Intervención actual: Profeder Jóvenes, Profeder Apícola, Pro Huerta con agentes sanitarios en Allen. Experiencia piloto en Allen con grupo de apoyo (lombricultura) vinculados con el Profeder Tecnologías Apropriadas. Pro Huerta consolidado con municipio de Cipolletti. Avance con municipio de Fernández Oro en planificación integral y huerta comunitaria. Casos de comercialización local y artesanal. Trabajo integral con Escuela Agrotécnica. Grupos de Cambio Rural con peso principal: aromáticas y alfalfa.

Planificación (a tres años): reformulación de Profeder Jóvenes, consolidación del espacio de participación en el área del Municipio de Fernández Oro. Iniciativas de comercialización diferenciada, propuesta de saneamiento de agua urbana, organización de emprendedores.

Se visualiza una marcada diferencia de Allen, cuya estructura agraria se asemeja más a la de General Roca. Se observa que muchas de las demandas de esta localidad son atendidas desde la Estación Experimental Agropecuaria Alto Valle.

Facilitadores: Liliana Aliaga y Salvador Sangregorio.

3.2. *Microregión Cinco Saltos, Contralmirante Cordero y Campo Grande*

Rasgos: la fruticultura con concentración y oligoposonio es la actividad que moldea este territorio, donde aparece una fuerte heterogeneidad: empresas integradas, medianos y pequeños fruticultores, campesinos diversificados en cuanto a producción e ingresos familiares, horticultores arrendatarios que producen para el mercado local y huerteros urbanos y rurales. Tensión urbano-rural por el uso del suelo en Cinco Saltos. Aparecen problemáticas para la intervención, como el adecuado manejo de suelos y agua (tanto en la conservación como en el uso de los recursos), debido a las características de esa porción de la cuenca del río Neuquén. Existen dos cámaras, dos consorcios de riego, tres asociaciones, dos cooperativas de minifundistas y una cooperativa de fruticultores.

Intervención actual: Profeder Pequeños y Medianos Fruticultores y Profeder Minifundio, Prohuerta en consolidación con los tres municipios, experiencias de comercialización diferenciada, ar-

ticulación para la acción con el Departamento Provincial de Aguas y el Programa Social Agropecuario. Grupos de Cambio Rural: horticultores, granja y apícola. Trabajo en propuestas cooperativas de gestión de frigorífico. Espacio de planificación local en inicio con municipio de Cinco Saltos.

Planificación (a tres años): reformulación de Profeder frutícola, abarcando toda el área, intervención articulada con el PSA y DPA, en toda la microregión. Apoyo a actividades de agregado de valor: planta de faena, elaboración conservas, ferias locales, etc.

Facilitadores: Soledad Urraza y Pablo Vásquez.

3.3. *Microregión Catriel, Peñas Blancas, Valle Verde y Barda del Medio*

Rasgos: fuerte impronta de actividad hidrocarbúrica, Organización pueblo originario, organizaciones incipientes de productores. Producciones bajo riego con poca presencia frutícola, ganadería bovina en crecimiento, tierras con dominio de riego sin producción. Producción de secano con problemas de sustentabilidad (manejo pastizal / agua / impacto hidrocarburos).

Intervención actual: Pro Huerta articulando con municipio y grupos Cambio Rural: horticultores diversificados y crianceros/criadores.

Potencialidad (a tres años): apertura y consolidación de oficina de la AER, con una herramienta que aborde este territorio.

Facilitador: desde la Agencia hasta la apertura de la oficina: Miguel Sheridan.

3.3. *Microregión Las Perlas, Margen Sur y Departamento El Cuy*

Rasgos: ganadería extensiva predominando ovinos, producciones de regadío diversificadas (pasturas, forestación y fruticultura). Planificación de grandes proyectos de regadío. Urbanización por mosaico en Las Perlas. Uso de los sitios por construcción de puente. Crianceros organizados.

Intervención actual: exploración del Pro Huerta en Las Perlas, con mirada agroecológica y apoyo a actividades del PSA con organizaciones de crianceros.

Planificación (a tres años): consolidar actividad en el área, articular con Estación Experimental Bariloche, participar en la discusión con propuestas técnicas del modo de colonización del proyecto de regadío, etc.

Facilitador: Jorge Muñiz.

En cada microterritorio se trabajará integradamente con los técnicos de los grupos de Cambio Rural existentes y las técnicas del Programa Social Agropecuario.

En cada microterritorio se avanzará en:

- Promover los procesos de participación y organización de la microregión.
- Iniciar el autoseguimiento y la autoevaluación.
- Poner en marcha un observatorio micro territorial participativo.

4. *Participación de los sujetos sociales en la vida de la Agencia*

Desde la Agencia se han realizado actividades para la activa participación de productores y huerteros, que posibilitaron la reflexión conjunta de las problemáticas del territorio y la orientación específica -en base a dichas problemáticas- de las actividades planteadas desde las herramientas de intervención existentes.

Se efectuaron dos encuentros de productores (septiembre de 2007 y mayo de 2008). A partir del segundo funcionan comisiones temáticas para particularizar el análisis y abordaje de las problemáticas detectadas en el territorio por los propios sujetos. Se formaron los siguientes espacios de participación: la comisión de comercialización y

mercadeo, la comisión de infraestructura y maquinarias, y la comisión de asistencia técnica y legal. Estos espacios están cruzados por el abordaje de lo organizativo. Funcionan con el aporte a la aplicación integrada de propuestas técnicas que se aplican desde las diversas herramientas de intervención existentes.

Es necesario mantener el espacio de los encuentros de intercambio general y generar la posibilidad de funcionamiento participativo por problemáticas específicas. Se propone la integración de estos ámbitos con la creación de la Comisión de Apoyo al Trabajo de la Agencia (CATA), que refleje "hacia fuera", desde la participación de los productores, el abordaje participativo de las problemáticas que el equipo de la Agencia y los sujetos sociales involucrados -desde el territorio- prioricen. Esta Comisión cubrirá la participación en el Consejo Asesor de la Estación Experimental del INTA Alto Valle (CAEEA Alto Valle) y podrá participar de instancias con representantes del Consejo del Centro Regional Patagonia Norte.

Se acordó que es necesario que en la CATA participen productores y algunas instituciones que trabajan junto al INTA en el ámbito territorial, y otras -que se priorizaron en los talleres de técnicos- con las necesario fortalecer el trabajo: DPA, PSA, UNCO, Ministerio de Producción de Río Negro e INTI. Se convino que el peso relativo principal dentro de la CATA está en los productores.

El abordaje de estos espacios será responsabilidad de todo el ámbito territorial de la Agencia, pasando a integrar de forma creciente las construcciones de participación que se generen o fortalezcan en las microregiones desde este proyecto.

Se prevé un funcionamiento semestral para el Encuentro de Productores y cuatrimestral para la CATA.

Se prevé que para el 27 de septiembre de 2008 se realice el 3^{er} Encuentro de Productores y en el mes de octubre del año 2008 se haga la primera reunión de la Comisión de Apoyo al Trabajo de la Agencia con representantes de grupos de productores para la construcción del acuerdo de funcionamiento del CATA.

5. *Plan de capacitación (hasta febrero de 2009)*

Sobre la base de las necesidades de la Agencia, expresadas en los talleres, se realizarán innovaciones en la capacitación. Estas son:

- a- Elaboración, actualización y puesta en común de una base de datos con las actividades de capacitación previstas desde los instrumentos de intervención locales.
- b- Incorporación de temáticas para enriquecer el abordaje de las problemáticas en el territorio; recursos didácticos para la extensión, indicadores apropiados para el seguimiento participativo de los proyectos, etc.
- c- Se prevé la participación conjunta de productores y técnicos en las capacitaciones de interés común, como forma de integrar saberes y avanzar en aprendizajes compartidos.

La propuesta de capacitación para el último cuatrimestre de 2008 es: Curso de Manipulación de Alimentos-BPM (septiembre), Propuestas pedagógicas para la Extensión, Autoseguimiento y Autoevaluación participativos.

6. *Gestión y funcionamiento*

Los puntos 5 y 6 se llevarán adelante en una jornada mensual dividida en dos segmentos para abordar aspectos operativos y el desarrollo y profundización de contenidos de capacitación.

7. *Gestión de las innovaciones*

- Gestión de los microterritorios, con un equipo de facilitadores.
- Gestión del observatorio territorial participativo.
- Gestión de los procesos de autoseguimiento y autoevaluación.
- Gestión de la oficina de Extensión Rural en Catriel.
- Gestión de un Técnico de “Cambio Rural Territorial” con dedicación full time.

8. *Cronograma de actividades y presupuesto (2008/2009)*

8.1. *Ciclo de vida del Proyecto*

- 8.1.1. *Puesta en marcha del segundo semestre de 2008:* validación institucional (EEA, Centro Regional, Coordinación Nacional de Extensión y jornadas AAER), construcción inicial de la CATA y primeras jornadas de planificación operativa y capacitaciones.
- 8.1.2. *Avance en la propuesta 2009:* se reformulan dos Profeder con la lógica del Proyecto de Intervención de la Agencia. En el microterritorio 1 (Cipolletti, Allen y Fernández Oro) se incorpora plenamente este funcionamiento. En el microterritorio 2 (Cinco Saltos, Clmte. Cordero y Campo Grande), con mayor historia de intervención, se profundiza el abordaje. En los microterritorios 3 (Catriel, Peñas Blancas, Barda del Medio) y 4 (Las Perlas, Margen Sur y Dpto. El Cuy) comienza la construcción para la intervención propuesta.
- 8.1.3. *Consolidación 2010:* se fortalecen los ámbitos de participación en los distintos microterritorios del área de la Agencia. Se busca la legitimación del funcionamiento propuesto por parte de los socios en la intervención (productores, instituciones, etc.).
- 8.1.4. *Madurez y síntesis/cierre de la experiencia 2011:* se logra sistematizar participativamente la experiencia y reformular en base al aprendizaje institucional y al cambio de contexto la continuidad de la intervención de la Agencia.

8.2. *Actividades*

- a- *Reuniones mensuales operativas del equipo de la AER.*
- b- *Capacitaciones mensuales, tanto las de necesidades conjuntas como específicas, para los técnicos y productores vinculados.*
- c- *Reuniones cuatrimestrales de la CATA.*
- d- *Encuentros semestrales de productores.*
- e- *Jornadas trimestrales por MT para la articulación interna de la AER.*
- f- *Jornadas trimestrales por MT para el fortalecimiento organizacional de sujetos sociales.*
- g- *Jornadas trimestrales por MT de articulación interinstitucional.*
- h- *Operatividad de la Agencia para la ejecución de su Proyecto de Intervención.*

8.3. *Presupuesto anual (2008/2009)*

<i>Actividad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Costo Anual (\$)</i>
A	200	10	2000
B	800	10	8000
C	500	3	1500
D	1200	2	2400
E	50	4 jornadas × 4 MT	800
F	150	4 jornadas × 4 MT	2400
G	100	4 jornadas × 4 MT	1600
H	1500 (x mes)	12	18000
Total			\$ 36700 /año*

*Este valor es el 30% del presupuesto previsto para la Agencia en 2009.

8.4. *Indicadores de asignación de tiempo laboral*

8.4.1. *Jornadas al año de todo el GLE:* 26 efectivas más un 50% de preparación y sistematización = 39 jornadas/año, lo que representa aproximadamente un 20% de la dedicación.

8.4.2. *Jornadas para cada MT:* 12, más un 50% de preparación y síntesis = 18 jornadas/año, lo que representa aproximadamente un 10% de dedicación.

8.4.3. Se concluye que este proyecto llevará un 30% de dedicación para potenciar el 70% de proyectos de intervención directa.