

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
Diseño de Estrategias de Comunicación
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Nacional de Rosario

Trabajo de Tesis Final

Vínculos y construcción de sentido

en torno al concepto de interdisciplina en equipos de trabajo
Estrategias de comunicación en el marco de cambios organizacionales

Mabel B. Fior de Leguizamón
Lic. en Comunicación Social

Directora de Tesis: Dra. Olga Corna
Co- Director de Tesis: Ing. Agr. (M.Sc.) Mario Fernández Alsina

Rosario, 2007

Mi agradecimiento especial

**A mi familia,
por su inmenso apoyo y comprensión**

Vínculos y construcción de sentido en torno al concepto de interdisciplina en equipos de trabajo

Estrategias de comunicación en el marco de cambios organizacionales

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	5
▪ Importancia del tema. Antecedentes	5
▪ Planteo del problema. Construcción del objeto de estudio	13
▪ Marco conceptual	18
▪ Propósito y objetivos	28
DESARROLLO	31
▪ Origen de los cambios organizacionales	31
▪ Caracterización de los actores de la experiencia	38
1. El INTA a nivel nacional y la Estación Experimental Agropecuaria Oliveros	38
2. Dos matrices socioculturales en el seno de la organización	39
▪ El concepto de interdisciplina	52
1. La interdisciplina en el INTA. Referencias a nivel nacional	54
▪ Análisis del discurso en documentos de la EEA INTA Oliveros	66
▪ Articulación a través de mediaciones.	85
Mediaciones detectadas	86
1. Experimentación Adaptativa	87
2. Los grupos de contingencia	90
3. Reuniones de planificación y evaluación	108
4. Revista Para Mejorar la Producción	118
CONCLUSIONES	125
▪ Cambios producidos	125
▪ Sobre el sentido dado a la interdisciplina. Interdisciplina con un sentido construido por los actores	129
1. Componentes del sentido construido	139
▪ Consideraciones finales	144
BIBLIOGRAFÍA	149

RESUMEN

Este estudio se propone mostrar el modo en que la **construcción de sentido en torno al concepto de interdisciplina en equipos de trabajo**, es eje de un **proceso de comunicación** que acompaña cambios organizacionales, que no son estructurales sino que intervienen en las **relaciones entre sectores**.

Con los aportes de las teorías de la estructuración social (Giddens, 1995), y de la comunicación estratégica (Massoni, 2000, 2004) se analizan el **lenguaje** y las **prácticas de grupos de contingencia 'interdisciplinarios'**, creados en el INTA en 1996 en Oliveros, Santa Fe. Se describen matrices socioculturales y se detectan mediaciones que fueron dispositivos articuladores. Se toman además conceptos de Verón (1998) para analizar discursivamente documentos.

Partiendo de un concepto de interdisciplina definido *a priori*, se indaga la tensión presente en el caso estudiado, demostrando que sus actores desde una **conciencia práctica, construyen un sentido diferente**, particular, con relación al término y que actúan a partir de esa resignificación.

Se concluye que en la experiencia existió un **proceso de comunicación** trascendente que favoreció los cambios, describiendo **reglas y recursos** empleados para asignar sentido.

Además, si bien no hubo disciplinas diferentes, la articulación necesitó "lenguajes de organización" (la planificación), "instrumentos de conceptualización" (la teoría de sistemas) y "disponibilidad interdisciplinar". (Cullen, 1994).

INTRODUCCIÓN

Importancia del tema. Antecedentes

En los últimos 15/ 20 años especialmente, numerosos científicos sociales de distintos orígenes han desarrollado una noción de **comunicación** entendida como **espacio estratégico de la dinámica sociocultural, en el que se entreteje una estructura de relaciones, y acontece la producción social de sentido.**¹

El concepto de comunicación para distintos autores se construye a partir de dos ejes: vínculos y sentido, y algunos destacan su estrecha relación con el movimiento, la fluidez, el cambio sociocultural. (Massoni, 2002; 2004)

Uranga (2002) afirma que la comunicación puede ser vista como “un acto social fundamental, fruto de la experiencia compartida, del diálogo y del intercambio entre las personas, entendido como un **proceso de significación y de producción de sentido**”.

También Cimadevilla (2004) aborda a la comunicación como un proceso o conjunto de problemas vinculados tanto a la **interacción** como a la **significación**.

Massoni (2002) dice que la comunicación “es el momento relacionante de la diversidad sociocultural, un **espacio de transformación** en el cual se pone en juego en forma abierta y permanente **el sentido y la acción social**”. La misma autora afirma que la comunicación “es reconocida como el espacio generativo de la transformación sociocultural”. (p.132)

Esta concepción de la comunicación que alude a una **trama social que construye sentido**, obliga a “la superación de aquella tramposa seguridad que

¹ (Giddens, 1984; Verón, 1987; Habermas, 1989; Bordieu, 1990; García Canclini, 1985; Prieto Castillo, 1986; Barbero, 1987; por citar algunos).

nos proporcionaba la reducción de la problemática de la comunicación a la de los medios” (Piscitelli, 2002. p.151). Y ésta es una manera de percibir que aún hoy es dable observar, sobre todo en diversas organizaciones y planes de desarrollo.

En estos espacios, tampoco resulta apropiado para abordar la compleja realidad, concebir al proceso de comunicación desde el enfoque de los revolucionarios cambios que ha habido en materia de informática y telecomunicaciones.

Cabe entonces el interrogante acerca de cuáles son las consecuencias en dichos ámbitos, de esta distorsión en la apreciación de lo comunicacional.

Kaplun (2004) expresa: “Personalmente entiendo por comunicación dos cosas entrelazadas: vínculos y sentidos. Cuando una persona, una organización, una comunidad dicen tener problemas o necesidades de comunicación se refieren a una de estas dos cosas, o con más frecuencia a ambas a la vez: la necesidad / dificultad para establecer o restablecer vínculos (entre ellos, con otros) y la necesidad/ dificultad para producir y hacer circular sentidos (entre ellos, con otros)”. (p.61)

A continuación, se citan algunos antecedentes bibliográficos que refieren problemas que se registran cuando se trabaja con un enfoque reduccionista en los **planes de desarrollo**. Pero el propósito de este trabajo pone énfasis en indagar esencialmente lo que ocurre en el **seno mismo de las organizaciones** que los proyectan. También se ofrecen referencias de distintos autores sobre este aspecto.

No obstante, es preciso destacar que el recorte operado es a los fines de este estudio, ya que se parte de considerar a la **organización como un todo indivisible, complejo, capaz de generar cambios en su entorno que a la vez también lo afectan en su interior**.

En la sociedad actual, o más precisamente en su universo discursivo (que incluye medios de comunicación, organismos científicos y de enseñanza, gobierno, instituciones, grupos, sectores e incluso la vida cotidiana), es dable

apreciar como tópico destacable y recurrente, referencias a los avances tecnológicos de la llamada '*era de la comunicación*'.

Quizá en parte influido por ello, en ciertas instituciones de la República Argentina - tales como organismos de ciencia y técnica o sistemas de generación y transferencia de tecnología – todavía se concibe a la **comunicación sólo como producción y difusión de mensajes**, transmitidos éstos a través de **las múltiples herramientas tecnológicas** que la modernidad pone al alcance de la mano.

Probablemente coadyuve a entender esta tendencia, considerar que estas instituciones sufren una gran presión social por mostrar los resultados de su labor, lo que se acentúa en las de carácter público por la idea estereotipada de 'ineficiencia del Estado'. Así la organización se asume como '*fuerza de información*', la que debe ser difundida a amplios sectores de la población que constituyen su público/ audiencia/ o destinatario, siempre visto como algo externo, '*que está fuera de*' la propia organización.

En ese contexto se aprecia que una idea retroalimenta a la otra y la potencia: cuanto más admiración producen los logros tecnológico-comunicacionales, más fuerte es la *tentación* a delegar un poder autosuficiente en el acceso a la información y a entender la gestión de la comunicación como una intervención de tipo meramente instrumental, constituida en el "... camino para entrar a la sociedad de la información, el aprendizaje, el conocimiento". (Prieto Castillo, 2004. p.3).

Paradójicamente además, en un polo opuesto abundan situaciones en las que se le otorga a la comunicación una centralidad exagerada - no sólo en estas organizaciones sino en la cotidianeidad en su sentido más amplio-. Uranga (2006), si bien señala la existencia de un enfoque reduccionista del proceso, afirma: "en la actualidad se pretende que la comunicación sea la respuesta a todo lo que pasa en el mundo". Cita a Ignacio Ramonet cuando sostiene que "frente a la crisis de los paradigmas interpretativos, la comunicación ha surgido

como un paradigma sustitutivo y se pretende resolver todos los problemas de la comunidad desde lo comunicacional”.

En esta línea se inscribe lo que sucede en particular cuando se trabaja en planes de desarrollo rural, en los que se limita la gestión de la comunicación a acciones de *difusión*, a través del empleo de variados medios e instrumentos. Puntualmente en este aspecto, Luis Ramiro Beltrán (1985) señala: “Un supuesto básico del enfoque de difusión es que la comunicación por sí misma puede generar desarrollo, independientemente de las condiciones socioeconómicas y políticas”. (p.79)

Hace dos décadas Prieto Castillo (1986) proponía “un cuestionamiento a fondo del modelo clásico de comunicación utilizado todavía por la mayor parte de las organizaciones gubernamentales de la región”.

Sostenía: “El viejo esquema de emisor-mensaje-receptor ha causado estragos en el trabajo con campesinos por varias razones...”. Describía y analizaba el fenómeno, -extendiéndolo a otros países de América Latina- y lo atribuía a: “la ausencia de diagnósticos de comunicación...”.

Estudioso del desarrollo rural y sus organizaciones - afirmaba: “En la base de todo esto figura la creencia en el poder de la información, de ciertos impactos, como si con un discurso se pudiera cambiar la vida ajena”. (p.161). En otras palabras: como si la trama social pudiera explicarse de un modo tan reduccionista, remitiéndose al simple esquema del modelo matemático de la comunicación.

También Cimadevilla y otros (1997) dan cuenta de la existencia de problemas como el ya señalado. Con referencia al INTA - ente nacional dedicado a generar y transferir tecnología para el sector agropecuario en la Argentina - destacaban “la inexistente valoración de la comunicación en el organismo que hasta los 80 prácticamente monopolizaba la investigación y la transferencia de tecnología...” (p.58).

Los ya mencionados reproducen párrafos de un documento reservado, producto de una consultoría realizada por Juan Díaz Bordenave (1985) en el

Instituto nombrado. Para el especialista, los “problemas de comunicación en el INTA, tenían como causa fundamental la comprensión incompleta o inadecuada de la naturaleza o importancia de la comunicación en la actividad global de la institución”. (p.2)

Indican estos autores (op.cit.) entre “las dificultades más significativas derivadas de esta concepción”: la “utilización de la comunicación como actividad secundaria o auxiliar, con materiales y mensajes de acciones institucionales de cuyo planeamiento los comunicadores no participaban...”. (p.59)

En la misma Institución, el Proyecto Específico *Gestión de procesos de comunicación en apoyo al desarrollo territorial (Torres, 2006)*, describe en su Situación Inicial: “De acuerdo a un trabajo de consultoría efectuado en diciembre de 2001,² gran parte de la actividad de comunicación en el INTA tiene un enfoque de difusión de información y no de un proceso de relación en el que se produce el sentido de la acción social. De esta manera, quedan aún resabios del supuesto -correspondiente a un modelo de desarrollo ya superado- según el cual la transmisión de información por sí misma puede generar crecimiento y modificar la conducta de los receptores”.

Massoni (2004) afirma: “En gran parte de los programas de desarrollo en América Latina, se ha hecho y aún se hace un uso de la comunicación centrada exclusivamente en los productos comunicacionales y entendida sólo como etapa final de la transferencia tecnológica”. “Estos proyectos abordan la comunicación operando exclusivamente en su dimensión informativa -interaccional.” Y destaca esta autora como consecuentes limitantes: “La intencionalidad operativa de los mensajes, su linealidad y verticalidad, la diferenciación de audiencias externas e internas, el énfasis en la distribución y en la reiteración del uso de medios...” (p.29).

En lo relativo al interior de las organizaciones, en un artículo sobre ‘*Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos*’, Prieto Castillo (2004) expresa: “Las organizaciones (viejas o nuevas) no avanzan de

² La comunicación en el INTA. Informe de consultoría. Colin Fraser y Sonia Restrepo. Estrada. Bs.As, 2001.

modo irresistible hacia la sociedad de la información, del aprendizaje y del conocimiento”. “Hay una ideología bastante difundida destinada a sostener la imagen de una sociedad distinta en sus formas de relación y de aprendizaje gracias a la entrada del mundo digital”. (p.3)

No obstante - puntualiza -: “los tiempos de las existencias particulares y los largos tiempos institucionales no se borran por el hecho de compartir redes y de entrar, a menudo de manera forzada, a utilizar a diario la computadora”. (p.3).

Uranga (2000) sostiene: “La mirada comunicacional que limita la comunicación a los medios nos ha hecho perder de vista gran parte de la experiencia comunicacional que trasciende los medios y las técnicas y que nos habla de los modos de relacionamiento entre las personas y entre los actores sociales. Pero sobre todo nos ha impedido un reconocimiento más claro y directo de lo comunicacional que se constituye en el espacio de las prácticas sociales y de las organizaciones.” ... “lo comunicacional así entendido se perdió o no se tuvo en cuenta como objeto de estudio en relación a las mismas prácticas”. (p.1)

A través de años de trayectoria profesional en comunicaciones en el ámbito de una organización de este tipo, desde lo empírico es factible comprobar que esta fragmentación del concepto de comunicación conduce a inconvenientes de distinto orden.

Especialmente en el ámbito de lo intrainstitucional - por ejemplo en lo relativo a los vínculos entre sectores y entre sus integrantes- que en ocasiones se tornan graves porque ineludiblemente trascienden ese marco y dificultan el logro de los objetivos de la organización.

Este es un aspecto esencial del problema para la organización y está basado en la separación dicotómica entre lo que se considera ‘comunicación *externa*’ y ‘comunicación *interna*’. Las acciones que se inscriben en la órbita de la primera están abocadas a establecer contacto con el público, la audiencia, los destinatarios o usuarios. La segunda, queda relegada estrictamente a lo que acontece ‘hacia adentro’ de la organización: relaciones entre sujetos, gru-

pos y sectores. Ello impide reconocer la interdependencia que existe entre una y otra, y visualizar a la organización como un todo complejo, lo cual también trae aparejado consecuencias. Aquí, conviene recordar que: **“El todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes”** (Morin, 2001. p.122)

Sobre las acciones de comunicación realizadas por las instituciones, es necesario referir esta singularidad que resulta clave en la consecuente manera de abordar dicho proceso. En muchos planes que se elaboran por ejemplo, para proyectos de desarrollo, es frecuente que se distingan dos *esferas* que no guardan puntos de contacto entre sí.

Habitualmente se le otorga mucha importancia y se destinan los mayores esfuerzos y recursos a las actividades orientadas *‘hacia afuera’* de la propia organización - es decir vinculadas con el medio, el contexto, los destinatarios o los usuarios de los servicios que brinda-. Y las actividades que se planifican son esencialmente difusionistas.

Por el contrario, no se atienden en igual medida cuestiones relacionadas con la comunicación interna, que por otra parte resultan inabarcables con enfoques de este tipo. Así se relegan o descuidan aspectos de comunicación y vinculación entre las personas, grupos y sectores que la conforman, (los propios participantes de los proyectos).

Se opera de tal modo un recorte, una separación engañosa, como si se tratara de esferas que no están interrelacionadas, que no son interdependientes.

Entender la comunicación como un fenómeno restringido a los medios, impide abordar lo comunicacional *en sentido amplio* que acontece en las organizaciones.

La situación esbozada conduce al propósito de este trabajo de demostrar, o más precisamente hacer visible ese **valor de la comunicación** - que se constituye a partir de destacar otras dimensiones de la misma - **fundamentalmente para aportar conocimiento que habilite la intervención en y desde las organizaciones.**

Este estudio, situado en el marco de una organización atravesada por procesos de cambio, gira en torno a constituir un aporte superador del enfoque de comunicación como sinónimo de difusión, a partir del análisis de su estructura de relaciones.

Linares (2000) afirma: “La organización equivale a la evolución de las estructuras a través del tiempo y es lo más parecido a la identidad de un sistema relacional, aunque por ser el resultado de una confluencia consensuante de individuos, resulta mucho más flexible y negociable que la identidad individual” (p.6)

Finalmente, con relación a la Institución que se aborda en este trabajo, Torres (2006) sostiene: “...la comunicación no está incorporada estratégicamente en las iniciativas y proyectos del INTA para el desarrollo y el cambio. El papel de la comunicación como instancia para la participación y negociación entre agentes de poder, no ha sido lo suficientemente reconocido ni aprovechado”.

Planteo del problema. Construcción del objeto de estudio

En muchas investigaciones sobre comunicación, generalmente se enfoca el análisis de las relaciones y procesos que se establecen entre los sujetos y los medios. En ésta en cambio, el análisis de lo comunicacional se centra en los vínculos entre grupos o sectores de una organización.

Acorde con el propósito enunciado de ver a la comunicación más allá de la problemática de los medios, en este estudio el acento recae en las prácticas de sujetos /grupos que construyen sentido en torno a un concepto 'instalado' en el seno de una institución para generar cambios culturales.

Como ha sido expresado, es muy frecuente entender la comunicación como un fenómeno limitado a aquello que se relaciona con los medios. Esta sinécdoque (percibir una parte como si fuera el todo) se constituye en una gran dificultad para permitir la reflexión y el desarrollo de estrategias de comunicación en los espacios cotidianos, que no están mediados por las nuevas tecnologías.

A partir de esta distorsión en la aprehensión del concepto, comúnmente en las organizaciones, la comunicación institucional está restringida a acciones de difusión – *dirigidas al público, los usuarios, los clientes o la comunidad* -, depositando una confianza casi absoluta en el prestigio y poder de los medios masivos. Paralelamente, no se destinan esfuerzos a intervenir en los procesos comunicacionales que ocurren en su propio seno.

Y esto es lo que tiene consecuencias graves para la sustentabilidad de la organización, entendido ello como “la habilidad de una institución para mantener su performance a lo largo del tiempo”... o “de realizar transacciones con el ambiente para adaptarse a los cambios”. (F. Alsina et al, 1992. p.7)

En las organizaciones, es habitual que en el acontecer diario, se señale la existencia de '*problemas de comunicación*'. En lo intrainstitucional, cuando se alude a ellos - desde una concepción fragmentaria de lo comunicacional - se asimilan con aspectos propios de las relaciones humanas y al mismo tiempo que se los desvaloriza, se asumen de un modo casi fatalista.

Comúnmente existe el convencimiento de que es imposible lograr la armonía entre las personas, porque siempre estará presente el conflicto en alguna de sus manifestaciones y ello impide o dificulta por consiguiente, abordar estrategias superadoras tales como: conformación de equipos de trabajo o realización de simples tareas conjuntas.

Debido a que no se le otorga crédito al '*producto*' de una labor en equipo entre determinados individuos (con características de personalidad muy diferentes por ejemplo), en muchos casos se descarta de antemano cualquier propuesta de transformación. Se piensa que para encarar cierto proyecto, para introducir algún cambio, hace falta incorporar nuevos recursos humanos. Aquí sí es pertinente la expresión '*recursos humanos*', porque la idea que subyace es "ya que *este/os (el/los actual/es) no sirve/n* para tal o cual labor, la solución estriba en '*conseguir* otros (*nuevos*)". La desvalorización no se hace en función de sus (in)competencias sino más bien en lo que se considera como dificultad de construir vínculos en determinadas situaciones y en la connotación puramente negativa que se le asigna a la idea de conflicto.

Con relación al conflicto, Massoni (1990) - aludiendo a la estrategia de comunicación para un proyecto de desarrollo rural - señala el valor de "articular las diferencias (más que anular o suavizar los conflictos) a través de la captación de los múltiples intereses de los distintos grupos y sectores". (p.14)

La institución que se aborda en este trabajo es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), creada por el Estado Argentino hace más de 5 décadas, para impulsar y vigorizar el desarrollo rural.

Específicamente se trata de un **estudio de caso realizado sobre la unidad organizativa (Estación Experimental Agropecuaria) ubicada en Oliveros**, Provincia de Santa Fe, en la que a partir de 1996, se registra una experiencia de cambio organizacional.

Este Instituto -sostiene Alemany (2003) - se destaca entre las muchas organizaciones vinculadas a la Extensión Rural, como una "referencia central"..."por la continuidad de su accionar, la magnitud del compromiso con el

desarrollo, la amplitud de su cobertura territorial y la experiencia adquirida...” Dice de ella: “Es quizás la única organización pública de desarrollo rural que ha alcanzado tal grado de perdurabilidad en el complejo panorama organizacional latinoamericano” que se explica por su “flexibilidad, capacidad de cambio y adaptación a las diferentes visiones del desarrollo”. “Este elemento diferencial se suma a la ya **tradicional y reconocida integración de la investigación y la extensión bajo un mismo marco institucional**”. (p.140).

El propio INTA se autodefine en muchos de sus documentos - sobre todo en los publicados en la década del '90 - como **“un sistema de generación y transferencia de tecnología”**, cuya organización se basa en dos ramas fundamentales para el logro de su misión: la Investigación y la Extensión. Ello implica la existencia de **investigadores y extensionistas** -integrantes de grupos de trabajo por lo general disciplinarios - que deben **interactuar para generar nuevos conocimientos** y de ese modo, cumplir con el mandato de su ley de creación.

Por tratarse de un instituto de tecnología para el agro, más allá de la producción de conocimiento, su misión también incluye acciones de educación, comunicación, promoción y transferencia, tendientes a lograr la aplicación de nuevas técnicas.

Históricamente en el INTA, para los investigadores estuvo reservada la tarea de encontrar respuestas a los problemas del sector - a través de la experimentación - y para los extensionistas, la de acercar las soluciones a los usuarios de esa tecnología (los productores agropecuarios); luego el ‘todo’ debía funcionar como un sistema en el cual un elemento realimentara al otro y viceversa. “El extensionista además de <bajar> el conocimiento a los productores, recibiría de éstos sus problemas y necesidades para transmitirlos a los investigadores”. (Cimadevilla y Carniglia. p.204)

Ahora bien, a pesar de estar contemplada la integración de ambas ramas en lo estructural (tal como lo destaca Alemany, op.cit.), desde los orígenes del organismo, han existido en el INTA notorias diferencias entre uno y otro

sector, que han dificultado su articulación – reconocidas incluso por el nombrado -.

En el trabajo citado, dicho autor atribuye el origen de este problema al proyecto institucional de índole “transferencista”. “A partir de este proyecto el INTA concibió a la extensión como parte de la secuencia articulada de los procesos de generación, difusión y adopción tecnológica, de acuerdo con un modelo lineal y descendente”. “La investigación se organizó sobre la base de productos, y no en función de sistemas de producción, además fue sectorizada y organizada por disciplinas” (p.148).

“Las dos actividades centrales derivadas de su misión institucional se organizaron como áreas independientes y fuertemente centralizadas. La sectorización bajó a todos los niveles de la organización y la interacción investigación - extensión estuvo siempre cargada de una fuerte tensión. Muchas veces parecían actividades de proyectos institucionales diferentes no contenidos en la misma organización” (p. 149)

En igual sentido, otros autores afirman: “Los problemas relativos a las comunicaciones entre investigación – extensión son reconocidos como cuellos de botella en los sistemas de generación y transferencia a nivel internacional, pero han recibido poca atención en el pasado”. (F. Alsina et al., 1992. p. 4)

Este trabajo está abocado al estudio desde un enfoque de comunicación estratégica, de los procesos de cambio tendientes a lograr mayor articulación entre sectores del INTA, específicamente en una de sus Unidades: la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Oliveros. Su intención - como lo proponen distintos autores - es “recuperar a la **comunicación como un proceso abierto y permanente de sentido**”. (Massoni, 2000. p.104)

En la EEA Oliveros se crearon en 1996 **grupos de contingencia** con el propósito de responder a las demandas del medio, en el corto y mediano plazo. El discurso institucional alude a estos grupos como “**equipos interdisciplinarios**” y se constituyen con los profesionales que desarrollan su actividad en la EEA Oliveros y en sus Unidades de Extensión (6 Agencias de Extensión Rural

y una Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa), ubicadas en sendas localidades del Sur de la Provincia de Santa Fe.

Es posible considerar que la principal característica que distingue a estos grupos es el hecho de **poner a trabajar juntos** a investigadores y extensionistas. A partir de allí se plantea el estudio de los procesos de comunicación, que se generan entre ambos sectores de la organización.

Especialmente se analiza el modo en que se construye el sentido que, en ese contexto y en diferentes situaciones, sus propios actores le otorgan al concepto de interdisciplina.

Marco conceptual

Este estudio se propone a partir del significado de un concepto (la **interdisciplina**) y refiere el modo en que determinados sujetos pertenecientes a grupos llamados interdisciplinarios de una institución, construyen y otorgan sentido a través del lenguaje y de sus prácticas.

El caso de análisis tiene lugar en una situación particular de cambio organizacional, en un tiempo y un espacio dados, y sus protagonistas son grupos conformados para la experiencia.

Desde este enfoque resultan básicos, tanto el planteo epistemológico acerca de la producción de conocimiento y de la relación que se establece entre sujeto que conoce y objeto conocido, como una perspectiva comunicacional que integre el proceso de significación social.

Con respecto al primer punto, Massoni (2000) sostiene: “A nuestro entender la fuente de conocimiento no se remonta ni a un sujeto consciente de sí mismo ni a objetos ya constituídos que se impondrían desde afuera. Citando a Piscitelli (1993:97) esta autora señala: “El conocimiento resulta de las interacciones que se producen a la mitad de camino entre ambos y remiten, por lo tanto a ambas fuerzas simultáneamente”. ... Y agrega: “Como dice Varela, el **conocimiento es histórico, contextual y contingente**”. (Massoni, op.cit. p.92).

“El instrumento de intercambio inicial entre “nosotros” y “los otros”, entre el “yo” y el “no yo”, entre el “sujeto” y el “mundo” no es la percepción sino la propia **acción** que en su operar (...) hace posible la emergencia de estos opuestos y vuelve concebible un sujeto que conoce y algo que es conocido”. (p. 92)

“Si aceptamos que las percepciones dependen de alguna manera de la acción, deberíamos como investigadores empezar a abordar las **acciones como formas de conocimiento** (Varela, 1996). Y consideramos que para hacerlo al nivel de las prácticas sociales, el desafío que surge es el de pensar la dinámica social en movimiento” (p.96).

Para eso, la autora propone “la mirada comunicacional desde el paradigma de lo fluido”. Esto es: “un abordaje multiparadigmático para dar cuenta de la comunicación como fenómeno complejo (que) se correlaciona con el reconocimiento de los multideterminantes que lo constituyen”. (Massoni, op.cit., p.96).

El proceso al que refiere este estudio consiste en una serie de transformaciones registradas en el seno mismo de una organización (INTA) para adecuarse a los cambios generados en su entorno.

Esto implica que desde su origen, la Institución reconoce la estrecha relación que existe entre lo que se podría denominar su ámbito interno, y el exterior. La organización se ve a sí misma como un todo, aceptando que cambios en un *‘nivel’* ocasionan (o indican la necesidad de) modificaciones en el otro *‘nivel’*.

Esto de alguna manera implica asumir también la fuerza de una dialéctica del todo influyendo sobre sus partes y al mismo tiempo, de las partes sobre el todo. La institución forma parte de la sociedad y es afectada por lo que en ella sucede, como asimismo es potencialmente capaz de producir cambios en algún sentido que se institucionalicen desde el quehacer cotidiano.

“Porque la comunicación es una dimensión presente en toda acción social, abarca todos los aspectos de la vida de la organización. La comunicación está íntimamente vinculada a la calidad de las prácticas institucionales y sociales y a la coherencia de éstas con los objetivos, metas institucionales, voluntades de diálogo y participación de sus miembros. (Massoni, 2007).

La nombrada presenta la “**teoría de la comunicación estratégica** como cambio social conversacional”, reconociendo “en los paradigmas sus capacidades para abordar diferentes aspectos de lo real...” e incorporando a “la teoría como llave, como una forma de interpelar situaciones de comunicación a partir del reconocimiento de su racionalidad y de su forma de operar”. (Massoni, 2004. p.27).

Sostiene con respecto a la comunicación estratégica que: “habilita un análisis de las **prácticas socioculturales, cambiantes, complejas, fluidas, que crean y son creadas** por las identidades (individualidades en el sentido de aquello que tiene identidad en sí) en un juego continuo de interacción, representación, acción”. (p.28)

El modelo de comunicación estratégica se basa en dos pilares según esta autora: “una definición propia de comunicación y una definición propia de estrategia de comunicación”. (p.29)

“La comunicación es para nosotros el momento relacionante de la diversidad sociocultural y por lo tanto el espacio del cambio, de la transformación” (p.30)

Una estrategia de comunicación es para nosotros, un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar la comunicación como fenómeno complejo y fluido”. (p.29)

“... desde la comunicación estratégica, la **producción de sentido** emerge de la situación de comunicación, como espacio de encuentro, como lugar de crisis de las tensiones presentes que no trabaja a partir de la representación sino de la enacción. Un ‘hacer emerger’ que reconoce una total circularidad de la acción/ interpretación”. Y aclara el alejamiento de la “idea de comunicación como simetría: el encuentro no tiene por qué ser simétrico. No hay pretensión de completitud en este poner en común que es el comunicar (...)” “(...) tampoco acciones y reacciones, o disociación entre lo simbólico y lo material sino un proceso continuo, permanente y conjunto de sentidos y acciones compartidas” (p.31)

Anthony Giddens (1995) en su **teoría de la estructuración social** afirma: “Tanto estructuralismo como funcionalismo insisten con vigor en la preeminencia del todo social sobre sus partes individuales (o sea, los actores que lo constituyen, los sujetos humanos)...” (p.39). “... la estructura alcanza el primado sobre la acción...” Como contrapartida, “en las sociologías de la comprensión, acción y sentido reciben el primado para explicar la conducta humana...” Sobre

estas últimas, agrega que “se fundan en un imperialismo del sujeto”, mientras que los primeros, “proponen un imperialismo del objeto social”. Entonces para “poner fin a estas dos ambiciones imperiales”, remarca que lo que interesa según su teoría, “no es ni la vivencia del actor individual ni la existencia de alguna forma de totalidad societaria, sino **prácticas sociales ordenadas en un espacio y un tiempo**”. (p.40).

Desde la perspectiva de este trabajo, interesa estudiar determinados sistemas sociales: los grupos de contingencia del INTA en el sur de Santa Fe, que existen en tanto prácticas concretas de individuos pertenecientes a una institución y se extienden en tiempo y espacio. La teoría de Giddens (1995) ofrece el marco conceptual adecuado para el estudio, en cuanto a explicar de qué modo es posible una resignificación del concepto interdisciplina, a través del lenguaje y las prácticas de estos actores sociales.

La base de esta teoría se construye a partir de “tres núcleos temáticos” y “sus mutuas conexiones”. Por un lado: “el carácter **activo, reflexivo de la conducta humana**, lo que implica un rechazo a verla como el resultado de fuerzas que los actores no gobiernan ni comprenden”. Además “el papel fundamental del **lenguaje**” (...) y de “facultades cognitivas en la explicación de la vida social. El uso del lenguaje se inserta en las actividades concretas de la vida cotidiana y en cierto sentido es parcialmente constitutivo de esas actividades” (...) y finalmente “**la comprensión del sentido**”. (Giddens, op.cit. p.18)

Sostiene Giddens: “Los agentes humanos o actores tienen, como un aspecto intrínseco de lo que hacen la posibilidad de comprender lo que hacen en tanto lo hacen”. (...) “Lo que los agentes saben sobre lo que hacen y sobre las razones de su hacer - su entendimiento *como* agentes – es vehiculizado en buena parte por una **conciencia práctica**. Una conciencia práctica consiste en todas las cosas que los actores saben tácitamente sobre el modo de <<ser con>> en contextos de vida social sin ser capaces de darle una expresión discursiva directa. La significación de la conciencia práctica es un tema rector (...)“ en su teoría. (p.24)

Con respecto a la **comunicación de sentido**, aporta Giddens (...) “no se debe ver meramente como algo que ocurre <en> un espacio-tiempo. El concepto de comunicación, en tanto elemento general de una interacción, es más extenso que el de intención comunicativa (o sea, lo que un actor <quiere> decir o hacer)”. Tampoco es válido limitarse a considerar que “el sentido es gobernado por el ordenamiento estructural de sistemas de signos”. “En la teoría de la estructuración se atribuye interés e importancia equivalentes a esa dos formas, aspectos de una dualidad, más que constitutivas de un dualismo mutuamente excluyente”. (pág. 65)

“...un concepto fundamental de la teoría de la estructuración es el de *rutinización*. La rutina (todo lo que se haga de manera habitual) es un elemento básico de la actividad social cotidiana”...es “el fundamento material de la naturaleza recursiva de la vida social”. (p.24)

“...la clase de <entendimiento> que se revela en la naturaleza bajo la forma de programas codificados dista mucho de las destrezas cognitivas de que dan muestras agentes humanos”. Por ello, lo que interesa para la teoría de la estructuración “es la conceptualización del entendimiento humano y el modo en que se entreteje en una acción...” (p.40).

“Es la **forma específicamente reflexiva del entendimiento** de agentes humanos la que interviene a mayor profundidad en el **ordenamiento recursivo de prácticas sociales**. Una continuidad de prácticas presupone reflexividad, pero la reflexividad misma sólo es posible en virtud de la continuidad de prácticas, que las define claramente como <las mismas> por un espacio y un tiempo. <**Reflexividad**>, entonces, no se debe entender como mera <autoconciencia>, sino como **el carácter registrado del fluir corriente de una vida social**”. (p.40).

También, se refiere a los **sistemas sociales** como prácticas sociales reproducidas y a las **instituciones** como “prácticas que poseen la mayor extensión espacio-temporal”. (p.54).

Giddens advierte que “en la teoría de la estructuración <estructura> significa algo diferente de su acepción usual en las ciencias sociales”. (p.28). “Una estructura existe, como presencia espacio-temporal, sólo en sus actualizaciones en esas prácticas y como huellas mnémicas que orientan la conducta de agentes humanos entendidos” (p.54). “Estructura no es <externa> a los individuos: en tanto huellas mnémicas, y en tanto ejemplificada en prácticas sociales, es en cierto aspecto, más <interna> que exterior, en un sentido durkheimiano, a las actividades de ellos”. (p.61)

Define **estructura** como “< un orden virtual> de relaciones transformativas” que concibe “en referencia a **reglas y recursos** que intervienen en la articulación institucional de sistemas sociales”. (p.54) - y dice de las primeras que “denotan por un lado la **constitución de sentido**, y, por otro, la *sanción* de modos de conducta social”. (p.55).

Según su teoría: “Estructura como conjuntos de reglas y de recursos organizados de manera recursiva, está fuera del tiempo y del espacio, salvo en sus actualizaciones y en su coordinación como huellas mnémicas, y se caracteriza por una <ausencia del sujeto>. Los sistemas sociales en los que está recursivamente implícita una estructura, por el contrario, incluyen las actividades situadas de agentes humanos reproducidas por un tiempo y un espacio. Analizar la estructuración de sistemas sociales significa estudiar los modos en que esos sistemas, fundados en las actividades inteligentes de actores situados que aplican reglas y recursos en la diversidad de contextos de acción, son producidos y reproducidos en una interacción”. (p. 61)

Los grupos de contingencia que se conformaron en el INTA - integrados por profesionales de los sectores de investigación y de extensión-, son en este estudio, los sistemas sociales en los cuales es factible analizar cómo tienen lugar las prácticas, en relación a las nociones de rutina, postura, sedes, encuentros, (como lo propone Giddens, op.cit.).

Para abordar la estructura, es preciso distinguir reglas y recursos que intervienen en la articulación institucional de sistemas sociales. Por ello, concre-

tamente este trabajo incluye la identificación de las reglas (constitutivas del sentido y que establecen sanciones) y recursos (de autoridad: referidos a personas y de asignación: referidos a objetos materiales) a través de las cuales los actores construyen el sentido de la interdisciplina, que aplican en sus actividades cotidianas.

Conceptos operativos

MATRIZ SOCIOCULTURAL

Es “el esquema básico que describe los rasgos principales de la *lógica de funcionamiento* de un grupo social”; “(...) programa en cada grupo su sistema de percepción-acción. Incluye no sólo las condiciones sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados)”. Este concepto nos permite introducir la problemática del placer en el marco de las determinaciones socioculturales: si alguien hace algo es porque hay una ganancia de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego”. (Massoni, 2000, p. 100)

Dicha *lógica de funcionamiento*, se reconoce actuando en una situación de comunicación organizada a partir de una racionalidad dominante”. Es “en base a y desde” cada matriz sociocultural que resulta posible reconocer mediaciones que otorgan sentido “a cada momento” y en cierta dirección. (Massoni, 2000. p.99)

MEDIACIONES

“Las mediaciones son **dispositivos articuladores** del espacio de la producción y el espacio del consumo, que mediante el análisis podemos reconocer como de más o menos relevancia en la **generación del sentido** acerca de un problema en una situación dada”. (Massoni, 2000. p.100). Este “dispositivo articulador, opera como dispositivo colectivo y emerge en cada situación de comunicación”. Además “da cuenta de las tensiones presentes” y “es intersectorial”. (p.102).

“El énfasis está puesto en capturar la direccionalidad en este espacio privilegiado de producción de sentido ‘en acción’, que rebasa al de la interacción social porque **no interpela relaciones entre individuos o grupos sino entre matrices socioculturales**”. (p.100)

La autora nombrada propone “la categoría de **mediación** como concepto operativo para repensar el lugar de la comunicación en los procesos de cambio”. (p.99).

También sostiene: “el ‘**otorgar sentido**’ de la mediación no es algo que se hace de una vez y para siempre. Por el contrario es algo que se hace a cada momento pero no en cualquier dirección sino en base a y desde una cierta lógica de funcionamiento – matriz sociocultural – que se reconoce actuando en una situación de comunicación organizada a partir de una racionalidad dominante”. (p.99)

En este estudio, se consideran apropiados estos conceptos de matriz sociocultural y mediación porque aluden al cambio (de la organización, de los vínculos entre sus integrantes), y a la transformación (del sentido dado al término interdisciplina).

DISCURSO

Para Verón (1998) es “una configuración espacio-temporal de sentido”. (p.127). “La noción de discurso corresponde por lo tanto a un cierto enfoque teórico en relación con un conjunto signifiante dado” (p. 17).

“(…) Todo discurso es por un lado, el punto de pasaje de un doble sistema de determinaciones, el lugar de encuentro de dos conjuntos de relaciones, las que hacen a la producción y las que hacen al reconocimiento; siendo la circulación, por el otro lado, la puesta en relación de estos dos conjuntos de relaciones” (p. 32)

Materiales y métodos

Se pueden apuntar variadas razones, de distinto signo, que abonan la elección del caso con relación al propósito de esta investigación centrada en lo comunicacional. En primer lugar, la característica distintiva de la organización estudiada, que se aboca a producir **conocimiento** y debe difundir la información que genera.

Resulta destacable además que lo que se aborda especialmente, es una etapa de **transformaciones institucionales**.

Éstas presentan una marcada orientación de la propuesta de **trabajo interdisciplinario** que influye en las **relaciones entre sectores** pertenecientes a la misma Institución, pero con notables diferencias que dificultan el funcionamiento del sistema.

En lo relativo a la organización, la **falta de un reconocimiento de la complejidad y fluidez de lo comunicacional** en sus múltiples dimensiones: interaccional, ideológica, sociocultural (Massoni, 2004. p.133), estando reducido generalmente a su dimensión informativa, indica también la necesidad de aportar sobre ese aspecto.

De igual modo, desde los actores de la experiencia un especial énfasis puesto en todo lo concerniente a sus **prácticas** -en desmedro de lo conceptual- concede mayor valor a un análisis de las mismas, fundamentalmente en cuanto a la **construcción de sentido**.

También, coadyuva a la elección del caso, la **persistencia/ institucionalización del cambio logrado**: una **mayor articulación** entre los dos sectores de la organización.

Con respecto a la metodología empleada en este trabajo a partir de las teorías expuestas, es conveniente señalar lo que puntualizan sus autores. Giddens dice: “no creo que exista nada en la lógica de la teoría de la estructuración que por alguna razón prohíba el uso de determinada técnica de investigación, como métodos de encuesta, cuestionarios, o lo que fuere”. (p.30). No obs-

tante indica: “Donde lo que los agentes saben sobre lo que hacen se restringe a lo que pueden decir sobre ello, en cualquier estilo discursivo, simplemente se oculta a la vista un vasto campo de entendimiento. El estudio de la conciencia práctica se debe incorporar al trabajo de investigación”. (p.31)

Por su parte, Massoni expresa: “(...) a partir de reconocer el aporte de distintas miradas disciplinarias para un abordaje de la comunicación rural como un fenómeno complejo, situacional e histórico, ... hemos recurrido a las técnicas etnográficas para la obtención de testimonios; técnicas de análisis del discurso para interpretar la construcción del sentido, técnicas sociológicas para el análisis de fuentes estadísticas y documentales que integramos en nuestra investigación...” (Massoni, 2004. p.32).

A los fines de este trabajo (cuya autora se desempeña profesionalmente en la organización estudiada, aunque no integra ninguno de los grupos de contingencia), se seleccionaron y clasificaron documentos de la Institución que abordan el tema del trabajo interdisciplinario, efectuando análisis semiolingüístico en unos, y análisis del discurso en otros. Además, se realizó una entrevista en profundidad y un cuestionario; se observaron etnográficamente y describieron diferencias y semejanzas de dos matrices socioculturales - a partir de las cuales se detectaron mediaciones - y se aplicó la técnica de observación participante en reuniones plenarias y de grupo.

Propósitos y objetivos

Propósito del estudio

Este trabajo presenta un estudio de caso realizado en el marco de un organismo de carácter público: el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), dedicado a la generación y transferencia de tecnología.

Se propone mostrar el modo en que la **construcción de sentido en torno al concepto de interdisciplina en equipos de trabajo**, se constituye en el eje de un proceso de **comunicación** que acompaña los cambios impulsados en el seno mismo de la organización. Cabe aclarar que dichos cambios no están referidos a lo estructural, sino por el contrario están basados fundamentalmente en las relaciones entre los dos principales sectores de la Institución nombrada: investigadores y extensionistas.

Vínculos y sentido construido se analizan a través del discurso y las prácticas de los integrantes de equipos conformados *ad hoc* en el INTA del Sur de Santa Fe, en el año 1996, que se denominaron **grupos de contingencia** y fueron llamados **interdisciplinarios**.

Su aporte está orientado a hacer evidentes y otorgarles valor a algunos aspectos del cambio producido que resultan claves desde un abordaje estratégico comunicacional: el proceso de articulación y de construcción de sentido se refiere a sujetos y grupos inmersos en una situación particular, concreta, definida en tiempo y en espacio, que sin embargo es fluida, compleja y en permanente transformación.

Por ello, pretende no restringir su proyección a una descripción de la experiencia, ni a un análisis de tipo funcional acerca de las explicaciones sobre el funcionamiento del objeto estudiado.

Resulta central en este trabajo, destacar los modos en que la comunicación “como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales” se constituye “por tanto, como espacio del cambio, de la transformación”. (Massoni, 2004. p.30)

El recorte que se opera a los fines del estudio enfoca esencialmente **discurso y prácticas de actores pertenecientes a los dos sectores ya mencionados (dos matrices socioculturales) que refieren al modo en que se articulan entre sí.**

El mismo indaga lo que habitualmente se denomina *comunicación interna* en una organización. Se considera que es éste el aspecto que merece especial atención ya que por lo general no se le asigna la debida importancia o bien, no se reconoce su valor comunicacional. Pero ello en modo alguno implica desconocer que la organización es un todo indivisible, cuyos elementos son altamente interdependientes, que sólo y en alguna medida pueden separarse en el nivel de la abstracción intelectual.

Con respecto a los alcances de este estudio, no se debaten en él los conceptos de extensión, transferencia, desarrollo o desarrollo rural.

Objetivos generales

- Otorgar visibilidad al aporte de la **comunicación - entendida como estructura de relaciones que construyen sentido - en el cambio organizacional**, brindando referencias que concurren a demostrar su valor en dicho proceso.
- Sistematizar una experiencia que aporta conocimiento acerca de cómo funciona lo comunicacional, observado a través del **discurso** y las **prácticas**, en situaciones específicas diversas.
- Develar lo que acontece en el seno de la organización, en lo relativo a **vínculos y construcción de sentido entre sus integrantes**, para demostrar su **influencia en la sustentabilidad de la Institución**.
- Aportar conocimiento sobre la **especificidad del profesional en comunicación** y sobre las posibilidades de su **intervención en organizaciones** (y planes de desarrollo).

Objetivos específicos

- Estudiar **los componentes del proceso de construcción de sentido**, analizando discurso y prácticas de grupos de profesionales creados *ad hoc* en la organización (grupos de contingencia).
- Estudiar la relación (tensión /articulación) entre un concepto de **Interdisciplina** definido *a priori* y **el trabajo interdisciplinario** de estos equipos a partir de su resignificación, entendiendo dicha relación como generadora del cambio.
- Identificar **matrices socioculturales** (lo que equivale a indagar acerca de intereses, necesidades, modos y redes de comunicación, etc.) de actores intervinientes en la situación de comunicación, para conocer su lógica de funcionamiento ante el problema.
- A partir de observar las prácticas, detectar **mediaciones** como lugar de articulación de dichas matrices.
- Describir las **reglas y recursos** a través de las cuales estos actores construyen el sentido de la Interdisciplina, que aplican en sus actividades cotidianas.

DESARROLLO

Origen de los cambios organizacionales

En el INTA a nivel nacional, en los últimos años de la década del '80, comenzó a gestarse una nueva modalidad de desempeño organizacional, tendiente a lograr una verdadera integración de los sectores de investigación y extensión con el objeto de alcanzar la 'sustentabilidad' institucional. Se tomó la idea de sustentabilidad de los sistemas productivos, generalmente asociada con la eficiencia productiva y la conservación de recursos, para trasladarla al ámbito de la organización. Se propusieron cambios, que se fueron dando de manera paulatina y con desigualdades regionales.

En general, puede afirmarse que se trató de un proceso lento, que empezó a pergeñarse en algunos pequeños grupos (interdisciplinarios) de la Institución, contó con puntuales experiencias concretas, continuó con un impulso dado a través de la capacitación en talleres brindados a técnicos de todo el país, y finalmente fue asimilado por algunos niveles gerenciales regionales, instalando así la transformación en esos ámbitos.

- La nueva propuesta fue plasmada en el Proyecto de Capacitación en Experimentación Adaptativa y Transferencia de Tecnología a Nivel Nacional, coordinado por el Ing. Agr. Carlos Fernández Alsina (1990). Sus pilares básicos hacían eje en la Experimentación Adaptativa y en la necesidad de trabajar con un enfoque sistémico abandonando la planificación por producto -específicamente se recomendaba la aplicación de un Enfoque Restringido de Sistema. También se valoraba la **interdisciplina**, sobre todo en la etapa de la conceptualización de los problemas y la utilización de la comunicación como herramienta integradora (entre sec-

tores, entre integrantes de equipos, etc) más allá de la dimensión difusionista de los resultados de la investigación.³

Con estos cambios organizacionales se aspiraba a lograr mayor eficiencia en el ámbito de la transferencia de tecnología, específicamente en cuanto a la respuesta que el Instituto debía brindar a sus usuarios del sector de la producción agropecuaria. En ello influyó también la presión social que recaía sobre la Institución, que por definición, debía dedicar sus mayores esfuerzos a generar tecnologías. Generar tecnologías dista de generar conocimiento o información; la expresión lleva implícita la noción de su aplicabilidad.

En lo concerniente a los vínculos entre los sectores de investigación y extensión, se cita en una publicación de la Dirección Nacional de Operaciones del INTA (F. Alsina y otros, 1992) a Kaimowitz (1990) quien establecía “una relación directa entre la integración de sectores, que incluya actividades de mutua colaboración y coordinación, y la disponibilidad y relevancia de nuevas tecnologías. Su impacto en consecuencia repercute también en la permanencia del sistema de generación y transferencia de tecnología”. “El término sostenibilidad o sustentabilidad, muy difundido actualmente para los sistemas de producción, también es apropiado cuando se habla de instituciones. Como criterio de evaluación, se trata de la habilidad de una institución para mantener su performance a lo largo del tiempo; (...) es la capacidad de una organización de

³ F. Alsina, 1989; F. Alsina y otros, 1992. Ver además:

- Marco conceptual para una readecuación de la tarea de extensión del INTA. Fernández Alsina, C. 1989.
- Consideraciones y estrategias para Extensión y Experimentación Adaptativa en el sur de Santa Fe. Fernández Alsina, C. 1990
- Bases para un modelo interdisciplinario de capacitación gerencial. Longobardi, R. INTA Dirección de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos. Documento N° 1. Buenos Aires. 1992
- La comunicación como proceso integrador. Una propuesta para el trabajo en equipo. Fernández Alsina, C. y otros. INTA. Serie Experimentación Adaptativa. Documento de Trabajo N° 9. Buenos Aires. 1992
- Propuestas del Centro Regional Santa Fe ante la situación institucional. Consejo de Centro Regional Santa Fe. Acta N° 94. 16/7/1996
- Extensión en la pampa húmeda. Documento de circulación interna. Fernández Alsina, C.; Malaspina, A.; Fernández Alsina, M. EEA Oliveros, 1998
- Resolución N° 06/98 del Consejo del Centro Regional Santa Fe del INTA. Rafaela, 23/12/98 Propuesta para la implementación de un sistema de generación y transferencia de tecnología en el área del Centro Regional Santa Fe. (en: Resolución N° 06/98. Consejo Centro Regional Santa Fe)

realizar transacciones con el ambiente para adaptarse a los cambios” (F. Alsina y otros, op.cit. p.7)

En este proceso de cambio, se apreciaba una suerte de desplazamiento de la mirada institucional: dirigida tradicionalmente hacia la ciencia, el hecho científico y la producción de conocimientos -generalmente de tipo biológico-productivos-, se orientaba ahora al usuario (o ‘*cliente*’), la utilidad y aplicabilidad de la tecnología por un lado y por otro, hacia el interior mismo de la organización que la generaba.

En Santa Fe, en julio de 1996, el Consejo del Centro Regional del INTA de esta Provincia, avaló la “**integralidad investigación/ extensión**” y definió como “paradigmas institucionales”:

- Organizar el trabajo fuertemente orientado a la solución de problemas
- Priorizar aproximar la información pertinente y oportuna para la solución de los problemas, por sobre la certeza
- Trabajar con audiencias identificadas y precisas
- Definir mecanismos de retroalimentación a partir de indicadores verificables

Por su parte, la Experimental del INTA ubicada en Oliveros, dependiente del mencionado Centro Regional, estableció en 1996 lo que denominó un **nuevo ‘modelo organizacional’, más allá de las estructuras formales de la Institución.**

Acorde con ello, trazó ese año los siguientes objetivos:⁴

- Dinamizar el diagnóstico, la planificación y la ejecución de acciones (con un fuerte perfil en **Experimentación Adaptativa**)
- Integrar **equipos interdisciplinarios** focalizando problemas

⁴ Publicados en folleto: INTA. EEA Oliveros. Perfil y estrategias para la acción en el medio agropecuario. 1996.

- Profundizar la integración interinstitucional y con el sector privado estableciendo como estrategia de intervención:
- Líneas de trabajo con respuesta precisa al productor en el corto, mediano y largo plazo
- Transferencia a través de publicaciones, medios de comunicación y jornadas en campos de productores y de la EEA
- Capacitación sistemática de la clientela a través de cursos y jornadas técnicas

Debe señalarse que el marco en el que se situaron estas decisiones, tenía origen en una transformación iniciada a nivel nacional 10 años antes, a mediados de los '80: proceso conocido como **INTA II**. Se trataba de una reformulación institucional, cuya importancia es reconocida por Alemany, “a pesar de no modificarse los elementos más sustantivos del proyecto transferencista” (p.151). Según su visión, los cambios “más significativos fueron”: (entre otros) “la **experimentación adaptativa**, como una estrategia de adaptación de la tecnología a niveles locales” y “la figura de Proyecto Regional, para planificar las actividades de extensión y experimentación adaptativa”. (p.152)

Prosigue el nombrado: “Este instrumento de planificación adquirió un papel fundamental”. “Contemplaba el análisis de la problemática inicial y a través de la estrategia de intervención se definían las acciones necesarias para modificar la situación en el sentido deseado” (Torres, 1994). El proyecto planteaba la **resolución de problemas** en un sentido amplio y era definido como ‘el conjunto de acciones encaminadas a resolver con tecnologías disponibles un problema relevante del sector agropecuario’ (INTA, 1987)

A ello se suma que, a comienzos de la década del '90, en Argentina se inicia la Reforma del Estado y la transformación económica y social cuyas notas sobresalientes son: la privatización, desregulación económica, y reforma administrativa estatal (Alemany, op.cit)

En ese contexto, la Estación Experimental Agropecuaria INTA Oliveros - que comprende además a sus 7 Unidades dependientes – fijó los objetivos transcritos más arriba y conformó los **grupos de contingencia** para implementar su estrategia de intervención.

Esos grupos recibieron dicha denominación, por cuanto su objetivo era brindar **soluciones en el corto y mediano plazo** a los principales problemas productivos de la región. Asimismo, su creación obedeció al propósito de integrar los dos sectores del organismo, a los efectos de cumplir más cabalmente con la misión institucional.

En la zona Sur de Santa Fe, pueden mencionarse como antecedentes de este modelo, algunas experiencias focalizadas de la década del '80, a cargo del entonces llamado Núcleo Zonal de Experimentación Adaptativa del INTA creado en Venado Tuerto y de las Unidades de Extensión de Casilda y Oliveros (F. Alsina, 1989). No obstante, **la primera tarea que se encara en conjunto entre investigadores y extensionistas integrando a todos los profesionales del INTA en la región, fue la de planificar la producción en el campo mismo de la Unidad, a partir de 1996.**

La EEA Oliveros (ubicada en el Departamento Iriondo, sobre Ruta Nacional 11 km 353, a 1 km de la localidad de ese nombre) ocupa un campo de 420 has, que lindan con la Autopista Rosario - Santa Fe.

En esa época, sólo una pequeña porción de esa superficie estaba destinada a campo experimental propiamente dicho - donde se demarcaban parcelas para realizar los ensayos-. Exceptuando lo que estaba cubierto con construcciones - oficinas, galpones, etc.-, el resto se utilizaba como **campo de producción**. Lo que allí se obtenía era comercializado por su Asociación Cooperadora (entidad sin fines de lucro, cuya misión es apoyar la labor de la EEA).

La idea de planificar en conjunto la producción de este campo, surgió por iniciativa del recién designado Director de la EEA Oliveros, Ing. Agr. Aldo Malaspina, quien hasta su nombramiento en ese cargo se desempeñaba como

extensionista, Jefe de la Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa (UEEA) de Venado Tuerto.

En la entrevista efectuada *ad hoc* por la autora de este trabajo (noviembre 2000), el Ing. Malaspina expresa que el campo “no era atractivo” y declara su intención de “cambiar la imagen de la Experimental”, al mismo tiempo que “predicar con el ejemplo”. Se refería a utilizar como ‘vidriera’ el campo de la EEA, que se apreciaba desde la autopista y “**demostrar en los hechos**”, los resultados de la aplicación de la tecnología que el INTA recomendaba para la región.

También señala Malaspina en esa entrevista, como una inquietud en lo personal desde su ingreso al INTA en 1986, la necesidad de promover una verdadera integración entre las dos ramas fundamentales del organismo. Relata que él mismo había comprobado en la práctica que este aspecto tan mentado, no se daba de la manera deseada. Destaca en sus expresiones como un inconveniente de la propuesta de cambio: “lo negativo era tener que empezar a escuchar al otro”, abandonando posiciones “seguras” y “cómodas”.

Sin embargo, con relación al objetivo de la formación de este primer equipo de trabajo, sostiene: “Todos se sentían cómodos en cuanto al tema a debatir”. Y explica: “Los Ing. Agr. no estamos acostumbrados a manejar conceptos; por nuestra formación, necesitamos tener algo concreto. Lo concreto era un campo de 360 has, con esta división actual, con tantos tractores, con esta historia...”

Dice el nombrado: “Lo planteamos en términos agronómicos, aunque en el fondo buscábamos una mejora organizacional”.

“Lo hicimos hacia adentro, sin espectadores, para facilitar el sinceramiento, que no se viera entorpecido por la autodefensa”.

“Conformamos grupos para elevar propuestas, simplemente, en función de la sede de trabajo (por cercanía física): un grupo fue Venado Tuerto, otro Casilda, otros más chicos - en número de integrantes- (Cañada de Gómez, Totoras, Las Rosas), que trabajaran juntos”.

“Luego, para comparar o confrontar proyectos armados por los equipos, los reunimos físicamente en esta EEA durante 2 días (9 y 10 de abril de 1996). A través del trabajo en Seminario Taller, se expusieron los distintos modelos”.

“Fue una propuesta netamente agronómica, donde todos se sentían seguros ... entonces fue muy activa la participación”.

*“Casi sin darnos cuenta habíamos empezado a hacer un **trabajo en equipo**, con gente de **distintas disciplinas** e incluso **de áreas diferentes**”.*

*“Eso facilitó el segundo paso - se refiere a los grupos conformados para hacer diagnósticos -, **al ver que no era tan difícil confrontar las ideas con el otro**”.*

En esta entrevista el Director destaca como logros de una nueva forma de trabajar, no ya los resultados productivos obtenidos a partir de la planificación conjunta (que efectivamente hubo), sino aspectos que se relacionan con **el proceso de comunicación, con los vínculos y fundamentalmente con las prácticas de investigadores y extensionistas**, aunque no lo exprese en estos términos.

Como dato ilustrativo, que aporta a su propósito de mostrar coherencia entre el discurso y la acción, en el mismo diálogo, Malaspina señala: *“el primer equipo interdisciplinario (que se conformó en la EEA Oliveros) fue el de conducción”* – integrado con los Coordinadores de las Áreas de Investigación en Agronomía y de Desarrollo Rural, quienes lo asistían en la toma de decisiones.

Caracterización de los actores de la experiencia

1. El INTA a nivel nacional y la Estación Experimental Agropecuaria Oliveros

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un organismo descentralizado dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, de Argentina. Fue creado en el año 1956, para “impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de esas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”. (Decreto-ley N° 21.680. 4 de Diciembre de 1956).

Cabe destacar que posee una característica singular, que es el hecho de que en un mismo organismo estén juntas las dos ramas: investigación y extensión, lo cual no se da en otros Institutos con similares funciones, pertenecientes a otros países. Por el contrario, se puede citar los ejemplos de: Brasil, en el que la investigación está en manos de un instituto nacional (EmBraPA) y la extensión es responsabilidad de organismos regionales, como también del INIA de Chile y el de Uruguay.

El INTA a nivel nacional está conformado por 3 Centros de Investigación (con sus respectivos Institutos), 43 Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA) agrupadas en 15 Centros Regionales que en muchos casos coinciden con los límites provinciales, y más de 200 Agencias de Extensión Rural (AER), en donde desarrollan su actividad más de 1500 técnicos – profesionales universitarios de diferentes ramas de las ciencias agropecuarias, biológicas y de alimentos -. Un 40 % de los mismos posee capacitación formal de posgrado, (en gran número a nivel de maestría).

Históricamente en el Instituto la mayoría de sus técnicos han sido profesionales de las ciencias agropecuarias: ingenieros agrónomos y médicos veterinarios, aunque con una muy alta proporción de los primeros. No obstante, especialmente en los últimos 10/ 15 años se han incorporado en número creciente, profesionales de otras disciplinas para cumplir lo que se denomina ta-

reas de apoyo (economía, sociología, comunicaciones, ciencias de la educación, etc.).

En la región Sur de la Provincia de Santa Fe, está ubicada la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) INTA Oliveros, cuya área de influencia abarca los departamentos de Belgrano, Constitución, Iriondo, San Lorenzo, Rosario, Caseros y General López y parte de San Jerónimo y San Martín.

Dependiendo de la EEA Oliveros, funcionan 7 Unidades de Extensión en las localidades de: Venado Tuerto, Totoras, Roldán, Arroyo Seco, Cañada de Gómez, Casilda y Las Rosas, todas de la Provincia de Santa Fe.

La estructura organizativa de la Experimental se divide en 2 Áreas: de Investigación en Agronomía y de Desarrollo Rural. En la primera, existen los siguientes Grupos de Trabajo: Protección Vegetal, Ecofisiología y Manejo de Cultivos, Tecnología de Semillas y Manejo y Conservación de Suelos. El Área de Desarrollo tiene a su cargo la labor de extensión y agrupa a las 7 Unidades mencionadas y a unos pocos profesionales con distintos perfiles de trabajo, con sede en la EEA.

En el INTA del Sur de Santa Fe, también se da la relación ya señalada entre técnicos de distintas disciplinas: casi el 90% son ingenieros agrónomos y el resto corresponde a: 1 médico veterinario, 1 ingeniero zootecnista, 1 estadística y 1 licenciada en comunicación. Todos los investigadores son ingenieros agrónomos; los profesionales de otras disciplinas pertenecen al sector de extensión.⁵

2. Dos matrices socioculturales en el seno de la organización

Investigadores y extensionistas conforman dos sectores diferenciados en la estructura. Pero además, existen especificidades que distinguen a unos de otros. Hay diferencias calificadas como *históricas* en la propia Institución, que

⁵ Si bien se produjeron algunos cambios en cuanto a ingresos y egresos, en líneas generales entre 1996 y 2006, la situación descripta no sufrió grandes variaciones.

en principio podrían ser analizadas a partir de lo propuesto por Fleck (1986) en 'La génesis y el desarrollo de un hecho científico'.

Este médico polaco escribió su libro en 1935; lo cual brinda una antigua referencia concreta acerca de diferencias entre dos tipos de saberes: el especializado - que él denominó esotérico - y el popular, al que llamó: exotérico. Siguiendo su línea de pensamiento, los investigadores del INTA podrían encuadrarse en el primero y los extensionistas en el segundo.

Fleck distingue entre dos tipos de saberes: el especializado y el popular. Afirma: "Del saber especializado (esotérico), surge el popular (exotérico). Gracias a la simplificación, el grafismo y la apodicticidad, el saber parece más seguro, más redondo y más firmemente ensamblado. Forma la opinión pública específica y la concepción del mundo y repercute a través de esa forma (Gestalt) en el especialista" (p.161)

La distinción hecha por Fleck podría ayudar a explicar las diferencias, más aún considerando lo señalado por sus prologuistas: "Para Fleck la ciencia no es un constructo formal, sino esencialmente una actividad llevada a cabo por comunidades de investigadores"... , "una actividad eminentemente social" y predica acerca de la investigación que es "de carácter cooperativo, interdisciplinario y colectivo". (Schäffer y Schnelle. En : Fleck, op.cit.. p.18)

No obstante, en este trabajo interesa abordar el cambio, en lugar de analizar categorías que permanecen inmutables.

Por ello, se estima pertinente analizar las especificidades desde la consideración de distintas **matrices socioculturales**. "El hábito como interiorización de una matriz sociocultural, se actualiza en una práctica social que ya no es sólo expresión reiterada de su gramática axiológica sino la oportunidad de su transformación a partir del nuevo contexto". (Massoni, Mascotti, 2000. p.3).

Massoni (2000) propone "la categoría de mediación, como concepto operativo para repensar el lugar de la comunicación en los procesos de cambio". (p.99)

“Con el concepto **matrices socioculturales** buscamos pensar lo social, desde esta misma perspectiva comunicacional, como un espacio topológico. Es decir, una manera de trabajar las relaciones que conservan cierta estabilidad en los sectores o grupos socioculturales como formas que dan cuenta de una trayectoria (más allá de tamaño, cantidad, etc), una genealogía en la historicidad de los vínculos”. (Massoni, 2000. p. 101).

Se describen entonces aquí esas dos matrices socioculturales, haciendo mención de diferentes visiones y percepciones, destrezas, competencias, intereses y necesidades, espacios, redes y modos de operar, con relación puntual al caso de Oliveros.

Debido a que el proceso de cambio estudiado se enfoca esencialmente desde sus condiciones de complejidad y fluidez, resulta difícil establecer fechas para las transformaciones que se operan a nivel de la organización. No obstante, en el periodo 1996/97 correspondiente a la creación de los grupos de contingencia en el INTA del Sur de Santa Fe, el conjunto de investigadores y extensionistas se componía de 30 profesionales - 27 de los cuales eran ingenieros agrónomos. Es decir que la mayoría habían sido **formados a nivel de grado en la misma disciplina**. En cuanto al número de integrantes, los extensionistas eran mayoría y duplicaban el número de investigadores.

El grupo de técnicos del INTA de Oliveros que registraba en esa época una edad promedio de 45 años, había recibido una formación media excesivamente enciclopedista (característica de la enseñanza de los años '60), cuestionada precisamente por ser demasiado 'generalista'. Su carrera universitaria en los años '70, en Agronomía había estado basada fundamentalmente en conocimientos de tipo biológico-productivos, estando organizada en cátedras tales como: Cereales, Oleaginosas, Forrajeras, Producción Vegetal, Producción Animal, Disherbología, Protección Vegetal, etc. En ese tiempo, la cátedra de Extensión en muchas universidades del país ni siquiera existía y en aquellas en que se dictaba, se le destinaba un tiempo mínimo.

Los que se dedicaron luego a la investigación, una vez concluida su formación de grado, otorgaron un valor superlativo a la **especialización**, el poder conocer cada vez más en profundidad un aspecto recortado, delimitado, puntual, específico de un fenómeno.

Con destino a los extensionistas, el INTA había organizado cursos a lo largo de varios años (entre los '60 y '80) en sus inicios llamados 'de inducción', o simplemente 'de extensión rural' en los que participaron los profesionales del Sur de Santa Fe. "¿Qué se enseña en extensión rural? ... los contenidos de la 'extensión' no responden a un patrón de conocimientos semejantes a los de las carreras tradicionales; más bien se trata de un **conjunto de elementos teóricos y técnicos aportados por diversas disciplinas**, entre las que juegan predominantemente las vinculadas a las áreas económica y social, a las que se suman conocimientos estudiados en diversas carreras vinculadas al campo: ingeniería agronómica, forestal, veterinaria, zootecnia, u otros". ... "para algunos la enseñanza de la extensión rural debe enfatizar la capacitación para la transferencia de tecnología desde el hombre de ciencia al hombre de campo, en tanto otros opinan que la capacitación debe orientarse a formar profesionales sensibilizados con los problemas socioculturales, en los que se incluyen los políticos y económicos..." (Castro, 1991. Citado por Thornton, 2003. p.207)

Para los extensionistas del INTA, había resultado obligatorio nutrirse de la bibliografía de origen norteamericano, ya que ha sido EEUU el país en el cual el movimiento extensionista se destacó y consolidó a través de programas dedicados a la agricultura y a la familia rural. Ese concepto de extensión, postula la necesidad de inducir el cambio tecnológico para lograr incrementos en la productividad agrícola; de tal manera el hombre en principio es visto en su condición de productor y la técnica - como herramienta para el desarrollo - es considerada un bien en sí mismo. Este es el llamado modelo difusionista o top_down de la extensión tradicional que otorga a la divulgación de información tecnológica un excesivo valor en lo relativo a la adopción, y que dejó sus huellas impregnadas en la formación del extensionista en Argentina.

En cuanto a la realización de **estudios de posgrado**, aunque sin detallar los motivos que habían conducido a esto en las unidades del INTA del país, lo cual sería más propio de un análisis de causas histórico-institucionales, es un hecho que los investigadores, habían tenido más oportunidades que los extensionistas de cursar maestrías y/o especializaciones. Por citar un ejemplo: en 1983, las proporciones fueron 19.8 % y 4.3 % a favor de los primeros (Barsky, 1991. *El desarrollo agropecuario pampeano*. CEAL. Buenos Aires. Citado por Cimadevilla y otros, 1997).

En lo que respecta a los profesionales del INTA del Sur de Santa Fe - zona de este estudio -, en la época en que comienzan a registrarse las transformaciones organizacionales, todos los investigadores poseían título de **Magister of Science**. Para los extensionistas no se daba la misma situación, existiendo una gran desproporción no sólo en lo relativo a formación de posgrado, sino también en lo que respecta al **dominio de un idioma extranjero**. Prácticamente todos los investigadores leían en inglés, lo cual les daba una excelente ventaja comparativa en el manejo de la **bibliografía internacional** (siendo suscriptores de publicaciones periódicas como: Crop Science, Agronomy Journal, Biological Journal, compendios de títulos y resúmenes como los Current Contents); no sucedía lo mismo con los extensionistas entre los cuales sólo se registraban muy pocos casos de profesionales que leyeran en otro idioma.

Los investigadores de la EEA INTA Oliveros gozaban de un reconocimiento significativo en la **comunidad científica**, en la que se destacaron por una trayectoria de más de 20 años (cada uno en su especialidad). Los extensionistas, por su parte, gozaban del respeto y reconocimiento de las comunidades locales donde desarrollaban su labor.

Otro aspecto que los diferenciaba radicaba en que los investigadores eran **especialistas**, dedicados al estudio (caracterizado por un **enfoque reduccionista**) cada vez más en profundidad de temas puntuales “recortados” de la realidad, específicos. Preferentemente **trabajaban por producto** (trigo, soja, maíz) y en la planificación no se destacaba la visualización del sistema de producción en su conjunto.

Los valores de este grupo tradicionalmente fueron: la **rigurosidad científica y metodológica** -sobrevalorada más allá de cualquier otro atributo atinente a la generación de tecnología- y la asignación de una importancia decisiva a las cuestiones **estadísticas**.

A los investigadores, les resultaba muy difícil incursionar en el terreno de la divulgación; a pesar de reconocer la necesidad de publicar artículos en los diarios (prefiriendo incluso los de circulación nacional), no aceptaban por lo general los criterios periodísticos de producción de mensajes o notas. Si la publicación destinada a un público amplio y heterogéneo, no era una reproducción textual de sus informes, se sentían defraudados, temiendo verse comprometidos por las expresiones de los periodistas.

Los extensionistas, se caracterizaron siempre por estar en **contacto más directo con el medio**, con 'la gente', con los productores agropecuarios y con los sistemas reales de producción.

En general eran poseedores de una **cosmovisión más amplia** que la de los investigadores. En este punto es preciso mencionar que la tarea de extensión en el INTA fue sufriendo importantes modificaciones en el tiempo, que trajeron aparejados cambios en cuanto a las audiencias con las cuales trabajar. Mientras que en las primeras 3 décadas de vida del organismo, se realizaban acciones de educación no formal que abarcaban a todos los integrantes de la familia rural (productor, mujer/ esposa y jóvenes) desde mediados de los '80 se abandonaron en gran parte esas actividades, centrándose en la transferencia de tecnología, con destino a profesionales y productores.

El sector de extensión fue siempre más permeable que el de los investigadores a la urgencia de **resolver los problemas inmediatos**, "cotidianos" de los productores. Entre sus valores pueden señalarse: el reconocimiento de la importancia de estar en **permanente contacto con la realidad** productiva agropecuaria y particularmente de la zona en la que cumplían su labor, la clara **noción de servicio** en su tarea con una comunidad, la ponderación de los **aspectos económicos y financieros** que influyen en la adopción de tecnología y

la necesidad de **realizar experimentos de validez local o regional** aún en desmedro del rigor estadístico.

Párrafo aparte merece lo que destaca Alemany (2003) sobre la labor de extensión. Este autor dice acerca de lo que él denomina “paradigma educativo”, que refiere a los primeros 20 años de vida institucional (1956/76): “Este periodo (...) por la profundidad e intensidad del compromiso asumido con el desarrollo regional, dejó fuertes marcas culturales en la organización que aún permanecen vigentes. Una de ellas fue la filosofía humanista que siempre orientó la tarea extensionista, y la **clara concepción de ‘bien común’** que le dio sentido y significado a su existencia” (p. 145)

En lo que respecta al ámbito donde desarrollaban su actividad principal, los investigadores (cuya sede de trabajo es la Estación Experimental ubicada en Oliveros), realizaban sus ensayos en el campo de esa unidad, en **pequeñas parcelas controladas y/o en laboratorio**. Los extensionistas, (con sede en las Agencias de Extensión ubicadas en las 7 localidades del sur de la Provincia de Santa Fe ya mencionadas), efectuaban sus experiencias en **campos de productores** y acudían a las explotaciones incluso para asesorar “en el terreno”.

En cuanto a su relación con la comunidad científica internacional, los investigadores priorizaban la comunicación escrita. Preferentemente presentaban los resultados de sus experiencias en los **congresos científicos**, tanto del país como del exterior, y publicaban en **revistas técnicas** especializadas, (generalmente con referato).

Los extensionistas en general como grupo, adolecían de la falta de un registro escrito riguroso de sus labores y no presentaban, salvo excepcionalmente, trabajos en congresos científicos.

A título ilustrativo de la participación de extensionistas en calidad de autores, se cita el caso del Manual editado por el INTA, titulado “El cultivo de la soja en la Argentina” (1997). En el Prólogo del Ing. Agr. Antonio Pascale se destaca:... “el aporte de más de 110 especialistas, que enfocaron todas las facetas del cultivo de soja a través de 23 capítulos, (...)”. Pero **sólo dos de los**

112 (en rigor) profesionales que participaron en ese libro eran extensionistas.

Con respecto al uso de los medios de comunicación social como herramientas para su labor de transferencia, los extensionistas preferían la comunicación oral y audiovisual, a través de emisoras de poco alcance geográfico que en general, actuaban reforzando su calidad de referentes locales. Entre los medios de comunicación que más utilizaban para apoyar la tarea de extensión figuran la **radio** (comentarios, notas) y la **televisión** (entrevistas). Pero además realizaban difusión grupal a través de lotes demostrativos; organizaban **recorridos a campo**, para que pudieran apreciarse en esos lotes -donde se implantaban experimentos - los resultados de la aplicación de tecnología.

En cuanto a la formación de nuevos profesionales (o más precisamente de nuevos **especialistas**), los distintos Grupos del Área de Investigación de la EEA Oliveros ofrecían **sistemas de becas y pasantías** para Ingenieros recién recibidos o estudiantes de los últimos años de la carrera y no se daba el mismo fenómeno en el Área de extensión.

Específicamente en lo concerniente a capacitación formal, los investigadores de la EEA Oliveros organizaban y dictaban anualmente **cursos para profesionales**. Ésta era una labor destacada, desarrollada a lo largo de varios años en forma sistemática, que daba como resultado la formación de cientos de técnicos - de distintos lugares del país - en temas como: Tecnología de Semillas, Control Integrado de Plagas y Ecofisiología de Cultivos. Los extensionistas en cambio, organizaban **charlas técnicas** con audiencia heterogénea, destinadas tanto a profesionales como productores.

Con respecto a las **redes entre las dos matrices** descritas, en el INTA, según el impulso fundador del organismo, durante décadas existió un mandato, aceptado y aprehendido, en cuanto a roles de uno y otro sector. Así, los investigadores tenían como misión dedicarse a realizar investigación básica o aplicada, tendiente a generar conocimiento sobre los distintos problemas de la producción agropecuaria. Los extensionistas debían abocarse a transferir al

medio los resultados de esa investigación, como así también a recoger o detectar en cada zona, las demandas de los productores.

Establecido el circuito de ese modo, debía existir una verdadera retroalimentación entre los científicos y el medio donde desarrollaban su actividad, ya que las necesidades e intereses de los productores, debían llegar a constituir parte esencial en la planificación de la investigación, siempre que se contara con la eficaz intermediación de los extensionistas.

Sin embargo esto en la práctica no funcionaba de la manera descripta. Fernández Alsina y otros (1992) refieren que el sistema era tomado como una “carrera de postas”, donde un sector era sólo responsable de llegar hasta cierto punto y no se comprometía más allá en la tarea que se suponía debía asumir el otro grupo. Por ello, se explica en parte que en los últimos años de la década del 80 comienzan a surgir nuevas corrientes de pensamiento en la Institución, tratando de lograr el fortalecimiento de vínculos y la integración entre los dos sectores: investigación y extensión.

En un sesgado enfoque de cada sector atribuyendo al otro la responsabilidad del incorrecto proceder desde la organización, lo que los extensionistas cuestionaban en principio era la planificación de la investigación y la forma de seleccionar los temas a investigar (proceso que no contaba con su participación); señalando que esto se constituía en el principal problema a la hora de la adopción de tecnología.

Los extensionistas criticaban que la planificación de temas a estudiar, estaba orientada por intereses individuales de los especialistas, cada vez más aislados. Señalaban de alguna manera, que la excesiva especialización traía aparejada incomunicación, argumentando que el punto de contacto con el exterior de la comunidad científica era a través de la consulta de bibliografía (en gran parte, internacional) a la que obligadamente los investigadores debían citar como antecedentes cuando publicaban sus trabajos. Para estos técnicos resultaba esencial en el ámbito de la Estación Experimental contar con una Bi-

biblioteca actualizada y especialmente las suscripciones a los Current Contents, en los que encontraban referencias puntuales, internacionales.

Debido a que para la organización, era primordial la publicación de los resultados de la investigación, la labor de comunicación en la EEA INTA Oliveros por aquellos años - además de lo relativo a la difusión a través de los medios de comunicación social - se hallaba abocada en gran parte a brindar un servicio a los investigadores. Los trabajos: "Nociones básicas de gramática y redacción de informes técnicos" (Fior, 1981); "Pautas para la creación y funcionamiento de una Comisión Asesora de Publicaciones" (Fior, 1979) y "Encuesta para analizar contenidos y mejorar eficiencia de las Informaciones para Extensión de la EEA Oliveros" (Fior, 1980) son muestras de ello.

A la vez, que se daba la dinámica referida para el caso puntual de la EEA Oliveros, a nivel macro complejas circunstancias del país, del Estado y de las organizaciones públicas condujeron a un profundo cuestionamiento de la labor de extensión fundamentalmente desde la década del '80. La Institución sufrió un profundo debilitamiento y especialmente en lo que atañe al servicio de extensión, se llegó a debatir incluso a partir de esa época la necesidad de su permanencia como rama de la Institución, o su transformación en transferencia de tecnología - en rigor una de las funciones de la extensión rural -. (Ver: Alemany, 2003)

La situación planteada más arriba, conduce entonces a otorgar importancia y reflexionar acerca de intereses y necesidades de cada sector, aspectos que considerando las amenazas externas que afectan a la organización, comienzan a apreciarse cada vez más basados en el reconocimiento de su interdependencia.

En síntesis: ambos grupos (investigadores y extensionistas) esperaban y reclamaban cada uno del otro, lo que ninguno podía lograr por sí solo. Los primeros depositaban en manos de los segundos todas las cuestiones relacionadas con la adopción de la tecnología (transferencia, uso de métodos y medios eficaces en la llegada a los usuarios) y los segundos argumentaban la distancia

entre lo que se investigaba en la Experimental y las demandas de los productores.

No se ponía en tela de juicio la calidad de las investigaciones, que gozaban de prestigio incluso a nivel internacional. Concretamente en el caso de la EEA Oliveros, el argumento era que Oliveros como sitio experimental no era representativo agroecológicamente (ambiente, suelo, clima, etc.) de la región abarcada como zona de influencia, y tenía la obligación de brindar respuestas a sus variados problemas de producción.

Los extensionistas les reprochaban a los investigadores tener el convencimiento de que su misión era *“realizar la Ciencia” (con mayúscula)*, y lo que se hallaba más allá de su laboratorio no les resultaba de incumbencia directa; por el contrario debía estar en manos de otros. Alrededor de los años '86/'87, el término utilizado por algunos agentes de la Institución para definir esta situación era *“endocría”*, en alusión al círculo cerrado en el que se realizaba la planificación en el INTA, que conducía a que similares interrogantes se formularan siempre sobre los mismos problemas.

Pero además, puede agregarse que la planificación entonces, no sólo estaba condicionada desde su génesis por una determinada forma de observar la realidad, sino que además estaba constreñida por una estructura organizacional y un sistema de evaluación que exigía informes anuales individuales, sobre Actividades y Productos; lo que era interpretado como una manera de significar que sólo merecía ser estudiado lo que era medible, cuantificable.

El análisis de las redes de comunicación establecidas entre dichos sectores, permite visualizar precisamente la existencia de una ruptura de las mismas. En este aspecto, y a modo de ejemplo, es destacable la creación a fines de la década del '70, en la Regional Santa Fe del INTA, de una categoría de publicación técnica, denominada en un principio **Información para extensión** pero transformada en poco tiempo en **Información para extensionistas**, en clara alusión a sus destinatarios *‘obligados’*.

La primera denominación daba a entender que se trataba de información que podía ser ya puesta en circulación en un ámbito amplio; luego se corrigió la expresión por cuanto la idea era ponerla a disposición de los técnicos extensionistas, para que éstos a su vez la hicieran trascender o no, de acuerdo a su propio criterio, con las adaptaciones locales que estimaran pertinentes.

Esta categoría de publicación fue creada con los objetivos de: posicionar a la Institución como genuina fuente de información - de la cual se nutrían profesionales asesores y entidades de productores - y a la vez mostrar lo que se realizaba en sus Estaciones Experimentales. Estaba orientada con un claro sesgo *'marketinero'*, con vistas a los *'destinatarios de afuera'*.

En ella, los investigadores presentaban los resultados de sus trabajos, ya sea parciales (correspondientes a una sola campaña) o preliminares. Se pensaba que dicha información debe ser interpretada por los asesores y extensionistas - pertenecientes a la organización o no - y adaptada a las demandas de cada zona.

Se presuponía que un productor agropecuario no estaba en condiciones de interpretar cabalmente lo que allí se publicaba y por ello, forzosamente se introducían estos intermediarios en el circuito de la información, para asegurar la no tergiversación de los resultados de la actividad científica.

Así lo que inicialmente se instaló como un producto para resolver problemas de falta de información o bien, de reconocimiento de la fuente que la generaba, se fue transformando en el modo o canal de comunicación que tenían los investigadores con los extensionistas, en el seno mismo de la organización.

Luego de la descripción de rasgos distintivos de estos dos sectores con matrices socioculturales diferentes, queda claro que unos (los investigadores) necesitaban a los otros (extensionistas), pero también era a la inversa. Los primeros precisaban extender físicamente los límites del campo experimental. Los últimos eran los que mejor conocían la zona, sus sistemas de producción y también a los productores.

Pero el vínculo no debía continuar siendo, (para expresarlo en términos cotidianos apelando a una frase utilizada en la época): “*consequime el lote, ... te presto la máquina*”. *El lote* era el sitio a implantar el experimento, fuera de la EEA. *La máquina* (sembradora, cosechadora) era la herramienta de trabajo del investigador, sobre la cual podía disponer.

Por eso, la estrategia más adecuada fue crear mecanismos, dispositivos **mediaciones** (que serán analizadas más adelante) que los situaran a los integrantes de ambos sectores en el trabajo conjunto, compartido. Y en el marco de esa estrategia fue fundamental el discurso sobre la **interdisciplina** (con la asignación de un sentido situacional) que generó prácticas sustentadas en la revaloración del otro, el reconocimiento de sus saberes, las necesidades mutuas, la corresponsabilidad. Difícilmente en lo conceptual se hubieran producido encuentros, logros, creaciones conjuntas, que sí se dieron en el accionar común.

El concepto de interdisciplina

“Se entiende por DISCIPLINA, el conjunto de conocimientos reunidos en orden metodológico y epistemológico, en función de especializaciones de saber, didácticamente preparados para su enseñanza, esto es con intención de que sean aprendidos”.

“Se entiende por INTERDISCIPLINARIEDAD, la reorganización o recomposición de los dominios de saber a través de una serie de intercambios mutuos, logrando la captación de problemas comunes y la identificación de estructuras constantes. Es un enfoque derivado de la Teoría General de Sistemas que aborda la realidad como un cierto número de elementos en interacción, lo cual implica una fundamental reorientación del pensamiento científico”.⁶

He aquí una definición sobre el concepto acuñado originalmente en el ámbito de la educación; sin embargo varios han sido los autores que en diversos momentos, señalaron una situación particular con respecto al significado del vocablo **interdisciplina** en diversos contextos.

Longobardi (1992) refiere: “el uso indiscriminado del término, la falta de precisión con que fue utilizado, los consiguientes límites en su aplicación...” conducen a considerar “**qué es y qué no es interdisciplina**, cuestiones acerca de las cuales habrá que tener una claridad conceptual inicial” (p.5). No obstante, propone no invalidarlo “como método”, ni “como enfoque potencialmente fecundo”, (...) “a condición de que se defina su alcance y sus implicancias operativas”. (p.4)

Ander Egg (1994) advierte: “Cuando un término, concepto o tema se pone de moda, y en algunos ambientes hasta queda bien utilizarlo, su uso indiscriminado termina por vaciarlo de contenido preciso y bien delimitado. Esto ocurre con el concepto de interdisciplinariedad; basta leer lo que se escribe con ese rótulo para encontrarnos con un mundo de significados y alcances muy diversos”. Señala además que en ocasiones “queda reducido a un slogan o

⁶ Interdisciplinariedad. Reformulación del currículum del Curso de Postgrado en Extensión Agropecuaria. INTA-UNL. 1990

comodín verbal, aplicado a cuestiones conexas o similares a las que el término designa en sentido estricto”. (p. 17)

También Morin (1994) destaca que se trata de un término “polisémico y etéreo”. (p. 8)

Martínez de Aguirre (1998) coincide en calificarla como “una noción problemática y ambigua o - al menos - polisémica” (p. 27) e indica: “con respecto a la definición de interdisciplinariedad en sentido estricto, ha sido Jean Piaget quien aportó mayor claridad sobre la cuestión, proponiendo una jerarquización de niveles de colaboración e integración entre disciplinas”. (p. 32).

Piaget (citado por Longobardi, op.cit. y M. de Aguirre, op.cit.) distingue los tres niveles siguientes:

“Multidisciplinariedad: Constituye el nivel inferior de integración. Ocurre cuando para solucionar un problema se busca información y ayuda en varias disciplinas sin que dicha interacción contribuya a modificarlas o enriquecerlas”.

“Interdisciplinariedad: Corresponde a un segundo nivel de integración, donde la cooperación entre varias disciplinas o sectores heterogéneos de una misma ciencia lleva a interacciones reales, es decir hacia una cierta reciprocidad de intercambios que dan como resultado un enriquecimiento mutuo”.

“Transdisciplinariedad: Es la fase superior de la integración que cubre la reciprocidad de los proyectos especializados de investigación y ubica estas relaciones dentro de un sistema totalizador donde ya no es posible distinguir con nitidez las fronteras entre disciplinas”. (p. 32)

Ander Egg, (op.cit.) expresa con respecto a la interdisciplinariedad: “Supone la idea de disciplina, es decir, una forma de pensar sistemáticamente la realidad (conforme a las exigencias del método científico), desde un recorte o fragmentación que se hace de esa realidad” (p.25).

Además describe lo que **no es interdisciplina**: cualquier “cooperación interprofesional” o quehacer conjunto: “grupos de profesionales de diferentes campos que trabajan juntos sobre un mismo objeto o problema” (p.19); la mul-

tidisciplina o pluridisciplina, lo que significa “estudiar distintos aspectos de un problema desde distintas disciplinas mediante la agregación de competencias específicas de cada una de ellas”; “formas de investigación conjunta, realizadas por especialistas de distintas ciencias que cooperan aportando los conocimientos propios de su campo, pero no hay interpenetración de unas ciencias con otras...” (p.21).

Si se considera lo señalado en los párrafos precedentes, podría caber el interrogante sobre la pertinencia del uso del vocablo interdisciplina, para predicar acerca de los grupos del INTA del Sur de Santa Fe. Pero el propósito de este trabajo no está enfocado a dilucidar si el caso analizado pertenece a la categoría de la interdisciplina o queda fuera de ella, sino que más bien se propone conocer el proceso de articulación y de construcción de sentido acontecido en su seno.

En principio, se ofrecen referencias registradas en documentos de la organización producidos a nivel nacional, entendiendo que formaron parte del marco en el cual se encuadró la experiencia bajo estudio.

1. La interdisciplina en el INTA. Referencias a nivel nacional

En todo el mundo especialmente en el ámbito de la educación, desde mediados de los años '80, hubo una corriente de pensamiento orientada a valorar la interdisciplina para resolver problemas del conocimiento.

En el INTA, con mayor énfasis a partir de 1996 - en la órbita nacional - desde los niveles más altos de conducción del organismo, se definieron políticas, se dictaron resoluciones y también se presentaron propuestas tendientes a una transformación organizacional en la que se destacó la promoción del trabajo interdisciplinario.

Estos documentos pueden considerarse como normativos con relación a la experiencia regional que se estudia. Y hay que destacar que para Giddens (1995) las reglas “denotan por un lado la constitución de sentido, y por otro, la

sanción de modos de conducta social"- dos aspectos que hay que "distinguir conceptualmente y no tender a fusionarlos". (p.55)

La EEA Oliveros trazó sus objetivos en función de ese cambio: a raíz de ello se crearon los grupos de contingencia. Además, el trabajo en equipos interdisciplinarios fue un concepto utilizado como argumento en escritos oficiales producidos por esta Unidad. Algunos de ellos serán analizados discursivamente más adelante, como genuina expresión de las prácticas en las que es posible apreciar las huellas del sentido construido por sus actores.

Lo expuesto en relación al concepto, su significado y sus alcances, también conduce a explicitar a qué se alude en el INTA - en determinado momento y lugar - cuando se habla de interdisciplina. Resultará útil conocer lo que se predica con relación a la interdisciplina en este contexto, aceptando que a dicho término se le han asignado diferentes sentidos.

No obstante, **desde una mirada comunicacional** - se reitera -, interesa esencialmente indagar sobre los vínculos y la construcción de sentido a través de las prácticas de los actores, más que determinar con rigidez si puede denominarse interdisciplinario el trabajo realizado en el INTA del Sur de Santa Fe.

A continuación se incluyen algunos de los documentos más destacados del organismo (por su origen y alcance) que hacen referencia a la interdisciplina, producidos a nivel nacional en forma contemporánea con los cambios operados a nivel zonal.⁷

En cuanto a lo estructural de la organización, corresponden a distintas jerarquías: desde el nivel de propuestas hasta el de política adoptada por la Institución y su respectiva difusión a diversas audiencias.

⁷ Se reproducen sintéticamente por cuanto no son fáciles de hallar; el archivo de los mismos fue realizado por la autora a los fines de este trabajo

Conclusiones del Seminario sobre Extensión Rural Huerta Grande (Córdoba), 1996

La referencia a la interdisciplina, aparece en la “Síntesis de las principales conclusiones y recomendaciones” del Seminario sobre Extensión Rural realizado en Huerta Grande (Córdoba) el 10 y 11 de diciembre de 1996, surgido como *“propuesta del Consejo Directivo del INTA”*. Este resumen circuló sólo entre los asistentes al mencionado Seminario.

Su texto consigna que convocado con el *“propósito de analizar la actividad de extensión y transferencia de tecnología que desarrolla la Institución, en el contexto de los continuos cambios que ocurren a nivel internacional y nacional...”*.

La convocatoria fue amplia, participaron en él 200 personas, representantes de *“diversas instancias institucionales (estamentos políticos, gerenciales, coordinadores y técnicos) y de todos los Centros Regionales y de investigación del país”*. Se organizó mediante conferencias y talleres que incluyeron mesas de discusión y paneles de síntesis.

En el primer taller, dedicado a ‘La extensión del INTA ante el nuevo contexto, las demandas y los nuevos desafíos del sector agroalimentario’, se brindan propuestas sobre el enfoque de esta actividad, rol y responsabilidades, estrategias y financiamiento.

En este punto es necesario realizar un paréntesis para señalar que los elementos mencionados en dichas estrategias, son coincidentes con los que conformaron los propósitos y objetivos que la EEA Oliveros definió para su accionar en el mismo año de realización del Seminario.

El Taller destinado a identificar “Fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la extensión del INTA”, destaca como atributo de las primeras: *“el proyecto como herramienta de trabajo ayuda a la **articulación** y favorece la **interdisciplina**”, pero como contrapartida “actitudes personales, falta de gerenciamiento y entrenamiento dificultan la articulación”*. Puntualiza que *“la **articulación investigación-extensión** aún debe mejorar mucho”*, apa-

reciendo así en un documento oficial contemporáneo a la transformación operada en Oliveros, el reconocimiento de la existencia de un problema en tal aspecto.

Sostiene además que *“la estructura operativa se encuentra debilitada, es burocrática y lenta para adaptarse a los cambios”*. La conformación de equipos ha sido incentivada *“en parte”* por los proyectos, pero aún hay *“deficiencias”*, y *“no existe planificación en la formación de equipos”*.

El 3er. Taller “Propuestas para dinamizar la organización y funcionamiento de la extensión del INTA” en el ítem Articulaciones, indica *“reemplazar la actual estructura de línea por una estructura programática, flexible y temporaria, basada en proyectos integrados de investigación-extensión, definidos por región”*. Esto fue concretamente, lo que habilitó a la conformación de los grupos de contingencia en el sur de Santa Fe.

En el punto Acciones, el mencionado Taller propone: *“desarrollar una política de comunicaciones a nivel nacional, regional y local”*, y *“fortalecer un plan de marketing que posicione a la institución y sus productos ante la demanda y la opinión pública”*.

Luego del análisis sobre la extensión en el INTA y las propuestas emanadas del Seminario citado, la Institución aprobó formalmente a través de su Consejo Directivo, la política a adoptar sobre el particular, estableciendo las pautas que a continuación se presentan.

Pautas de política institucional sobre extensión y transferencia de tecnología. 1997

El documento menciona como antecedente un concepto reiterado: *“la necesidad de revisar la actividad de extensión y transferencia de tecnología ante el nuevo contexto y la realidad del sector agroalimentario”*, tarea a la cual se abocó el Consejo Directivo del INTA a partir de fines de 1996 y se organizó el Seminario de Huerta Grande.

Informa que además se efectuó en Buenos Aires, en abril de 1997, el **Seminario Interinstitucional sobre Extensión Rural**, *“cuyos participantes fueron los organismos y entidades relacionadas al sector, junto a diferentes instancias del INTA”*. Situación ésta que evidencia la intención de dialogar del organismo, incluso en la toma de decisiones estrechamente relacionadas con su operatividad y su organización interna.

Las pautas de política institucional, aluden a que *“la organización y el funcionamiento de la **extensión será descentralizado con responsabilidad operativa a nivel regional**, con el objeto que tanto el diagnóstico de los problemas, como el planeamiento, la organización y operación de las actividades para solucionarlos se definan en ese ámbito, teniendo en cuenta las características y realidades regionales”*. Aclara que ello no implica que estas actividades no deban estar *“enmarcadas en programas de intervención nacionales dirigidos a audiencias importantes a nivel país...”*

Establece concretamente: *“El nuevo modelo de extensión debe desarrollar una **estructura organizacional ágil y flexible**, basada en la constitución de **equipos interdisciplinarios** con alta capacidad operativa...”*. *“Estos equipos de trabajo con alta capacidad de autogestión, eficaces, competentes, fuertemente motivados y en intensa interacción entre sí, con los Centros de Capacitación y de Gestión, con la investigación y con la actividad pública y privada deberán articular eficientemente las **demandas** con el avance tecnológico”*.

*“A la vez se requiere un **perfil de los equipos de trabajo** adecuado a la nueva realidad del sector y sus demandas, con capacidades que no sólo contemplen los aspectos productivos, sino también la calidad, la organización y la gestión empresarial, la organización regional, la gestión asociativa, la comercialización, los agronegocios, etc., en un marco de los **sistemas de producción** y las cadenas agroalimentarias”*.

Con relación a la notificación de estas pautas a todos los niveles gerenciales de la organización, se formalizó a través de una Nota (DN 499/97) del Director Nacional, Ing. Agr. Arturo Daniel Freggiaro, enviada a todos los Direc-

tores Regionales el 6 de octubre de 1997. El nombrado expresa que el documento aprobado por el Consejo Directivo sobre Extensión y Transferencia de Tecnología *“es un instrumento de política institucional, a partir del cual se deberán organizar las actividades en el futuro”*. Solicita a la vez que desde el nivel regional sea comunicado a las Estaciones Experimentales Agropecuarias y a los Consejos dependientes de cada Centro Regional.

De este modo fueron explicitados y promovidos los lineamientos institucionales con respecto a la labor de extensión del INTA: descentralización, responsabilidad operativa a nivel regional, estructura organizativa ágil y flexible, equipos interdisciplinarios para responder a las demandas de los sistemas reales de producción. En la Experimental de Oliveros, fueron tomados como eje de su estrategia de intervención.

Cartilla Aniversario INTA. 1997

El texto de una cartilla (de 16 páginas a todo color) editada por la Dirección de Planificación Operativa de INTA Central, con sede en Buenos Aires, en ocasión de celebrarse 41 años de la creación del organismo - 4 de diciembre de 1956 -, hace referencia también al **trabajo interdisciplinario**, exponiendo que *“realizado a través de Proyectos Nacionales y Regionales, permite lograr impactos de importancia en la producción y en el sector en general”*. De esta manera, en dicho texto la interdisciplina se presenta ya como aquello que favorece los logros de la organización.

Con destino a todo público, asevera: *“A lo largo de más de 40 años, el INTA demostró su capacidad de adaptarse a las condiciones y demandas del medio,... también en lo operativo”*, destacando uno de los pilares fundamentales de esa transformación: el fortalecimiento de la *“integración entre la investigación y la extensión”*. Pero no se menciona a esta última, al hablar del **trabajo interdisciplinario**.

La referencia a la **interdisciplina**, parece estar relacionada sólo a una de las dos ramas básicas del organismo, ya que se ubica bajo el subtítulo: *‘Las*

actividades de investigación fundamental, aplicada y experimentación adaptativa, que incluye además una enumeración de las disciplinas abordadas (“*Agua y Clima, Suelos, Fisiología y Patología Vegetal*”, entre otras)

House Organ. Consejo Directivo INTA. 1998

En el número 4 - Año 2 (enero-febrero de 1998) del Boletín del Consejo Directivo del INTA, también aparece la expresión referida al “***trabajo interdisciplinario***”.

Se utiliza este medio para informar a todos los niveles de la organización acerca de las ‘Pautas sobre Extensión y Transferencia de Tecnología’ (mencionadas en los párrafos precedentes).

En el texto de referencia, se destaca la necesidad de una “*estructura organizacional ágil y flexible, acorde a las realidades regionales, basada en equipos interdisciplinarios con alta capacidad operativa, apoyados en moderna tecnología de comunicación y ubicados en sitios estratégicos....*”

En la portada del Boletín, tamaño afiche o mural, a todo color, hay un gran recuadro que enumera los cambios operados en la Institución en respuesta a la necesidad de “*modernizarse*”, adaptándose a los de su entorno (tanto en el sector agroalimentario nacional como a nivel mundial). Informa en tal sentido que el Consejo Directivo del INTA aprobó en diciembre de 1997 varios documentos de “*política institucional sobre Macrorregiones, Extensión y Transferencia de Tecnología, Comunicación Institucional,...*”, entre otros. Luego se resume cada uno de ellos.

Cartilla Aniversario del INTA. 1999

Una publicación similar a la de 1997 - aunque con variantes de diseño - edita la Dirección Nacional en 1999, en ocasión de otro aniversario. Ésta reitera en líneas generales el texto de la anterior; pero precisamente se observan cambios en los párrafos ya comentados. Bajo el mismo subtítulo nombrado

(*Las actividades de investigación...*), se halla una referencia al desarrollo de **“capacidades tanto en investigación como en extensión”**, en implícita alusión a los grupos de contingencia del Sur de Santa Fe, conformados por investigadores y extensionistas para realizar experimentación adaptativa.

También cita el **“trabajo interdisciplinario en el marco de los proyectos”**, luego de anotar *“las disciplinas que se destacan: Agroclimatología, Agroindustria, Biotecnología, Economía y Sociología, Protección Vegetal, Recursos Genéticos y Biodiversidad, Recursos Naturales, Salud Animal y Suelos”*.

Asimismo esta cartilla incorpora el ítem: **“Nuevo enfoque para la extensión y la transferencia de tecnología”**, al haber sido ya aprobadas *“las pautas en esta materia para adecuarlas al nuevo contexto en que se desarrolla el sector agropecuario e industrial”*. Se dice al respecto: *“El cambio se está implementando a través de una organización y funcionamiento descentralizados, una estructura ágil y flexible basada en equipos interdisciplinarios con perfil y capacitación adecuados a las nuevas demandas...”*. Nuevamente, se registra una clara referencia a la ‘puesta en marcha’ del trabajo interdisciplinario.

Plan Estratégico INTA. 2000

Este documento presenta los *“Objetivos Institucionales y Estrategias para el trienio 2001/2003”*. En su primer capítulo utiliza un análisis de tipo FODA para señalar Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Institución *“a partir de los nuevos determinantes del Escenario Tecnológico, Agroalimentario y Agroindustrial”*.

Al referirse a la interacción entre los sectores de Investigación y Extensión del Instituto, señala: *“en el presente, en el marco de una institución con perfil compartamentalizado”* existe una **“conceptualización de los profesionales como investigadores y extensionistas”**. Con intención superadora de marcadas diferencias y para servir a una *“Institución dinámica, flexible, cambiante e integrada”*, propone para el futuro la *“conceptualización de los profe-*

sionales para realizar actividades (de investigación, experimentación adaptativa y extensión)”.

Es muy importante destacar lo que connotan estas expresiones: un anhelo de ‘borrar’ diferencias, acercar posiciones, acortar distancias entre investigadores y extensionistas, al punto de proponer no continuar utilizando estas denominaciones. En otras palabras: se insta a que no existan ya marcadas diferencias entre sujetos y grupos, sino que unos y otros se constituyan **en igualdad de condiciones y con distintas competencias, en actores del proceso de cambio.**

Se agrega en tal sentido, en cuanto a los roles *“en el presente diferenciados según sea investigación y extensión”*, para el futuro indica ***“roles diferenciados según habilidades y capacidades para resolver problemas”***. A la vez, propone en lugar de ***“estructuras rígidas por encima de los objetivos”***, ***“diseños estructurales subsidiarios a los objetivos”***.

Los objetivos del INTA para ese trienio se dirigen a: “promover la innovación tecnológica y adaptar el modelo institucional de Extensión y Transferencia”.

Específicamente sobre la política de Extensión y Transferencia, dice: ***“La excelencia de sus capacidades científicas y tecnológicas... se vuelve aún más estratégica en el nuevo escenario y frente a las demandas que hoy se plantean.”***

Entre las *pautas para la acción* consigna que la *estrategia de extensión y transferencia* del organismo tendrá en cuenta: ***el enfoque sistémico, la demanda como objetivo central*** (lo que implica asumir que la tecnología no es un bien en sí mismo, sino una herramienta para que la clientela pueda evolucionar en términos técnicos, económicos y socioculturales) y la ***heterogeneidad de la audiencia***. *La ejecución estará basada en la Experimentación Adaptativa, la Asistencia Técnica, la Capacitación y la Comunicación”*.

“Como roles del INTA, dentro de los sistemas de extensión y transferencia de tecnología a nivel de las regiones, se establecen los de promotor y ani-

mador del cambio tecnológico y del desarrollo económico y social, de referente tecnológico del sistema, de partícipe en la capacitación de productores, profesionales, dirigentes y otros actores sociales en conjunto con otras instituciones, y de facilitador del acceso a la información”.

“El modelo a seguir debe diferir del inicial, que se basó en técnicos aislados en AERs con amplia cobertura territorial y en muchos casos con planes de trabajo unipersonales. En el nuevo contexto se utilizará la infraestructura y personal de las AERs y EEAs, para lograr satisfacer las distintas demandas a través de equipos con alta capacidad operativa y movilidad, articulados a un número importante de entidades y actores sociales que podrán actuar como intermediarios”.

*“Debe constituir una **estructura ágil y flexible**, basada en la constitución de **equipos interdisciplinarios** con alta capacidad operativa. El perfil de esos equipos deberá adecuarse a las nuevas demandas que no sólo contemplan los aspectos operativos, sino también la calidad, la organización y la gestión empresarial, la gestión asociativa, la comercialización, etc, en un marco de sistemas de producción y de cadenas agroalimentarias”.*

El Plan Estratégico elaborado por el INTA en el año 2000 para los siguientes 3 años reproduce textualmente - como ha quedado expuesto - buena parte de las propuestas de 1996, que continúan considerándose valiosas y que no han podido ser implementadas en toda la organización al nivel de lo que sus autoridades estimaban deseable (como sí lo fue en Oliveros).

En síntesis, a través de los documentos precedentes, se aprecia que la propuesta de trabajo en equipos interdisciplinarios surgió a raíz de la necesidad de revisar (renovar/ *aggiornar*) la labor de extensión y transferencia, y se realizó para ese ámbito.

Lo que claramente aparecía cuestionado era la labor de extensión; no sucedía lo mismo con la de investigación. Tampoco se planteaba como una necesidad de cambio radical de la organización en su conjunto, la cual tenía

muestras de reconocimiento en cuanto a logros y trayectoria, debiendo solamente “adecuar sus estructuras”.

La propuesta básica era entonces mayor articulación del sector de extensión con el de investigación, con un propósito señalado en bibliografía sobre el tema. “En la extensión del futuro se requerirá acentuar el énfasis (...) en la **gestión ante diversos organismos** públicos y privados, entre ellos los de financiación y los **de investigación para la generación de tecnologías apropiadas...**”. (Cano Gallego, 1999)

De tal modo resultaba obligada una estrecha vinculación entre dichos sectores en un organismo como el INTA, que se distingue por poseer ambas ramas (la generación y la transferencia de tecnología) en su mismo seno.

Por otra parte, el mismo autor agrega algunas notas de la especificidad de extensión más allá del cambio técnico: “**la educación no formal y formal, el cambio institucional y la gestión**”. (C. Gallego, op.cit.)

Ahora bien ¿es válido entender que al hablar de cambio institucional sólo se está haciendo referencia a las diversas organizaciones que actúan en el medio agropecuario o se relacionan con él? ¿qué sucede con el cambio institucional en la propia organización? Indudablemente no es ésta una cuestión que pueda considerarse de menor importancia, algo secundario o ajeno a este proceso.

La Institución INTA también debía transformarse. Para ello - como lo señalaba el Director de Formación Superior y Recursos Humanos - propuso el **trabajo interdisciplinario** “como **tecnología de gestión**, en tanto organiza y operacionaliza procesos de pensamiento que actúan sobre una realidad concreta, para operar sobre ella”. (Longobardi, 1992. p.7).

También, lo hizo para tornar **más ágil y flexible la estructura** de la organización, promoviendo la **integración y articulación** de sus sectores, a fin de realizar adaptaciones en función de los cambios registrados en el contexto. Y fundamentalmente, para **responder a la demanda** de los usuarios de la tec-

nología, en circunstancias en que se cuestionaba la labor de extensión y transferencia.

Las mediaciones detectadas en este trabajo, como se verá más adelante, se vinculan entre sí por la marca de una racionalidad dominante: en todas ellas fue esencial la articulación de los dos sectores de la Institución. Y en ese proceso existió una nota, que prevalece porque actuó como sostén de esa racionalidad, que fue precisamente la resignificación del concepto de **interdisciplina**.

Análisis del discurso en documentos de la EEA INTA Oliveros

Entendiendo como discurso “un conjunto significativo dado”, (Verón, 1998. p.17) se procede a realizar este análisis con el propósito de describir las huellas del sentido atribuido al concepto interdisciplina en distintos documentos, lo que remite a sus condiciones productivas.

Para el citado autor, “el sentido sólo existe en sus manifestaciones materiales, en las materias significantes que contienen las marcas que permiten localizarlo” (p.15, op.cit.). *“Proceso de producción’ no es más que el nombre del conjunto de huellas que las condiciones de producción han dejado en lo textual, bajo la forma de operaciones discursivas”.* (p.18, op.cit.)

El nombrado enfatiza: “La primera condición para poder hacer un análisis discursivo es la puesta en relación de un conjunto significativo con aspectos determinados de esas condiciones productivas”. “...para postular que alguna cosa es una condición productiva de un conjunto discursivo dado, hay que demostrar que dejó huellas en el objeto significativo, en forma de propiedades discursivas”. (p.127 op.cit.)

Se analizan a continuación los textos de una correspondencia remitida desde la EEA Oliveros, de un discurso de despedida de su Director, y de los prólogos de dos publicaciones de esta Unidad.

Todos ellos hacen referencia al “modelo organizacional” del “INTA Sur de Santa Fe”, como una estrategia llevada a cabo a través de los “grupos de contingencia”, “equipos interdisciplinarios” en los que se “articulan los dos sectores: investigación y extensión” y que emplean la metodología de “Experimentación Adaptativa”.

Los argumentos que presentan con relación a las transformaciones operadas, se basan en la necesidad de la organización de “adaptarse a los cambios producidos en el entorno”, de ser “dinámica” y “más eficiente”, “aprovechando oportunidades de actualización” y mejorando su “imagen” con la adquisición de “bienes y equipamiento”. Todo ello con el propósito de cumplir más cabalmente la “misión institucional” y procurar “el bien común”.

Las frases que actúan como ejes y nudos semánticos, registradas en estos documentos se han listado (textualmente) para cada caso particular.

Correspondencia enviada desde la EEA Oliveros

Nota N° 990558/DO.

Fecha: 4 de octubre de 1999

Remitente: Ing. Agr. Aldo Carlos Malaspina – Director de la Estación Experimental Agropecuaria INTA Oliveros.

Destinatario: Ing. Adolfo Cerioni - Director Ejecutivo de la Macro-región Pampeana Norte. INTA.

Asunto: Plan Canje Automotores

Frases registradas en este documento

- **trabajo en equipos interdisciplinarios**
- estrategia
- modelo de trabajo
- Experimentación Adaptativa
- Grupos de Contingencia
- INTA Sur de Santa Fe
- permanente actualización
- oportunidades/ debilidades/ fortalezas
- uso más eficiente de los recursos
- imagen
- aspecto estético
- hechos

- equipamiento
- comunicación virtual (correo electrónico)
- compra de vehículos

Esta nota es una solicitud del Director de la EEA Oliveros, elevada a su jefe superior a nivel regional, para que conceda la autorización respectiva y dé cumplimiento a gestiones administrativas que permitirán la adquisición de 7 vehículos cero kilómetro, a partir de la baja de unidades obsoletas.

Se trata de un hecho inédito en la historia del INTA, organismo que se encuentra comprendido en una serie de normas y regulaciones propias de la administración pública, que impiden la venta de elementos de su patrimonio hasta que hayan sido dados de baja y aún así prohíben hacerlo en forma directa en el mercado. La operación se realiza en el marco del Plan Canje Automotores instrumentado por el Estado (aunque no específicamente con alcance limitado a la órbita estatal).⁸

En esta solicitud, luego de enumerar las restricciones presupuestarias del periodo, acentuadas en las instituciones públicas, se cita la Resolución 274/99 del Consejo Directivo del INTA, sobre Medidas de Emergencia Presupuestaria y Priorización de Uso de Recursos. Ésta alude a la necesidad de “formular propuestas complementarias o alternativas para su consideración” en vías de superar dichas limitantes, marco en el que se encuadra la solicitud de referencia.

Las argumentaciones que se utilizan para justificar este pedido de vehículos nuevos, se enlazan con los objetivos y la singular metodología de trabajo de esta Experimental del INTA (‘el nuevo modelo organizacional de Oliveros’). Las mismas aparecen estructuradas en función de estos ejes: la **imagen**, la necesidad de **actualización** y un **uso eficiente de los recursos**, aprovechando **oportunidades** a partir de reconocer **debilidades y fortalezas**.

⁸ “Reseña de las gestiones realizadas para la compra de vehículos”. Texto leído en el acto de entrega de las unidades adquiridas, a los grupos de la EEA Oliveros. Oliveros, 20/10/00.

El énfasis está puesto en “el **modelo** de Generación y Transferencia de Tecnología que está desarrollando esta Unidad”, que tiene “dos pilares importantes: el **trabajo en equipos interdisciplinarios (...)** y la **Experimentación Adaptativa o Investigación en Campos de Productores**”.

Define dichos pilares como **estrategias**, que “requieren capacitación, acción gerencial, **fluidez en las comunicaciones** y capacidad de movilización de los RRHH” y puntualiza los equipamientos necesarios para llevarlas a cabo: “PC combinado con correo electrónico e internet y vehículos adecuados”. Informa con relación al primer aspecto que se dispone “hoy de una base mínima para comunicación virtual entre las 8 unidades que conforman el **INTA en el Sur de Santa Fe**”.

Se registra aquí una expresión surgida a raíz de la aplicación del aludido modelo. Es un nombre que se vincula directamente con la nueva identidad, pero que no existe formalmente como tal a nivel de la estructura de la organización. La frase “INTA Sur de Santa Fe” también se encuentra en otros documentos y en la revista Para Mejorar la Producción (como se verá más adelante).

Se documenta de este modo en forma escrita, que la autoridad máxima de la zona a la que esta denominación alude, reemplaza en la práctica el nombre ‘*Estación Experimental Agropecuaria INTA Oliveros*’ por el de ‘*INTA Sur de Santa Fe*’, pretendiendo abarcar y representar con él a todas las Agencias de Extensión dependientes, ubicadas en distintas localidades de su área de influencia.

En principio ello puede parecer innecesario o un contrasentido, ya que de acuerdo a la estructura organizacional, la Experimental de Oliveros comprende además de la Unidad ubicada en esa localidad, 7 unidades de extensión que de ella dependen. Sin embargo, se explica considerando que una adecuada percepción de los cambios que se producen **en cuanto a los vínculos entre las unidades**, obliga a crear también una denominación más integradora o de conjunto, que no se identifique con ninguno de los elementos que existían con anterioridad, por separado.

La noción de **interdisciplina** en este escrito aparece como aquello que se predica sobre el **trabajo en equipos**. (En otros textos de la Institución - a los que ya se ha hecho referencia -, también está siempre asociada a esto último). Se trata de una estrategia de relacionamiento para la intervención profesional, que se ubica en el ámbito del quehacer cotidiano.

Se informa que en esta Unidad, el trabajo en equipos interdisciplinarios, se concreta a través de lo que “**hemos denominado Grupos de Contingencia**”. En primer lugar, con el uso de la primera persona del plural, se aprecia una marca de la autoría en la denominación, pero además ello equivale a aseverar que dichos grupos en la EEA Oliveros presentan la cualidad de ser **interdisciplinarios**.

No se debe pasar por alto el empleo del vocablo ‘**modelo**’ para referirse a esta forma de operar. El significado dado por el diccionario a este término alude a lo que se debe imitar, seguir, copiar, lo que puede interpretarse como poseer plena conciencia acerca de la condición de ser pioneros en la modalidad de la experiencia.

Si bien el texto advierte que para trabajar de este modo, se “**requiere fluidez en las comunicaciones**”, sólo se alude a equipamientos necesarios para su implementación; en la nota no hay referencia a otras condiciones o requisitos (más allá de los instrumentos físicos) que deban reunirse para hacerla operativa. Se sugiere por ende que el trabajo interdisciplinario podría lograrse a través de la presencia/cercanía (física o virtual) de los sujetos involucrados. La compra de vehículos es imprescindible en el primer aspecto para la “movilización de los RRHH” y el segundo se materializa a través de las modernas tecnologías de información y comunicación, rubro que –se reconoce- “requiere una permanente **actualización**”.

Otro eje que sirve para argumentar la necesidad de renovar el parque automotor se basa en “**el aspecto estético**”, ya que según se afirma en la nota, “al concurrir a los campos de productores, varios vehículos, dan una **imagen lamentable**”.

Corresponde aclarar que la Experimentación Adaptativa, como se hace referencia al comenzar la nota, también es denominada **Investigación en Campos de Productores**. Es decir que los ensayos en pequeñas parcelas propios de la investigación en círculos cerrados (unidades experimentales), se han transformado en experimentos en grandes lotes de producción. Este aspecto es importante porque obliga al profesional a abandonar ese ámbito exclusivo y bajo su control, para realizar su tarea en condiciones similares a las que tiene el productor. Para ello, obviamente debe trasladarse, recorrer kilómetros, con el propósito de repetir sus experimentos (se forman redes, con diverso número de repeticiones) en distintos ambientes agroecológicos.

El argumento de la **actualización** - que también se usa en esta nota para referirse al equipamiento - se enlaza con el que debe atravesar el INTA como organismo del Estado. Esa concepción ha estado presente en el discurso de la Institución principalmente desde la década de los '80; otorgándosele el sentido de obligado *aggiornamento* de la organización para adaptarse a los cambios de su entorno. Es dable pensar, por extensión, que también el trabajo en equipos interdisciplinarios se inscriba dentro de ese marco.

En este documento, se recurre además a un análisis del tipo FODA, para identificar fortalezas y debilidades de la **oportunidad** que constituye el “Plan Canje Automotores puesto en marcha por el Gobierno de la Nación”. Esto representa también una muestra de la *‘permeabilidad’* de los gerentes del organismo, que luego de la **‘actualización’** pertinente, aplican una metodología de análisis organizacional, bastante utilizada en esa época, especialmente en talleres (como se ha visto al exponer sobre ‘El concepto de interdisciplina en la Institución’).

Luego de describir los pasos a cumplir para superar las trabas administrativas, se afirma estar “propiciando un **uso más eficiente de los recursos**”, tendiente a “solucionar una severa limitante para **nuestra misión**”. Por otra parte sostiene estar dando de esta manera, “**un respaldo en los hechos**, mejores medios, a nuestros **recursos humanos**”.

Otro tópico a destacar es la referencia a **los hechos**, (repetida en otros documentos) que alude a lo concreto, lo tangible, pasible de ser medido, cuantificado, que adquiere un valor supremo en el ámbito de las ciencias exactas o 'duras'. Sin embargo, no debe perderse de vista que el INTA, en su calidad de sistema de generación y transferencia de tecnología, genera conocimientos (especialmente del orden de lo 'biológico-productivo'), que deben transformarse en tecnologías aplicables. Eso constituye la esencia de la Experimentación Adaptativa, lo cual ha sido resaltado en abundante bibliografía sobre el tema.

Sintetizando, en este texto se asume que el INTA como organismo del Estado al servicio del productor, tiene una misión que cumplir, y debe hacerlo con la máxima eficiencia - principalmente en aquellas circunstancias históricas, en un contexto de permanente crítica de la sociedad a gran parte de lo encuadrado dentro de la esfera estatal -. De alguna manera, frente a cuestionamientos generalizados, no dirigidos específicamente a esta organización, hay un propósito de tender a la perfección en lo que se relaciona con la labor institucional, en aras del mentado "bien común".

Este documento ha sido seleccionado para el análisis como unidad significativa, fundamentalmente por dos razones: además de constituir una descripción (realizada por uno de los *principales* actores) de los lineamientos básicos del cambio operado en el INTA de Oliveros, refleja una particular manera de entender el proceso de comunicación, que debe considerarse clave en esa etapa de transformación institucional. Se estima pertinente al propósito de este trabajo, ayudando a comprender particularidades de la experiencia en estudio. Es, precisamente en sus líneas donde se hallan las huellas del sentido atribuido a la noción de interdisciplina, y que se relacionan con la idea de comunicación.

Hay que señalar que lo que el contenido de este documento muestra en el nivel de la connotación, es una visión reduccionista de la comunicación, limitada a la disponibilidad de recursos ('materiales'). O sea: aparece como una notable simplificación de lo comunicacional, la idea de que contando con vehículos aptos para *acortar* distancias geográficas, y con herramientas informáti-

cas para producir acercamientos virtuales, la articulación entre los dos sectores de la organización es posible.

¿Qué sucede con la calidad de sujetos/actores imbricada en prácticas sociales situadas en espacio y tiempo? Sin que ello implique emitir juicio de valor, evidentemente son aspectos no tenidos en cuenta desde esa particular lógica de interpretación. Incluso en la expresión, lo humano también es considerado como *'recurso'*

Pero, lo que es necesario destacar, es que aún con una visión sesgada, **lo comunicacional es reconocido como un eje en el llamado trabajo interdisciplinario**, lo cual aporta un elemento destacable en la resignificación del concepto.

Discurso de despedida del Director de la EEA INTA Oliveros

Fecha: 25 de octubre del 2000

Evento: Reunión mensual ordinaria del Consejo Asesor de la Estación Experimental Agropecuaria INTA de Oliveros. (Acta N° 77)

Lugar: Oliveros (Pcia. de Santa Fe)

Autor: Ing. Agr. Aldo Carlos Malaspina- Director de esta EEA.

Frases registradas en este documento

- misión y objetivos del INTA
- Bien Común
- hechos
- objetivos concretos
- aumentar vínculos Investigación - Extensión

- incrementar vinculación con el medio
- incrementar difusión en los medios de comunicación social
- incrementar recursos, número y aporte de empresas, número de vehículos, número de computadoras, número de publicaciones
- sistema de generación y transferencia de tecnología (GTT) útil
- **equipos interdisciplinarios**
- modelo de trabajo interactivo
- Grupos de Contingencia
- cambiar las formas de trabajar sin cambiar la gente
- diagnosticar y planificar en equipo
- ejercicio de trabajo en equipo
- técnicos de Investigación y Extensión trabajando en conjunto
- clientes
- oferta / demanda
- escenarios
- oportunidades
- desafío
- reequipamiento
- correo electrónico, red interna
- vehículos

En el inicio del texto, el Director nombrado pide expresamente que su exposición conste en el Acta de la reunión. En este punto es preciso realizar algunas consideraciones que, si bien no se desprenden directamente de la lec-

tura del texto citado, son pertinentes para configurar la situación de comunicación en la cual este mensaje se daba.

Se debe señalar que no es frecuente ni habitual que se pronuncien discursos en las reuniones del Consejo Asesor de la Experimental, pero en este caso se conjugaban circunstancias especiales. El Director se acogía al retiro voluntario ofrecido a los agentes de la administración pública en esa época, con el propósito de *'reducir'* el Estado y los gastos generados esencialmente por salarios. Por otra parte, su gestión había sido criticada en diversos aspectos por algunos integrantes del Consejo Asesor (como consta en las Actas respectivas).

La primera idea que aparece resaltada con fuerza en este discurso es la que asocia el cumplimiento de la **“misión y objetivos del INTA Oliveros”** con **“el Bien Común”**. Según Alemany (2003) hubo en el INTA desde sus orígenes “una clara concepción de ‘bien común’ que le dio sentido y significado a su existencia”. (p.145).

Luego de minimizar *“agravios, hechos o dichos”* que lo *“afecten en lo personal, en pro del Bien Común”*, agrega el Director en su discurso: “la mejor respuesta a cualquier desafío son **los hechos**”. Como en el texto anterior, se recurre a destacar la contundencia de *lo real, lo concreto*. Surge como lo “no dicho : ausencia que de alguna manera incide en lo que es presencia” (Prieto Castillo, 1988) una idea que ya forma parte del imaginario colectivo, la cual contrapone la existencia de los **‘hechos’** - *del orden de lo material* - a las **‘palabras’** - *del orden de lo simbólico* -.

En ese estilo, se enumeran en el texto objetivos y logros alcanzados en función de ellos. De los primeros se predica que son **“concretos”**; con respecto a los segundos abarcan aspectos de diversa índole: institucionales, organizacionales, operacionales, de vinculación con otras entidades, de infraestructura y equipamiento, de difusión, de producción, etc.

También este discurso da cuenta de expresiones de reconocimiento a los cambios realizados en Oliveros, de parte de las máximas autoridades de la

Institución, como así también de una muy especial proveniente de un extranjero. Se transcribe textualmente un mail del Dr Kenneth D. Sayre, responsable de Experimentales del Centro de Investigación en Mejoramiento de Maíz y Trigo (Méjico), en gira por el país para ver sistemas en siembra directa: *“Fue muy impresionante ver a los módulos de una escala real y bajo las rotaciones y manejos diferentes. Yo aprendí bastante durante mi visita a Argentina y me alegro de ver el **enfoque de sus trabajos de investigación y extensión en Oliveros**”*.

Estos comentarios elogiosos han sido incluidos en dicho texto, como respuesta a algunas críticas a la gestión de la Dirección de Oliveros, vertidas en el seno del Consejo Asesor (donde se da lectura a este discurso). En clara oposición a las mismas, se enfatiza el reconocimiento de una personalidad importante, ajena a la Institución y al país.

En un párrafo del discurso se afirma: *“Nos abocamos a aumentar los vínculos Investigación - Extensión trabajando en equipos interdisciplinarios....”*. Así, el empleo del gerundio, la simultaneidad que implica, relaciona de manera directa dos nudos semánticos e instala un significado de **interdisciplina** para esta experiencia particular, de la que se habla en términos de **modelo**. En Oliveros, la interdisciplina está presente en los grupos de contingencia que integran al sector de investigación con el de extensión.

Una clara señal del modo en que los cambios en el contexto afectan a la organización (y originan transformaciones en su seno), es la terminología de un mundo regido por las leyes de mercado que se encuentra en estas líneas: los destinatarios de los servicios del INTA, antes llamados simplemente productores, ahora son “clientes”, con “demandas”, a los cuales se les presenta la “oferta”.

Merece destacarse la frase que aparece en este documento: **“cambiar las formas de trabajar sin cambiar la gente...”**. Una manera de expresar que el nuevo modelo de trabajo, se llevó a cabo del único modo posible, con los *recursos existentes*. Se reitera una expresión del texto analizado anteriormente.

Más allá de la consideración de 'recurso' para aludir a los sujetos, se debe hacer notar que para concretar el trabajo interdisciplinario, no se expusieron en primer lugar las limitantes en cuanto a profesionales formados en diferentes disciplinas para participar en los grupos creados.

Tampoco se procedió a solicitar a los niveles superiores de la organización el nombramiento o incorporación de nuevos agentes, con formaciones diversas para abordar la compleja realidad. (Algo que por otra parte resultaba *impensable* en circunstancias tan restrictivas para las instituciones del Estado).

El texto resalta como un logro que la transformación se hizo con las mismas personas que la organización disponía previamente; y no trasluce un reconocimiento expreso de los cambios en sus actitudes, conductas, modos de interactuar, etc. Por ello es posible afirmar que los sujetos no son vistos como actores en el marco de determinada situación, capaces de crear y recrear nuevas relaciones a través de sus prácticas.

De ese modo, se enumeran como logros los cambios en la cantidad o el número (de empresas relacionadas, de medios de comunicación utilizados para difusión de la información generada, de vehículos, de computadoras, de publicaciones, etc.). No se encuentran referencias a modificaciones en la calidad (de los vínculos o de las interacciones, por ejemplo). Por el contrario, se expresa textualmente: "**augmentar** los vínculos investigación - extensión", "**incrementar** la vinculación con el medio", "**incrementar** la difusión en los medios de comunicación social", etc.

Prólogo de la revista Para Mejorar la Producción

Fecha: Octubre 2000

Edición: INTA EEA Oliveros

Nombre: Para Mejorar la Producción. Soja. Campaña 1999/00

Nº de serie: 15

ISSN: 0326-257 X

Título: **Desde lo personal. INTA: oportunidades, desafíos, gracias,... adiós.**

Autor: Ing Agr. Aldo C. Malaspina – Director de la EEA INTA Oliveros.

Frases registradas en este documento

- Experimentación Adaptativa
- **trabajo en equipos interdisciplinarios**
- cambiar las formas de trabajar sin cambiar la gente
- aprender a trabajar en equipo
- ejercicio de trabajo en equipo
- vínculos Investigación / Extensión
- Grupos de Contingencia
- resolver problemas en el corto y mediano plazo
- oportunidad (de crecer)
- desafíos
- clientes
- oferta / demandas
- recursos
- equipamientos
- número creciente de ensayos
- incrementar la difusión
- la Institución = hito de soberanía
- el país = agropecuario

Con muchas similitudes con el texto de su discurso de despedida, el Director saliente de la EEA Oliveros, publica una nota personal como prólogo de

la revista creada para difundir los resultados de las experiencias realizadas en conjunto, entre investigadores y extensionistas. En sus párrafos se alternan el uso de la primera persona del singular (para destacar acciones y decisiones de su gestión) y la del plural (para referir al trabajo integrado).

También en este texto se enumeran actividades y productos, avances y logros de una gestión en la Dirección de la EEA Oliveros, que se extendió durante 5 años y que estuvo fundamentalmente abocada a resolver problemas de la producción, desde un enfoque de Experimentación Adaptativa, mediante el trabajo en equipos interdisciplinarios e integración de los dos sectores de la Institución.

Al final, de estas líneas, el discurso se aleja de lo técnico para expresarse en lo político: define al *país* como “*agropecuario*” y a la *Institución INTA* como un “*hito de soberanía*”.

Hay un tópico que debe destacarse en el análisis, que es la recurrente alusión a las prácticas de los actores. Por ejemplo en este documento y en el incluido precedentemente se encuentran referencias de: “ejercicio de trabajo en equipo” y “técnicos de extensión y de investigación trabajando en conjunto”.

A la vez, dicho eje se relaciona con la exaltación de los **hechos**, y de lo **concreto** que se señaló en los dos primeros textos presentados.

Otra vez aquí aparece la expresión “**cambiar las formas de trabajar sin cambiar la gente**”. Pero ahora al hablar de las prácticas, se agrega una referencia al proceso de aprendizaje que todos los participantes debieron atravesar.

Aparece entonces algo contradictorio. En esta expresión varias veces reiterada subyace la idea que sostiene como algo novedoso, poco frecuente, inusual - y que por ello merece ser destacado - *que no se haya ‘cambiado la gente’*. El concepto, que alude al reemplazo de *unas personas (‘incompetentes’)* por *otras (con las aptitudes necesarias para la tarea a desarrollar)* se halla indiscutiblemente instalado en el lugar de la exigencia o condición para introducir cambios en una organización.

Por ello, a la vez que se reconoce el lugar del aprendizaje, **no se perciben** ni valoran en su justa dimensión **las transformaciones que dicho proceso opera en los sujetos y especialmente en los grupos.**

Nuevamente entonces, lejos de establecer juicios de valor al respecto, - lo que resultaría en todo sentido ajeno en el enfoque desde las percepciones -, surge de allí **la necesidad de analizar esta experiencia desde una mirada comunicacional, entendiendo a la comunicación como el lugar del cambio,** aportando a través de este estudio a su reconocimiento.

Prólogo de la publicación: Planificación Interactiva en el Sur de Santa Fe

Fecha: 2000

Edición: INTA EEA Oliveros

Nº de serie (y categoría): Miscelánea Nº 35

ISSN: 0326- 2561

Título: Prólogo

Autor: Ing. Agr. Aldo C. Malaspina – Director de la EEA Oliveros.

Frases registradas en este documento

- INTA en el Sur de Santa Fe
- técnicos de Investigación y Extensión que trabajan en forma integrada
- conformación de **equipos interdisciplinarios** en función de los problemas a resolver
- estrategia de intervención
- modelo de trabajo
- demandas

- dinamismo que la Institución debe tener para adaptarse a los cambios
- labor más eficiente en tiempo y forma
- potenciar recursos humanos

Un nuevo texto en el que aparecen los ejes ya señalados acerca del 'modelo organizacional de Oliveros', que se resumen en "la acción del INTA en el Sur de Santa Fe".

Sus líneas refuerzan el argumento de que los cambios operados respondieron a una estrategia de intervención, ante la necesidad de dinamismo de la organización para adaptarse a los cambios en el contexto.

Ello ya había sido explicitado en el espacio editorial de los primeros números de la Revista Para Mejorar la Producción (Trigo y Soja - campaña 1995/96, publicados en noviembre 96 y febrero '97, respectivamente). En el primero se afirma que el propósito es "**potenciar los recursos humanos** en una labor más eficiente en tiempo y forma...". En el segundo, se expresa: "a partir de estos aportes, vamos marcando el camino de **nuestro crecimiento y de nuestra actitud favorable al cambio**, con el fin de mejorar el producto institucional en beneficio de la sociedad".

También en el prólogo de la publicación del 2000, se halla una nueva referencia al trabajo de "equipos interdisciplinarios conformados en función de los problemas a resolver" (es decir de la "demanda"). Precisamente, son estos los equipos - grupos de contingencia - en los que la interdisciplina se expresa implícitamente en la frase: "desde hace ya varios años los técnicos de los sectores de Investigación y Extensión de la EEA Oliveros trabajan en forma integrada..."

Finalmente, con relación al análisis efectuado, hay que recordar lo que señala Verón (1998) en cuanto a la semiosis social: "Toda producción de sentido tiene una manifestación material. Esta materialidad del sentido define la condición esencial, el punto de partida necesario de todo estudio *empírico* de la

producción de sentido. Siempre partimos de 'paquetes' de materias sensibles investidas de sentido que son *productos*; con otras palabras, partimos siempre de configuraciones de sentido identificadas sobre un soporte material (texto lingüístico, imagen, sistema de acción cuyo soporte es el cuerpo, etc.) que son fragmentos de la semiosis. Cualquiera que fuere el soporte material, lo que llamamos discurso o un conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio-temporal de sentido." (p. 127)

En su teoría sobre la discursividad son claves estos conceptos: "Generados bajo condiciones determinadas, que producen sus efectos bajo condiciones también determinadas, es entre estos dos conjuntos de condiciones que *circulan* los discursos sociales". (p.128).

"Las condiciones de producción de un conjunto significativo no son nunca las mismas que las del reconocimiento. La distancia entre producción y reconocimiento es extremadamente variable...". "El concepto de circulación sólo es de hecho, el nombre de esa diferencia". (p.129).

"Un discurso, cualquiera que fuere su naturaleza o tipo, *no refleja nada*, él es sólo el **punto de pasaje del sentido**". "(...) jamás es un puro reflejo de la realidad exterior que lo determinaría mecánicamente". (p.128).

Así entendido el discurso y luego de señalar sus condiciones productivas, se resumen sus **ejes de significación**, ya que en ellos es posible encontrar analogías con las marcas de racionalidad dominantes halladas en los dispositivos articuladores.

Las mediaciones detectadas en la experiencia - que se tratarán in extenso más adelante - fueron: la **Experimentación Adaptativa**, los **grupos de contingencia**, las **reuniones de planificación y evaluación** y la **Revista Para Mejorar la Producción**.

Se destacan aquí las ideas principales surgidas del análisis del discurso, que permiten establecer su correlato con marcas de racionalidad presentes en las mediaciones. En primer lugar la transformación organizacional basada en la **articulación era un imperativo, resultaba 'obligada' por diversas circuns-**

tancias históricas, para mejorar el sistema, para cumplir cabalmente la misión del organismo, en pos del bien común, y para no ser objeto de críticas a nivel institucional.

Existían **problemas de la producción agropecuaria que había que resolver en el corto y mediano plazo**; por ello era necesario conocer puntualmente la **demanda** y responder con eficiencia para ganar una buena imagen ante la sociedad y ante los usuarios de la tecnología. En función de ello se crearon los **grupos de contingencia** que utilizarían la metodología de **Experimentación Adaptativa**, o experimentación en campos de productores.

Ante la escasez de recursos del Estado, debía apelarse al ingenio y la **creatividad**. Se requería por un lado, encontrar **mejores maneras de desarrollar la labor**: en Oliveros se aplicó el **esquema matricial**, más allá de la estructura organizacional. De igual modo, para conseguir otras fuentes de financiación de las actividades de experimentación se conformaron **redes propias de evaluación de cultivos**, contando para ello con el aporte de semilleros. También se utilizaron mecanismos coyunturales - como el **Plan Canje Automotores** - para la adquisición de bienes.

La Institución debía brindar servicios/ información de calidad, requeridos por la demanda y debía hacerlo en tiempo y forma. Contaba para ello con 'know how' reconocido, pero debía potenciarlo, **articulando los saberes de sus dos ramas fundamentales: investigación y extensión**.

El componente principal del trabajo en equipos debía darse bajo el rótulo de la **interdisciplina**, lo que básicamente representaba una mayor comunicación, acercamiento: se organizaron numerosos encuentros periódicos, -la mayoría en Roldán, incluyendo dinámica de taller - con amplia participación de todos los profesionales del INTA Sur de Santa Fe. Fueron **reuniones programadas con objetivos de planificación y evaluación**.

La interdisciplina no era una abstracción sino la práctica concreta de los grupos de contingencia, presente en el enfoque de sistemas, la planificación interactiva y los talleres de percepción de la demanda.

Los esfuerzos más importantes en la tarea de **comunicación debían destinarse a “mejorar la imagen institucional”** y se ponderaba especialmente el número de notas en la prensa, hojas informativas, folletos, revistas, publicaciones, jornadas demostrativas, días de campo, etc. Conforme a ello, la EEA Oliveros comenzó a editar en 1996, año de creación de sus grupos de contingencia, su propio órgano de difusión de los resultados obtenidos a través de la experimentación: la **Revista Para Mejorar la Producción.**

Articulación a través de mediaciones

En la experiencia que se estudia, el núcleo central se ubica en la relación entre los sectores de la organización INTA. Los equipos ‘interdisciplinarios’ constituidos en Oliveros desde 1996, no tuvieron tal carácter a partir de la incorporación de nuevos agentes, **formados en diferentes disciplinas**. El cambio consistió en promover la integración de investigadores y extensionistas, con la dotación disponible en ese momento en los dos sectores (en su totalidad ingenieros agrónomos).

Surgieron así **nuevos vínculos entre dos matrices socioculturales diferentes** (ya caracterizadas). Por eso es válido identificar en las prácticas, aquellos dispositivos que funcionaron como mediaciones, ya que éstas “sirven para interpelar relaciones entre matrices socioculturales, no entre individuos y grupos”. (Massoni, 2000. p.100). Las mediaciones son vistas entonces, como los espacios de articulación de las matrices, lo cual no implica desconocer que son tanto el lugar de encuentro como de expresión de tensiones y conflictos.

Además “la mediación es un concepto que permite pensar a la comunicación haciéndose, para dar cuenta de su complejidad”; precisamente detectar mediaciones permite la “captura del momento de cambio en las matrices socioculturales. Esto es, un análisis que se realiza desde los actores sociales, más que desde los sujetos individuales”. Reconocer mediaciones es valorarlas como “momento en que el pensar se vuelve acto”. (Massoni, Mascotti, 2000. p. 1). En síntesis, esta categoría de análisis se considera adecuada porque permite **estudiar las prácticas, en contextos de cambio y complejidad**.

“... el plus de la idea de mediación como categoría llave de la dimensión comunicativa, tiene que ver con permitirnos trabajar la transformación desde las relaciones. Es en las relaciones donde sujetos, prácticas e imaginarios se reinventan y es a partir de las relaciones que se fijan posiciones de diferencia, siempre inestables pero no aleatorias entre actores sociales. La mediación es un espacio de articulación, no un espacio mediador. No hay extremos entre los

cuales mediar, hay relaciones entre matrices que configuran posiciones de sujetos". (Massoni, 2000 p. 101; Massoni, Mascotti, 2000)

Mediaciones detectadas en la experiencia

En este trabajo se analizan como mediaciones: la **Experimentación Adaptativa**, los **grupos de contingencia**, las **reuniones de planificación y de evaluación** de su actividad y un producto de su tarea conjunta: la **revista técnica Para Mejorar la Producción**, editada por la Estación Experimental Agropecuaria INTA Oliveros.

Todas ellas fueron expresiones concretas de los cambios, de forma tal que se constituyeron a la vez en *producidas* y *productoras*.

Para entender este concepto, se cita a Giddens (1991) quien fundamenta su teoría de la estructuración en "prácticas sociales ordenadas en un espacio y un tiempo", y una de cuyas principales tesis está basada en lo que denomina "dualidad de la estructura". Sostiene el nombrado: "Las actividades humanas sociales, como ciertos sucesos de la naturaleza que se autoproducen, son recursivas. Equivale a decir que actores sociales no les dan nacimiento sino que las recrean de continuo a través de los mismos medios por los cuales ellos se expresan *en tanto* actores" (p.40). "Con arreglo a la noción de dualidad de la estructura, las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva" (p.61). De este modo actuaron **reflexivamente** las mediaciones: ya que "estructura no se debe asimilar a constreñimiento sino que es a la vez constrictiva y habilitante". (p.61)

Por otra parte, al tiempo que ellas presentan sus propias racionalidades - como diferentes matices impregnados en las prácticas -, están atravesadas por un eje articulador: la **vinculación de sectores de la organización**, propuesta dirigida a lograr transformaciones en la organización. Es decir que lo que opera en común, como la racionalidad dominante de base es un **proceso de comu-**

nicación, en el que se registran **nuevos modos de relacionarse** (interacciones) **y de construir sentido**.

1. EXPERIMENTACIÓN ADAPTATIVA

La **Experimentación Adaptativa** (F. Alsina, C. 1989) se constituyó como una nueva propuesta metodológica y fue adoptada para la acción del INTA en el Sur de Santa Fe. Su principal ventaja -aquello que permite visualizarla como mediación – es que difería tanto de la investigación tradicional (básica y/o aplicada), como de la extensión y transferencia. Para llevarla a cabo, era necesario el concurso de los extensionistas, pero no ya en su rol de transmisores de información, sino de pares en la generación de la misma.

Consiste en la validación de tecnologías en campos de productores; es decir que los experimentos se realizan en grandes lotes, pertenecientes a **sistemas reales de producción (SRP)**, en lugar de hacerlo solamente en pequeñas parcelas ubicadas en el campo propiedad de la EEA.

Su principal objetivo es “**producir y convalidar tecnologías adecuadas a un grupo bien definido de productores en el menor tiempo posible**”. Ello significa que las “tecnologías sean las adecuadas, según las circunstancias agrosocioeconómicas de los productores”. En lo que respecta a los productores, se dirige “a un grupo bien definido, a una *‘clientela’* bien detectada ex ante. Y pretende hacerlo en el menor tiempo posible porque busca encontrar soluciones en el corto plazo, para evitar que la problemática de producción detectada cambie sensiblemente si se retarda la intervención previamente planificada”. (F. Alsina, op.cit. p. 15)

Con este marco, la tecnología ya no es ‘neutra’, con valor universal y buena por sí misma. Por el contrario, debe ser generada a partir de circunstancias particulares y ofrecida para solucionar problemas.

Uno de los pilares básicos en los que se sustenta la Experimentación Adaptativa es el **trabajo en equipos multi e interdisciplinarios**.

A fin de crear los espacios para poder aplicar esta metodología (que tuvo diferente desarrollo a nivel nacional), en el sur de la Provincia de Santa Fe, se conformaron los denominados **grupos de contingencia interdisciplinarios**.

Dichos grupos se constituyeron matricialmente, más allá de las estructuras formales. Su propósito era actuar en el corto y mediano plazo, esencialmente a partir de las demandas del sector: productores, empresas, entidades. Estaban integrados tanto por técnicos del Área de Investigación en Agronomía como del Área de Desarrollo Rural de la EEA Oliveros, todos con la misma formación de grado (ingenieros agrónomos).

No obstante ello, **los grupos de contingencia fueron calificados como 'interdisciplinarios'**, y se identificaron por el nombre del cultivo al cual se dedicaban: Soja, Trigo y Maíz. Aunque se formaron otros (Carne y Leche, Organización y Gestión de la empresa agropecuaria), se destacaron los 3 primeros por el cúmulo de actividades y de productos y por congregarse a la mayoría de los profesionales del INTA en el Sur de Santa Fe.

El mandato fue *'hay que trabajar juntos'*, investigadores y extensionistas, en todas las etapas de la producción del conocimiento: diagnóstico, planificación, experimentación (propriadamente dicha) y difusión.

La Experimentación Adaptativa, con los atributos necesarios para generar cambios consistentes con las demandas de esa época (a nivel institucional y del sector productivo del país), representaba de alguna manera el 'terreno neutral' entre la investigación tradicional y la extensión, un punto de encuentro entre ambos sectores, en el cual se valoraba la contribución de todos por igual.

El accionar de los grupos de contingencia, ya no aceptaba roles y responsabilidades 'repartidas', sino el aporte conjunto de integrantes de los dos sectores para resolver problemas **concretos** de sistemas **reales**.

Para trabajar en Experimentación Adaptativa, según su filosofía, organización y metodología, tanto unos (investigadores) como otros (extensionistas) debieron aprender, adquirir nuevos conocimientos. También, modificar hábitos, rutinas, cambiar actitudes.

La planificación de las actividades de investigación y experimentación debía estar supeditada en gran medida a la demanda, a las necesidades de los productores de la región. Había un imperativo por ofrecer respuestas tecnológicas a las problemáticas locales y regionales. Los resultados de la investigación no podían estar enfocados solamente a generar información o conocimiento. La tecnología generada debía ser útil y aplicable.

Por otra parte, con la práctica de esta metodología, mutaron los escenarios. Los investigadores debieron abandonar su lugar de privilegio para realizar experimentos: el campo experimental propiedad de la EEA ubicado en Oliveros, las parcelas de reducidas dimensiones donde todos los aspectos (fisiológicos, productivos, climáticos) estaban controlados. Las nuevas experiencias se instalaron en grandes lotes de producción, en franjas ubicadas en campos de productores cedidas por sus propietarios para la investigación. Además, ningún extensionista permaneció ya aislado, en la soledad de su sede local - cuya dotación en algunos casos era unipersonal: los encuentros con diversos propósitos se sucedieron, se hicieron necesarios, periódicos y rutinarios.

Lo expuesto precedentemente fundamenta otorgar en este trabajo la categoría de mediación a la Experimentación Adaptativa. Siendo considerada por los profesionales involucrados, como la herramienta metodológica que sostuvo el proceso, es reconocida como uno de los espacios de articulación entre la producción y el consumo del sistema social estudiado.

Los actores involucrados, a la par que fueron consumidores del concepto de interdisciplina que circuló en la Institución por esa época, fueron productores construyendo a través de sus prácticas, un sentido propio, diferente, relacionado con su experiencia.

Los componentes de ese sentido construido estuvieron estrechamente relacionados con el cambio: acercarse (no sólo actitudinalmente sino también incluyendo el traslado físico), escucharse, reconocerse, valorarse mutuamente; crear, pensar, analizar, diagnosticar, planificar, experimentar, publicar, evaluar, aprender en conjunto.

2. LOS GRUPOS DE CONTINGENCIA

La creación

En 1996, por decisión de la Dirección de la Estación Experimental Agropecuaria INTA de Oliveros, se crean los llamados **grupos de contingencia**, que son calificados como **interdisciplinarios**. Su formación respondió a principios y estrategias de la Institución, para adecuarse “a los nuevos escenarios”, en una etapa de cambios “que comprende una parte importante de los '80 y primeros años de los '90 “. (Libro de los 50 años, INTA, 2006. www.inta.gov.ar. Home page).

En cuanto a sus orígenes a nivel zonal, señala F.Alsina (2000) “la necesidad de implementar cambios organizacionales, a fin de lograr ajustes...” tendientes a superar “una situación estructural ‘poco operable’ para responder a las demandas...”. Y agrega este autor varias limitantes: “escasa disponibilidad de recursos para operar (computadoras, vehículos, etc.), falta de especialización del personal técnico, gastos fijos desproporcionados, falta de propuestas técnicas adaptadas a las circunstancias de los productores, falta de definición de una demanda tecnológica clara y precisa obtenida genuinamente del sector y escasa articulación de los sectores de investigación y extensión”.

Por ello: “...se plantea un **nuevo modelo de trabajo** apelando a **estructuras operativas de carácter ‘matricial-flexible’** que se adecuan al/ los problema/ s a resolver”. “Trascienden los grupos de trabajo de la EEA y de las Unidades de Extensión” y se constituyen “de acuerdo al problema”, con “profesionales de diferentes sectores y especialidades” (p. 8)

Al explicitar los fundamentos de su creación, el nombrado sostiene: “Desde el punto de vista organizacional la mayor eficiencia del sistema de investigación y transferencia de tecnología, en un marco de limitaciones como las mencionadas para la EEA Oliveros, se apoya en ajustes para los siguientes tres aspectos: la estructura organizacional formal e informal, los vínculos entre

los sectores de investigación-experimentación y extensión-transferencia de tecnología y la **comunicación** que se genera entre ambos”.

“La estructura matricial, es decir aquella que trata de vincular sectores con diferentes funciones o especialidades para alcanzar objetivos de un proyecto o línea de trabajo que es responsabilidad de toda la organización, aparece como la más apropiada para el caso del Sur de Santa Fe. Es claro que este tipo de organización debe ser flexible, ya que necesita de nuevas matrices en la medida que cambien las líneas de trabajo o los proyectos, producto de cambios en la demanda de la clientela o de las características del problema a resolver. Además por razones de logística, uso y mantenimiento de la infraestructura, como así también para conservar y mejorar las distintas especializaciones de los profesionales, debe coexistir con la estructura de línea. (Áreas de coordinación y grupos especializados)”.

“En síntesis, realizar ajustes estructurales para crear espacios de vinculación y favorecer el proceso comunicacional de la organización conforman pautas básicas para mejorar la eficiencia del sistema”. (p.8)

Agrega F. Alsina (2000): *“Las modificaciones estructurales y los espacios de vinculación que éstas generan no tendrían mayor efecto ante la carencia de un **proceso comunicacional** que favorezca el trabajo en equipo”*. Reproduce párrafos de un trabajo anterior de Fernández Alsina y otros (1992): *“Planteamos que considerar la **comunicación** básicamente como un proceso de interacción entre individuos o grupos permite empezar a descubrir y consecuentemente a emplear sus posibilidades como herramienta estratégica”*. (p.13).

*“En los sistemas de generación y transferencia de tecnología de nuestro país puede y debe emplearse la **comunicación** para colaborar en la formación y cohesión de grupos multi e interdisciplinarios de trabajo, afianzando las articulaciones entre la investigación aplicada, Extensión y Experimentación Adaptativa y de éstos a su vez con el usuario”*. (F. Alsina y otros, op.cit., p.14).

A través de estos lineamientos se aprecia que el concepto de comunicación tenía fuerte relación con los fundamentos de la transformación.

Así es posible afirmar que la intención de integrar a los dos sectores (investigadores y extensionistas) es la que conduce a la calificación de **interdisciplinarios** que se atribuye a estos grupos, en los cuales la totalidad de sus integrantes eran Ingenieros Agrónomos. Sin embargo, cabe aclarar que: “Como campo de conocimiento multidisciplinario, la Extensión Agropecuaria no es una disciplina independiente, existe interdependencia disciplinar” (Costa y otros, 2001). Entonces resulta pertinente la reflexión que guía este estudio: ¿a qué se alude con el concepto **comunicación**? y ¿qué sentido se construye en torno a la **interdisciplina**?

La constitución de los grupos

La historia, la relación con la estructura, las tensiones.

Ya ha sido planteado que la conformación de estos grupos no respondió a cambios en la estructura organizativa de esta unidad del INTA, sino que se fomentó su vinculación (en cierta manera informal), según los distintos perfiles de trabajo de los profesionales.

Para su constitución, no existieron designaciones, en el sentido de quién debía integrarse a cada grupo, incluso participando en más de uno.

Lo que es necesario destacar, es que en el INTA de la región Sur de Santa Fe, las transformaciones tuvieron características particulares, ya que el nuevo modelo organizacional que aquí se estudia, no se registró a nivel nacional, en otras Unidades.

Con respecto a la estructura organizativa formal de la Estación Experimental Agropecuaria INTA Oliveros, en esa época se dividía en dos grandes Áreas: la de Investigación en Agronomía y la de Desarrollo Rural.

La primera era producto de una evolución en la contratación de profesionales operada en dicha sede, desde fines de los años '70. Estaba conformada

por los siguientes Grupos de Trabajo: Ecofisiología y Manejo de Cultivos (Trigo y Soja), Protección Vegetal (Malezas y Plagas Insectiles) y Tecnología de Semillas. Estos dos últimos especialmente, con una destacada trayectoria incluso a nivel nacional e internacional, por lo que eran considerados “fortalezas” de la Unidad.

Este sector de investigadores, salvo algunas incorporaciones de especialistas en otros temas - Nutrición Vegetal y Fertilidad de Suelos - que no se tradujeron en modificaciones estructurales importantes, permaneció inmutable a lo largo de más de dos décadas. (Recién en los últimos 3 años comenzaron a producirse algunas modificaciones, impulsadas por la incorporación de nuevos profesionales, en su mayoría como becarios, y la formación y desarrollo de nuevos grupos *de contingencia*).

No ocurrió lo mismo en cuanto a la estructura del sector de Extensión, la cual sufrió importantes modificaciones en ese mismo periodo. Contando desde la creación del INTA en 1956, con sólo 4 Agencias de Extensión Rural (AER) dependientes de la EEA Oliveros, pasó en 1985 a tener 12 unidades - a raíz de la creación de los Centros Regionales según límites provinciales -. Apenas 5 años más tarde sólo quedaron 7 en el área. También entre 1986 y 1990 desaparecieron dos grupos de trabajo pertenecientes a la EEA Oliveros: Comunicaciones, Información y Documentación e Investigación en Extensión.

La reestructuración de la Institución en 1985, (que se conoció como “el INTA 2”) tuvo repercusión en toda la organización a nivel nacional. Pero en Santa Fe fue muy notable. Las consecuencias de estos cambios se manifestaron en diversos aspectos.

En primer lugar, se debe señalar que al incrementarse en 8 unidades el número de AER, lo que varió fue la dependencia de Estación Experimental. De una Estación Experimental Agropecuaria (EEA) muy grande (como Pergamino o Marcos Juárez, que en el algún momento de la historia institucional eran Regionales- EERA), y de ellas dependían otras EEAs, pasaron a pertenecer a una

Experimental como Oliveros, con menor cantidad de técnicos, escasos grupos de trabajo y también menos recursos.

Esto influyó en parte para que se generara una falta de identificación de los extensionistas provenientes de AERs que cambiaban su dependencia - la mayoría - con la EEA Oliveros. No tenían una historia en común. Por otro lado, también la Experimental de Oliveros *'ya no era la de antes'* y debía construir una nueva identidad en función de los cambios operados.

Otro dato de la realidad permite entender las tensiones existentes. En virtud de decisiones políticas a nivel macro, se operó en la Argentina entre los últimos años de la década del '80 y principios de la del '90, un recorte del Estado que en el INTA implicó pases a disponibilidad, retiros voluntarios, algún traslado, presupuestos ínfimos, insuficientes, hasta el cierre de unidades.

En la zona Sur de Santa Fe, área de influencia de la EEA INTA Oliveros, en 1990, se produjo el cierre de las Agencias de Extensión ubicadas en Alcorta, San José de la Esquina, Rufino, Villa Cañas y Oliveros.

Las argumentaciones en las que se basó este cierre de Unidades están expuestas en el Documento "Consideraciones y estrategias para Extensión y Experimentación Adaptativa en el sur de Santa Fe" (F.Alsina, C., 1989)

En su texto, además de las motivaciones referidas a los costos operativos y de mantenimiento de infraestructura de ese número elevado de unidades, se destaca la preocupación por el trabajo unipersonal, aislado, demasiado individualista, que se constataba en muchas de ellas, con una dotación de personal mínima.

Todo lo acontecido en cuanto a reducción (de unidades operativas y de personal) generó descontento y animosidad hacia los cambios en gran parte de los agentes, que interpretaban en esa situación que el único destino posible de la Institución era su agotamiento paulatino y desaparición definitiva.

También había indicios en el contexto de intereses ajenos a la Institución, orientados a que al menos labor de extensión que realizaba el organismo, quedara en la órbita de lo privado.

El discurso acerca de la interdisciplina en los grupos

Pueden citarse numerosas referencias escritas - tomadas de distintos documentos producidos por la Experimental de Oliveros- sobre la designación de estos grupos como **“equipos interdisciplinarios”**, aludiendo también a su condición de actuar para la **“contingencia”**, **“en función de los problemas a resolver”**. Todo ello conformando el llamado **“nuevo modelo organizacional”**. Dichas expresiones textuales se encontraron en:

- Memoria Anual Técnica. Principales logros en el Sur de Santa Fe. EEA Oliveros y Unidades de Extensión y Experimentación Adaptativa. Año 1996.
- Revista Para Mejorar la Producción. Trigo campaña 1995/96. Editorial. Noviembre 1996.
- Memoria Anual Técnica EEA Oliveros y Unidades. 1997.
- La EEA Oliveros. Acción del INTA en el Sur de Santa Fe. 1997. Documento interno preparado por la oficina de comunicaciones de la EEA, para la Reunión del Consejo del Centro Regional Santa Fe del INTA, 18/9/97.
- Extensión en la pampa húmeda. 1998. EEA Oliveros. Fernández Alsina, C., Malaspina, A. y Fernández Alsina, M. Documento interno elaborado para el Consejo de Centro Regional Santa Fe.
- Informe de avance sobre la acción integrada de los distintos sectores del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología de la EEA Oliveros. 1999. Fernández Alsina, M. Documento preparado por el Coordinador del Área Desarrollo Rural “a fin de cumplimentar lo solicitado por el Consejo Regional en su reunión del 20 de julio de 1999”.
- Memoria Anual de la EEA Oliveros. 1999. EEA Oliveros.

- Informe Anual del Proyecto “Intensificación de la Producción de Granos (IPG)”. 1999. EEA Oliveros.
- Política para la investigación y extensión en el Sur de Santa Fe. EEA Oliveros. Descripción de avance para su implementación. 2000. F. Alsina, Mario.
- Planificación interactiva en el Sur de Santa Fe. 2000. F. Alsina, M. y Bacigalupo, S. INTA EEA Oliveros. Publicación Miscelánea N° 35.
- EEA Oliveros. Reseña de su accionar. 2001. EEA Oliveros. Documento interno preparado por la oficina de comunicaciones de la EEA, en ocasión de la visita del Presidente y del Vicepresidente de la Institución (14/6/01)
- Planificación interactiva en el sur de Santa Fe. Revisión del Diagnóstico de 1997/98. Talleres de percepción de la demanda. Documento de trabajo EEA Oliveros. Julio 2001. F. Alsina, M. y otros.

La percepción de los profesionales involucrados

Transcurrido un año luego de su creación, en oportunidad de un Seminario -Taller de planificación convocado por las autoridades de la Experimental de Oliveros el 29 de abril de 1997, la autora de este trabajo elaboró un breve cuestionario para indagar a los 21 técnicos participantes acerca del significado de la expresión ‘**grupo de contingencia**’. También brindaron su opinión el Director de la EEA y el Coordinador del Área de Desarrollo Rural.

En sus respuestas, además de señalar aspectos propios del concepto de grupo (tales como “*tener objetivo/s en común*”) todos hicieron referencia a que la articulación se daba con relación a un “*problema que hay que resolver*”, “*integrando la acción*” tendiente a solucionarlo. Resaltaban de este modo lo operativo de su propósito y la necesidad de “*trabajar a partir de la demanda*”, enfatizando la prioridad establecida a partir de la “*intensidad y frecuencia del problema*”.

Asimismo, la mitad de los asistentes a este Seminario hicieron alusión al carácter “*interdisciplinario*” de los grupos y aquellos que no lo mencionaron

de este modo, expresaron la cualidad de “*integrar los dos sectores de la organización: investigadores y extensionistas*”, “*poseedores de conocimientos sobre temas específicos*”. Es decir que mayoritariamente las respuestas de los profesionales evidenciaron que le otorgaban a estos grupos un **sentido relacionado con la articulación y la comunicación**.

Mientras que el Director de la EEA señalaba en la oportunidad que se trataba de un “*grupo interdisciplinario para resolver problemas priorizados, que una vez logrados sus objetivos, desaparece su razón de ser*”, muy pocos de sus integrantes (sólo 3) hicieron referencia a la vida limitada o corta duración de dichos grupos. Lo contingente no era visto como el principal atributo.

Igual número los visualizaba como una “*estrategia organizacional*”, con la “*flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios generados en el entorno*”.

Por su parte, el Coordinador de Desarrollo Rural ponía énfasis en su “*naturaleza matricial*”, “*al margen de las estructuras formales*”.

Los integrantes

En este trabajo se analizan esencialmente las prácticas de 3 grupos creados en 1996, inicialmente llamados de contingencia, pero que aún subsisten, (aunque ha desaparecido en el discurso la expresión que alude a lo contingente). Estos grupos son los denominados: Trigo, Maíz y Soja y tienen en común que entre sus integrantes hay técnicos de ambos sectores: investigación y extensión.

En los 3 casos, hay algunos profesionales que permanecen en tal carácter desde que el grupo se formó; son los investigadores que se dedican a la Ecofisiología y Manejo del Cultivo, mientras que los especialistas en Protección Vegetal (Malezas, Plagas Insectiles y Enfermedades), y los de Nutrición y Fertilidad de Suelos, Dinámica del Agua y Tecnología de Semillas, participan sólo

en función de la necesidad de trabajar en determinada línea, a partir de la demanda.

Cabe aclarar que esta demanda tanto puede ser generada por los profesionales -que desarrollan su actividad como asesores en cooperativas y empresas de la zona-, como por entidades y productores del medio- que participan activamente a través de un Consejo Asesor- o son consultados expresamente en talleres de percepción de la demanda realizados *ad hoc*.

La tarea, el *hacer*

Distintos documentos de la época producidos por la Estación Experimental Agropecuaria INTA Oliveros dan cuenta de la actividad de estos grupos, que incluía entre las principales: diagnóstico, reuniones de planificación y experimentación a campo, como así también de los productos obtenidos. A través de su lectura, es posible ver reflejada la importancia que se les asignó oportunamente en la Institución.

La Memoria Anual Técnica de la EEA Oliveros (1996) señala entre los principales logros: *“Independientemente de las estructuras tradicionales, se partió de diagnósticos conjuntos - grupos de la EEA y de las unidades - que incorporaron las opiniones de productores y profesionales del sector, constituyéndose a partir de esas instancias **grupos de contingencia conformados en función del problema a solucionar**”*. A continuación, describe los resultados obtenidos, en “la faz operativa, organizativa y tecnológica” a partir de lo que se presenta como “un nuevo modelo de trabajo” implementado a través de cambios organizacionales.

En 1998 se dan a conocer a través de un Boletín, comentarios de la Reunión realizada el 26 y 27 de marzo de ese año en la Agencia de Extensión Rural Roldán, con la participación de todos los profesionales de la EEA y sus Unidades dependientes. En el escrito se cita la *“experiencia iniciada hace casi 2 años en el Sur de Santa Fe” (...)* *“de integrar equipos para el diagnóstico y la acción”*.

En él se sintetizan expresiones del Ing. Mario Fernández Alsina. *“Se dispone de información de más de 200 casos sondeados; hemos compartido un método de diagnóstico, estamos consolidando instancias de planificación, hemos empezado a analizar variables físicas y económicas para interpretar lo tecnológico y estamos ajustando el sistema para la asignación de recursos en actividades colaborativas”.* (Boletín Noticias del Centro Regional Santa Fe. Abril 1998. Redac.: Lic Mabel Fior)

En el Informe de avance sobre la acción integrada de los distintos sectores del sistema de generación y transferencia de tecnología de la EEA Oliveros” (1999) se indica: *“Para los casos de soja, maíz y trigo, existen sendos grupos formados por técnicos de ambas áreas. En soja se establecieron 14 sitios experimentales homologados metodológicamente, que fueron conducidos por técnicos de ambas áreas (Bodrero, Prieto, Gelin, Gentili, Capurro, Trentino, Felizia, Regis) y cuyos resultados se procesan en conjunto. En maíz la situación fue similar, con 11 sitios experimentales (Pedrol, Salvagiotti, Castellarin, Prieto, Gelin, Capurro, Trentino, Felizia, Damen, González). Por último, en trigo, se establecieron 4 sitios experimentales (Castellarin, Pedrol, Salvagiotti, Gargicevich, Gentili, Felizia, Trentino)”.*

En el informe precedente se registran dos aspectos considerados esenciales de la tarea de estos grupos: por un lado la cantidad (muy numerosa) de sitios experimentales - lo que no es un hecho frecuente ni habitual en otras Unidades del INTA - y la publicación de los resultados de esta labor en la “Serie Para Mejorar la Producción” - editada por la Experimental de Oliveros - sobre la cual se hará referencia más adelante.

Los 3 grupos mencionados realizaban sus tareas en el marco de la Experimentación Adaptativa. La actividad común que adquirió más relevancia y se constituyó como prioritaria, fue estudiar el comportamiento de los cultivos en distintos ambientes.

En efecto, aquello que recibe la denominación **'Red del Sur de Santa Fe'** es un producto con características particulares de su trabajo integrado, que justifica y fundamenta su razón de ser. Esto es así, porque – como ha sido expresado - para la evaluación de los materiales en sitios diferentes es preciso contar con lotes ubicados en puntos geográficos con condiciones de suelo, de clima y de producción también diversas.

En la Memoria Anual 1999 de la EEA Oliveros, luego de destacar el trabajo conjunto surgido desde la base de diagnósticos, se explicita lo antedicho: *“Los sistemas predominantemente agrícolas conforman la mayoría de los emprendimientos productivos de la región sur santafesina. Este aspecto fundamenta la necesidad de que los cultivos de soja, maíz y trigo se desarrollen con un alto nivel tecnológico. En este orden, tanto el aporte de la genética como el de la biotecnología, van generando nuevos materiales mejorados, con una alta frecuencia de recambio. En función de estas necesidades, durante el año se generó información técnica a partir de experiencias en campos de productores sobre la respuesta de esos materiales, incluyendo su estabilidad en la variedad de ambientes definidos por clima, suelo y sistemas productivos”*.

En el Informe Anual 1999 del Proyecto de Intensificación de la Producción de Granos (IPG) se hace referencia a los diagnósticos compartidos por investigadores y extensionistas que se efectuaron desde 1996, como así también al ajuste realizado en el '97/98, resaltando: *“Los temas de trabajo que fueron priorizados se abordaron a través de los grupos de contingencia interdisciplinarios para operar en experimentación en aspectos del sistema y en los cultivos de trigo, maíz y soja”*. Aclara este informe: *“Cuando un problema se experimenta en varios sitios, los ensayos - realizados fundamentalmente en campos de productores- tienen metodología común y el análisis de los datos se realiza para cada sitio y en conjunto. Los resultados obtenidos se encuentran en las publicaciones especiales denominadas 'Para Mejorar la Producción'...”*.

En julio de 2001 se elaboró un Documento de Trabajo que resumía lo realizado en Talleres de percepción de la demanda los que tuvieron por objeto una revisión del diagnóstico efectuado en 1997/98. La Coordinación de Desarrollo Rural estableció que debía efectuarse “al menos un Seminario Taller por cada Unidad de trabajo de la EEA INTA Oliveros”. Cabe consignar que en ellos se incorporó la participación de productores, profesionales de la actividad privada, dirigentes de entidades y representantes de empresas del sector.

Su texto además contiene otros importantes elementos de naturaleza prescriptiva, ya que señala que sus lineamientos deben ser considerados “a partir de la actividad de grupos o equipos de trabajo preexistentes. En el caso de la EEA Oliveros, los **grupos ‘trigo’, ‘maíz’ y ‘soja’** constituyen un ámbito inicial para la utilización del documento en sus reuniones de planificación.

Por otra parte, a la vez que se reconocía a los grupos como nucleamientos hechos a partir de rubros temáticos (cada uno de los cultivos), se indicaba en el mencionado escrito: “Es condición indispensable una concepción sistémica en el análisis que permita que permita establecer ‘un hilo conductor’ de las discusiones a través de los grupos”, lo que se verá facilitado - expresa - por “existir comunes denominadores en términos de los participantes de estos grupos...”

Finalmente, el documento establece un propósito más amplio de estos talleres, que no se limita a lo operativo. Es de destacar que para el corto y mediano plazo, se propone lograr “**cambios en la organización interna**” de la Unidad.

La coordinación

Las cuestiones internas que se vinculan con aspectos de coordinación y organización, en cada grupo se manejaron de distinta manera. En algunas ocasiones hubo reproches (expresados en distintos encuentros) hacia los que pretendían imponer días y horario de reuniones por ejemplo. Situaciones medianamente conflictivas fueron fluyendo hasta que el Director de la Experimental

convocó a una reunión general (23/08/01) en la que solicitó que cada grupo designara un coordinador para cumplir funciones técnicas y administrativas, ofreciendo la posibilidad de que los roles no se asignaran a una sola persona.

Con el transcurrir del tiempo, la responsabilidad de coordinación en los grupos Soja y Trigo, recayó en el investigador especialista en Ecofisiología y Manejo del Cultivo respectivo. Algo diferente sucedió con el del Grupo Maíz, en el que se dividieron las funciones: por un lado el investigador tuvo *'naturalmente'* que desempeñar la coordinación técnica, mientras que las cuestiones administrativas quedaron en manos de una extensionista.

Sin embargo, continuaron planteándose conflictos que indican que este aspecto no fue resuelto definitivamente (como se analizará en las observaciones y comentarios de las reuniones de grupos del año 2005).

El reconocimiento

Con relación a ello, en orden cronológico, se pueden señalar tanto evidencias objetivas como subjetivas. En primer lugar, se destaca un acontecimiento sin precedentes en la Institución: el acto de entrega de 7 vehículos donados por la Asociación Cooperadora de la EEA Oliveros para apoyar la labor de los grupos, que mereció el envío de felicitaciones de las autoridades máximas del INTA. El Presidente - Ing Agr Guillermo Moore de la Serna -, el vicepresidente - Dr Manuel Otero -, el Director Nacional - Ing. Agr. Oscar Costamagna -, el Director Nacional Asistente de Planificación - Ing. Agr. Carlos Senigaglia -, entre otros, remitieron el 19 de octubre del 2000, sendas notas con elogiosas expresiones sobre el proceso que facilitó la compra.

Por otra parte, el 14 de junio de 2001, se recibió en la Experimental de Oliveros la visita del Presidente y del Vicepresidente con el propósito de interiorizarse de la experiencia relativa al **nuevo modelo organizacional**. En la oportunidad el Ing. Hugo Cetrángolo y el Dr. Manuel Otero se reunieron con las autoridades de la EEA y también con todos los técnicos de la Unidad. Además

recibieron el documento “La Estación Experimental Agropecuaria Oliveros. Re-seña de su accionar”, elaborado por la oficina de comunicaciones.

Meses más tarde, el 21 de noviembre de ese mismo año, se registró la visita de los Ing. Julio Elverdín (Coordinador Nacional de Extensión y Programas de intervención) y del Ing. Alejandro Lotti, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, también con el objetivo de conocer más en detalle la metodología de trabajo en la región.

En alrededor de 5/ 6 años, el INTA de Oliveros vivió una gran transformación, aún sin que se produjeran cambios notables en cuanto a su tamaño, participación en el presupuesto total de la Institución, o cantidad de técnicos.

En efecto, pasó de ser una Experimental casi ignorada por otras Unidades más grandes del organismo, que hasta en algún momento se evaluó la posibilidad de cerrarla o transformarla en un simple Campo Anexo, a ser elegida entre más de 40 existentes en el país, para una experiencia inédita en el casi medio siglo de vida de la Institución. En el año 2004 fue la **Primera Sede de INTA EXPONE en la Pampa Húmeda**, su megaexposición, sin precedentes en la historia del organismo, en la que participaron más de 400 técnicos de su planta y asistieron 45000 personas. (Se menciona en el artículo dedicado a la Muestra que publicó el diario La Capital, de Rosario, el 30 de octubre de 2004).

Difusión / comunicación

Cuando en 1996 la EEA Oliveros definió el nuevo ‘modelo organizacional’ y se crearon los grupos de contingencia, la estrategia de intervención⁹ establecía entre sus principales puntos, **difusión a través de publicaciones y medios de comunicación**. Asimismo, se preveían acciones de transferencia tales como jornadas. No había referencias allí a la comunicación en un sentido más amplio, integrando acciones de difusión y de creación de espacios de relación - aspecto que no era prioritario tampoco en muchos de los proyectos y planes de la Institución -. La comunicación en la Institución, por lo general, era

⁹ Ver en este trabajo: Origen de los cambios organizacionales

considerada como sinónimo de información (tal como se refiere en el capítulo de Antecedentes).

Consecuentemente con ello, la tarea de “comunicaciones” de la Unidad, en apoyo a la acción de los grupos, estuvo centrada en establecer contactos con medios de alcance nacional, regional y local. Esto se llevó a cabo de manera ‘personalizada’, a través de vínculos con periodistas y productores en cada medio, estableciendo compromisos mutuos. También se produjeron programas de televisión y videos técnicos y documentales, en un centro de edición propiedad de la Institución.

Los contenidos para la difusión surgían de las reuniones de los grupos de contingencia. La oficina de Comunicaciones del INTA de Oliveros disponía luego de realizada la reunión, de un ‘calendario’ de temas y elaboraba materiales genuinos para ser publicados. A la vez al ser reconocida su calidad de fuente de la información, también era consultada para la producción de notas especiales sobre otros temas de interés.

La labor durante varios años fue fecunda, lográndose por citar un ejemplo, notas que ocuparon páginas centrales completas en el Suplemento Rural del diario Clarín de Buenos Aires. Una de ellas precisamente, fue una crónica de la Semana de la Soja (marzo 1996): un producto de la acción de los grupos de contingencia, que consistió en recorridas durante varios días por sitios experimentales ubicados en distintas localidades del Sur de Santa Fe.

Paralelamente a la creación de los grupos, también en el año '96 se iniciaba la Serie Para Mejorar la Producción - una revista técnica, con los resultados de la experimentación en los cultivos más importantes de la zona - y en los Días de Campo, se abrían las tranqueras de la Experimental para que la gente (público en general) pudiera recorrer los lotes y apreciar en el terreno los resultados de la aplicación de tecnología.

Como dato ilustrativo que aporta a valorar la repercusión lograda de la acción de INTA Oliveros en la prensa, se cita un informe de la Encuesta realizada a los asistentes al Día de Campo del 25 de febrero de 1997. En él se se-

ñalaba que de un total de 108 encuestados, el mayor porcentaje (34%) tomó conocimiento del evento a través de los medios de comunicación social, revirtiendo una tradicional tendencia que indicaba que el mayor número de participantes en estas jornadas, eran invitados por técnicos del INTA.

La profesional en comunicación de la EEA autora de este estudio, participó desde el origen tanto en el Comité Editorial de la revista como en el Comité Organizador del Día de Campo (en todas sus ediciones, que aún subsisten).

Previamente había formado parte como instructora del Proyecto de capacitación a nivel nacional en Experimentación Adaptativa y Transferencia de Tecnología, llevando la propuesta a numerosas Unidades del INTA del país de 'La comunicación como proceso integrador' (desarrollada para su aplicación en el trabajo en equipos y plasmada en una publicación)¹⁰

Asimismo, elaboró el documento de trabajo 'Estrategia de difusión de la EEA Oliveros' (Fior, 1997. INTA EEA Oliveros), presentado y discutido en distintos talleres, de amplia participación.

Con relación a este trabajo, se planteaba allí desde la experiencia y formación profesional, una estrategia que incluía acciones con los medios de comunicación, con los diferentes públicos y con los pares (técnicos de INTA y otros profesionales extra INTA). A partir de dejar de considerar a la difusión como una acción unidireccional, de producción de mensajes que se envían a muchos destinatarios, en él se proponía **otro enfoque, válido para cada una de las distintas situaciones, con instancias de aproximación, interrelación, participación, articulación e integración.**

En dicho documento se instaba a fortalecer las redes preexistentes de difusión y comunicación, y a entender el **proceso como responsabilidad de todos los integrantes de este sistema.**

Sin embargo, en un Seminario realizado entre el 28 y el 30 de abril de 1997 en la EEA Oliveros, en el Taller sobre estrategias para la transferencia, se

¹⁰ "La comunicación como proceso integrador. Una propuesta para el trabajo interdisciplinario". Fernández Alsina, Fior, Varela, Pizarro y Thornton. 1992.

concluyó que la comunicación debía ser *“responsabilidad de un equipo creado ad hoc en la Experimental”*. Los mismos extensionistas restaron importancia al vínculo que tenían con los medios de su zona, basándose en el argumento de que no contaban con una *“estrategia planificada”*, y que sólo se limitaban a *“usar los medios”* para difundir sus actividades.

En el 2002 la Dirección de la EEA convocó a una reunión plenaria de técnicos en la Agencia de Extensión de Cañada de Gómez (22 de agosto de ese año). Se organizó un nuevo Taller con el objetivo de debatir específicamente la estrategia comunicacional del INTA en el Sur de Santa Fe, que básicamente se estructuraba a partir de la **distinción entre información y comunicación**.

Los asistentes - en su mayoría - no se mostraron interesados por debatir esto conceptualmente y opinaron con respecto a la *estrategia* que en la misma debían señalarse puntualmente qué medios se usarían, con qué frecuencia, con qué mensajes. Diferenciaban notablemente lo que percibían como la *‘teoría’* (para ellos, la estrategia), de la *‘práctica’* (la enumeración de canales, temas y mensajes). Su percepción de la comunicación evidenciaba una profunda escisión entre el *‘decir’* y el *‘hacer’*.

Las conclusiones de los grupos armados para este taller reafirmaron el propósito de *“mejorar el posicionamiento del INTA de Oliveros y dar a conocer al medio los resultados de nuestro trabajo en tiempo y forma”*. También destacaron *“la importancia de estar presentes en TV, radio y prensa escrita”*, para lo cual abogaron por la conformación de un *“grupo fuerte de comunicación para realizar acciones de marketing y producir diversos materiales de difusión”*.

Este pedido debe interpretarse como un genuino anhelo de crecimiento del sector dedicado a las comunicaciones, que había quedado reducido a una sola persona.

Pero a la vez, puede inferirse de lo expresado que si bien se le concedía una gran importancia a la cuestión comunicacional, se le asignaba el valor de servicio o de *‘final de línea’*. En los talleres, los profesionales manifestaron de

manera recurrente, que en pos de *“lograr una buena imagen de la Experimental”*, necesitaban contar con materiales de difusión atractivos, modernos, producidos por especialistas con capacidades para emplear las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Este último aspecto siempre fue considerado trascendente en el marco de la organización. El *“cómo nos ven desde afuera”*, puede afirmarse que en Oliveros se constituyó durante mucho tiempo prácticamente en uno de los principales soportes de la construcción de su identidad.

El reclamo permanente de otorgar prioridad a la cuestión de la imagen empleando para ello técnicas de marketing, se acrecentó en los años de la experiencia que se estudia.

El pedido concreto de los profesionales del INTA Sur de Santa Fe, consistía en invertir esfuerzos y recursos especiales para lograr crear una buena imagen, proponiendo que esa tarea debía estar en manos de especialistas en marketing y publicidad. Los propios actores de la experiencia no se reconocían como partícipes en la creación de dicha imagen. La percepción que tenían del concepto de imagen era de algo externo, ajeno a ellos, escindido de la identidad del sistema que habían contribuido a generar. Lo pensaban como un producto, que podía surgir en virtud del empleo de modernas técnicas publicitarias.

No se valoraban en su justa dimensión, dos aspectos claves desde el punto de vista de una estrategia comunicacional: por un lado la repercusión de la labor genuina del sistema implementado (el nuevo modelo organizacional de Oliveros, con sus especiales características ya apuntadas) y por el otro, el proceso compartido de construcción de su nueva identidad.

3. REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Primera etapa.1996/2001

Ya ha sido mencionado que los diagnósticos regionales para detectar demandas y operar en consecuencia, fue una de las principales actividades conjuntas de investigadores y extensionistas de INTA Oliveros, encaradas apenas constituidos los grupos.

A efectos de conformar los diagnósticos, se organizaron reuniones (algunas grupales y otras plenarios), para intercambiar y analizar información previamente recolectada, como punto de partida de la tarea de planificación. Participaron en esta actividad todos los profesionales del INTA Sur de Santa Fe, es decir de la EEA Oliveros y las 7 Unidades de Extensión dependientes.

Una sintética cronología registra que el primer encuentro tuvo características estratégicas especiales. Se efectuó en 1996 y su objetivo fue debatir el **uso productivo del campo de la Experimental**, en el contexto de la producción regional; es decir de los sistemas predominantes en la zona. Esto obedeció al propósito de aplicar en el mismo campo del INTA, la tecnología recomendada para el Sur de Santa Fe, lo cual posibilitaría mostrar luego in situ los resultados.

Así, grupos formados con anterioridad al encuentro plenario, se dedicaron a preparar propuestas acerca de un **modelo de producción de este campo**.

En este caso las agrupaciones se hicieron considerando criterios de 'número de integrantes de la Unidad' o 'cercanía física' de distintas sedes. A saber: el grupo 1. fué Venado Tuerto y el 2. Casilda (las más numerosas); el grupo 3. reunió a Las Rosas y Totoras (unipersonales), junto a Cañada de Gómez (tres técnicos) y el 4. a Arroyo Seco y Roldán (con dotación media y poco distantes), todos además con la participación de investigadores de Oliveros.

La presentación de las propuestas se hizo en un Seminario Taller con la asistencia de todos los profesionales del INTA de la zona, realizado en Oliveros el 9 y 10 de abril de 1996.

Este Seminario marcó un hito en la historia de la Unidad ya que constituyó la primera experiencia conjunta de amplia convocatoria, a partir de la cual se produjeron cambios importantes en la EEA.

Durante 1997 y parte del '98, ya conformados los **grupos por producto - Trigo, Maíz y Soja -**, se abocaron esencialmente a realizar **diagnósticos de los sistemas reales de producción y a planificar la actividad** consecuente.

Para ello, tenían al menos una reunión por grupo y por campaña destinada a tal fin. Un dato peculiar de estas reuniones fue el cambio de sede: prácticamente la totalidad se efectuó en la Agencia de Extensión Rural del INTA ubicada en **Roldán**, debido a que era **“el punto más equidistante a todas las Unidades participantes”**, según expresiones de los encargados de organizarlas. También merece destacarse otra particularidad: la mayoría de los técnicos integraban más de uno de estos grupos.

En 1999 se llevó a cabo la **‘planificación interactiva’**,¹¹ concretándose “en todas las Unidades estudios de casos, con el objetivo de determinar la necesidad de nuevos sondeos al corto plazo y el ajuste de las estrategias de transferencia. Los resultados de este trabajo se analizan conjuntamente con la participación de todos los sectores” en un Plenario organizado en Roldán el 24 de julio de ese año. (Informe de avance sobre la acción integrada de los distintos sectores del SGYTT de la EEA Oliveros. 1999).

¹¹ “La planificación interactiva: un elemento clave en el funcionamiento de los sistemas de generación y transferencia de tecnología”. F. Alsina, C. y Martínez, C. Unidad de Coordinación Cambio Rural. INTA. 1998.

“Planificación interactiva en el Sur de Santa Fe”. F. Alsina, M. y Bacigaluppo, S. Publ. Misc. N° 35. EEA INTA Oliveros. 2000

Durante el 2001, se desarrollaron los **Talleres de percepción de la demanda** con el propósito de revisar y ajustar el diagnóstico de 1997/98.¹²

Paralelamente, además de reunirse para planificar sus actividades de experimentación, los grupos lo hacían para establecer pautas de publicación de los resultados obtenidos, en la Revista "Para Mejorar la Producción" - su órgano de difusión - creado en la EEA para tal fin. Generalmente estas reuniones también se efectuaban en la sede de Roldán. En ellas, integrantes del grupo convocado presentaban una síntesis de sus trabajos, los que luego serían publicados.

Esta mecánica de encuentros destinados a tratar lo relativo a la revista, no sólo fue obligada y reiterada, sino que adquirió tal relevancia que en uno de ellos (del grupo 'Maíz'), uno de los asistentes manifestó que se reunían "casi sólo para esto". Si bien lo hizo como severa autocrítica, por cuanto su propósito fue señalar que los grupos carecían de otras instancias compartidas para debatir otro tipo de actividades, la expresión fue la evidencia de que existía un implícito reconocimiento a la trascendencia que le otorgaban a divulgar los resultados de su labor.

Por ello, este estudio considera dicha publicación como un espacio de articulación de dos matrices socioculturales, que merece el análisis desde la categoría de mediación (como se hará más adelante).

Segunda etapa. Desde 2005

Observaciones y comentarios de los Seminarios 2005. Roldán (Santa Fe).

Con el propósito de favorecer aún en mayor medida la visualización y análisis de los **sistemas de producción** de la zona, la Dirección de la EEA

¹² "Planificación interactiva en el Sur de Santa Fe. Revisión del diagnóstico 1997/98. Talleres percepción de la demanda. Documento de trabajo EEA Oliveros. Julio 2001. F. Alsina, M. y otros.

Oliveros convocó ese año por primera vez a reuniones que no eran de grupo (Trigo, Soja, Maíz) como se había hecho hasta ese momento.

En este trabajo se las aborda en particular, por cuanto en ellas formalmente a partir de las consignas que se plantean, los propios actores realizan una **evaluación en conjunto de su accionar en el ámbito de los grupos de contingencia**.

De ese modo, se organizaron 5 Seminarios, todos en la Agencia de Extensión Rural de Roldán. A saber: Genética y Ambiente (20 de mayo); Extensión, Organización y Gestión (3 de junio); Nutrición Vegetal y Fertilidad de Suelos (17 de junio); Protección Vegetal (29 de julio); Producción ganadera: Carne y Leche (12 de septiembre).

En el primero de ellos, el Director explicitó un aspecto muy importante, relacionado con la institucionalización de la figura de proyecto en la organización, al decir que ésta “toma decisiones en función de las actividades planificadas a través de proyectos”. Cabe entonces el interrogante acerca de si ello debe interpretarse como una cuestión contraria a la continuidad de estos grupos informales *de contingencia*, o bien es posible pensarlo como una herramienta apropiada para consolidarlos.

Lo que resulta evidente es que estos Seminarios constituyeron un espacio de reflexión, programado para promover el análisis, luego de varios años de haberlo iniciado, del proceso de integración impulsado por las autoridades de la organización.

Sobre la participación en estos Seminarios es de destacar que, excepto el dedicado a temas de ganadería - al que asistieron sólo los grupos de Carne y Leche, integrados por escaso número de técnicos - a los cuatro restantes concurren la totalidad de los investigadores y extensionistas (incluidos los recién incorporados becarios), aunque no todos ellos estaban involucrados en las diferentes líneas de trabajo.

Con relación al desempeño de actividades concretas en cada línea, en Genética y Ambiente (las pruebas de cultivares en red ya mencionadas) inter-

venían casi el cien por cien de los profesionales; también casi todos realizaban por lo menos algunas tareas de Extensión y Transferencia.

No ocurría lo mismo en Nutrición y Fertilidad, ni en Organización y Gestión de Empresas Agropecuarias, como tampoco en Carne y Leche, de las que participaban sólo algunos pocos.

La dinámica de estos Seminarios comenzaba con la **exposición de actividades y productos del periodo 2000/ 2005** y luego se organizaban los debates grupales, a partir de consignas diferentes para cada oportunidad.

En el Seminario de Genética y Ambiente, los referentes de cada grupo **Trigo, Maíz y Soja**, presentaron por separado, todo lo realizado. La enumeración de acciones y logros en todos los casos fue muy rica e incluyó: cantidad de ensayos y de sitios experimentales, unidades participantes, publicación de los resultados en diferentes medios, reuniones de demostración y capacitación, etc., brindando detalles de un trabajo fecundo.

En cierto sentido, influido por esa presentación temática, respondiendo obviamente a una tarea desarrollada en el mismo nivel, se observó luego en el debate, que a algunos investigadores, les costaba ubicarse en el análisis abordando el sistema de producción, es decir más allá de su grupo específico. En general, ellos mantenían esta especificidad y sus reflexiones y propuestas siempre estaban ligadas a su pertenencia a éste.

Esto refiere a cuestiones relacionadas con la identidad: los integrantes de cada uno de los **grupos de contingencia temáticos (que a su vez ya habían adquirido su propia entidad)**, se veían a sí mismos y se identificaban como parte de ellos, reconociendo tanto sus límites - aquello que los diferenciaba de los otros - como lo que los cohesionaba por tener en común.

Como dato ilustrativo, se cita que en una de las transparencias presentadas durante la exposición de actividades de uno de los grupos se pudo leer: *“La historia de un grupo es su identidad”* en alusión a su origen y características diferentes.

No obstante, la diferencia básica que existía entre investigadores y extensionistas, a partir del trabajo compartido ya no era obstáculo para que fluyera el diálogo entre ambos sectores, para que éste se diera “*de igual a igual*”, para que todas las ideas tuvieran “*el mismo peso*” y fueran valoradas de la misma manera (en el acuerdo y en el disenso).

A continuación se incluyen observaciones, comentarios y conclusiones de los Seminarios, que se destacan porque se relacionan con el objeto de este trabajo.

Seminario de Genética y Ambiente

En su transcurso, se proponía para el debate grupal el análisis de lo que se denomina “**la red**” en el INTA, región Sur de Santa Fe.

En principio, debe aclararse al respecto que la Institución tenía a nivel macrorregional, una Red Oficial de Ensayos Territoriales (ROET) tanto para Trigo como para Soja (Red de Cultivares Comerciales de Soja-RECSO). Pero además de participar en ellas, **la EEA Oliveros había logrado integrar a nivel regional redes propias, no sólo en estos dos cultivos, sino también en maíz.**

En ellas se incluían los cultivares de mayor difusión en la zona, con el objetivo de obtener información adaptada a la región, en función de sus características agrosocioeconómicas, (lo que como ha sido señalado, constituye la esencia de la Experimentación Adaptativa).

Dicha **red** fue uno de los productos principales de la actividad de los grupos, que le representó a la EEA Oliveros un verdadero cambio en su posicionamiento tanto a nivel intra como extrainstitucional. Dicho cambio se manifestó fundamentalmente en el reconocimiento a su labor, lo que fue un tópico en el Seminario de referencia.

En este Seminario se concluyó específicamente con respecto a la **red** que era: “*valiosa*” e “*importante*” y que le otorgaba “*fortaleza a la información*”.

Una de las consignas del taller confrontaba la red con el ensayo *'propio'* de la Unidad -o ensayo local-. Se dijo que ambas cosas eran *"compatibles y complementarias"*. El valor de la red fue reconocido a pesar de las dificultades operativas (dificultades en la cosecha por las *"fechas que se superponen y la gente y la máquina deben trasladarse de un sitio a otro"*, distante en algunos casos hasta 200 km).

Entre otros aspectos, se señalaron: la *"fortaleza de la red radica precisamente en la cantidad de sitios experimentales"*, *"el número de sitios es lo que le da mayor peso a la red"* ya que se *"prueba el mismo cultivar en diferentes ambientes"*; *"tenemos la suerte de que las AERs están ubicadas en distintos ambientes"*.

Se hicieron afirmaciones como las siguientes: *"La red en el caso de soja es una importante fuente de recursos extrapresupuestarios"*.

"Esto es una red, todos somos socios, nos nutrimos, nos sirve. No se puede decir esto es sólo mío".

"Otras Experimentales no tienen una red como la nuestra", *"nos miran con sana envidia"*, *"esto se ve como un logro muy importante en la organización"*, *"los colegas de adentro y de afuera (de la Institución) valoran que la información es muy buena"*.

Ya se hizo referencia a las distintas expresiones de reconocimiento que mereció la labor desarrollada por el INTA en el Sur de Santa Fe, las cuales se fueron recogiendo a través de los años y que coadyuvaron a que el tema aflorara en la reunión.

Los profesionales integrantes de la EEA Oliveros y las Agencias de Extensión presentes en el Seminario, expusieron en su transcurso que muchas muestras de reconocimiento les eran transmitidas además por sus pares de la actividad oficial y privada, como así también por los productores.

Ello agrega un valor al proceso, que es origen y a la vez trasciende la obtención de un producto de calidad: en este caso la información generada por

la red. Es la importancia, **el orgullo de sentirse parte** de un logro que se considera *exitoso*, es aquello que se relaciona con los **beneficios** que trae aparejado el trabajo conjunto. Tiene que ver con **ponderar la interdependencia** que existe entre los distintos elementos del sistema que produce la información.

También en el transcurso del mencionado Seminario al hacer referencia a la historia del proceso como lo que marca su identidad, se afirmó con relación a los grupos de contingencia: *“Recordemos que esto surgió para obtener recursos, los que se consiguieron”* en alusión a las alternativas a las que fue necesario apelar en épocas de gran restricción para los organismos del Estado.

Sin embargo, en el análisis a través de los años, no puede pasarse por alto el cambio en la situación de los grupos de Soja, Maíz y Trigo en cuanto a recursos económico-financieros. Mientras que el primero ha sido muy eficiente y exitoso en conseguir fondos de empresas para realizar sus experiencias, el de maíz ha sufrido problemas en la etapa del cobro –que no se ha concretado en tiempo y forma- y el de trigo, no ha contado nunca con dichos aportes.

En definitiva, sin desconocer el origen de la formación de estos grupos, tampoco es válido aseverar que el vínculo que aún los une sea el económico, máxime considerando que el contexto político nacional ha variado notablemente y se destinan más fondos públicos a la generación y transferencia de tecnología.

En otro orden, también se suscitó en el debate grupal el interrogante acerca de los propósitos del grupo de Maíz, ya que este cultivo estaba disminuyendo en cuanto a superficie sembrada en la región. Entonces, era necesario replantearse si el grupo debía seguir realizando experimentos en este cereal, aún **no existiendo una demanda concreta**, lo que era el fundamento de su creación. Hubo acuerdo en el sentido de que **la actividad del grupo debía continuar, más allá de la demanda**, ponderando el valor estratégico del maíz en la rotación - alternativa tecnológica primordial para la sustentabilidad del sistema de producción.

Esta reorientación de los objetivos de un grupo, evidentemente **no se puede enmarcar dentro de lo que es trabajar para la contingencia**, ofreciendo respuestas en el corto y mediano plazo a los problemas que se presentan.

Planificar en función de la sustentabilidad obliga al diseño de experiencias de investigación básica o aplicada, y se relaciona con la prospectiva como parte de la estrategia institucional y del país para el sector agropecuario. Pero lo que interesa destacar a los fines de este estudio es la **voluntad de proseguir actuando en conjunto**, a través del grupo formado, valorando precisamente ese espacio de interacción.

En lo concerniente a la **interdisciplina en los grupos**, se registró en este Seminario sólo un reclamo: la necesidad de incorporar a un especialista en fitopatología, que desarrollara su tarea en todos los cultivos.

Sobre la difusión de los resultados de las experiencias, se valoró la Revista Para Mejorar la Producción, editada para cada cultivo, en cada campaña. No obstante, se enumeraron algunos inconvenientes que radicaban fundamentalmente en la asignación de roles y tareas tendientes a lograr dicha publicación (Se abordará en detalle, en el capítulo respectivo).

Seminario de Nutrición Vegetal y Fertilidad de Suelos

En este Seminario, las consignas del trabajo en taller planteaban la consideración de aspectos operativos de las experiencias realizadas “en red”. Sin embargo, dos de los 3 grupos armados para el análisis, reflexionaron sobre cuestiones más generales y profundas relacionadas con el trabajo conjunto y prácticamente no opinaron sobre la metodología.

En uno de ellos se suscitó el debate sobre la **denominación de los grupos de contingencia**, precisamente a partir de considerar el tiempo transcurrido desde su creación y su perdurabilidad.

Se dijo: *“Nacieron con ese nombre, pero ya no lo son, si tienen más de 7 años”*. *“Los grupos de contingencia han sido más bien reactivos que proactivos, en el sentido de que se crearon una vez que estaba instalado el problema, para tratar de brindar alguna solución”*. Frente a ello, se instó a *“empezar a mirar juntos el futuro”*, a la par que se establecían límites y diferencias entre la investigación y la experimentación.

Se remarcó el origen de estos grupos *“formados para asignar y administrar los fondos disponibles (en el presupuesto del INTA) o que se pudieran conseguir (extrapresupuestarios)”* en época de crisis institucional y de recorte en el gasto público). Sus integrantes recordaron: *“Se nos dijo - ‘Hay plata para **todos** los que estén haciendo algo en maíz, o en soja, o trigo’,.... no sólo para los grupos reconocidos por la estructura en el sector de investigación”*.

En el debate no surgió la distinción entre ‘actuar para la contingencia’ y la condición de contingencia de los grupos. Pero fue unánime el reconocimiento de la **entidad de los grupos** como tales, más allá de su temporalidad. Es en este sentido que la conformación de los grupos, y en consecuencia también la interdisciplina que se pregonaba, pueden considerarse **tecnologías de gestión** empleadas por la organización para generar cambios culturales.

Razones ya apuntadas indican que lo que influyó en la toma de esta decisión fue el descrédito de la labor de extensión que se constata en el organismo (a partir de la autocrítica interna), principalmente en la década del '90. En otras palabras: los mayores esfuerzos (presupuestos incluidos) se destinaron a la **generación de información / tecnología**.

De ese modo, se extendió la responsabilidad y participación directa del sector de extensión, que tradicionalmente se ocupaba casi exclusivamente de la transferencia y difusión. Se recuerda que antes de estos cambios, aquella misión era privativa de los investigadores, lo cual les otorgaba un rango superior tanto intra como extrainstitucionalmente.

Otro ítem destacable en este Seminario, fue la reiteración del reclamo por parte de todos los asistentes, acerca de la necesidad de un coordinador en

cada grupo, *“no sólo un referente técnico, sino alguien que tome decisiones, que haga control de gestión, que establezca un sistema de premios y castigos”*.

En algunos aspectos, se cuestionó la excesiva horizontalidad en las relaciones entre sus integrantes, aflorando tal vez resabios propios de estructuras organizativas formales.

4. REVISTA “Para Mejorar la Producción”

Esta publicación de la EEA Oliveros presenta en el proceso de elaboración, compilación y redacción, características que ameritan sea considerada en la categoría de mediación, como dispositivo articulador de matrices socioculturales.

Sus orígenes muestran como antecesores de la misma a los trabajos publicados por esa Unidad del INTA en la serie *‘Información para Extensión’* (ya mencionada en este estudio) y destacan el propósito de agruparlos para mayor organicidad en la difusión.

Pero además al ser creada en 1996, significó importantes cambios en la dinámica de publicación institucional. **Fue el espacio que habilitó ampliar la base de producción de la información en el INTA y fue la herramienta que permitió cambiar una marcada tendencia, que indicaba que la gran mayoría de las publicaciones técnicas tenían por lo general como autores - casi exclusivos - a los investigadores.**

La propia organización aún en la actualidad, señala este aspecto como una debilidad del área de extensión. En un documento de discusión,¹³ que “resume el diagnóstico interno” y presenta “una propuesta” para fortalecer el sis-

¹³ Documento Preliminar de Discusión Interna sobre “Fortalecimiento del sistema de extensión”. Dirección Nacional. Coordinación Nacional de Transferencia de Tecnología y Extensión. Bs As. 20 de abril de 2007

tema, hace referencia a la “dificultad en sistematizar y difundir la información generada en el área de extensión”.

La revista Para Mejorar la Producción (PMP) de la EEA Oliveros se presenta entonces como una excepción. Esto se debe a que la forma de articular al sector de investigación con el de extensión en el INTA Sur de Santa Fe, conduce a que los extensionistas también sean responsables directos en la generación de información; no sólo en la transferencia.

Editada por la Experimental nombrada, lleva más de 10 años de publicación, 35 números y más de 600 artículos, en un 75% de los cuales, los extensionistas son autores junto a los investigadores.

Con respecto a los propósitos de esta revista, se afirma en sus primeras ediciones que fue creada como instrumento para dar a conocer los resultados obtenidos, a través de la aplicación de la metodología de Experimentación Adaptativa en campos de productores.

El espacio editorial del primer número dedicado a trigo - campaña 1995/96 (noviembre 1996) se refiere a las “características especiales” del accionar de la EEA Oliveros “para generar, validar y transferir” tecnología. En sus líneas se registra la mención de “la conformación de **equipos interdisciplinarios en función de los problemas a resolver**”.

En términos generales, en los editoriales de la revista - firmados por el Director de la Unidad - eran frecuentes las alusiones al modelo organizacional de la EEA Oliveros, y a los elementos esenciales que lo distinguían: la integración entre sectores, la prioridad de dar respuestas a los problemas de la producción regional en el corto y mediano plazo y la validación de tecnologías adecuadas a las condiciones agro-socio-económicas de la región.

En el editorial del número dedicado a soja de la misma campaña (aparecido en febrero de 1997) se enfatiza la preponderancia de este cultivo en los sistemas productivos de la región. Por ello, sostiene “adquiere fundamental importancia la información **generada y validada en condiciones locales**, especialmente por la rapidez y precisión de las respuestas”. Se define a la publica-

ción del modo siguiente: “Soja - campaña 95/96 es un producto de la **acción integrada de grupos conformados por técnicos de diferentes sectores y orientaciones**, a partir de diagnósticos compartidos con productores, profesionales y empresas del sector privado cuyo papel ha sido de capital importancia en la orientación de los trabajos”.

En cuanto a los contenidos, desde sus inicios, “Para Mejorar la Producción” incluyó fundamentalmente distintas experiencias de validación y adaptación de tecnología en los cultivos de trigo, soja y maíz, implantadas en numerosas localidades de la región Sur de Santa Fe - tarea que desarrollaban los grupos de contingencia -.

También presentó artículos técnicos generados por los grupos disciplinares de la Experimental: Ecofisiología y Manejo de Cultivos, Protección Vegetal y Tecnología de Semillas.

No obstante, sobre todo con el transcurso de los años, se fue consolidando y adquirió mucha relevancia por la trascendencia en el medio (profesionales, empresas, productores), la información de las **redes de los 3 cultivos mencionados**, que incluyeron cada vez más número de sitios y materiales participantes.

Esto - ya ha sido planteado - era el resultado genuino de la acción de los grupos de contingencia de INTA en el Sur de Santa Fe. Por citar algunos ejemplos: en el N° 7 de la revista de maíz- campaña 1997/98 se incluye el informe ‘Rendimiento medio, respuesta al ambiente y estabilidad relativa en cultivares de maíz en el Sur de Santa Fe’. Este artículo consigna en Materiales y Métodos: “Los análisis se efectuaron con los resultados de la red de Ensayos Comparativos de Rendimiento, conducida por diversas unidades dependientes de la EEA INTA Oliveros, durante la campaña 1997/98. Esta red constó de 9 ensayos, con alrededor de 45-50 cultivares, la mayoría de los cultivares estuvo en todos los ensayos”. (pág.11)

Otros textos en el mismo ejemplar, refieren experiencias de ‘Comportamiento de cultivares’ en numerosas localidades: Coronel Bogado, Armstrong,

Oliveros, Las Rosas, Sancti Spiritu, Santa Emilia y María Teresa (pág.17 a 38). Por otra parte, también se publican allí los resultados de 'Influencia de las dosis de nitrógeno sobre el rendimiento y sus componentes en diferentes ambientes en el Sur de Santa Fe. Campaña 96/97, que también aluden a ensayos en varios sitios: Iturraspe, J.B.Molina, Villa Mugueta, Cañada de Gómez, Oliveros, Totoras y Casilda (pág. 49).

Los trabajos - aunque sin excesiva rigidez - se presentaban con un esquema básico de estructura de informe técnico, con una introducción en la que se citaban antecedentes y materiales y métodos de la experiencia; desarrollo, que incluía resultados y discusión, y conclusiones.

Como norma general, cada uno de los artículos contenía datos de clima (lluvias y temperatura), como así también referían las características técnicas de suelo: clasificación en tipo y serie.

En la introducción de la mayoría de los informes de los trabajos en red, se aprecia la valoración que los profesionales le otorgaban al quehacer conjunto. Si bien este aspecto ya había sido ponderado en varios editoriales por la autoridad máxima de la EEA. (PMP 5 Soja – campaña 1996/97), es destacable dicha puesta en palabras por parte de muchos actores de la experiencia.

Los autores frecuentemente utilizaban esta expresión: **“desde hace años se viene trabajando”** para resaltar como antecedente la manera especial de articulación que se daba entre investigadores y extensionistas en el INTA Sur de Santa Fe. Por citar algunos ejemplos, en el N° 28 de trigo - campaña 2004/2005 dicha frase se repetía en distintos artículos. (pág.14, 35). Similar situación se daba en los informes de comportamiento de cultivares en distintos ambientes de los grupos de maíz y soja, publicados en las revistas respectivas.

Pero además, los resultados obtenidos a través de la red eran tomados como referentes por los mismos técnicos de INTA para realizar experiencias en otros temas. Tal como sucedía con “una red de ensayos en campos de productores para evaluar el efecto de distintas combinaciones de cultivares de trigo de diferente longitud de ciclo y estrategias de fertilización sobre el rendimiento de

trigo / soja de segunda”. En el informe correspondiente se lee: “Se utilizó un cultivar de ciclo corto y otro de ciclo largo, de buen comportamiento en la red de ensayos del área de la EEA Oliveros del INTA. (pág. 80. PMP 28 Trigo).

Entre los profesionales del INTA se hablaba en términos de que el producto de una experiencia era a la vez insumo para otra, lo cual significaba una interesante circularidad en lo que refiere a la generación de información.

Con respecto a la igualdad de condiciones en cuanto a participar en la publicación, corresponde aclarar que además de los trabajos en red, los extensionistas tenían la posibilidad de reportar otras experiencias locales, que encaraban en función de demandas zonales, de las cuales eran responsables.

Con suficiente antelación todos y cada uno de los profesionales del INTA Sur de Santa Fe, recibían desde la oficina de comunicaciones la invitación a publicar (con las fechas límites de entrega de trabajos). La convocatoria era muy amplia y abierta.

Y es en este aspecto donde se evidencia tensión entre investigadores y extensionistas, expresada por ejemplo en las reuniones de planificación y seminarios.

Una de las consignas debatidas en el Seminario de Genética y Ambiente (Roldán, 20/5/05) fue “¿todo lo que se publica es publicable?”. Si bien las conclusiones refieren reconocimiento y recepción de opiniones positivas de profesionales, e incluso manifestaciones de docentes que informan que utilizan las revistas en sus cátedras - UNR, UBA y UN Río IV -, algunos investigadores presentaron la propuesta de una comisión asesora que revisara los trabajos antes de su publicación, argumentando mayores exigencias en lo relativo al nivel científico que debían tener los informes.

Como contrapartida, la relación fue distinta en lo que respecta a dos cuestiones fundamentales en la articulación de los dos sectores de la Institución que se generó en virtud de esta revista: la mención de autores de los trabajos y la creación de una nueva identidad para el organismo a nivel zonal.

Con relación al primer aspecto, en los primeros años de la revista se nombraba a todos los participantes en orden alfabético, sin distinción de su pertenencia a uno u otro sector (investigación o extensión). Luego esto cambió y presentó diferentes matices en los distintos grupos.

En la revista de trigo se ha preferido nombrar como autores (debajo del título del trabajo) a la totalidad de los participantes en los ensayos **en orden alfabético**. Luego en el cuerpo del artículo, presentar una introducción con información de validez general, que elaboran los investigadores. Además, si bien los datos son analizados en conjunto (por investigadores), se agregan breves **informes parciales** por sitio experimental, firmados por los responsables de cada Unidad de extensión. (ej.: PMP N° 34 Trigo 2007). El grupo de maíz, ha adoptado con el tiempo la misma modalidad. (PMP N° 35 Maíz 2007)

Con respecto al de soja, ha conformado un subgrupo liderado por el investigador especialista en ese cultivo, que analiza los datos y prepara el informe conjunto. En cada trabajo sus nombres quedan registrados en primer lugar, como responsables de esa elaboración; a continuación aparece la mención de todos los participantes **en orden alfabético**. (PMP N° 36 2007). En estos artículos **no existen los informes parciales**, por sitio o por Unidad de extensión.

Se aprecia que por tratarse de un proceso abierto y fluido, con el transcurrir del tiempo, cada grupo ha debido crear su propia estrategia para dejar establecida una diferencia en cuanto a la participación en la elaboración de la información para difundir. Si bien, en ningún caso se discute la participación de todos por igual en el terreno de las experiencias, sí queda demostrada la búsqueda por parte de los 3 grupos, de una suerte de diferenciación en lo que respecta a la producción de los informes.

En otras palabras, queda registrada de este modo la tensión/pulsión presente en la relación, que habilita la negociación incluyendo tanto el acuerdo como el disenso: en definitiva el cambio.

El otro aspecto que se considera destacable desde el punto de vista de lo construido a través de esta mediación es la denominación “**INTA Sur de Santa Fe**”.

La expresión, reiterada en los trabajos de la revista como una referencia geográfica concreta de la experimentación, comenzó a ser utilizada para nombrar a la organización que atravesaba una etapa de cambios trascendentes.

Fue el nombre que, sin estar reconocido en la estructura de la Institución, adquirió la identidad de las transformaciones, aludiendo no sólo a una Experimental que *‘salía de sus límites físicos’* para integrarse más a la región, sino también a las 7 Unidades de Extensión que de ella dependían, en un proceso en gran medida compartido.

También en este aspecto, la revista fue el dispositivo articulador que permitió plasmar el proceso de cambio, y la comunicación fue el lugar de la transformación.

CONCLUSIONES

Cambios producidos

Más allá del obligado 'recorte' en función de las políticas adoptadas y las restricciones presupuestarias para los organismos estatales a nivel país, en el INTA de la región Sur de Santa Fe, se aprecia - a través de la documentación analizada - que el propósito de intervenir para modificar la situación se centró en la revalidación de un **sistema de generación y transferencia de tecnología** para el sector agropecuario, que funcionara como tal, integrando o articulando sus elementos.

Los equipos se formaron con la finalidad de: evitar el aislamiento (por dispersión geográfica), el individualismo (por formación y cultura) y la distorsión de la especialización que traía aparejada incomunicación y determinaba profundas diferencias entre investigadores y extensionistas.

Hubo variantes en sus objetivos. A veces se constituyeron como grupos operativos (por ejemplo grupos de contingencia pequeños para actualizar los diagnósticos) y otras para 'funcionar' más allá de las estructuras de la organización, aprovechando mejor los recursos: dinero, vehículos, oficinas, etc.)

Resulta indiscutible que existió un **propósito de mejorar la comunicación** en el nuevo modelo organizacional de INTA Oliveros, que está expresado en varios documentos (F. Alsina, 2000).

Aunque los **grupos de contingencia**, surgieron a raíz de situaciones bastante desfavorables para la Institución, pudieron transformar debilidad en fortaleza.

Por todo ello, amerita un análisis en profundidad la transformación operada a nivel de la organización, que no se dio en igual medida en otras regiones y Unidades del INTA. Es precisamente a partir de estas consideraciones que adquiere entidad el estudio de las estrategias utilizadas para alcanzar estos logros.

Estos grupos han sido el motor de un cambio organizacional trascendente en la región sur de Santa Fe, que se ha logrado, al decir de los propios directivos del organismo **“sin cambiar la gente”**.

La frase (que aparece en documentos analizados discursivamente en este trabajo) en sentido estricto alude a que no fue necesario reemplazar a unos agentes por otros, con diferentes aptitudes. Pero, no debe dejar de señalarse que literalmente, no da cuenta de los importantes **cambios de actitudes operados en las mismas personas, en función de las interacciones generadas**.

Un detonante para decidir los cambios organizacionales fue, el cuestionamiento a la labor de extensión, que se registró incluso fuera de la propia organización. El debilitamiento de su rol favoreció el inicio de la transformación.

En el planteo de **trabajo en equipos interdisciplinarios**, los extensionistas de ningún modo podían quedar excluidos. Sus saberes y competencias (no sólo académicos) eran necesarios para comenzar a operar de una manera diferente.

Pero el modelo organizacional de Oliveros promovió cambios en ambas ramas; procurando no dejar en manos de un solo sector la exclusiva responsabilidad ya sea de generar como de transferir, instó a los dos a desarrollar capacidades para cumplir ambas tareas.

Así, los extensionistas del Sur de Santa Fe se fueron transformando en ‘experimentadores’ y los investigadores, además de involucrarse en mayor medida en la transferencia y difusión, incorporaron concretamente a ‘la demanda’ en la planificación de sus actividades.

Se reconoce la validez de esta estrategia como **tecnología de gestión** (Longobardi, 1992. p. 7) máxime considerando que se trata de cambios **culturales** - los cuales son muy difíciles de lograr -, que se operan en una organización de carácter **público** (en las cuales se agudiza la tendencia a la persistencia de normas, valores, rutinas) y que específicamente en el caso estudiado sufrió durante más de dos décadas el congelamiento de vacantes.

Los cambios de esta naturaleza en una organización no se logran 'por decreto'; por el contrario son complejos (muchas veces generan rechazo), lentos y costosos.

Puede considerarse que la **estrategia del modelo organizacional de Oliveros** fue la adecuada, porque comenzó a partir de reconocer aptitudes, valores, destrezas, saberes, aportes, y de experimentar modestos intentos, poniendo en práctica la articulación, estableciendo **acuerdos mínimos** (Prieto Castillo, 1986) especialmente en cuestiones apreciadas por todos.

Resulta interesante reflexionar acerca de la denominación original de **Grupos de Contingencia**. Aunque en la actualidad prácticamente no se utiliza esa expresión, los mismos grupos, (con escasas variantes en cuanto al número de integrantes, que obedecen a la incorporación de nuevos agentes) aún subsisten, después de casi 10 años de su creación.

Sus integrantes los reconocen como **parte de una estrategia para el cambio, para la articulación**. Ellos actuaron creando y recreando nuevas situaciones, ante condiciones diferentes a las que existían cuando se formaron.

Finalmente, un aspecto muy importante del cambio logrado se refiere a la construcción de una nueva identidad. "**INTA Sur de Santa Fe**" es la expresión del nuevo modelo organizacional, que sirvió para que se sintieran identificados y representados tanto los profesionales de la Estación Experimental Agropecuaria Oliveros (en su mayoría investigadores), como los de las 7 Unidades de Extensión que de ella dependen, establecidas en esa región. En estas últimas, el nombre de la localidad, constituye también la expresión de una

‘marca’: así hay tantos ‘INTAs’ (si se permite la expresión), como localidades con sedes de oficinas del organismo.

La frase INTA Sur de Santa Fe tiende a superar esa delimitación geográfica aludiendo a todos y cada uno, a un trabajo conjunto, un logro compartido. Y, tal como ha sido expuesto, ello es producto de una estrategia que incluye un proceso comunicacional de vinculación y construcción de sentido.

Sobre el sentido dado a la interdisciplina

Interdisciplina con un sentido construido por los actores

El modo en que se **construyó el sentido dado a la interdisciplina** en la experiencia estudiada - tal como lo propone la teoría de la estructuración social (Giddens, 1995) - indica que hubo **reglas y recursos** constituyentes de una estructura que no actuaron “imponiendo coerciones a la actividad humana, sino permitiéndola” (Vasilachis, 1992. p.52). Entendiendo estructura como un “orden virtual de relaciones transformativas”, el primero destaca una condición de “**dualidad**” por la cual “Estructura no se debe asimilar a constreñimiento sino que es a la vez constrictiva y habilitante (Giddens, p.61).

En cuanto a **reglas**, como ha sido presentado, la propuesta de trabajo interdisciplinario en el INTA, se planteó en numerosos documentos institucionales que circularon, en especial internamente en la organización y a nivel nacional, desde casi 10 años antes del cambio operado en la EEA Oliveros.

La misma - con distintos grados o matices prescriptivos - fue realizada con el propósito de mejorar la eficiencia de la Institución, brindando soluciones o respuestas rápidas a las demandas del medio, a través de acciones en el corto y mediano plazo, y en el marco de un sistema integrado de generación y transferencia de tecnología.

A nivel provincial, a partir de la ‘integralidad’ entre investigación y extensión proclamada por el Consejo del Centro Regional Santa Fe en 1996, en la EEA Oliveros se tomaron decisiones, plasmadas en sus objetivos, que implicaban cambios organizacionales trascendentes. Se crearon los **grupos de contingencia**, a los cuales se designó como ‘equipos interdisciplinarios’, conformados por investigadores de la Experimental de Oliveros, trabajando junto a los extensionistas de todas las Agencias de Extensión Rural dependientes (7 Unidades), ubicadas en la región Sur de la Provincia.

Entonces, es preciso señalar que la experiencia llevada a cabo en el INTA Sur de Santa Fe, **tuvo sus propias reglas que sirvieron para configurar sentido.**

Si bien la propuesta de trabajo interdisciplinario del nivel nacional, estableció un marco para las acciones a nivel regional, en el caso de Oliveros, este estudio demuestra la existencia de una *tensión* (o *distancia* - Verón, 1998 -) entre un concepto de interdisciplina definido *a priori* y el sentido situacional e histórico otorgado al término, en el discurso y la práctica de los grupos de contingencia. Sin embargo allí, discurso y práctica se entrelazan sin tensiones a través de mediaciones para construir sentido.

En la experiencia estudiada el mandato más importante - por las razones ya apuntadas - fue: “es necesario trabajar juntos”, los dos sectores articulados según lo indicaba la Experimentación Adaptativa, en todas las etapas: diagnóstico, planificación, experimentación y difusión. Pero además el caso de INTA Oliveros, como se ha visto a través del análisis del discurso, se distinguió por las consignas de: **“predicar con el ejemplo”, “ofrecer respuestas concretas” y “demostrar en los hechos”.**

Con respecto al otro elemento de la estructura señalado por Giddens, se comprueba la utilización de **recursos de asignación y recursos de autoridad.** Los primeros “denotan aptitudes - o más precisamente, formas de aptitud transformativa - que generan mando sobre objetos, bienes o fenómenos materiales”; mientras que “recursos de autoridad denotan tipos de aptitud transformativa que generan mando sobre personas o actores” (Giddens, op.cit. p.69).

Entre los recursos de asignación a los cuales se apeló en Oliveros, se pueden mencionar: la compra de **vehículos** (considerados indispensables para el trabajo conjunto de agentes que no compartían un lugar físico para sus actividades) y de **computadoras.** Además, la **disponibilidad de presupuesto** (ya sea con fondos del Estado como extrapresupuestarios) para las actividades de experimentación de todos los grupos de contingencia, como así también para las de difusión: **inicio de la Serie “Para Mejorar la Producción” - y organi-**

zación de jornadas demostrativas y Días de Campo. (Ya se ha hecho referencia a todos ellos en este estudio).

En lo concerniente a recursos de autoridad debe destacarse un **considerable esfuerzo en capacitación**, ya que se implementaron **cursos de computación** (introducción, manejo de PC y sistemas operativos básicos) para toda la dotación de la EEA y AERs, abarcando no sólo a los profesionales y administrativos, sino también a auxiliares de campo, capataces, personal de mantenimiento, etc. También la Dirección de la EEA Oliveros confeccionó listados con el detalle de los lugares (incluyendo hasta un galpón) donde cada uno de los agentes podía tener acceso a una PC, lo que pone en evidencia el valor superlativo asignado al manejo de esta herramienta para el desempeño laboral.

Con respecto a la **comunicación**, algunos años antes de los cambios (1990/92), se realizaron **Seminarios - Talleres de Experimentación Adaptativa** con destino a estos profesionales en Rosario, Oliveros y Roldán, que formaban parte del respectivo Proyecto de Capacitación a nivel nacional. Luego acompañando el proceso de transformación, la Dirección de la Experimental junto a la Coordinación de Desarrollo Rural, organizaron anualmente otros **encuentros, con diversos objetivos** tendientes por lo general a definir cuestiones operativas, que contaron con la asistencia de la totalidad de los técnicos del INTA Sur de Santa Fe, y por la modalidad de taller, además promovieron su amplia participación.

Sumadas a estas **reuniones plenarias**, existieron las denominadas '**de grupo**' que en muchas ocasiones surgieron a raíz de la necesidad de resolver cuestiones relacionadas con los protocolos de trabajo, con la disponibilidad de maquinarias y de personal para operarlas, o bien con el informe de los resultados de la tarea específica, las que se constituyeron también en espacios de comunicación.

Relacionado específicamente con el abordaje de lo interdisciplinario, si bien no fue abundante la bibliografía sobre el tema que circuló en los distintos estamentos de la organización, **la Institución editó algunos títulos nuevos.**¹⁴

Sin embargo, los profesionales del INTA Sur de Santa Fe sólo excepcionalmente tuvieron acceso a los documentos producidos y casi no se generaron debates programados a ese nivel. Tampoco se ofrecieron charlas ni conferencias de expertos.

Señalar esto no implica restarle mérito a las transformaciones llevadas a cabo, sino puntualizar una particularidad de la experiencia: **no se diseñaron estrategias para trabajar en profundidad a partir de un concepto, sino que los grupos fueron impulsados a actuar en el terreno de ‘lo concreto’:** las demandas de los productores y las alternativas de solución a los problemas productivos de la región.

En el tiempo en que se trabaja internamente a nivel nacional en la organización para instalar la propuesta de trabajo interdisciplinario, en esta región la noción de **interdisciplina** no se analiza en sus fundamentos ni en sus alcances, no se debate, no se cuestiona, tampoco se asume como algo dado con un sentido estricto; sino que **se construye a través de las prácticas.**

La estrategia utilizada en Oliveros, remite a asignarle *valores, usos y ventajas* a la interdisciplina e incluso a la comunicación y articulación. Ya ha sido visto que el discurso habla de su necesidad y puntualiza su **importancia para** ser considerada una organización moderna, actualizada, dinámica, integrada a un mundo en permanente cambio.

Lo que se denomina *interdisciplina* en el INTA de la región Sur de Santa Fe, no es un concepto “puro”; simplemente es una puesta en práctica, en la que es posible encontrar las huellas del sentido construido: **un sentido nuevo, transformador** de las condiciones preexistentes a esa situación.

Cuando Giddens habla de prácticas sociales ubicadas en tiempo y espacio, afirma: “La **rutina** es el elemento básico de la actividad social cotidiana; es

¹⁴ Ver en este trabajo “La interdisciplina en el INTA”.

el **fundamento material** de la naturaleza recursiva de la vida social". "Una rutinización es vital para los mecanismos psicológicos que sustentan un sentimiento de confianza o de seguridad ontológica durante las actividades diarias de la vida social". (p.24)

En la experiencia estudiada, la cotidianeidad del trabajo conjunto entre investigadores y extensionistas, repetido y recreado, también contribuyó a otorgar sentido a la noción de interdisciplina.

Además, el hecho de que **las reuniones plenarias o de grupo, se efectuaran de manera habitual en la Agencia de Extensión de Roldán** - elegida como **lugar equidistante** a todas las unidades convocadas - constituye un **aspecto clave de la construcción de sentido**.

Los integrantes de los grupos de contingencia que participaban en esas reuniones valoraban la cuestión de "equidistancia", sintiéndose todos considerados por igual. Unos y otros (investigadores y extensionistas) debían 'moverse del lugar' en que estaban, para 'encontrarse en terreno neutral'. Y esto no sólo estaba referido a la ubicación física, sino que tenía claramente un sentido de renovación de posiciones y roles.

En este aspecto son pertinentes las nociones **de postura y sede** de la teoría de estructuración social. El primer concepto está referido no sólo a la "postura del cuerpo en encuentros sociales (trabajo facial, gestos y gobierno reflexivo del movimiento del cuerpo)" sino "también a la **serialidad de encuentros por un espacio-tiempo**" – "principal esfera de aplicación del concepto de rol social". (Giddens, op.cit. p.25/26)

Este autor sostiene: "**Sedes** no son meros lugares sino *escenarios* de interacción; como Garfinkel lo ha mostrado de manera particularmente convincente, los actores sociales usan escenarios de manera consuetudinaria -y en buena medida tácita- para **dar sustento a un sentido** en actos comunicativos. Pero los escenarios están también regionalizados según aspectos que influyen mucho sobre el carácter serial de los encuentros y reciben la influencia de éste. Una <fijeza> espacio-temporal normalmente implica una fijeza social; el carác-

ter sustancialmente < dado > de los *medios* físicos de la vida cotidiana se entrelaza con una rutina y ejerce una profunda influencia sobre los contornos de una reproducción institucional. La regionalización tiene también una fuerte resonancia psicológica y social en orden al < cercamiento > (o confinamiento) que tapa la vista de ciertos tipos de actividades y de personas y a la < exposición > (o mostración) de otros". (p.26)

Del mismo modo y con relación a estos conceptos, **la implantación de los experimentos en campos de productores** - sustancial en la metodología de Experimentación Adaptativa - también fue determinante de las transformaciones operadas a todo nivel y en particular de **la construcción de sentido**, no sólo significó el desplazamiento del lugar físico de la EEA como centro de las actividades más importantes en la generación de tecnología.

La Experimentación Adaptativa en sí misma representaba un gran cambio, ya que no era la investigación tradicional (básica o aplicada) y tampoco era extensión o transferencia. Investigadores y extensionistas debieron aprehender este concepto.

Los actores de este proceso constituyeron 'nuevas' relaciones sociales a partir de resignificar la interdisciplina, desde una conciencia práctica que les permitió situarse (tener definido un rol), actuar en determinados escenarios, interactuar y articular en situaciones concretas.

Giddens introduce el concepto de **conciencia práctica** para aludir a "todo lo que los actores saben tácitamente sobre el **modo de < ser con >** en contextos de vida social, sin ser capaces de darles una expresión discursiva directa. Dice: "los seres humanos tienen la aptitud de comprender lo que hacen en tanto lo hacen, pero la misma opera sólo en parte en el nivel discursivo". "Lo que los agentes saben sobre lo que hacen y sobre las razones de su hacer es vehiculizado en buena parte por una conciencia práctica". "El **saber mutuo** que forma parte de encuentros, no es directamente asequible a la conciencia de los actores. La mayor parte de ese saber es de carácter práctico: es inherente a la capacidad de **< ser con >** en las rutinas de una vida social".(p 42)

En la experiencia estudiada la *interdisciplina* ‘se ejerció’ de la única manera posible: con los recursos existentes y de modo consecuente con la pregonada frase “*hechos y no palabras*” registrada en varios de los documentos analizados para este estudio. La exigencia de mantener coherencia entre la palabra y la acción, entre el discurso y la práctica puede decirse que constituía una ‘postura filosófica’ en el perfil de la Unidad de Oliveros.

Para ilustrar esto, se cita otro documento producido en la región por esos años en el cual se afirma: “La interdisciplina ocurre sólo cuando se trabaja entre diferentes disciplinas en **casos concretos**, donde la complejidad de los problemas requiere soluciones del mismo tipo. El escenario técnico-socio-productivo actual exige este tipo de soluciones, y aquí, una vez más la capacitación y el entrenamiento de equipos profesionales de diferentes disciplinas aparece como una necesidad irrefragable del próximo siglo”.¹⁵

Del mismo modo, **los objetivos trazados en 1996 por la EEA Oliveros** (ya expuestos), no permanecen en la categoría de *una intención declamatoria*, sino que **se traducen claramente en acciones concretas**.

Así es posible reconocer su impronta imprimiendo un estilo en las prácticas cotidianas de autoridades y técnicos del INTA de la región. En ellas se evidencia que funciona como un imperativo el ocuparse prioritariamente de los problemas ‘reales’, relegando a un plano secundario lo conceptual. Se observa además que subyace la idea de una asociación directa entre la disponibilidad de ciertos recursos, sobre todo tecnológicos, y la posibilidad de ‘*mayor comunicación*’.

En igual sentido, se inscribe otro de los objetivos trazados en 1996 de incrementar las acciones de difusión y la multiplicación de canales para lograr una ‘fuerte presencia’ institucional y técnica en los medios de comunicación.

Con ese particular sesgo se diseñó el cambio y se resignificó el concepto de interdisciplina. Para expresarlo en términos simples, la propuesta implicaba

¹⁵ “Extensión en la pampa húmeda”, 1998. F. Alsina, C.; Malaspina, A. y F. Alsina, M.

pensar que: *contando con vehículos, correo electrónico, internet, dinero, era posible estar mejor comunicados, en cierto sentido 'un poco más cerca' (una especie de comunicación proxémica). También a partir de ello, era posible el trabajo en equipos 'interdisciplinarios'.*

Asimismo: con el concurso de empresas, otras instituciones, medios de comunicación social y otros profesionales con los cuales coincidir en determinados objetivos, era factible trabajar juntos (ya sea mediante la celebración de convenios de vinculación tecnológica, promoviendo relaciones interinstitucionales, compartiendo campañas de difusión, o trabajando de manera interdisciplinaria).

En el INTA Sur de Santa Fe, en la urgencia por implementar el trabajo en equipo, en principio el énfasis estuvo puesto en disponer, conseguir, aprovechar de la manera más eficiente los recursos materiales. Recursos que son necesarios, aunque no suficientes para lograr cambios culturales. (Aunque debe señalarse que con el transcurso de los años, se le otorgó más centralidad a este aspecto en el proceso, lo que permitió la evolución de la experiencia). Además, **aún sin el concurso de disciplinas diferentes, era necesario empezar sin demoras la transformación internamente en la organización.**

Pretender explicar esta postura a través del desconocimiento o falta de información de quienes impulsaron las transformaciones resultaría muy errado; por otra parte ese es **el supuesto** que siempre está presente en una **concepción comunicacional de tipo difusionista** (y hay que reiterar que la visión de la comunicación en el INTA ha estado generalmente influenciada por ello).

Por el contrario, es más válido **contemplar visiones y percepciones de los actores involucrados en la experiencia.** Y en ese sentido es preciso tener en cuenta dos aspectos: en primer lugar el **pragmatismo** expresado con énfasis en el discurso del Director de la EEA Oliveros. Pero además, **una percepción (casi desde lo intuitivo) de las profundas diferencias entre las matrices socioculturales -investigadores y extensionistas-** que ocasiona-

ban un grave distanciamiento y requerían urgente intervención, sin llegar a analizar si la extensión podía ser considerada una disciplina o no.

En la entrevista que la autora de este trabajo le hiciera a los fines del estudio, el Ing. Agr. Aldo Malaspina, la autoridad máxima del INTA de Oliveros (profesional proveniente del sector de extensión del organismo) se refiere al trabajo interdisciplinario como *“un reclamo institucional de varios años”*, dando testimonio de su participación en un Taller sobre el tema en el año 1986.

Dice luego al respecto: **“información había, ... había que tomar la decisión”** (de ponerlo en práctica o continuar trabajando de la manera tradicional) . Prosigue: *“siempre uno pensó en la mejor forma de resolver un problema” sin anteponer “las estructuras que teníamos, si servían o no”. Aclara: “hemos visto que las estructuras formales en instituciones como el INTA no son impedimentos para solucionar un problema”. “Si uno empieza a desarrollar una nueva forma de trabajar, aunque no tenga nada que ver con las estructuras, nadie va a decir ‘apliquen la estructura que está escrita’ ”. **“Si los hechos sirven, el resto es algo secundario”**... *“nada nos impide seguir trabajando”*. **“Para nosotros, lo prioritario ha sido el hacer, y no dejar acentuado en la estructura el cómo se hace”**. **“Había que trabajar así, y demostrar haciendo”**.*

Ilustra su idea diciendo: **“Cuando se perdió la confianza en el hombre comenzaron los contratos escritos”**. **“Nosotros tratamos de generar la confianza a través de los resultados...”**. **“Pretendemos solucionar realmente un problema, independientemente de la forma de organización”**. Expresiones que dan cuenta de la valoración casi excluyente de lo material, por encima de lo simbólico.

El entrevistado se refiere al Plan Estratégico Institucional (2000) - ya citado en este trabajo- y expresa que en uno de sus capítulos define: *“un marco conceptual que habla de un modelo fuertemente orientado por la demanda, del enfoque de sistemas como instrumento que caracterice el uso de la **interdisciplinariedad** y de la administración con calidad, elaborando proyectos para*

*atender problemas específicos”. Afirma: “**Nuestro accionar es nuestra forma de llevar a la práctica esta teoría**”.*

A través de estas afirmaciones es posible entender que precisamente en esa **puesta en práctica se le asignó sentido al concepto de interdisciplina**. Sentido que fue construido por sus actores a través de prácticas rutinizadas y que en este caso fue equivalente a: interactuar, comunicarse, compartir, acercarse utilizando los recursos que se les proveyeron (dinero, vehículos, computadoras). De ese modo, se crearon las condiciones que habilitaron las transformaciones.

En esas prácticas (incluyendo al lenguaje), se entrelazó la acción con el entendimiento de agentes ‘conocedores’, es decir con el dominio de ‘saberes’ (la conciencia práctica) relativos a las formas de ‘ser con otros’.

Massoni (2000) dice con respecto a las prácticas: “como puesta en acto de los habitus, no son sólo de interpretación sino de acción. Esto es, el uso no ocurre en cualquier dirección; por el contrario, el habitus acota el universo de lo posible de pensar/ hacer para cada grupo y sector en cada momento y en relación a cada problemática. Entonces hay cambio, hay transformación, pero no de cualquier manera sino respondiendo a una determinada lógica que identifica a ese grupo o sector social y lo incluye en una matriz sociocultural observable etnográficamente.” (p.100)

La autora citada expresa además: “Proponemos la categoría de mediación como un espacio superador de oposiciones que consideramos estériles (pensar/ hacer, analizar/ medir, cuantitativo/ cualitativo, simbólico/ material, micro/ macro), como concepto flexible que trabaja en una interpelación no excluyente de estos distintos niveles de la realidad social”. Las mediaciones **“son los modos específicos que adopta la relación de los actores relevantes en una situación de comunicación y respecto a un problema”**. (p.103)

En las mediaciones detectadas (la Experimentación Adaptativa, los grupos, sus reuniones y la producción de una revista), que como se des-

tacó tienen su correlato en el discurso, se aprecia que la principal racionalidad dominante no es el carácter contingente de sus objetivos, ni lo interdisciplinario (en sentido estricto) es el eje de la gestión de los grupos de contingencia. La continuidad de prácticas de grupos con matrices socioculturales diferentes, revela que la racionalidad dominante es la articulación.

La construcción de un sentido compartido por los actores de la experiencia, fue un elemento fundamental para movilizar la transformación.

Como ocurre con ciertos programas o proyectos de los que se dice que *'se apropió la gente'*, en este caso particular analizado, fueron los propios actores los que construyeron los espacios para que los cambios efectivamente fluyeran.

Componentes del sentido construido

En el caso estudiado **el sentido asignado al término interdisciplina** estuvo orientado por un proceso comunicacional y se relaciona con **el 'estar con otro', 'ser con otro'** (Giddens, 1995), en oposición al individualismo extremo que se daba anteriormente en la Institución.

Tuvo que ver con **intereses y necesidades** de aproximación, similitud / semejanza; con la creación de **vínculos**, la **participación**, el **involucramiento** (entre personas y entre sectores de investigación y extensión). También con la **articulación** de objetivos, habilidades, conocimientos y saberes, generó la **interacción** (en la planificación y ejecución de tareas).

Todo ello, con un valor agregado: el del **cambio organizacional**, reflejado en la **construcción de una nueva identidad**, la **identificación y pertenencia** a ella, e incluso la **creación de una imagen**.

La cuestión de lo interdisciplinario aportó a los técnicos un **sentido de pertenencia; les sirvió para sentirse incluidos, formando parte, perteneciendo**, a la gran comunidad científica internacional, que reclamaba adaptacio-

nes a nuevos escenarios. Longobardi (1992) en la propuesta de un modelo interdisciplinario de capacitación gerencial para el INTA, destaca precisamente un enfoque de **“la interdisciplina como criterio central”** para **“resignificar conceptos tan en boga como Excelencia o Calidad Total”**. (p. 1)

Sin dejar de considerar que en Oliveros los temas de trabajo de los equipos ‘interdisciplinarios’ se centraron en lo biológico/ productivo (fundamentalmente por la formación disciplinaria de grado de la mayoría de sus integrantes), lo que merece ser destacado es que en la experiencia existieron una serie de notas que son citadas por la bibliografía con relación a la **disponibilidad interdisciplinar**. (Cullen, 1997; Taborda y otros 1998/99).

En principio, Cullen (op.cit.) define disponibilidad interdisciplinar como: “los modos en que cada disciplina concibe su inserción y su lugar en el universo del saber, modos que deben ser confrontados con los intentos formalizantes u operacionales que, en última instancia, deciden esa modalidad de inserción y ese lugar desde la abstracción de la forma o desde la concreción del fin”. “... acudimos al concepto de ‘disponibilidad’ que insinúa una ‘actitud’, un ‘temple de ánimo’, pero que también apunta a descubrir condiciones de posibilidad: ‘trascendentales’ y conformación ‘fáctica’ de una situacionalidad histórica”. (p. 36).

Este autor señala “para la vinculación de distintos saberes”, dos “condiciones de posibilidad”: “la presencia de **lenguajes de organización**, es decir ‘operadores de la realización de la cooperación y coordinación’” y “la presencia de **interlenguajes** comprendidos como ‘técnicas que permiten la optimización de la investigación científica’. Entre los primeros menciona a la planificación y a la teoría de sistemas entre los segundos. (p.35)

No obstante, Cullen destaca: “Nuestra tesis es que la interdisciplinariedad no sólo necesita lenguajes de organización e instrumentos de conceptualización, sino que además exige **conflicto de interpretaciones** (Ricoeur, 1969)”. “Sólo un reconocimiento de las diferencias y de la disponibilidad para el diálogo, puede hacernos entender el ‘inter’ más allá de la claridad de la forma y de la eficacia del instrumento, como la verdad del diálogo”. (p.36).

En la experiencia estudiada, se verifica **la apelación a recursos de vinculación de los distintos saberes: se registran lenguajes de organización (la planificación conjunta, la planificación interactiva) e instrumentos de conceptualización: el enfoque de sistemas presente en la Experimentación Adaptativa.**

Las diferencias en cuanto a saberes en esta experiencia no se remiten de manera excluyente a la formación disciplinaria, sino a la marca de matrices socioculturales diferentes, que puede decirse deriva en conflicto de interpretaciones. Y para lograr avanzar en el cambio, fue muy valioso el aporte de lenguajes de observación, instrumentos de conceptualización, actitud y temple de ánimo y en definitiva de un proceso comunicacional de vinculación y significación.

Los integrantes de los grupos fueron quienes además, le asignaron sentido a lo “inter” y ese sentido fue construido a través de sus prácticas. Los grupos nunca fueron en un fin en sí mismos; fueron la herramienta que permitió (y permite actualmente) la articulación entre distintas matrices socioculturales. En el caso estudiado fue esencial ese mutuo reconocimiento entre los actores de los saberes y competencias.

Lo que debe destacarse es que lo más importante no fue el producto de la labor de los grupos (la información tecnológica **contingente** que generaron), sino el proceso, que es más estable, permanece, es creado y recreado por sus actores, sirve para resignificar y actuar. Desde el enfoque de la comunicación restringido a su empleo como herramienta, no se dimensionó de manera apropiada este proceso.

Las mediaciones fueron los dispositivos creados para el encuentro de dos culturas diferentes; no eran previos al impulso de transformación de la organización. Se constituyeron en el lugar donde el concepto, la idea, se materializó en las prácticas.

El sentido construido con relación al concepto interdisciplina en Oliveros no estuvo limitado a una relación entre ‘especialistas’ pertenecientes a distintas

disciplinas. *Extensionista* no es una especialización, un título que se adquiere mediante capacitación formal. Aunque en la región existía un posgrado en extensión, en la época de la creación de los grupos, ninguno de los extensionistas de la EEA INTA Oliveros había accedido a él.

En la experiencia de Oliveros, aunque no hubo disciplinas diferentes, hubo diversidad en los enfoques para resolver problemas, de profesionales con perfiles de trabajo diferentes, y hubo conflicto de interpretaciones a partir de posturas distintas.

Llamar interdisciplinario al trabajo en equipo que se hacía en conjunto (investigadores y extensionistas) tuvo que ver con reconocer saberes. Lo interdisciplinario se entendió en un sentido muy amplio, abarcando diversos actores del proceso de transferencia: profesionales de la actividad privada, productores, 'usuarios' de la tecnología, etc. Hay referencia de ello en la publicación de F. Alsina y otros (1990), que instaban a trabajar de ese modo.

Este planteo, en modo alguno confunde el término interdisciplina como sinónimo de comunicación. Resulta obvio que la interdisciplina no es sólo comunicación, pero sí es posible entender que **la comunicación en el caso objeto de estudio, es el eje de la resignificación del concepto de interdisciplina.**

En esta experiencia, se valora esa resignificación como parte esencial del proceso de comunicación. No se hace énfasis en el resultado de la 'aplicación de la interdisciplina' (es decir el logro a partir del entrecruzamiento de diferentes saberes), sino en la interacción y articulación de los sectores de la organización. Esencialmente, el sentido nuevo otorgado al término, cobra dimensión como estructura de relaciones entre ellos.

En la transformación organizacional que aquí se estudia, **fue trascendente la comunicación que habilitó el encuentro, y éste puede ser considerado el primer paso hacia la interdisciplina**, especialmente en la medida en que se incorporen a la Institución profesionales de otras disciplinas y así-

mismo adquieran formación de posgrado los actuales participantes, con otras orientaciones (distintas a las biológico/ productivas).

Además el aporte del proceso comunicacional fue clave para evitar la linealidad o verticalidad en la difusión de información - desde un INTA que la genera y procede a 'bajarla' a la sociedad -, puesto que instaló un **diálogo entre la comunidad y los científicos, trabajando a partir de la demanda.**

En igual medida, **evitó la interrupción de la circularidad en el sistema de generación y transferencia al crear mecanismos que disminuyeron el ruido en la comunicación entre sus agentes.**

Consideraciones finales

La autora de este trabajo desea contribuir a capitalizar la experiencia de articulación de los sectores fundamentales de la institución INTA, destacando la creación de **vínculos** y la construcción de **sentido** que tuvo lugar en el seno de los grupos formados en la EEA Oliveros, bajo la consigna del **trabajo en equipos interdisciplinarios**.

Su intención ha sido fundamentalmente comprender y **poner en común** aspectos esenciales del proceso comunicacional en la experiencia de los grupos de contingencia, **con el objeto de que más personas y organizaciones se reconozcan, decidan y actúen en consecuencia**.

En modo alguno pretende que el producto de esta investigación se constituya en un 'manual de procedimientos', con premisas de carácter normativo, pasibles de ser aplicadas en toda situación, circunstancia o lugar.

Aunque sea redundante señalarlo, sin olvidar que la comunicación fluye mucho más allá de planes y propuestas, las **estrategias de comunicación en el seno de las organizaciones, no deben ser relegadas**, menos aún en los procesos de cambio durante los cuales se producen ruidos y desajustes que afectan en diversa medida el desenvolvimiento institucional.

Estrategia en el sentido dado por Massoni (2002): "no para resolver el problema sino para encontrar la manera de comunicarnos, como un hacer común con el otro (...) No es un diseño orientado hacia tareas específicas, sino un proyecto de comprensión de la alteridad que aporte a hacer emerger sentidos nuevos a partir de la constitución de un cambio social conversacional". (p.137).

Desde el punto de vista personal de la autora, el enfoque de **comunicación estratégica** en la experiencia de Oliveros, es útil esencialmente para comprender que la articulación buscada no debía constituirse en sinónimo de integración. La transformación no sólo debía partir de las diferencias entre sectores con matrices socioculturales diferentes, sino que también debía reconocer la diversidad como motor del cambio. El propósito anhelado no debía ser que

investigadores y extensionistas se ‘parecieran’ en la práctica - recuérdese que mediante la Experimentación Adaptativa tanto unos como otros estaban en condiciones de conducir ensayos y así generar información -. A su entender, desde la especificidad de cada sector, articulados en función de determinados objetivos (contingentes), se generaron valiosos aportes para el logro de nuevos conocimientos.

Desde el planteo y propuesta de este estudio, se destaca que **para las organizaciones debe resultar central una mirada comunicacional, que permita ver a la comunicación más allá de su empleo como herramienta o instrumento**, convirtiéndose en la mejor estrategia que “acompaña y se incorpora de manera activa -reflexiva e investigativamente- en la dinámica social...”¹⁶

Varios autores se refieren a la pertinencia de este enfoque de la comunicación en las organizaciones. “La gestión de la comunicación va ligada al desarrollo de esa **mirada comunicacional**, que hemos caracterizado como: la capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general, lo que significa el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha”.(P. Castillo, 2004.p.6).

“La **mirada comunicacional** se propone como un espacio de articulación de distintos dominios y perspectivas para abordar la complejidad sociocultural”. (Massoni, 2002.p.133)

Por su parte, sobre la gestión de la comunicación en una organización dice Uranga (2000) que: “... se traduce necesariamente en un **juego de consensos y disensos, también de transformaciones, en el interior de la organización misma y en la multiplicidad de relaciones que ésta opera con su entorno**”. (p.9)

¹⁶ Documento Principal de la Convocatoria ALAIC 2006. VIII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación. Sao Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil.

Massoni (2000) expresa "... trabajar desde una mirada comunicacional en detectar mediaciones permite indagar el lugar de la intervención posible, recuperando/ integrando su capacidad de obstaculizar o favorecer la transformación del espacio sociocultural en una cierta dirección". (p.102).

Y agrega esta autora como especificidad del profesional en comunicación, la posibilidad de: "construir y deconstruir relaciones. Comprender cómo juegan los conceptos en forma recíproca dentro de un discurso científico entendido como sistema y captar las relaciones esenciales que se dan en la sociedad" (Massoni, op.cit. p.104)

Morin (2001) propone para la comprensión de la complejidad en una organización "un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales", que de no producirse supone "ir hacia la pura confusión o el rechazo de los problemas". Sostiene: "No está el individuo por una parte, la Sociedad por otra, la especie de un lado, los individuos del otro, de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, del otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas. Los dos procesos son inseparables e interdependientes". (p.123)

Uranga (2006) también aporta sobre dicha relación, ya que entiende que es posible leer a las organizaciones como las reglas de juego de una sociedad. Este autor afirma "una organización es tanto más útil en cuanto genere más intercambios con otras organizaciones, o con las personas en su vida diaria; esto depende de reglas claras y definidas para interactuar. Las organizaciones limitan adecuadamente la libertad".

Advierte además: "Cuando las organizaciones tienen reglas ambiguas o contradictorias los intercambios son lentos y costosos, tanto en tiempo como en dinero". "La burocracia, en sentido negativo, ocurre cuando las organizaciones y las instituciones vuelven las transacciones lentas y costosas, disminuyendo de esta forma la participación del ciudadano".

En lo concerniente a la organización estudiada, el INTA hoy ha plasmado en su Plan Estratégico Institucional 2005/2015 (2004) que "promoverá la

capacitación y actualización de los extensionistas”, argumentando que: *“La integración a la Institución de temáticas como la salud del ambiente productivo y el protagonismo creciente de nuevos interlocutores de la cadena agroindustrial, avalan la necesidad de contar con nuevos perfiles ligados a la investigación, la extensión y a la transferencia de tecnología. Este amplio espectro de soluciones y respuestas institucionales, requiere del diseño y de la articulación de estrategias de investigación y de recursos humanos, que permitan contar con la necesaria **flexibilidad dentro de la formación disciplinaria y la especialización temática**”.* (p.42)

En cuanto a Transferencia y Extensión, señala el mismo documento: *“El Sistema de Extensión trabajará abordando el desarrollo territorial a través de estrategias adaptadas a cada condición particular...”. “Para esto será necesario generar capacidades regionales con el desarrollo de **equipos de extensión (grupos de trabajo)** que se constituirán en **articuladores** de los distintos actores y demandantes de las cadenas de valor del territorio, para impulsar el desarrollo rural”.* (p.44)

*“El **diseño de la extensión ‘a la medida’** de las particularidades de situaciones concretas emerge de la diversidad y especificidad local. Difícilmente podrán mantenerse las fórmulas genéricas uniformes de la extensión del pasado y por el contrario, habrá que aplicar **ingenio y creatividad en la búsqueda y adopción de modelos organizacionales, metodológicos y operativos para cada situación**. Esto tiene implicancias para el perfil del extensionista en la próxima década y los retos de la formación de capital humano y social para el desarrollo rural”.* (p.44)¹⁷

Cabe agregar entonces que para trabajar con ese marco, se requiere pensar en lo comunicacional como la trama presente en la multiplicidad de procesos en juego en la vida de una organización, y en todo proceso de desarrollo.

¹⁷ El uso de la negrita y del subrayado corresponden a la autora.

Este estudio, resalta el valor de una experiencia, que no tiene hasta el presente un registro escrito de su evolución. Pero pretende no limitar su alcance a describirla ni a explicarla.

La contribución que se espera este trabajo pueda hacer a toda organización que aspire a desenvolverse con eficiencia en un contexto de complejidad y permanente cambio, radica fundamentalmente en demostrar el valor de un **concepto de comunicación que acompañe el dinamismo y recupere la diversidad.**

La intervención profesional para el desarrollo exige un enfoque de **comunicación que se consolide en las prácticas**, que además integre actores (más que “agentes” o “participantes de proyectos”) a partir de sus intereses y necesidades, que sea capaz de reconocer pluralmente saberes y percepciones, y de crear espacios y dispositivos de articulación. Finalmente, que también permita recuperar el conflicto, valorando la tensión como generadora del cambio .

BIBLIOGRAFÍA

- **Alemaný, C.** 2003. Apuntes para la construcción de los periodos históricos de la Extensión Rural del INTA. En: La extensión rural en debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. **Thornton, R. y Cimadevilla, G.** (ed.) INTA. Departamento de Comunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Ander Egg, E.** 1994. Interdisciplinariedad en educación. Magisterio del Río de la Plata. Respuestas educativas. Buenos Aires. Argentina.
- **Beltrán, L.** 1985. Premisas, objetos y métodos foráneos en la investigación sobre comunicación en América Latina”. En: Miguel de Moragas. Sociología de la Comunicación de Masas. Edit. Gustavo Gilli, Barcelona, 1985. Cit. por: Cimadevilla y Carniglia. 2004.
- **Bermúdez Guerrero, O.** 2003. La importancia de un viraje en la investigación a partir de la interdisciplina. Instituto de Estudios Ambientales. IDEA. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. www.idea.unal.edu.co/publicacionesfr.html
- **Bourdieu, P.** 1990. Sociología y Cultura. Grijalbo. Méjico.
- **Bourdieu, P; Chamboredon, J.C. y Passeron, J.C.** 1994. El oficio del sociólogo. Siglo XXI. España Editores. S. A.
- **Cano Gallego, J.** 1999. Perspectivas de la extensión para la agricultura: multifuncional y 'a la medida'. XI Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales. Universidad de Costa Rica y Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica.
- **Cimadevilla, G; Carniglia, E; Cantú, A.** 1997. La bocina que habla. Antecedentes y perspectivas de los estudios de comunicación rural. Universidad Nacional de Río Cuarto. Río Cuarto. Córdoba. Argentina.
- **Cimadevilla, G. y Carniglia, E.** (ed). 2004. Comunicación, ruralidad y desarrollo. INTA. Gerencia de Comunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Costa, Alejandro y otros.** 2001. Consideraciones generales sobre extensión agropecuaria. Jornadas de divulgación técnico-científicas 2001- Facultad de Ciencias Veterinarias. Casilda. Universidad Nacional de Rosario. Rep. Argentina.

- **Couderc, J., López, R., Pelta, H., y otros.** 2004. Investigación – intervención. Propuestas metodológicas para el diagnóstico de los problemas del desarrollo rural. INTA-CERBAS / INRA-SAD. Buenos Aires. Argentina.
- **Cullen, C.** 1997. Crítica de las razones de educar. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- **Díaz Bordenave, J. E.** 1988. Comunicação Rural: Discurso e prática. Universidad Federal de Vicosa. Conferencia XI Congreso Brasileiro de Comunicação. Brasil.
- **Fernández Alsina, C.** 1989. Filosofía, organización y metodología en Experimentación Adaptativa. INTA. Serie Experimentación Adaptativa. Documento de Trabajo Nº 5. Oliveros. Santa Fe. Argentina.
- **Fernández Alsina, C; Fior, M; Varela, G; Pizarro, S y Thornton, R.** 1992. La comunicación como proceso integrador. Una propuesta para el trabajo interdisciplinario. Serie Experimentación Adaptativa. Documento de Trabajo Nº 9. INTA. Dirección Nacional de Operaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Fernández Alsina, C. y Martínez, C.** 1998. La planificación interactiva: un elemento clave en el funcionamiento de los sistemas de generación y transferencia de tecnología. INTA. Unidad de Coordinación de Cambio Rural. Documento de Trabajo Nº 26. Buenos Aires. Argentina.
- **Fernández Alsina, M. y Bacigaluppo, S.** 2000. Planificación interactiva en el sur de Santa Fe. INTA. EEA Oliveros. Cambio Rural. Publicación Miscelánea Nº 35. Oliveros. Santa Fe. Argentina.
- **Fleck, L.** 1986. La génesis y el desarrollo de un hecho científico. Alianza Editorial. Madrid. España.
- **García Canclini, N.** 1985. Cultura transnacional y culturas populares. Méjico.
- **Giddens, A.** 1987. Las nuevas reglas del método sociológico. Amorrortu. Buenos Aires. Argentina.
- **Giddens, A.** 1995. La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu. Buenos Aires. Argentina.
- **Giddens, A.; Turner, J. y otros .**1990. La teoría social hoy. Alianza. Madrid. España.

- **Habermas, J.** 1987. Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social. I y II. Taurus. Madrid. España.
- **Heckhausen, H.** 1975. Disciplina e interdisciplinariedad. En: Apostel, L. et al. 1975. Interdisciplinariedad. Problemas de la enseñanza y de la investigación en las Universidades e Institutos de enseñanza superior. OCDE:CERF. Méjico.
- **INTA.** 2004. El INTA que queremos. Plan Estratégico Institucional 2005-2015. Documentos Institucionales 120. Buenos Aires. Argentina.
- **Kaimowitz, D. (ed).** 1990. Making the link: Agricultural Research and Technology Transfer in developing Countries. Westview Press. Boulder, San Francisco & London.
- **Kaplun, G.** 2004. Proyectos, deseos y otros cuentos sobre comunicación y desarrollo. En: **Cimadevilla, G. y Carniglia, E.** (ed). 2004. Comunicación, ruralidad y desarrollo. INTA. Gerencia de Comunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Linares, J.L.** 2000. ¿Acaba la historia en el post-modernismo?. Hacia una terapia familiar ultramoderna. Simposio del Instituto de la Familia A.C. (IFAC). 4/11/2000. Puebla, Méjico. La nueva comunicación. Artículos on line.
- **Longobardi, R.** 1992. Bases para un modelo interdisciplinario de capacitación gerencial. INTA. Dirección de Formación Superior y Desarrollo de Recursos Humanos. Documento N° 1. Buenos Aires. Argentina.
- **Longobardi, R., Solhaune, M., Cozzo, S.** 1995. Una perspectiva integradora para el trabajo institucional. INTA. Dirección de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos. Documento 3. Buenos Aires. Argentina.
- **Martínez de Aguirre, E.** 1998/99. Los enfoques interdisciplinarios en la investigación comunicacional. En: Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Volumen 4. UNR Editora. Rosario. Argentina.
- **Massoni, S.** 1990. La comunicación como herramienta estratégica en los planes de desarrollo rural. INTA. Proyecto de Agricultura Conservacionista. Buenos Aires. Argentina.

- **Massoni, S.** 2000. Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. Revista Comunicación y Sociedad N° 37. Universidad de Guadalajara. Méjico.
- **Massoni, S.** 2002 (a). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En: Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América latina. Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Comunicación. Guillermo Orozco Gómez (coord.). Grupo Editorial Norma, Bs. As/ Venezuela.
- **Massoni, S.** 2002 (b). Juegos cruzados: comunicación y transdisciplina. En: Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Volumen 7. Escuela de Comunicación Social. Universidad Nacional de Rosario. Laborde Editor. Rosario. Argentina.
- **Massoni, S.** 2003. Investigación en comunicación ambiental. En: Anuario del Departamento de Sociología del año 2003. N° 2. Escuela de Comunicación Social. Universidad Nacional de Rosario. Laborde Editor. Rosario. Argentina.
- **Massoni, S.** 2004. Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. En: Revista Temas y Debates N° 8. Facultad de Ciencia Política y RRII. Universidad Nacional de Rosario. UNR Editora. Rosario. Argentina.
- **Massoni, S.** 2005. Saberes de la tierra mía. UNR Editora. Rosario. Argentina.
- **Massoni, S.** 2007. Una nueva comunicación para un INTA estratégico e innovador. Presentación basada en el artículo del mismo nombre publicado en el libro *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens*.
- **Massoni, S., Mascotti, M.** 2000. Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: Mediación no es mediar. Comunicación para el desarrollo sostenible de Latinoamérica. www.eca.usp.br/alaic/chile2000
- **Max Neef, M. et al.** 1993. Desarrollo a escala humana. Nordan. Montevideo. R.O. del Uruguay. En: **Cimadevilla, G. y Carniglia, E.** (ed). 2004. Comunicación, ruralidad y desarrollo. INTA. Gerencia de Comunicaciones. Buenos Aires.
- **Morin, E.** 1994. Sobre la Interdisciplinariedad. En: Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires. Boletín N° 2. Paris. Primer Congreso Mundial

sobre Transdisciplinariedad. Convento de Arrábida. Portugal. 2 al 7 de noviembre de 1994.

- **Morin, E.** 2001. Introducción al pensamiento complejo. 5ª ed. Gedisa. Barcelona. España.
- **Piaget, J.** 1970. Problemas generales de la investigación interdisciplinaria y mecanismos comunes. Alianza Editorial. Madrid. España.
- **Piscitelli, A.** 2002. Meta-cultura. El eclipse de los medios masivos en la era de internet. La Crujía ediciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Prieto Castillo, D.** 1986. Comunicación, medios y cultura. En: Capacitación y participación campesina. Instrumentos metodológicos y medios. Cap. IV. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA). San José de Costa Rica.
- **Prieto Castillo, D.; Cortés S, C.** 1990. El interlocutor ausente. Notas y recomendaciones sobre investigación de expectativas de comunicación y validación de mensajes en torno a la infancia. IICA. San José de Costa Rica.
- **Prieto Castillo, D.** 1994. Introducción a la comunicación rural. INTA. Serie Comunicación Rural. Dirección de Comunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Prieto Castillo, D.** 1995. Mediación de materiales para la comunicación rural. INTA. Serie Comunicación Rural. Dirección de Comunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Prieto Castillo, D.** 1995. Mediación pedagógica y nuevas tecnologías. ICFES. Bogotá. Colombia.
- **Prieto Castillo, D.** 2004. Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos. En: Dialoguemos. Año 8. N° 13. (de circ.int.). INTA. Gerencia de Comunicaciones. Gerencia de Extensión. Buenos Aires. Argentina.
- **Ras, N., Caimi, R., Fernández Alsina, C. y Pastor, C.** 1994. La innovación tecnológica agropecuaria. Aspectos metodológicos de la transferencia de tecnología. Serie de la Academia Nacional de Agronomía. N° 15. Buenos Aires. Argentina.
- **Taborda, M, y otros.** 1998/99. Ciencias sociales e interdisciplinariedad: Relación entre teoría y práctica. En: Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Volumen 4. UNR Editora. Rosario. Argentina.

- **Thornton, R. y Cimadevilla, G.** (ed.) 2003. La extensión rural en debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. INTA. Departamento de Comunicaciones. Buenos Aires. Argentina.
- **Torres, G.** 2006. Proyecto Específico Gestión de procesos de comunicación en apoyo al desarrollo territorial. PNTER 1314. INTA. Buenos Aires. Argentina.
- **Uranga, W.** 2000. Gestionar la comunicación en las prácticas sociales y en las organizaciones. En: Seminario de Comunicación estratégica. 2006. Posgrado de Especialización en Comunicación Ambiental. Facultad de Ciencia Política y RRH. UNR. Argentina.
- **Uranga, W.** 2002. Documento de Presentación de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Centro de Comunicación Educativa La Crujía. Buenos Aires. Argentina.
- **Uranga, W.** 2006. Memoria de clase. 27/5/06. Seminario de Comunicación Estratégica. Posgrado de Especialización en Comunicación Ambiental. Facultad de Ciencia Política y RRH. U.N. Rosario. Argentina. www.comunicacion-ambiental.blogspot.com/
- **Uranga, W.** 2006. La comunicación debe colaborar en la inclusión de cada uno de los actores sociales... Entrevista. Facultad de Ciencia Política y RRH. U.N. Rosario. Argentina. http://www.bdp.org.ar/facultad/archivos/2006/06/entrevista_a_wa.php
- **Vasilachis, I.** 1992 Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. Argentina.
- **Vasilachis, I.** 1992 Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. Argentina.
- **Verón, E.** 1998. (2ª. Reimpresión). La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad. Gedisa. Barcelona. España