

Gestión de la innovación

Sistematización de la experiencia del PRET Valles andinos y del noreste de San Juan

Simón Tornello, Juan Jesús Hernández, Clara Moyano, Mariana Martinelli, Gonzalo Roqueiro, Leandro Ruiz



INTA || Ediciones

Colección
INSTITUCIONAL

Gestión de la innovación

Sistematización de la experiencia
del PRET Valles andinos y del
noreste de San Juan

*Simón Tornello, Juan Jesús Hernández, Clara Moyano,
Mariana Martinelli, Gonzalo Roqueiro, Leandro Ruiz*



Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación

Gestión de la innovación : sistematización de la experiencia del PRET Valles Andinos y del Noroeste de San Juan / Simón Tornello ... [et al.]. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones INTA, 2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-521-968-7

1. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. 2. Política de Ordenamiento Del Territorio. 3. Gestión. I. Tornello, Simón
CDD 630.7

Este libro se enmarca dentro del Proyecto Regional con enfoque territorial "Desarrollo territorial de los valles andinos y del noreste de San Juan" (MZASJ 1251510), en articulación con el Programa Nacional para el Desarrollo y la sustentabilidad de los territorios y el Proyecto Específico "Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial" (PNSEPT - 1129042)

Diseño Gráfico:

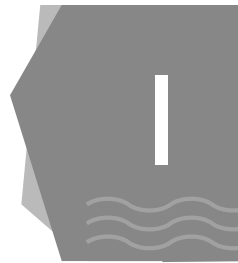
Sebastián Regalado López

©, 2018, Ediciones INTA

Libro de edición argentina

Todos los derechos reservados. Se permite la reproducción total o parcial. Agradecemos citar la fuente.

ÍNDICE



PRÓLOGOS.....	5	
RESUMEN.....	8	
1. INTRODUCCIÓN.....	10	
2. PROPUESTA METODOLÓGICA.....	12	
2.1 La sistematización de experiencias.....	12	
2.2 El equipo de sistematización.....	14	
2.3 Objeto, justificación, objetivo y eje.....	14	
2.4 Las preguntas básicas.....	15	
2.5 Algunas precisiones conceptuales.....	16	
2.6 El plan de sistematización.....	20	
2.6.1 Recopilación de información secundaria:..	20	
2.6.2 Información primaria.....	20	
3. LA SITUACIÓN INICIAL.....	22	
3.1 El territorio del PRET.....	22	
3.2 Los talleres para la formación de los PRET...	28	
3.3 Los objetivos del PRET.....	28	
4. LOS ACTORES.....	30	
4.1 El equipo de trabajo y sus reuniones.....	30	
4.2 Otros actores del territorio en el PRET.....	32	
5. EL PROCESO.....	36	
5.1 Las actividades y proyectos en el marco del PRET.....	36	
5.1.1 La gestión interna.....	36	
5.1.2 Las tecnologías para el SAAA.....	37	
5.1.3 Organización de los productores.....	38	
5.1.4 Gestión de los recursos naturales.....	38	
5.1.5 Agregado de valor y diferenciación.....	39	
5.1.6 Seguridad y soberanía alimentaria.....	40	
5.2 Las innovaciones que valoran los actores. Resultado y análisis de encuestas y talleres.	40	
5.2.1 Talleres con referentes territoriales.....	40	
5.2.1.1 Los procesos de innovación identificados.....	40	
5.2.1.2 Los actores en las etapas de los procesos de innovación.....	43	
5.2.1.3 Impactos identificados por actores territoriales.....	43	
5.2.2 Encuestas telefónicas en Valle Fértil.....	44	
5.2.3 Encuestas a promotores de Pro Huerta...46		
5.2.4. Taller con los miembros del Equipo de Gestión del PRET.....	49	
5.3 La línea del tiempo del PRET.....	52	
6. APRENDIZAJES Y REFLEXIONES (NO) FINALES.....	55	
BIBLIOGRAFÍA.....	59	
ANEXOS.....	61	

SIGLAS Y NOTAS

Siglas

ADR: Área de Desarrollo Rural
AER: Agencia de extensión rural
CLA: Consejo Local Asesor
IPAF: Instituto de Investigación y Desarrollo tecnológico para la Agricultura Familiar
EEA: Estación Experimental Agropecuaria
EG: Equipo de Gestión del PRET
ES: Equipo de Sistematización
GAL: Grupo de abastecimiento local
INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INV: Instituto Nacional de Vitivinicultura
MinCyT: Ministerio de Ciencia y Tecnología
PADL: Programa de Apoyo al Desarrollo Local
PE: Proyecto Específico
PEI: Plan Estratégico Institucional
PH: Programa Pro Huerta
PN: Programa Nacional
PNSEPT: Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios
PRET: Proyecto Regional con Enfoque Territorial
PRODEAR: Programa para el desarrollo de áreas rurales
PRODERI: Programa para el desarrollo rural incluyente
PROFAM: Programa para productores familiares
ProFeder: Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable
SsAF: Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación
UNSJ: Universidad Nacional de San Juan
VAYNE: Valles Andinos y del Noreste de San Juan

Nota del Equipo de Sistematización

Por motivos gramaticales y para hacer más ágil la lectura, en el transcurso del texto aparecerán términos como “productores”, “agricultores”, “campesinos”, “actores”, “técnicos”, “investigadores” entre otros. Con ellos se hace referencia a productoras y productores, agricultoras y agricultores, campesinas y campesinos, técnicas y técnicos, investigadoras e investigadores, sin que vaya en detrimento de la diversidad de género.

Asimismo, queremos aclarar que quienes figuramos como autores de este texto fuimos quienes tuvimos la responsabilidad de reunir y procesar información y testimonios. Animar talleres y encuentros para organizar la información que aquí presentamos. Sin embargo la autoría de este documento excede ampliamente esta lista, se trata de una construcción colectiva.

Agentes de INTA, investigadores, extensionistas, becarios, personal de apoyo y de campo, junto con actores territoriales, tanto institucionales como del sector privado, docentes y funcionarios son parte de este trabajo. Y, principalmente, productores, consejeros, promotores y emprendedores. Mujeres y hombres, comprometidos con el desarrollo del territorio, a todas y todos nuestro profundo agradecimiento.

CAPITALIZAR LA EXPERIENCIA PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN TERRITORIAL



El INTA se planteó como misión “impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible de un sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial competitivo, inclusivo, equitativo y cuidadoso del ambiente, a través de la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, el aporte a la formulación de políticas públicas y la articulación y la cooperación nacional e internacional (Plan Estratégico Institucional 2015-2030). Para ello fortaleció el enfoque territorial, en el cual se plantea que el desarrollo es un proceso multidimensional, multisectorial y multiescalar, cuyos ejes centrales son la movilización del potencial de las fuerzas territoriales y la capacidad de los actores sociales de liderar procesos locales articulados en procesos regionales y nacionales de desarrollo.

A partir de 2012 se comenzó a diseñar un nuevo instrumento para hacer operativo el enfoque territorial y en 2013 dio inicio formal a 122 Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET), distribuidos en todos los Centros regionales.

Los PRET se concibieron como proyectos articuladores y canalizadores de recursos, conocimientos y oportunidades, orientados a contribuir a través de innovaciones tecnológicas y organizacionales al aprovechamiento de las oportunidades y a la resolución de los problemas en cada área geográfica.

Esto requirió de una estrategia de gestión que abordara las problemáticas a partir de la acción conjunta con los actores públicos y privados, articulando los componentes estratégicos del INTA: investigación y desarrollo tecnológico; transferencia y extensión; relaciones institucionales; vinculación tecnológica; información y comunicación.

La magnitud de la innovación institucional y la heterogeneidad de contextos, hizo que los PRET se diseñaran e implementaran de forma muy diversa

y luego de cuatro años de implementación, los resultados han sido también sumamente variados. Un aprendizaje general ha sido que el funcionamiento de los PRET se ajustó más al de una plataforma que al de un proyecto tradicional, y en función de ello se creó un nuevo instrumento que comenzará a implementarse en 2019: las Plataformas de Innovación Territorial (PIT). Pero más allá de los análisis generales de la experiencia institucional y de los aprendizajes extraídos de los procesos de evaluación, el análisis y la reflexión crítica de un PRET en particular brinda conocimientos sumamente valiosos de cara a la etapa de elaboración de una nueva cartera programática.

La sistematización de la experiencia de gestión llevada a cabo en el marco del PRET “Desarrollo Territorial de los Valles Andinos y del Noreste de San Juan” (Centro Regional Mendoza – San Juan) aporta en ese sentido, profundizando en la comprensión de los procesos de innovación concretos, en el análisis de quiénes participan y quiénes se benefician, qué estrategias de implementan, cuáles son los factores que favorecen y cuáles restringen la innovación territorial, cómo se manifiestan y se gestionan los conflictos, y cómo se capitalizan las experiencias, tanto por parte de los actores territoriales como del propio equipo de gestión.

Así, la sistematización de esta y muchas otras experiencias de gestión de los PRET, permitirá capitalizar los aprendizajes logrados durante los cuatro años de implementación de este instrumento, para así, en nueva cartera programática que comenzará en 2019, poder diseñar una estrategia más sólida, más eficaz y más eficiente, que permita cumplir con la misión institucional planteada por el INTA.

Eduardo Cittadini

Coordinador Programa Nacional Desarrollo Regional y Territorial de INTA



Imágen 1. Vista del Río de los Patos, Calingasta

EL ENFOQUE TERRITORIAL COMO HERRAMIENTA PARA LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

P

La cartera de proyectos 2013 – 2019 de INTA se implementó enmarcada en los que se denominaron los Proyectos Regionales de enfoque Territorial (PReT). Este enfoque, superador en cuanto al análisis de la complejidad de los procesos de innovación en los diferentes territorios, presentó un enorme desafío para la institución. Por un lado, la identificación de un territorio teniendo en cuenta criterios ambientales, sociales, económicos, culturales e institucionales no considerados en forma integral y sistémica en carteras anteriores. Por otro lado, la inercia de una “cultura” institucional con una lógica más estructurada y la esperada resistencia a modificar los estados de confort preexistentes materializados en: disciplinas, especialidades, equipos de trabajo consolidados, modelos de gestión y comunicación, organigrama institucional y formas de financiamiento tanto de fuentes propias como extraprestarias.

La EEA INTA San Juan, identificó tres territorios en la provincia, uno de ellos es el PRET Valles Andinos y del Noreste de San Juan, abarcando los departamentos de Calingasta, Iglesia, Jáchal y Valle Fértil. Departamentos que comparten características en cuanto a limitantes de infraestructura, baja densidad poblacional, perfil socioeconómico y cultural de sus habitantes, características ambientales que brindan potencialidades productivas y de servicios particulares y una limitada presencia de INTA que se fue subsanando en los últimos 11 años (Iglesia 2007, Calingasta 2009, VF 2014) con la creación de las agencias de Extensión de Calingasta, Valle Fértil e Iglesia.

La identificación de problemas y oportunidades del territorio y el trabajo de los equipos de gestión de INTA articulando, puertas adentro, las herramientas programáticas de la institución y, hacia afuera, con los diferentes actores públicos y privados, permitió la elaboración de propuestas integrales que resultaron en: mayor integración de las áreas de investigación y extensión, optimización de recursos humanos y financieros, y mayor alcance de las diferentes políticas públicas propuestas para el territorio. Más

allá de lo perfectible o las limitantes que puede presentar cualquier enfoque o estrategia de desarrollo, sin dudas, el enfoque de territorios es la propuesta más ambiciosa y completa en el abordaje de los procesos de innovación y desarrollo que haya tenido la institución. En el PReT Valles Andinos y del Noreste de San Juan, se materializó en la conformación de nuevos equipos interdisciplinarios realizando propuestas integrales a la solución de problemas o apalancamiento de oportunidades. INTA aportó sus capacidades, desde la investigación básica y la extensión, desde propiciar y participar de mesas territoriales, al diseño de políticas públicas concretas, entendiéndose como un actor más en el desafío de un desarrollo económico, social y ambientalmente sustentable.

La experiencia sistematizada en la presente publicación permite dimensionar la propuesta, identificar falencias y aprender sobre acciones exitosas que sin dudas serán un buen insumo a la hora de repensar nuestra institución, su rol y protagonismo en un contexto muy diferente caracterizado por la retracción del Estado en su rol fundamental de articulador y conductor de los procesos de desarrollo.

Maximiliano Battistella
*Director de la Estación Experimental
Agropecuaria INTA San Juan*

RESUMEN



El presente trabajo es una sistematización de experiencia del Proyecto Regional con Enfoque Territorial (PRET) “Desarrollo Territorial de los Valles Andinos y del Noreste de San Juan” (VAyNE) que tuvo lugar desde mayo de 2013 a junio de 2018, en el ámbito del Centro Regional Mendoza – San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

El PRET VAYNE involucró las acciones del INTA en los departamentos Calingasta, Iglesia, Jáchal y Valle Fértil, zona de influencia de la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) San Juan. Esta área se caracteriza por una gran expansión territorial, baja densidad poblacional, estructura agropecuaria minifundista, escaso nivel de institucionalización de las organizaciones, condiciones agroclimáticas diferenciales y una gran riqueza paisajística y cultural. Asimismo, es la zona donde se emplazan emprendimientos mineros y se encuentran las nacientes de los ríos que proveen el agua al oasis central de la provincia. Aquí, el enfoque territorial y de sistemas complejos resultó particularmente adecuado para el abordaje de las problemáticas, demandas y oportunidades priorizadas.

A su vez, este territorio, salvando alguna excepción, tuvo una presencia institucional reciente. Entendimos, entonces, que era necesario generar un espacio de análisis de lo actuado, buscando construir aprendizajes colectivos sobre la gestión de la innovación. O, dicho de otro modo, entender cómo acompañamos los procesos socio-técnicos de cambio en las formas de organización y producción en el territorio.

La finalización de la cartera de proyectos implicó la elaboración de informes finales, insumos claves para esta sistematización, pero que complementamos con reflexiones grupales, nuestras, como agentes de INTA participantes del proyecto y en conjunto con

actores del territorio: productores, huerteros, feriantes, promotores, docentes, funcionarios y profesionales del sector, entre otros.

Concebimos a la gestión de la innovación como un proceso dinámico, donde identificamos acciones y proyectos, metodologías para la intervención, combinación de capacidades y la búsqueda de nuevas estrategias para generar cambios. Con cierta sorpresa, encontramos que los referentes del territorio consultados para esta sistematización valoraron especialmente las innovaciones organizativas. De las mismas, destacaron que son procesos que perduran en el tiempo, fortalecen el entramado social del territorio y permiten lograr otros objetivos, como la mejora en la producción primaria, la industrialización o la comercialización. También acentuaron los aportes del INTA en la difusión, capacitación y/o co-construcción de tecnologías (insumos, herramientas, conocimientos). En conjunto analizamos las diferentes etapas de estos procesos de innovación, mayoritariamente la concepción de las ideas y la ejecución se ha realizado de manera conjunta. Esta fortaleza se refleja en los logros obtenidos. En menor medida se identificaron etapas evaluativas en los procesos analizados. Observamos aquí que no están arraigadas las instancias institucionalizadas para monitorear o analizar críticamente los resultados obtenidos, siendo este un aspecto a fortalecer a futuro.

En cuanto a los aspectos internos, el trabajo de extensión e investigación en el PRET ha preferido la solución de problemas de grupos mediante estrategias también grupales, para generar resultados de largo plazo y buscar respuestas estructurales. La conformación de grupos interdisciplinarios fue destacable, tanto para la resolución de los desafíos que plantea el territorio como para fortalecer las capacidades de vinculación de la institución. El

equipo de gestión del proyecto ha sido quien impulsó este proceso.

La sistematización de experiencia que aquí publicamos no permite evaluar “éxito” de nuestras acciones. Tampoco lo buscamos, creemos ofrecer datos sobre resultados concretos, memorias de lo actuado por personas comprometidos con el sector agropecuario y, lo más importante, expresiones que demuestran un proceso de desarrollo territorial en marcha.

Creemos que la evolución de la institución, permitió abordar la complejidad desde el enfoque territorial, y los PRET, aunque perfectibles, han mostrado su potencial para gestionar la innovación. No con la mirada clásica de los proyectos de desarrollo, sino como plataforma articulación de diversas actividades y fuentes de financiamiento con objetivos comunes, oportunamente priorizados. Valoramos estos apren-

dizajes a los que nos ha llevado la sistematización porque nos han permitido reflexionar y escribir lo que eran sentimientos, ideas o comentarios coloquiales. A veces en la realización de actividades no programamos el tiempo para pensar sobre ellas, anotar, comunicar a otros y recibir sus devoluciones, esta sistematización generó un espacio para ello.

La gestión de la innovación del INTA en este proyecto fue co – construida por una gran multiplicidad de actores diversos, en un territorio no carente de conflictos. Por ello no pretendemos mostrar resultados individuales, justamente queremos comentar algo siempre hablando en plural. Queremos invitar a otros a ese diálogo, así sumamos experiencias. Esperamos, también, que estas reflexiones aporten al diseño de políticas públicas y a la definición de las estrategias de trabajo del INTA en los territorios.



Imagen 2. Palabras claves del documento

1. INTRODUCCIÓN

El INTA, según su Plan Estratégico Institucional (PEI), se organiza a través de cinco componentes estratégicos. Investigación y Desarrollo, y Transferencia y Extensión, como componentes identitarios y aquellos articuladores: Vinculación Tecnológica, Relaciones Institucionales y Comunicación e Información.

En el PEI se afirma que los procesos de innovación no son el resultado de la investigación que luego es tomada por los extensionistas para “transferirla” a los productores que, pasivamente, adoptan o no las tecnologías desarrolladas por los tecnólogos (Urraga, Vargas, Guastavino, García, & García, 2017, pág. 18). Se asume una mirada en la cual el cono-



Imagen 3. Equipo de gestión del PRET Valles Andinos, Jáchal 2018

cimiento se construye en espacios heterogéneos de intercambio, situados en un contexto determinado y con una intencionalidad de transformación. También, se plantea al territorio como construcción social, permitiendo interpretarlo desde una perspectiva dinámica, no carente de conflictos y atravesado por diferentes relaciones de poder.

En este marco, en mayo de 2013 el Consejo Directivo de INTA aprueba la implementación de los Proyectos Regionales con enfoque territorial (PRET). Los PRETs integran grupos de trabajo articulados con los actores de un ámbito geográfico definido, acordando metas, objetivos y acciones que permitan que la intervención territorial genere progresos, tomando como referencia una línea base (Ligier & Bravo, 2017, pág. 12). Son plataformas que organizan, articulan y potencian las capacidades institucionales de los cinco componentes estratégicos en función de problemáticas y oportunidades presentes en el territorio.

Los PRETs implicaron un profundo proceso de innovación en la gestión que es necesario comprender y valorar en el contexto de los cambios institucionales y de las dinámicas propias de los territorios.

También, con la implementación de esta nueva estructura, surge el Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios (PNSEPT), integrando las capacidades del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios, al Área de Economía y Sociología y el Instituto de Prospectiva y Políticas Públicas. Este programa inició formalmente sus actividades en mayo de 2014, con la misión: *“contribuir a que los territorios avancen hacia un desarrollo sustentable, a través de la generación de conocimientos y el fortalecimiento de competencias, mediante una construcción colectiva y poniendo*

énfasis en los sujetos y los procesos sociales” (Elverdín, Ledesma, Zain El Din, & Cittadini, 2014, pág. 54). Dentro del Programa se encuentra el Proyecto Específico “Fortalecimiento de las Tramas Sociales y Gobernanza Territorial” que entre sus actividades promovió la sistematización de experiencias de desarrollo territorial en todo el país y asistió metodológicamente a los equipos de trabajo.

Fruto de esta articulación, hemos realizado la sistematización de la experiencia del PRET VAYNE que comprende todas las acciones de INTA en Jáchal, Iglesia, Calingasta y Valle Fertil, los departamentos de mayor extensión y más alejados de la ciudad de San Juan.

El trabajo se organiza en cuatro bloques. En primer lugar, se presenta la propuesta metodológica y se explica el proceso que permitió llegar a los resultados. En segundo lugar, se describe la situación inicial, es decir el punto de partida para el desarrollo del PRET. Luego, se analiza la participación de los actores y la experiencia de trabajo. Por último, se presentan reflexiones o aprendizajes a los que el equipo de trabajo arribó y que sirven de base para mejorar las propias prácticas en el territorio.

La metodología de sistematización de experiencias tiene el valor de invitar a reflexionar sobre lo que hacemos. Como tal, permite la investigación por parte de los mismos actores de los procesos, pretendiendo que estos aprendan de sus aciertos y errores.

Los aprendizajes con los que concluye este trabajo no son el final de una experiencia, sino el primer paso para iniciar no sólo una nueva cartera de proyectos sino una invitación para la mejora en una “manera de hacer” colectiva, social y democrática de la gestión de la innovación en el territorio.

2. PROPUESTA METODOLÓGICA

2

2.1 La sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias es una manera de generar conocimiento, es un proceso participativo, en tanto permite el análisis y reflexión colectivo de lo sucedido en una iniciativa de desarrollo (Ven de Velde, 2008).

La metodología de esta publicación está basada en la propuesta de Villavicencio Seminario (2009).

“La sistematización concibe a las experiencias —proyectos, programas, ciclos de actividades— como fuentes de aprendizaje, haciendo que sus resultados, sus logros, sus limitaciones, sus éxitos y sus yerros, trasciendan el ámbito de su ejecución y sean compartidos con otros agentes del desarrollo, promoviendo su socialización, su contraste y, por ende, la posibilidad de alcanzar nuevas reflexiones y el descubrimiento de nuevos aprendizajes.” (Villavicencio Seminario, 2009, pág. 4)

La sistematización es frecuentemente utilizada en procesos de investigación en los que los mismos actores de la experiencia emprenden el proceso de indagación y reflexión.

“Se trata de articular los registros subjetivo, perceptual y fáctico; de analizar los hechos y las percepciones de los actores de la experiencia al respecto. De esta manera, la sistematización permite transformar la experiencia en conocimiento ordenado, fundamentado, transmisible a otros. Sistematizar es entender y otorgar sentido a procesos complejos, con el fin de extraer aprendizajes significativos de la experiencia vivida y producir un nuevo conocimiento.” (Villavicencio Seminario, 2009, pág. 25)

En esta metodología es fundamental la definición del objetivo y del eje de la sistematización para poder concentrar los esfuerzos en los aspectos que se creen importantes. En una segunda etapa la formulación de preguntas es la herramienta para el diseño de las encuestas, los talleres y la reflexión del equipo. El informe final surge como resultado del registro y no pretende tener exhaustiva precisión académica sino poner énfasis en la relación entre experiencias (imágenes, percepciones de los actores) – reflexión – aprendizaje.

“El dilema de la sistematización está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una interpretación crítica... para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro.(...) y así poder: a) Mejorar nuestra propia práctica; b) Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares; c) Contribuir al enriquecimiento de la teoría...” (Jara, 2001, págs. 2-3)

Jara (1994) y Villavicencio Seminario (2009) sostienen que una propuesta metodológica para una sistematización de experiencias contiene los siguientes pasos o tareas:

- a. Discusión de los fundamentos: definición del objeto, objetivo y eje.
- b. Precisión de las preguntas de sistematización.
- c. Diseño de la sistematización: hoja de ruta del trabajo.
- d. Recuperación y procesamiento de la experiencia.
- e. Análisis de la información: reflexión a partir del eje y de preguntas.

- f. Interpretación de los hallazgos: lecciones o aprendizajes obtenidos.
- g. Elaboración del informe: comunicación de los aprendizajes alcanzados.

El Proyecto Específico “Fortalecimiento de las Tramas Sociales y Gestión de la Gobernanza Territorial”, del PNSEPT de INTA, propuso un esquema de informe final, cuyos puntos principales, en base a los cuales se estructura este trabajo son: la metodología, la situación inicial (descripción del territorio, experiencias previas y diseño del PRET), los actores (el equipo de gestión, articulaciones con otras organizaciones), el proceso (las actividades en el marco del PRET, las innovaciones y su dimensión temporal) y los aprendizajes obtenidos (Agüero, Alcoba, García, Guastavino, & Rodríguez, 2018, págs. 65-66).

Elegimos la metodología de sistematización de experiencias porque:

“Es una técnica que permite producir conocimientos, analizar y reflexionar críticamente so-

bre las prácticas, para aprender y mejorar las formas de hacer las cosas en el futuro. El proceso de análisis y reflexión amplía la mirada –y el conocimiento– tanto de los actores directamente involucrados como de los integrantes del equipo de sistematización. Como toda herramienta metodológica, no garantiza resultados por sí sola, sino que, si lo que se pretende es contribuir a la innovación, debe utilizarse para analizar hechos significativos, temas socialmente relevantes o problemáticas territoriales complejas.” (Agüero, Alcoba, García, Guastavino, & Rodríguez, 2018, págs. 7-8)1.



Recomendamos la lectura de “El camino de la sistematización. Manual para la sistematización participativa.”



Imagen 4. Taller sistematización Equipo de Gestión, IPAF Cuyo, junio 2018

El enfoque para la sistematización refleja la existencia de diversos actores involucrados directa o indirectamente en la experiencia. Esto implicó recoger la opinión y los puntos de vista de cada uno. Por ello, el proceso admite diversas lecturas e interpretaciones, cada una influenciada por intereses, experiencias u objetivos distintos. Es así que primero recogimos la diversidad de perspectivas, mientras que luego nos propusimos su integración para llegar a construir una imagen colectiva o común de la experiencia.

Esta participación activa y protagónica en el proceso de sistematización por parte de quienes forman parte de la experiencia, se concreta en el análisis e interpretación crítica de la misma a través de un proceso de problematización, en la identificación y reflexión de los aprendizajes y en su proceso de apropiación social.

La sistematización nos lleva más allá de la narración de lo ocurrido, de listar las innovaciones en la gestión, de priorizarlas, de rescatar lo negativo y lo positivo; sino que, mediante un proceso grupal y reflexivo, nos desafía a reconocer y analizar los aprendizajes que esta experiencia aporta a los actores directos y a enriquecer y transformar las formas y prácticas de abordaje del territorio.

De modo tal que, uno de los principales desafíos se centró en definir y situar a cada actor protagonista de la sistematización. Ello requirió retroceder en el tiempo, recuperar y analizar procesos.

“Al sistematizar no sólo se pone atención a los acontecimientos, a su comportamiento y evolución, sino también a las interpretaciones que hubo sobre ellos en cada una de las etapas. Sistematizar es hacer legible la experiencia desde los distintos actores, sin eliminar la densidad de la carga afectiva que significó para cada uno/a de ellas/os”. (Hleap, 1995, pág. 7)

En síntesis, aprender desde la experiencia, producir conocimientos desde la experiencia y construir propuestas transformadoras desde la experiencia son en sí mismo el punto de partida y de llegada desde el cual se sitúa y canaliza la participación de cada uno de los actores en las diferentes instancias del trabajo de sistematización.

2.2 El equipo de sistematización

El equipo de sistematización (ES) se formó con miembros del propio PRET: su coordinador, un extensionista de la AER Calingasta, la coordinadora del Área Desarrollo Rural y una investigadora, y dos investigadores de la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) San Juan.

Este equipo se encargó de seguir rigurosamente los pasos de la metodología y armar este documento.

Los integrantes del PRET participaron de diferentes instancias de consulta y reflexión, donde pudieron emitir sus opiniones y análisis sobre lo actuado. Y, cuando decimos “los integrantes”, nos referimos a todas y todos. Agentes de INTA, extensionistas, investigadores, becarios, personal de apoyo y de campo, como también a actores territoriales. Tanto institucionales, técnicos de otras instituciones o del sector privado, docentes y funcionarios. Como también a productores, concejeros, promotores, emprendedores y otros actores del territorio.

De manera que la construcción colectiva del conocimiento fue la base para escribir, porque partimos del principio de que lo que pensamos entre muchos y lo debatimos en diversas instancias tiene la riqueza de recopilar lo nuestro.

2.3 Objeto, justificación, objetivo y eje

El objeto de la sistematización es el PRET Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste de San Juan (VAyNE).

La justificación de emprender esta tarea está basada en la importancia de analizar críticamente el proceso transcurrido en los cinco años de ejecución del PRET. La experiencia de trabajo, los logros alcanzados, los desafíos de la gestión y los procesos de innovación merecen un estudio que la metodología de sistematización de experiencias permite. El enfoque territorial demanda la comprensión de la complejidad de la vinculación del INTA con todos los agentes de la sociedad. La mejora en nuestra labor cotidiana sólo es posible si somos capaces de pensar y cuestionar lo que hacemos. La finalización de la cartera de proyectos implica la elaboración de informes finales que se enriquecen si son nutridos por reflexiones grupales y globales; sólo así se generarán insumos claves a tener en cuenta en la definición de nuevas iniciativas.



El objetivo de esta sistematización es generar aprendizajes sobre la experiencia de gestión de los procesos de innovación en el PRET VAYNE que aporten al diseño de políticas públicas y a la definición de las estrategias de trabajo del INTA en los territorios.

El eje que nos guía es la gestión de los procesos de innovación en el PRET VAYNE.

“El eje constituye la guía u orientación del proceso de sistematización en su conjunto, por lo cual es necesario preguntarnos ¿Qué vamos a mirar de toda esa experiencia? ¿Cuáles son los intereses y motivaciones de cada uno?... Es el momento para priorizar y delimitar lo que deseamos conocer de la experiencia o situación elegida.”
(Agüero, Alcoba, García, Guastavino, & Rodríguez, 2018, pág. 34)

La definición del eje nos permitió tener en claro algunos puntos:

- No pretendemos una mirada sobre el trabajo de coordinador de PRET exclusiva ni principalmente.
- No pretendemos mirar actividades puntuales sino relaciones, cuestiones colectivas que permiten llegar a realizar múltiples actividades.
- No es una mirada sobre la distribución de los recursos (financieros, humanos o materiales) exclusiva ni principalmente.
- No queremos un simple listado de actividades o productos logrados por las actividades.
- Tampoco es un estudio de todos los procesos de innovación ocurridos en el territorio.



Nuestra sistematización de experiencia es:

- **Un análisis sobre los procesos de innovación generados en las líneas del PRET. Lo que nos interesa son las estrategias construidas para innovar en los territorios: la generación y/o el fortalecimiento de grupos de trabajo; la relación entre agentes del INTA en el Equipo de Gestión; la organización o fortalecimiento de grupos de productores y el rol de los actores del territorio en la generación de conocimientos.**
- **Un cuestionamiento a nuestras propias prácticas.**

2.4 Las preguntas básicas

La sistematización de experiencia está guiada por preguntas.

“La pregunta eje se convierte en preguntas más concretas y pequeñas. Son producto de plantearnos qué tenemos que saber para responder a la pregunta clave; qué información requerimos conocer y explicarnos para poder poner de manifiesto el eje de la sistematización” (Villavicencio Seminario, 2009, pág. 44)

Las dos preguntas básicas que guían nuestro proceso de sistematización son:

- ¿Cuáles son los procesos de innovación generados en el PRET?
- ¿Cómo innovamos en el territorio?

A partir de ellas se desprenden otros interrogantes:

- ¿Quiénes participaron en el proceso de innovación?
- ¿Qué estrategias adoptamos ante cada situación particular?

- ¿Qué cambios en las estrategias tuvimos con los PRET con respecto al periodo anterior?
- ¿Con qué concepto de innovación y territorio trabajamos?
- ¿Cómo el instrumento PRET fomenta o motiva la innovación?
- ¿Cuáles fueron las instancias de participación de los actores?
- ¿Cómo construimos los diagnósticos sobre las problemáticas?
- ¿Cómo influyen las formaciones personales de los integrantes de los equipos de trabajo?
- ¿Hacia dónde están dirigidas las estrategias de innovación en cada caso?

- ¿Qué aprendizajes obtuvimos para futuras experiencias?

2.5 Algunas precisiones conceptuales

Apenas iniciamos el proceso de sistematización nos dimos cuenta que era necesario “hablar un lenguaje común”, superar la polisemia que tienen los conceptos y emprender el trabajo sobre ideas compartidas.

De manera que los talleres que hicimos con los actores involucrados partían de poner en común estos conceptos. Las reflexiones a las que llegamos es sustentan en ellos. Tenemos la pretensión, ambiciosa, por cierto, de contribuir no sólo en su aplicación práctica, sino también en su enriquecimiento con la experiencia.



Imagen 5. Actividad de capacitación de INTA en Hilario, Calingasta, 2015

Para las definiciones acudimos a la bibliografía institucional más reciente, reconociendo que trabajamos en INTA, en el marco de una misión y visión definida en su PEI, desde un enfoque territorial y de sistemas complejos, desde una mirada concreta de los procesos de innovación y de su gestión.

Partimos de que:

“El INTA es un actor institucional fundamental para la formulación y ejecución de políticas públicas para el desarrollo de los territorios. El INTA es parte del aparato del Estado y, como tal, gestiona lo público y es responsable de garantizar el acceso a los bienes públicos...” (Uranga, Vargas, Guastavino, García, & García, 2017, pág. 9)

El objetivo general de los PRET es “promover procesos de innovación en el territorio para contribuir al desarrollo de los actores y sistemas productivos presentes en la región” (Uranga, Vargas, Guastavino, García, & García, 2017, pág. 12). En efecto, impulsar la innovación territorial es uno de los lineamientos integradores del PEI 2015 – 2030.

“La innovación territorial requiere incrementar y fortalecer la competitividad sistémica, para lo cual el INTA deberá:

- *impulsar los procesos de innovación tecnológica y organizacional*
- *promover la articulación entre los distintos actores (productores y sus organizaciones, empresas, gobiernos, organizaciones sociales, trabajadores del sector, entre otros);*
- *facilitar el proceso de aprendizaje social;*
- *integrar y fomentar las redes territoriales incluyendo las cadenas de valor que operan en el territorio”.* (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016, pág. 33)



Para ampliar recomendamos la lectura de “Gestionar lo público desde el INTA”

La definición institucional de territorio ha significado un proceso de construcción interna, hoy podemos decir que:

“Un territorio es un espacio físico y social en construcción, con límites dinámicos y difusos, que involucra diferentes dimensiones (económico-productiva, ambiental, socio-cultural y político-institucional) y problemas emergentes dependiendo de la escala, y en el que se dan interacciones, retroalimentaciones, eventos azarosos y caóticos. Diferentes actores ocupan y utilizan este espacio, por el cual pueden entablar tanto relaciones de cooperación como de conflicto.” (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016, pág. 51)

El “Enfoque territorial” de los proyectos de INTA, entonces:

“se basa en una visión del territorio como un sistema complejo en el que se integran las diferentes dimensiones del desarrollo y en el que, más que los componentes, las interacciones entre ellos constituyen el aspecto más relevante” (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016, pág. 48)

La gestión de los procesos de desarrollo territorial implica una serie de aspectos:

“(1) la participación de organizaciones y comunidades locales en la gestión del proceso, no sólo en la fase de diagnóstico, sino también en la toma de decisiones, en la implementación de las acciones de desarrollo y en su evaluación... (2) el análisis prospectivo... (3) la comunicación entendida como interacción social, mediante la cual se construyen sentidos y significados compartidos... (4) la construcción social de procesos de innovación, lo que implica la participación de diversos actores territoriales en estrategias de diseño y adaptación de innovaciones tecnológicas y organizacionales” (Cittadini, 2017, pág. 22)

Para nuestra sistematización, la definición de innovación es clave.

“La innovación es entendida como un proceso socio-técnico de cambio continuo en las formas de organización y producción, que implica tanto conocimiento científico como empírico, y que in-

volucra las tradiciones, la cultura, la historia y las tramas sociales e institucionales en un determinado territorio” (Elverdín, Ledesma, Zain El Din, & Cittadini, 2014; Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016, pág. 49).

Los conceptos anteriores tienen una vinculación profunda en los PRET. Por ello el ES adopta una definición básica:

La innovación territorial “Es un proceso de construcción social que se realiza en los territorios para beneficios de sus habitantes y que impulsa acciones que se desarrollan sobre la base de los esfuerzos conjuntos de los actores y la compleja trama de cooperación interinstitucional que generan aprendizajes interactivos. Los nuevos conocimientos se combinan con los ya existentes generando capacidades y competencias. Por eso los conceptos de innovación, conocimiento y aprendizaje son interdependientes y se encuentran formando parte de un único entramado social cognitivo”. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016, pág. 49)

Aquí entran otros conceptos en juego, que son importantes según nuestro eje. En especial las cuestiones referidas a la gestión.

Gestionar “es desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el horizonte utópico al presente. La eficacia de la gestión está determinada también por la planificación, es decir por las estrategias que se despliegan y las acciones que se programen a partir de una mirada analítica de las situaciones que nos ocupan” (Uranga, 2008, pág. 17).

La gestión de la innovación a las que nos referimos en el eje tiene su definición institucional:

“Es un proceso estructurado y sistémico de proyección, formulación estratégica y fomento de la cultura de la innovación y la movilización de recursos, estructuras, métodos, personas y conocimientos para generar innovaciones.

La gestión de la innovación territorial pone atención en la integridad ecológica y en la diversidad de valores ambientales, sociales y culturales, promoviendo que los beneficios de la innovación sean compartidos en forma amplia y equitativa.

De esta forma la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo territorial son modeladas, diseñadas y reguladas a través de procesos inclusivos, democráticos, interculturales y socialmente responsables” (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016, pág. 48).

La gestión es compleja evidentemente debido a que:

“Todo proceso de gestión está cruzado por tensiones entendidas como manifestación del tránsito y el entrecruzamiento entre lo consolidado y la búsqueda de la innovación. A ellos se suman los conflictos propios de cada espacio institucional atravesados también por las situaciones contextuales...

Se propone pensar la gestión del INTA desde esta perspectiva de tensiones en el escenario de actuación y para hacerlo es imprescindible, en primer término, reconocer la realidad de los actores de la gestión en el territorio. Es decir, actores, seres humanos integrales, que encarnan aquellas tensiones en su práctica cotidiana” (Uranga, Vargas, Guastavino, García, & García, 2017, págs. 21 - 22).

Las estrategias son claves en la gestión. Podemos decir que son un plan individual o colectivo para dirigir un asunto y asignar un conjunto de reglas y recursos con la finalidad de lograr una decisión óptima y cumplir objetivos. Con una estrategia se pretende alcanzar un futuro deseado.

La gestión se hace desde una determinada manera de ver la innovación y el desarrollo territorial, una concepción específica a la que se adscribe.

“Desde la perspectiva de la construcción colectiva, los modos «formales» de construcción de conocimiento se conjugan con otros embebidos a través de la historia, la cultura y las tradiciones, y donde la transdisciplinariedad juega un rol determinante. Este abordaje aporta a una dinámica donde el conocimiento es generado en el contexto de aplicación conjugando la investigación y la acción. Esto pone en tensión la actitud tradicional del investigador como observador externo y lo coloca en el terreno dando lugar a un proceso de generación de conocimiento en constante reflexión... Los investigadores no son solo investigadores, los extensionistas no son solo extensionistas y los otros actores territoria-



Imagen 6. Acciones de monitoreo en una reunión de Equipo de gestión. Visitas a huertas familiares, participan la coordinadora del ADR, un agente de apoyo y una investigadora. Calingasta, 2017

les no son solo receptores de conocimiento, sino que también lo producen y provocan acción. En este conjunto, la generación de conocimiento tiene lugar con una permanente reflexión social y de manera transdisciplinar". (Sánchez, 2018, pág. 10)

Bajo este enfoque "socio-técnico" la innovación no realiza acciones de "transferencia de artefactos tecnológicos".

"Pensar lo socio-técnico y comprender esta relación nos desplaza del lugar en donde los profesionales «tecnólogos» nos interesamos por el entorno social de las tecnologías, buscando indagar en las relaciones socio-técnicas de manera dialéctica. A través de los casos, observamos que existe un ida y vuelta entre la forma de ver los problemas, las soluciones elegidas para su abordaje y los actores involucrados en la construcción

del proceso. De esta manera, podemos dejar de lado la idea de que la tecnología es universal y sólo representa un artefacto, para considerarla asociada a normas, leyes, organizaciones, prácticas de manejo e íntimamente imbricada desde lo social y viceversa. Asimismo, nos permite reinterpretar nuestras ideas rompiendo con los determinismos y visualizando realidades complejas. Esta mirada fortalece la construcción de un científico crítico de su trabajo, capaz de comprender sus acciones vinculadas a la sociedad." (Carrapizo, y otros, 2018, pág. 188)

2.6 El plan de sistematización

Villavicencio Seminario (2009, pág. 42) sostiene que luego de definidas las preguntas que orientarán el proceso, corresponde armar un plan de sistematización y hacer la recuperación y ordenamiento de la información. Es un momento clave del proceso porque permite obtener el material que servirá más adelante la interpretación crítica.

El ES acordó una estrategia de recolección de la información que hace uso de diferentes técnicas. El análisis de estas fuentes ha permitido la redacción de los capítulos siguientes:

2.6.1 Recopilación de información secundaria:

- Documentación sobre el PRET: antecedentes, talleres de formulación, proyecto, planes operativos anuales, informe de medio término e informe final.
- Información sobre cada una de las actividades dentro del PRET: objetivos, reportes trimestrales, informes parciales y finales.
- Actas y convocatorias de las reuniones de equipo de gestión.
- Datos sobre la distribución presupuestaria

2.6.2 Información primaria

El ES realizó actividades con el objetivo de recopilar información y dar participación a todos los actores involucrados en el PRET durante el proceso de sistematización. Es decir, más que fuentes de datos lo que se lista a continuación son espacios de construcción colectiva del proceso donde el personal de INTA, productores, docentes, miembros de organizaciones, etc. pudieron expresarse sobre las preguntas, eje y objetivos de la sistematización.

Podemos mencionar:

- Talleres con referentes territoriales en las agencias Calingasta, Jáchal e Iglesia.
- Encuesta telefónica a referentes territoriales de Valle Fértil
- Encuesta presencial a promotores de Pro Huerta
- Taller con los miembros del equipo de gestión.

En el anexo 1 se copian las actividades y consignas que se hicieron en cada uno de ellos.



Imágen 7. En plena labor, agricultor familiar de Valle Fétil.

3

3. LA SITUACIÓN INICIAL

3.1 El territorio del PRET

San Juan se encuentra en la diagonal árida sudamericana que cruza de oeste a este el territorio argentino. Se organiza en oasis sustentados por ríos que los atraviesan. Es en los oasis donde se localizan los asentamientos humanos y son, en consecuencia, los que actúan como unidades estructurantes del territorio. En función de esta organización la provincia tiene un oasis mayor, el de Tulum; y los llamados oasis menores de Jáchal, Valle Fértil, Iglesia - Rodeo y Calingasta.

El PRET VA y NE surgió en 2013 en el marco del lanzamiento de la cartera de proyectos INTA. El espacio geográfico que abarcó fueron los departamentos Jáchal, Calingasta, Iglesia y Valle Fértil. La unidad de dependencia es la EEA de San Juan, la cual contiene dos PRET más: el del Noroeste del Valle del Tulum y el del Sudeste del Valle del Tulum.

Según los datos del Censo Nacional 2010, los departamentos que integran este territorio tenían en total 46.639 habitantes, lo cual representaba el 7% de la

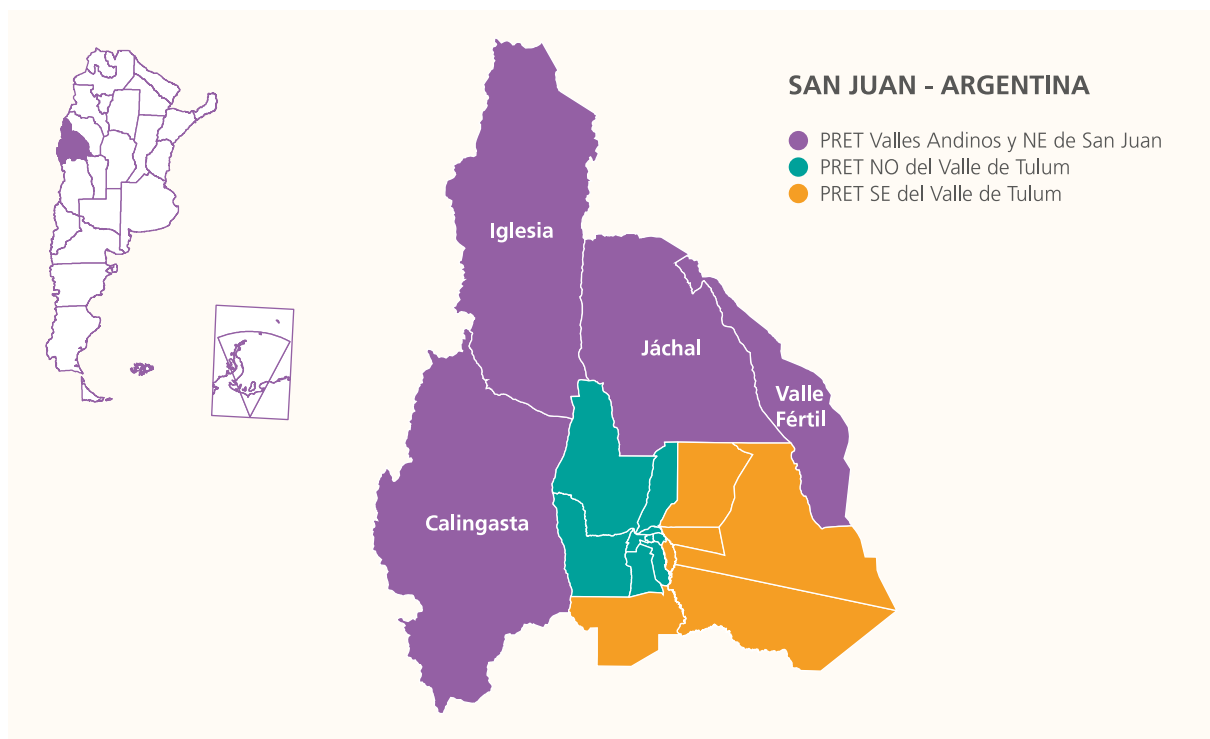


Imagen 8. Los territorios de los PRET de San Juan.
Fuente: *Elaboración propia*

Área	Población en 2010	Peso sobre el total de la Provincia	Peso Sobre el Total del territorio del PRET	Superficie (Km ²)	Densidad poblacional Hab./Km ²
Calingasta	8.588	1,26%	18,40%	22.589	0,38
Iglesia	9.099	1,34%	19,50%	19.801	0,46
Jáchal	21.730	3,19%	46,60%	14.749	1,47
Valle Fértil	7.222	1,06%	15,50%	6.977	1,04
Total Departamentos del PRET	46.639	6,85%	100,00%	64.116	0,73
Total Provincia San Juan	681.055	100%		89.651	7,6

Cuadro 1. Población y superficie por departamento del PRET, total y comparación con la provincia de San Juan. 2010.

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Local de Calingasta (Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan, 2018 c) en base a datos del Censo Nacional 2010.

población provincial. La densidad era de 0,73 hab/km², la más baja de la provincia de San Juan.

En el territorio del PRET VAYNE, los núcleos poblacionales son pequeños y dispersos. Calingasta es el que posee mayor superficie, pero menor densidad poblacional. Jáchal es el que tiene mayor número de

habitantes y mayor densidad con respecto al resto del territorio del PRET, aunque su nivel es muy bajo en comparación con la del conjunto de la provincia. Estos departamentos juntos representan el 71,51% de la superficie provincial, pero tan sólo viven aquí el 6,85% de la población sanjuanina. Se registran las bajas tasas de crecimiento intercensales, aproximadamente la mitad de la media provincial.

Departamento	Cantidad de Asociaciones
Calingasta	46
Iglesia	38
Jáchal	91
Valle Fértil	64

Cuadro 2. Asociaciones sin fines de lucro registradas formalmente en el territorio del PRET. Año 2016.

Fuente: Consejo para la Planificación Estratégica de San Juan (2018 b) en base a datos de la Dirección de Inspección General de Personas Jurídicas.

La cultura de estos departamentos se caracteriza por la conservación de tradiciones (fiestas populares, expresiones artísticas, religiosas, entre otras) y la presencia de organizaciones que las difunden y rescatan (PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013). También existen organizaciones de la sociedad civil, algunas de las cuáles son de productores.

En general, la infraestructura para la conducción de agua en las redes públicas es deficiente. La oferta de servicios básicos es escasa, siendo comunes las dificultades de transporte público para movilizarse dentro de estos territorios. Los centros de salud son de mediana a pequeña escala, debiendo trasladarse la población a la ciudad Capital de San Juan para tratamientos con cierto grado de complejidad. Los caminos rurales son de tierra y en épocas de lluvia las personas que están alejadas de las rutas principales quedan aisladas por anegamiento de las vías de acceso. La oferta de servicios agropecuarios también es escasa. Por otro lado, al estar los núcleos pobla-

les de estos departamentos muy alejados del centro de la provincia se encarecen los costos de logística para el transporte de insumos agropecuarios.

La dotación de recursos naturales en el área se caracteriza por la presencia de cordones montañosos andinos de altura, precordillera y mesetas. El clima es árido con grandes amplitudes térmicas en Calingasta, Iglesia y Jáchal. Los dos primeros departamentos son los que tienen mayores limitaciones en algunos cultivos por la presencia de heladas hasta fines del mes de noviembre.

Las principales obras de infraestructura son las redes públicas de riego y los diques Cuesta del Viento (Iglesia), Pachimoco (Jáchal) y San Agustín (Valle Fértil).

La ubicación en cabeceras de cuenca de los departamentos Calingasta e Iglesia le da ventajas en cuanto a la disponibilidad de agua, pero la topografía irregular de estos valles no permite el crecimiento de las zonas de riego con agua superficial. La calidad del recurso hídrico es buena en Calingasta e Iglesia, existiendo problemas de salinidad en Jáchal y en Valle Fértil.

Departamento	Número de Industrias	% de Participación en el total de industrias de la Provincia
Iglesia	23	1,21%
Jáchal	18	0,95%
Calingasta	14	0,74%
Valle Fértil	2	0,11%
Total territorio del PRET	57	3,01%
Resto de los Departamentos de San Juan	1.843	96,99%
Total Provincia de San Juan	1.900	100,00%

Cuadro 3. Número de industrias en cada uno de los departamentos del territorio. Año 2016.

Fuente: Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia de San Juan.



Imagen 9. La actividad ganadera y su anclaje cultural en el territorio.

Rama de Actividad	Calingasta	Iglesia	Jáchal	Valle Fértil	Total territorio PRET	Resto de San Juan	Total provincia San Juan
Alimentos y Bebidas	7	8	4	2	21	589	610
Madera	3	6	1	0	10	87	97
Otros Minerales No Metálicos	1	1	5	0	7	146	153
Otros Productos de Metal	1	1	3	0	5	230	235
Confecciones	1	0	0	0	1	113	114
Productos Químicos	1	1	0	0	2	43	45
Muebles e Industria NC	0	4	3	0	7	240	247
Productos textiles	0	1	0	0	1	66	67
Edición	0	1	2	0	3	148	151
Otras	0	0	0	0	0	181	181
Total	14	23	18	2	57	1.843	1.900

Cuadro 4. Rubros de las Industrias de los Departamentos del territorio del PRET. Año 2016.

Fuente: Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia de San Juan.

El total de superficie empadronada con derecho a riego es de 34.406 ha, sin embargo, en 2013, se registraban sólo 15.602 ha cultivadas. La superficie irrigada se caracteriza por la presencia predominante de pequeños agricultores familiares, muchos de los cuáles carecen de título de propiedad de la tierra, con extensiones menores a las 2 ha que dependen de formas contractuales como arrendamiento o contratos no formales de alquiler.

Los principales cultivos que se realizan en este territorio son pasturas, forestales, hortalizas, frutales, cereales y semillas. Jáchal se destaca por el cultivo de olivo (concentrado en dos grandes emprendimientos), alfalfa, cebolla y membrillo; Calingasta por el cultivo de ajos blancos y especies aromáticas, con un desarrollo reciente y con buenas perspectivas del cultivo de vid para vinos de alta gama; Iglesia por la plantación de alfalfa y hortalizas para

semilla y en Valle Fértil se cultivan pasturas (PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013).

La actividad agrícola presenta bajos niveles de rentabilidad y productividad, debido a limitaciones tecnológicas en lo concerniente a infraestructura productiva, elevados costos y baja diversificación.

La actividad ganadera se destina al consumo local, no llegando a abastecer el mismo. La actividad se desarrolla de manera informal, conviviendo con limitantes importantes para su desarrollo, como por ejemplo la falta de capacitación técnica de los productores, la insuficiente infraestructura productiva y la escasez de hectáreas destinadas para esta actividad (Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan, 2018 b).

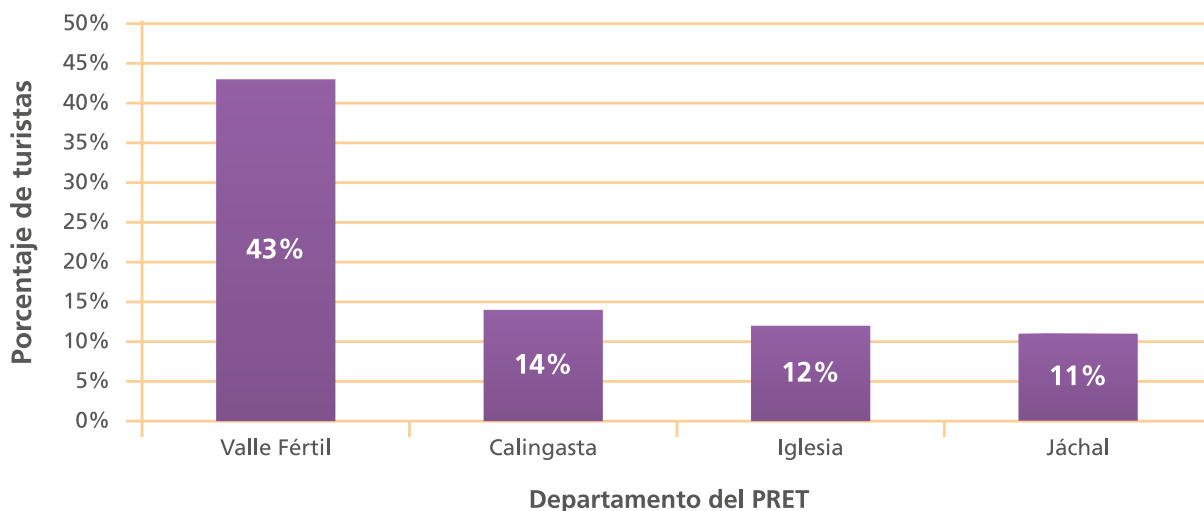


Gráfico 1. Porcentaje de turismo proveniente de fuera de la provincia que visitan los departamentos del PRET. 2013 - 2016

Fuente: Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de Secretaría de Turismo de la Provincia de San Juan.

Los departamentos tienen ganadería caprina y ovina de subsistencia y vacuna de cría extensiva. Calingasta tiene el ingreso anual de aproximadamente 100.000 cabezas de ganado caprino trashumante de Chile que pasta en las veranadas en las vegas de altura de este departamento. Se registran casos de zoonosis, con presencia de brucelosis, hidatidosis y fasciola (PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013).

El territorio del PRET VAYNE se caracteriza por el bajo valor agregado que se realiza a la producción primaria y por la presencia de un número reducido de industrias que representan solo el 3% radicadas en la provincia.

El total de industrias elaboradoras de productos alimenticios y bebidas presentes en el PRET suman menos del 4% del total provincial.

Por otro lado, el territorio tiene los mayores recursos de biodiversidad y paisajísticos de la provincia de San Juan, con dos parques nacionales, El Leoncito en Calingasta y San Guillermo en Iglesia y el Parque Provincial Ischigualasto en Valle Fértil. Las bellezas naturales hacen que el territorio del PRET reciba turismo interno provincial (alrededor del 80% del total) y desde fuera de la provincia en mayor proporción que el resto de los departamentos.

En este territorio se encuentran los principales yacimientos de minería metalífera de la provincia. En los departamentos Iglesia y Jáchal están localizados dos emprendimientos mineros auríferos a cielo abierto (Veladero y Gualcamayo, respectivamente) y en Calingasta, Casposo y Pachón. Ellos demandan mano de obra que se resta a las actividades agrícolas, ofrecen mejores salarios y compiten por el recurso hídrico con otras actividades.

En base al diagnóstico del territorio realizado en 2013 y revisado con el equipo de gestión y consejeros en diferentes momentos es que en el PRET nos propusimos:

"Encontrar la solución a problemas vinculados con la falta de agregado de valor, escasa diversificación productiva, baja productividad de la tierra (tanto en las zonas de riego como en las de secano), uso del agua para riego de manera ineficiente e inequitativa, escasa organización de actores del territorio, problemas de alimentación entre población vulnerable en situaciones de pobreza, procesos de deterioro ambiental y falta de información sobre mercados, entre otros (PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013)."

Problemas del territorio identificados en los talleres de diseño del PRET	Oportunidades identificadas en los talleres.
• Alto porcentaje de población NBI.	• Recursos paisajísticos y tradiciones culturales con atractivos para el turismo.
• Tenencia precaria de la tierra.	• Recursos mineros.
• Población envejecida.	• Buenas características agroecológicas para la producción de semillas.
• Presencia de zoonosis endémicas (hidatidosis) y con casuística humana.	• Amplitud térmica favorable para la producción de vinos de alta gama y aromáticas.
• Falta de valor agregado en origen.	• Agricultura ubicada en cabeceras de cuencas hidrográficas.
• Infraestructura precaria de riego y sin impermeabilizar.	• Embalses construidos y proyectados en tres departamentos.
• Servicios (salud, recreación, educación, maquinaria agropecuaria, otros.) tanto públicos como privados, insuficientes para satisfacer las necesidades de la población local.	• Reservas de biodiversidad en parques nacionales y reservas provinciales.
• Departamentos alejados de los centros urbanos principales (costos de logística).	• Acuíferos con agua de buena calidad (Iglesia y Calingasta).
• Productores poco organizados.	• Suelos profundos y bien drenados.
• Agua para riego de calidad regular (Jáchal y Valle Fértil).	• Regalías mineras en tres departamentos.
• Escasa gobernabilidad local ante nuevos procesos económicos (minería a gran escala).	• Tradición para la ganadería de cría en Jáchal, Iglesia y Valle Fértil.
• Nuevas inversiones utilizan el territorio solo como plataforma productiva con escaso aporte al desarrollo del lugar (minería, diferimientos).	• Los mercados locales de alimentos podrían ser abastecidos, en gran medida, con oferta propia.
• Costos altos de logística por estar alejados de los centros urbanos principales y con vías de acceso en estado regular.	• Los servicios para satisfacer la demanda de las actividades mineras pueden ser organizados localmente.
• Baja productividad del trabajo y escasas competencias laborales de la mano de obra rural.	• El futuro corredor bioceánico pasa por tres de estos departamentos y es un potencial dinamizador de la economía local.
• Baja eficiencia de riego y escasa participación de los regantes en la gestión de RRHH.	• Condiciones de mercado favorables para la producción de semillas.
• Escasa disponibilidad de mano de obra para tareas rurales.	• Buenas posibilidades para producir vinos de alta gama.
• Escasa diversificación productiva.	• Nuevas zonas potencialmente agrícolas con escalas de producción que mejoran la competitividad en cultivos industriales y actividades pecuarias.
• Degradación de suelos en el árido por actividad ganadera y extracción de leña.	• Circuitos turísticos que se podrían vincular con actividades agrícolas.
• Las empresas mineras tienen planes de desarrollo local desconectados de la actividad de las instituciones públicas.	• Hay restricciones arancelarias para el ingreso de semillas importadas.
• Baja productividad en las actividades pecuarias.	• Posibilidad de abastecer el mercado provincial de carnes.
• Riesgo de contaminación y deterioro ambiental por actividades mineras.	
• Creciente demanda de agua por actividades mineras.	

Cuadro 5. Problemas y oportunidades identificados en el diseño del PRET.

Fuente: PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013.

3.2 Los talleres para la formación de los PRET

Para el diseño de los tres PRET, la EEA San Juan adoptó una metodología de talleres en los que participó todo el personal de INTA involucrado, trabajo en equipos para el procesamiento y posterior validación en los consejos asesores.

“Se partió de un diagnóstico territorial participativo llevado adelante mediante talleres para identificar fortalezas y debilidades del territorio. Esto permitió reconocer la heterogeneidad de situaciones tecnológicas, las asimetrías sociales y los procesos de degradación ambiental presentes, con persistencia de situaciones de pobreza. También emergió en los talleres la débil institucionalidad del territorio, con escasos espacios de participación organizados para promover la solución de problemas” (PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013).

El poco tiempo para la formulación de los PRET y para la comprensión del nuevo enfoque territorial adoptado por la institución, impidieron la realización de talleres con participación más amplia (otras instituciones, organizaciones de productores, funcionarios de gobierno, etc.) y de un proceso de más largo plazo que probablemente habría permitido obtener diagnósticos y demandas más precisos. Sin embargo, existieron diversas instancias de revisión que permitieron mejorar la calidad del PRET en general y de sus líneas.

3.3 Los objetivos del PRET

La pretensión en el diseño fue que los objetivos del PRET abarcaran las temáticas identificadas en los talleres en vinculación con las capacidades existentes en el INTA.

El objetivo general del PRET VAYNE es: “Promover procesos de innovación en el territorio comprendido por los Valles Andinos y del Noreste de San Juan, con la participación activa de los diferentes actores y sistemas productivos presentes, reconociendo los ámbitos de gobernabilidad de cada uno para la articulación y coordinación de actividades con los sectores públicos y privados, como contribución al desarrollo equitativo y sustentable”.



Los objetivos específicos enunciados son:

- ▶ **Gestión interna.** Fortalecer, adaptar y orientar las capacidades institucionales para la gestión eficaz de los instrumentos programáticos y de los componentes estratégicos institucionales, de manera de aportar a la resolución de los problemas presentes en el territorio que obstaculicen el camino hacia el desarrollo sustentable.
- ▶ **Desarrollar, adaptar y difundir tecnologías apropiadas para la resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades de los diferentes sistemas productivos agropecuarios agroalimentarios y agroindustriales del territorio.**
- ▶ **Promover la organización de quienes intervienen en el proceso de producción y comercialización agropecuaria, facilitando el acceso a la información, con construcción de redes y fortalecimiento del capital social, de manera de avanzar en el consenso y propendiendo al desarrollo del territorio con un enfoque prospectivo.**
- ▶ **Fortalecer las capacidades de los actores territoriales para la gestión apropiada de los recursos naturales.**
- ▶ **Desarrollar estrategias orientadas a fortalecer el agregado de valor y la diversificación de la oferta de bienes y servicios del territorio.**
- ▶ **Propender al fortalecimiento de la seguridad y soberanía alimentaria mediante el desarrollo y la promoción de herramientas tecnológicas con el involucramiento activo de los actores del territorio.**



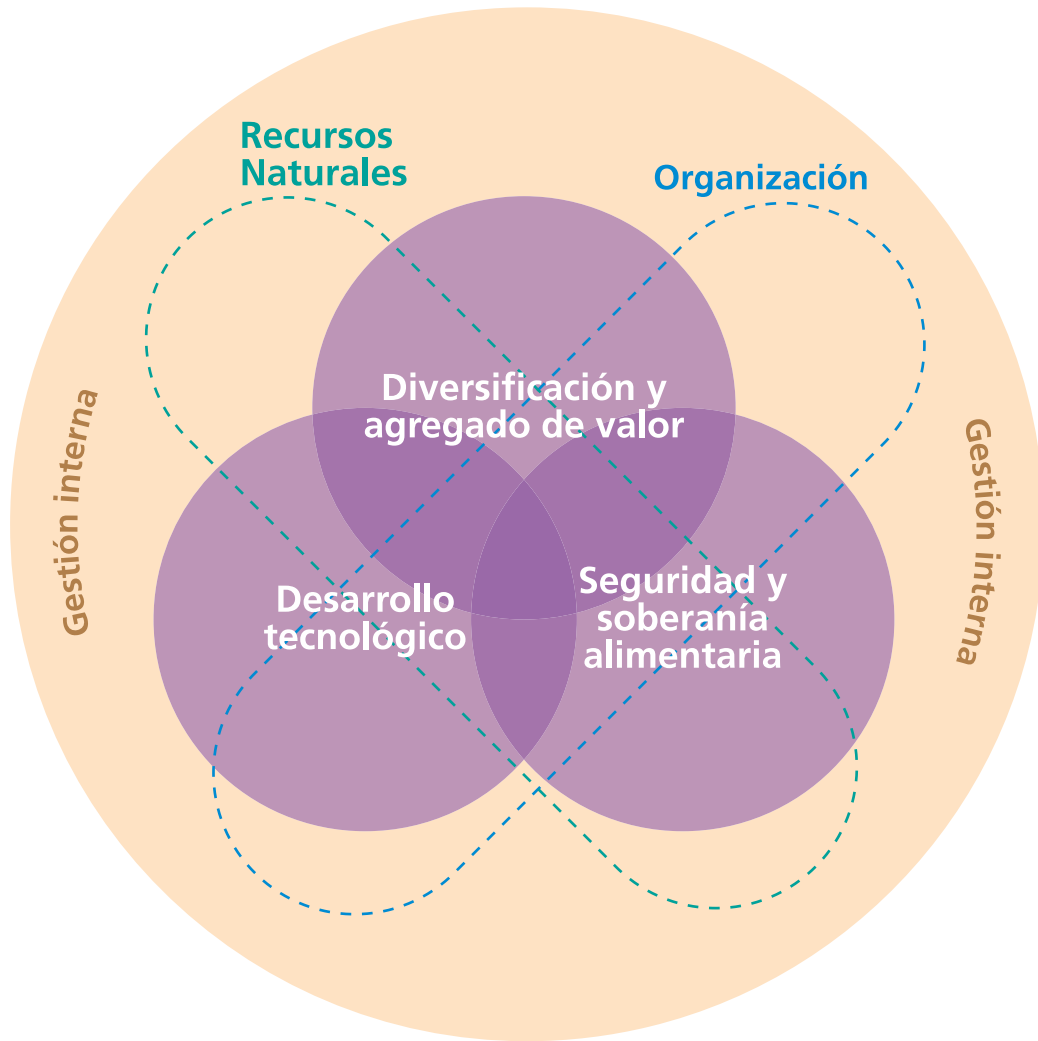


Imagen 10. Los objetivos específicos del PRET Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste de San Juan
Fuente: Elaboración propia.

4. LOS ACTORES

4.1 El equipo de trabajo y sus reuniones

El PRET VAYNE se caracterizó por una fuerte vinculación entre investigación y extensión. El marco institucional de la cartera 2013 – 2019 permitió enlazar capacidades en un territorio extenso, con una presencia institucional reciente y con limitada dotación de recursos humanos. La EEA San Juan y el Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (IPAF) de la Región Cuyo, con sede en San Juan, desarrollaron nuevas actividades en el área. Además, del accionar de los agentes en cada uno de los cuatro departamentos, en las agencias de extensión rural.

Para resolver las limitantes que plantean las particularidades del territorio se trazaron diferentes estrategias que fueron cristalizando en un esquema de trabajo común. Se estableció un sistema rotativo de encuentros abiertos del equipo de gestión, los cuales permitieron socializar avances y resultados de las actividades, evaluar nuevas líneas y fortalecer el sistema de seguimiento y monitoreo de las diferentes herramientas programáticas. Este proceso potenció el esquema de planificación anual, orientada a resultados, y el mecanismo de afectación de recursos definido a nivel del equipo de gestión de la EEA San Juan.

En las reuniones 12, 13 y 14 se adoptó una estrategia de visitas a los territorios que implicaba el pernocte de todo el equipo en algún hospedaje de turismo rural. Las actividades propuestas comenzaban con una visita a huertas, proyectos especiales de Pro Huerta y otras actividades por grupos para favorecer el monitoreo de los avances, contestar preguntas a los productores y a la comunidad en general, fortalecer luego la reflexión general sobre los procesos y acordar ajustes en las acciones futuras.

Reunión	Fecha	Lugar
1	23/07/2014	EEA San Juan
2	05/09/2014	AER Calingasta
3	09/02/2015	AER Iglesia
4	13/10/2015	IPAF Cuyo
5	01/12/2015	AER Jáchal
6	10/02/2016	EEA San Juan
7	11/04/2016	Reunión virtual
8	21/09/2016	IPAF Cuyo
9	31/10/2016	Reunión virtual
10	12/12/2016	EEA San Juan
11	09/02/2017	EEA San Juan
12	16/05/2017	AER Valle Fértil
13	24/10/2017	AER Calingasta
14	21/02/2018	AER Jáchal
15	05/06/2018	IPAF Cuyo

Cuadro 6. Listado de reuniones del EG PRET VAYNE: fecha y lugar.
Fuente: *Elaboración propia*



El Equipo de Gestión del PRET (EG) tuvo como característica principal que se constituyó por la gran mayoría de los participantes. Este esquema favoreció la sinergia y la identificación con el proyecto.



Imagen 11. Reunión Equipo de gestión en el grupo de turismo rural comunitario Las Lomitas, Jáchal, 2015

Es interesante destacar la estrategia de cambio de sede de las reuniones. Los objetivos fueron que el equipo estuviera presente tanto en las unidades de investigación involucradas (IPAF Cuyo y EEA San Juan) como en los territorios de los departamentos. Esta metodología de trabajo ha significado importantes costos económicos para el PRET y una logística de traslados entre compañeros. Los encuentros han fortalecido los vínculos y la pertenencia al proyecto. También existió un aprovechamiento de recursos virtuales para facilitar reuniones a distancia.

El promedio de asistentes por reunión fue de 13,87, lo que nos da una pauta de la amplitud de la convocatoria y de la recepción por parte de los participantes. El involucramiento de los agentes del área de investigación fortaleció la estrategia de intervención en el territorio integrándose con los extensionistas. En septiembre de 2016, el coordinador del PRET propuso que además de las reuniones amplias de EG existiera un equipo operativo más pequeño para resolver los temas presupuestarios y otras cuestiones urgentes para las cuáles era más sencillo convocar a menos personas.

La propuesta motivó un debate en el que se expresaron diferentes opiniones. Se acordó avanzar con el equipo operativo conformado por el coordinador y un representante por objetivo. Sólo se concretaron 3 encuentros de este tipo.

Participante del PRET, miembro del equipo operativo en una reunión de EG: *“En las primeras reuniones que armamos en el PRET fuimos migrando de lugar. Pasaba que cuando nos juntábamos, generalmente aparecían estos problemas domésticos q había que resolver también, porque eran urgentes y nos quedaba poco tiempo para las cosas que se habían preparado para la reunión: líneas de trabajo o lo que fuere. Como para la próxima reunión pasaba mucho tiempo y aparecían nuevos problemas domésticos que también había que resolver, es por eso que surgió la idea de armar un grupo operativo para resolver estos problemas, para que nos dé mayor tiempo para tratar los temas de pertinencia, calidad o lo que fuere; esa fue la idea creo yo.”*

Es decir, la conformación del equipo y la participación en reuniones fue un tema de discusión en el

que se entremezclaban las costumbres anteriores, el poder de decisión sobre temas importantes como la distribución de fondos o el análisis de pertinencia de líneas, el compromiso con el proyecto y la capacidad de trabajo.

En las actas de las reuniones de EG se puede ver qué el tema distribución de fondos está presente en casi todas, disminuyendo su relevancia en los últimos años.

El equipo de gestión de la EEA San Juan definió como estrategia para optimizar la distribución de fondos concentrar todas las decisiones sobre fuentes de financiamiento de proyectos en los equipos de gestión de los PRET. Cada responsable de actividad debía mandar cada trimestre al coordinador del PRET su pedido de presupuesto y detalle de gastos para que éste luego lo consolidara y aprobara en función de los fondos disponibles. Además, se conformaba una Planificación Operativa Anual (POA) que debían completar todos los profesionales tanto de investigación como de extensión.

La distribución de fondos propios del PRET se realizó teniendo en cuenta:

- ▶ Necesidades planteadas por los responsables de líneas.
- ▶ Disponibilidad de fondos.
- ▶ Otras fuentes disponibles.
- ▶ Criticidad de la actividad.

De manera que el presupuesto se descentralizaba en su ejecución, pero su aprobación dependía del visado del coordinador que permitía un control sobre la pertinencia del gasto y la priorización en los trimestres en que la demanda excedía los recursos disponibles.

La lectura de las actas muestra también el lugar que tuvieron en las reuniones de EG los convenios y la evaluación de líneas del PRET, lo que constituye un indicador de discusión grupal de los compromisos y acciones asumidos en el territorio. Los programas Cambio Rural y Pro Huerta han sido herramientas de intervención claves que también tuvieron su tiempo de análisis.

4.2 Otros actores del territorio en el PRET

Para la gestión del PRET se articuló con los actores del territorio como parte de la misión del INTA, ante la necesidad de un verdadero proceso de innovación y por un compromiso propio de los integrantes del PRET con la sociedad. En el mismo texto del proyecto podemos leer:

“La estrategia de trabajo busca fortalecer las relaciones interinstitucionales a través del trabajo conjunto con entidades de los gobiernos nacional, provincial y municipal, universidades, entidades de productores y otros organismos con presencia en el territorio” (PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste", 2013)

Se realizaron convenios de asistencia técnica con empresas (3) y con instituciones locales (Municipalidad y Clúster semillas hortícolas de San Juan).



Te invitamos a conocer las potencialidades del cultivo de papa semilla en los Valles Andinos de San Juan. [Ir](#)

Se calcula que alrededor del 75% de las organizaciones de la sociedad civil, vinculadas al sector agropecuario, se vincularon de algún modo al INTA, durante el desarrollo del PRET.

Se observa una fuerte interacción con alrededor de 15 cooperativas agropecuarias, muchas integradas en una federación (FecoAgro) que provee semillas para el programa Pro Huerta de todo el país, lo que demuestra el impacto que el PRET tiene “más allá de sus fronteras territoriales”.

Entre los otros organismos del Estado nacional es importante mencionar a la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SsAF) de la Nación. Sus técnicos han participado en el 35% de las actividades del PRET, lo cual no solo contribuye por la dotación de recursos humanos, sino también en la interdisciplinariedad para la resolución de problemáticas de los productores. Asimismo, la participación de técnicos / as de



Imágenes 12. Participación en las reuniones de los consejos asesores locales, (arriba) AER Valle Fértil y (abajo) AER Jáchal.

Imágenes 13. Establecimiento de ensayos (arriba) y presentación de resultados (abajo) de la línea Reintroducción del cultivo de quínoa con estudiantes de la UNSJ

esta institución constituyó un aporte clave en la búsqueda y ejecución de financiamiento externo (ProHuerta, Proderi, Pronafe, UNIR, entre otros).

La interacción con la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) se expresó en: 13 tesis de grado, 10 en Ingeniería agronómica y 3 en licenciatura en Biología, 6 prácticas profesionales (en estudios de papa semilla, caracterización forestal y circuitos comerciales) y un proyecto IDeA presentado en cooperación con un equipo de investigación.

Con el Gobierno de la Provincia De San Juan existen fuertes vínculos y colaboración en actividades del Ministerio de Producción y Desarrollo económico (Programa Frutas y Verduras para todos; Feria Agro productiva; Semana de la Miel). Asimismo, se encuentran con diferente grado de avance dos convenios de colaboración, uno con el Ministerio de Gobierno para acciones en el marco del proyecto “Caracterización y manejo de la veranada en los Al-

tos valles Andinos de Calingasta” y el otro con el Ministerio de Minería para la “valoración e influencia de metales pesados sobre la producción agrícola y ganadera de los Valles de Iglesia y Jáchal”.

Asimismo, a nivel provincial acciones conjuntas con el Ministerio de Educación fortalecen las actividades del ProHuerta en escuelas.

Algunos grupos de productores con los que se han construido vínculos importantes a través de diversas actividades son: Feria Manos de Calingasta¹, Asamblea Rural de Jáchal², Grupo Verónica Cabrera³, EViCa⁴, CApiCa⁵, etc.

La participación con los productores y sus organizaciones se encuentra institucionalizada en los consejos locales asesores de las agencias. Sus opiniones fueron tenidas en cuenta desde la redacción del proyecto y han sido fuente de consulta permanente y monitoreo de las acciones.

1

La Feria “Manos de Calingasta” fue conformada en 2012. La integran nueve productores de las localidades Tamberías y Barreal. Son agricultores familiares dedicados a la fruticultura, las artesanías, tejidos, dulces, conservas, venta de huevos, elaboración de vinos caseros, etc. La feria fue declarada de interés departamental en 2013 (Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan, 2018 c)

2

La Asamblea rural de Jáchal nuclea a más de 60 familias de diferentes localidades rurales que se dedican a la producción hortícola, avícola, porcina, y a la elaboración de dulces y conservas.

Los circuitos cortos de comercialización fueron uno de los ejes de trabajo con el programa ProHuerta, para conocer más sobre ello te invitamos a ver el siguiente [video](#).

4

Elaboradores de Vinos Caseros de Calingasta (EViCa), es una organización conformada en 2013, con el objetivo de generar una instancia de agregado de valor al proceso de elaboración de vinos. Está conformado por 7 pequeños productores y agricultores familiares de las localidades de Tamberías y Barreal. Las maquinarias adquiridas se utilizan de manera conjunta, permitiendo incrementar los volúmenes de producción (Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan, 2018 c).



3

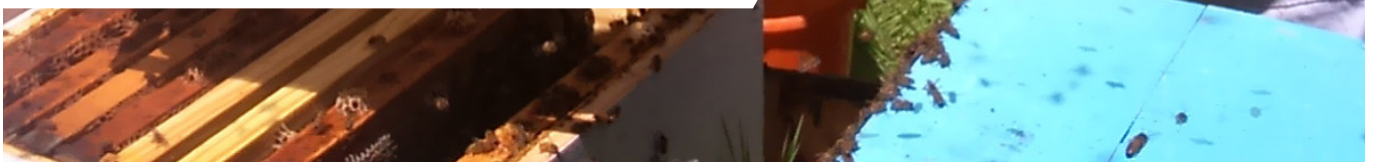
Este grupo, conformado por 7 personas, 6 de ellas mujeres, se inició en el año 2013 en la localidad de Tamberías. Se dedica a la agroindustria y la transformación de la producción primaria del departamento. Elaboran ajos confitados, dulce de membrillo, dulce de damasco, néctares, peras al bonarda, salsa, etc. (Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan, 2018 c)

5

CaPiCa (Centro de Apicultores de Calingasta) es una organización de hecho que se conformó apicultores y apicultoras de las localidades Barreal y Tamberías, en Calingasta. En 2015, conjunto alcanzaban 350-400 colmenas, en la actualidad han incrementado en un 50% la cantidad de colmenas. Gestionan en conjunto con INTA una Unidad demostrativa apícola.



Imágen 14. Cosecha en la Unidad demostrativa Apícola de Calingasta



5. EL PROCESO

5

5.1 Las actividades y proyectos en el marco del PRET

El PRET se configuró como una plataforma de innovación con ejes orientadores rectores (objetivos específicos) y con una interacción funcional organizada desde la gestión interna, la cual tuvo una fuerte impronta participativa en la consolidación del equipo de gestión.

En este apartado se incluye un análisis de los resultados efectivamente alcanzados para cada uno de los objetivos.

5.1.1 La gestión interna

El primer objetivo específico del PRET fue “fortalecer, adaptar y orientar las capacidades institucionales para la gestión eficaz de los instrumentos programáticos y de los componentes estratégicos institucionales, de manera de aportar a la resolución de los problemas presentes en el territorio que obstaculicen el camino hacia el desarrollo sustentable”.

La implementación de la cartera de proyectos 2013-2018 generó un avance en la integración de las capacidades institucionales para contribuir a la resolución de las problemáticas territoriales. La conformación de un equipo de gestión y las constantes y diversas formas de articulación con los actores territoriales permitieron orientar los recursos humanos, materiales y financieros al abordaje de temáticas de relevancia, potenciando los componentes estratégicos de la institución.

En relación a la vinculación con los actores territoriales, principalmente a partir de la evaluación de mediano término, se ampliaron las instancias de participación con los consejos de las AERs.

Durante el periodo analizado, el PRET VAyNE sirvió de plataforma para la puesta en marcha de diferentes herramientas del Programa federal de apoyo al desarrollo rural sustentable (ProFeder):

- 7 Proyectos Minifundios, ProFam, PADL e Integrados.
- 17 Grupos de Cambio Rural II y otros grupos presentados para la convocatoria 2018.
- 4 Grupos de Abastecimiento Local (GAL) de Pro Huerta.
- Actividades en todos los componentes de Pro Huerta y grupos presentados para la convocatoria 2018 de Cambio Rural.

Asimismo, y articulando estas herramientas, se acompañó la búsqueda de financiamiento externo para grupos de productores: Interris, Ley Ovina, Ley Caprina, Proderi, Prodear, MinCyT, fuentes provinciales y municipales, entre otras.

En las agencias se capacitaron a alrededor de 20 jóvenes a través del programa Entrenamientos para el Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Muchas de estas acciones no hubiesen sido posibles sin los espacios propiciados en el equipo de gestión del PRET para la integración de extensionistas e investigadores/as en los equipos de trabajo. Este factor y la articulación externa mitigaron, en parte, las fuertes limitantes de personal en el área de extensión.

En cuanto a las acciones del área de investigación, existen fuertes vinculaciones con 10 Programas Nacionales de INTA. En relación con la Unidad Integra-



Imágenes 15. Instancias de capacitación con productores

da INTA-UNSJ -donde se dicta la carrera de Ingeniería Agronómica en el predio de la EEA San Juan- se realizaron proyectos de Investigación y Desarrollo Aplicado (IDeAs) financiados por el gobierno de San Juan.

5.1.2 Las tecnologías para el SAAA

El segundo objetivo del PRET fue “adaptar y difundir tecnologías apropiadas para la resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades de los diferentes sistemas productivos agropecuarios agroalimentarios y agroindustriales del territorio.”

Las condiciones agroclimáticas de los Valles Andinos de San Juan limitan el periodo de producción hortícola. Gracias al PRET, en los departamentos Calingasta e Iglesia, se instalaron diferentes modelos de micro-túneles, mini-túneles e invernaderos para brindar alternativas de continuidad productiva. En cultivos específicos se ensayaron otro tipo de tecnologías de forzado, como coberturas.

Para un uso más eficiente del agua se generó un sistema de cabezal móvil que permite reducir costos de instalación, además de ser una alternativa para productores que no son propietarios de la tierra. Estas iniciativas no se limitaron al estudio de factibilidad técnica, sino que brindaron continuidad con



Imágenes 16. A la derecha se observa un minitúnel de usos múltiples, en Calingasta. A la izquierda adaptaciones sobre mangas de riego, en Jachal

el acompañamiento en la gestión de financiamiento externo ante el Gobierno de San Juan y el programa Proderi.

También se adecuó el sistema de riego por mangas, junto con productores de Jáchal, para su construcción con materiales de fácil acceso.

En cuanto a las energías renovables se analizaron, junto con la comunidad, las necesidades energéticas en la localidad de Mogna (una comunidad rural aislada del árido sanjuanino) y se evaluaron prototipos de estufas y cocinas a leña que permiten un uso eficiente de la energía.

A través de ensayos, experiencias piloto e instancias de intercambio entre productores se han podido generar conocimientos de procesos productivos en cultivos. Se destacan las experiencias en quínoa, papa semilla, flores, frutillas, pimiento para pimentón y vid. Situaciones similar se observa con el manejo apícola, en donde se instaló una “unidad demostrativa apícola” (UDA) y en la producción ganadera (caprinos, porcinos y bovinos) mediante el acompañamiento técnico.

5.1.3 Organización de los productores

El tercer objetivo específico del PRET fue “fortalecer las capacidades de los actores territoriales para la gestión apropiada de los recursos naturales”.

Se calcula que alrededor del 75% de las organizaciones de la sociedad civil del territorio se vincularon de algún modo al INTA durante el desarrollo del PRET. En algunas hubo acompañamiento directo en la conformación o formalización: 3 Ferias, 2 organizaciones de apicultores, 2 asociaciones civiles, 3 grupos de productores ganaderos bovinos, 2 grupos de productores caprinos, 4 grupos de productores hortícolas, 3 grupos de turismo rural comunitario.

También se puede mencionar la acción conjunta en diversas actividades con dos uniones vecinales en distritos rurales aislados (Balde del Rosario, Valle Fértil y Mogna, Jáchal) y con dos radios comunitarias, participantes de la red de radios rurales.

En todos estos procesos, acompañando la estrategia de cada AER, se resaltó el rol de los miembros de los Consejos asesores, buscando multiplicar el alcance de las acciones realizadas.



Te invitamos a conocer la Red de Radios Rurales, ingresando a su sitio web.

5.1.4 Gestión de los recursos naturales

El cuarto objetivo específico del PRET fue poner a disposición de los actores del territorio herramientas de conocimiento para la gestión sustentable de los recursos naturales.

Los resultados obtenidos en este punto pueden agruparse en 4 temas y constituyen una sólida experiencia de trabajo para temáticas emergentes de gran importancia en la zona del PRET.

- Veranadas en zona de trashumancia: en conjunto con la Secretaría de Ambiente del Gobierno de San Juan se efectuaron observaciones en áreas piloto de Calingasta sobre condición del pastizal, calidad de agua (puntos fijos de monitoreo en ríos y vegas) y manejo pastoril (relevamiento en rucos). La información obtenida es la base para los aportes de INTA en la mesa interinstitucional que define las condiciones para el ingreso y egreso (fechas y cantidad de cabezas) de animales en las zonas de pastoreo en la cordillera de San Juan.



Imágenes 17. III Encuentro de Comunicación en los territorios, Valle de Luracatao, Salta, 2015

- Estudio en La Planta, Marayes: se llevaron a cabo diferentes acciones de relevamiento y análisis de la vegetación, concentración de metales pesados y fito-toxicidad de la zona de estudio. El procesamiento de la información y los resultados arrojados fueron presentados ante las autoridades competentes y, mediante talleres, a los actores territoriales involucrados.
- Balde del Rosario, Valle Fértil: con menos de un año de ejecución, en esta actividad se logró medir indicadores de biomasa forrajera y aspectos socio-productivos del campo a través de instrumentos etnoecológicos (mapeo y talleres participativos), generar una propuesta de manejo en un taller junto a los productores y personal de la UNSJ. La propuesta consiste en la recuperación de aguadas y campos de pastoreo de la zona noreste, la zonificación y el ordenamiento predial. Si bien se trata de una experiencia piloto, la metodología empleada permite fortalecer las capacidades de los actores locales y puede servir de "modelo" para otras zonas.
- En Mogna, Jáchal, se generó una estrategia para reducir la presión antrópica en el bosque nativo.

5.1.5 Agregado de valor y diferenciación

De las experiencias y organizaciones de productores que se acompañan en el PRET se destacan aquellas que generaron instancias de agregado de valor, mayoritariamente por la transformación de materia prima, pero también por la valorización de atributos in-

tangibles de los productos o servicios. Encontramos grupos trabajando en elaboración de vinos, producción de quesos, agroindustria, como así también en producción artesanal (tejidos, curtiembre y marroquinería en cueros). Con relación a la valorización se destacan la participación para la declaración de dos Indicaciones Geográficas del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) en Calingasta y la colaboración en la incorporación de elementos de diseño en las estrategias comerciales y de agregado de valor de siete grupos de productores/as (Feria Manos de Calingasta y Asamblea Rural de Jáchal, Grupo Verónica Cabrera, Grupo de mujeres emprendedoras de Iglesia, Cooperativa Agro Valle, EViCa, CApiCa). Estas acciones se han articulado con herramientas de ProFeder y cuatro grupos de Cambio Rural II.

La diversificación se abordó en Iglesia mediante la promoción y el acompañamiento de productores para el cultivo de frutillas, flores y quínoa.

La actividad de reintroducción de la quinoa en los Valles Andinos, fue importante no sólo por las experiencias pilotos y demostrativas en fincas de productores, sino también por constituirse en una alternativa de diversificación con buen potencial para la región y por la conformación de un equipo y un modo de trabajo propio del enfoque territorial por su carácter interdisciplinario (bioquímico, bióloga, nutricionista, etc.) y con participación de los mismos productores.

En Valle Fertil se cuenta con información validada del cultivo de pimienta y una estrategia para su pro-



Imágenes 18. Estrategias para la comercialización y el agregado de valor.

cesamiento como pimentón. En este departamento se logró conformar un grupo de productores apícolas.

En cuanto a la producción ganadera, tanto de aves (ponedoras en Calingasta, parrilleros en Jáchal), como de cerdos (Jáchal) y en menor medida de bovinos (Valle Fértil), se observa un incremento en la escala productiva que permite la venta de excedentes en los mercados de proximidad.

Asimismo, las estrategias de turismo rural comunitario de Jáchal, constituyen tanto un servicio novedoso en el territorio como una forma de valorización de la producción local.

5.1.6 Seguridad y soberanía alimentaria

El sexto objetivo específico del PRET fue “Propender al fortalecimiento de la seguridad y soberanía alimentaria mediante el desarrollo y la promoción de herramientas tecnológicas con el involucramiento activo de los actores del territorio.”

La estrategia de acción de este producto está estrechamente vinculada con el programa Pro Huerta. Al funcionar como plataforma el PRET permitió visibilizar actividades que se realizaban de forma aislada en cada departamento integrando las capacidades locales e involucrando nuevos actores. Esto se refleja en el trabajo con las escuelas, el acompañamiento y provisión de insumos para huertas, granjas y frutales. Las estrategias interinstitucionales para la prevención de enfermedades zoonóticas y vectoriales.

Como material de comunicación se produjeron dos videos que sintetizan con testimonios de los participantes, lo que las actividades de seguridad y soberanía alimentaria están generando el territorio¹.

1 “Un audiovisual nos da la posibilidad de mostrar emociones, movimiento y procesos. Más allá de cómo se graba y con qué cámara lo más importante es qué se graba: la historia, las personas, la acción. La fuerza del video se encuentra, más que en ninguna otra cosa, en sus protagonistas y la historia que van a contar” (Agüero, Alcoba, García, Guastavino, & Rodríguez, 2018, pág. 27)

5.2 Las innovaciones que valoran los actores. Resultado y análisis de encuestas y talleres.

A continuación, se presentan los principales resultados de las encuestas y talleres realizados.

5.2.1 Talleres con referentes territoriales

Durante el mes de mayo de 2018 se realizaron tres talleres con la participación de más de cincuenta actores territoriales en las AER Calingasta, Iglesia y Jáchal. La propuesta fue reflexionar sobre los principales procesos de innovación que estos actores llevaron adelante junto al INTA en el periodo 2013 – 2018, para contribuir al proceso de sistematización de la experiencia. En cada uno de los talleres se contó con participación de miembros de los concejos asesores.

Los talleres se estructuraron en tres momentos, el primero de presentación en el cual el equipo de sistematización brindó el marco conceptual de la propuesta de análisis y la metodología del taller. Luego se conformaron grupos en los cuales se analizaron los procesos de innovación que motorizó el INTA desde la implementación del PRET, los actores que participaron, aprendizajes obtenidos e impacto en el territorio. Por último, se socializaron los resultados obtenidos en cada uno de los grupos.

Los grupos estuvieron compuestos por 5-8 participantes y un moderador, miembro del equipo de sistematización. Se seleccionaron procesos de innovación y sobre ellos se identificaron los actores intervinientes y su participación en las diferentes fases del proceso.

Las ideas claves que aparecieron en los talleres se presentan en la imagen 15 que las resume.

5.2.1.1 Los procesos de innovación identificados

Cada grupo identificó entre 5 y 9 procesos de innovación y trabajó en profundidad sobre tres casos. De los 17 procesos analizados, se identificaron nueve organizaciones de diversa índole, tres estrategias de agregado de valor, dos estrategias de comercialización, un proceso de innovación relacionado con un cultivo y propuestas innovadoras para la comunicación comunitaria o la generación un circuito de turismo rural.



Imagen 19. Palabras e ideas claves de los talleres.

La mayor parte de las innovaciones identificadas estuvieron centradas en la conformación de organizaciones o modelos organizativos que responden a problemáticas particulares: producción, comercialización, uso de maquinarias y/o gestión de financiamiento.

La gráfica representa los diferentes procesos de innovación identificados por los actores territoriales, el color, por cantidad de actores participantes, desde dos actores comprometidos con el proceso de innovación, en las pruebas de diferentes cultivares de frutilla en el departamento Iglesia, a siete actores en “modelos organizativos” en Jáchal.

Organizaciones:

- Organización para la comercialización: Feria de productores y artesanos Manos de Calingasta.
- Organización de productores apícolas. Centro de Apicultores de Calingasta – CAPICA.

- Elaboradores de vino de Calingasta - EVICA
Uso conjunto de maquinaria de elaboración (identificado en los dos grupos).
- Grupo Alcázar, productores de ovinos y sala de ordeño (identificado en los dos grupos)
- Grupo de mujeres emprendedoras de Iglesia: Hilanderas.
- ACPRI: Asociación civil de productores rurales iglesianos.
- Grupo Unidas por el Progreso.
- Grupo Nuevo Milenio.

Asimismo, uno de los grupos no puntualizó en una organización en particular sino en “Modelos organizativos” que tuvieron lugar con la intervención institucional.

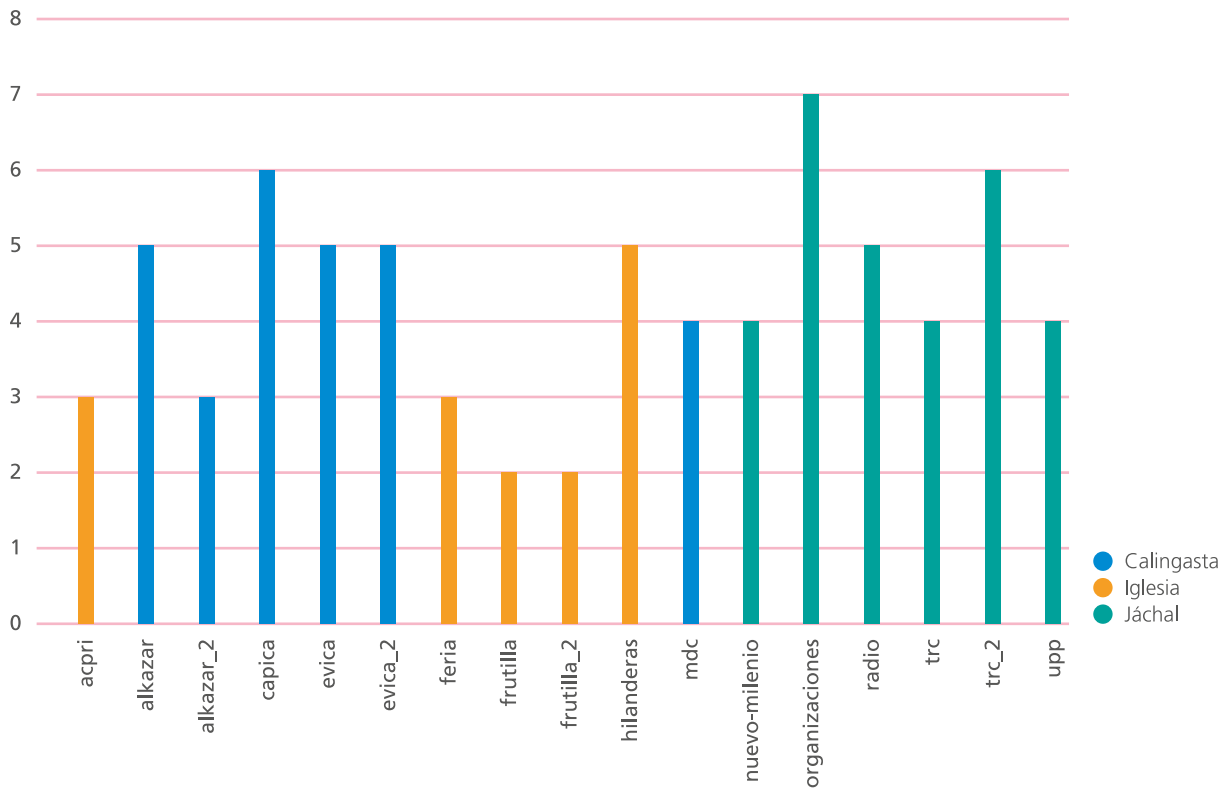


Gráfico 2. Cantidad de actores por proceso de innovación analizado

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de los talleres de sistematización realizados en las agencias del PRET VAYNE

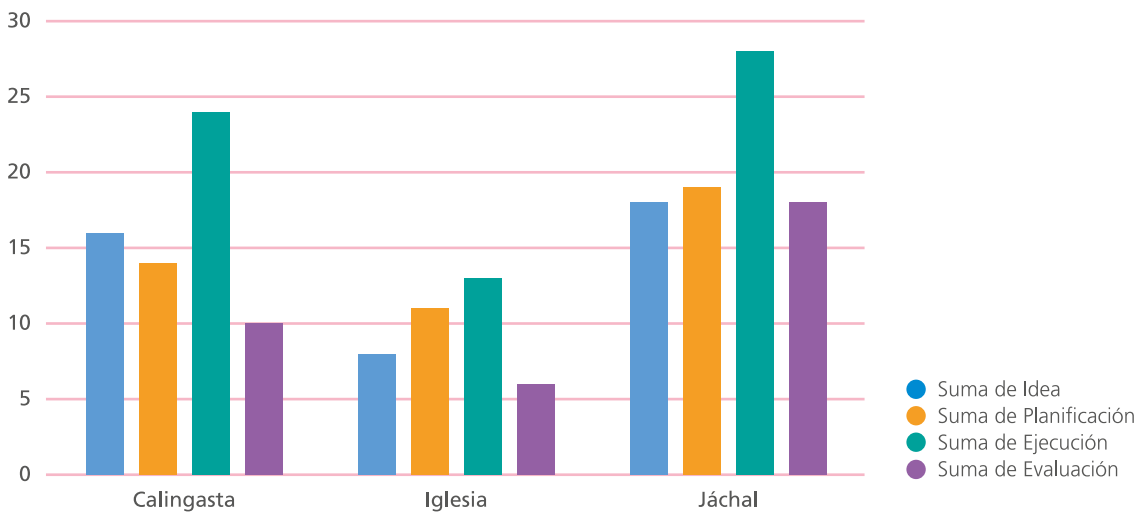


Gráfico 3. Etapas en las que participan los actores del proceso.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de los talleres de sistematización realizados en las agencias del PRET VAYNE

5.2.1.2 Los actores en las etapas de los procesos de innovación

Una vez definidos los procesos de innovación se identificaron los actores que participaron y la etapa en la cual intervinieron. La mayoría de los procesos analizados (9/17) contó con 4-5 actores, solo un proceso (analizado por dos grupos) contó con dos actores.

La mayor cantidad de participantes territoriales en las diferentes etapas de los procesos de innovación se observa en el gráfico siguiente. Se destaca que los actores se involucran principalmente en las etapas de ejecución, luego en la de elaboración de la idea – planificación, y en menor medida en la evaluación.

5.2.1.3 Impactos identificados por actores territoriales

En los tres talleres se destacaron impactos sobre el territorio generados por la innovación. Se transcriben algunos comentarios a modo de ejemplo:

- *“Nosotros hacíamos apicultura desde hace muchos años, el acompañamiento de INTA nos permitió una organización entre los apicultores para hacer compras conjuntas... para, de manera organizada, como CAPICA, poder gestionar el financiamiento”.*

- *“La conformación de la feria de productores y artesanos Manos de Calingasta, tuvo un fuerte impacto, muy importante. Tienen continuidad en la actualidad.”*

- *En la Feria de Iglesia: “Había un plan de siembra para que no se superpusiera y generara competencia entre los productores. Se acordaron precios”.*

- *EVICA. Organización para el uso conjunto de maquinarias y eventualmente compra de insumos. “La organización tuvo un impacto real en términos de cantidad de litros que se producen. Junto con esta organización se generó un evento de promoción, el festival del vino es importante e incluso lo usan para promocionar en semana santa”.*

- *“La Asociación Civil de Productores Rurales de Iglesia (ACPRI) se formó a partir del acercamiento de productores al INTA, se logró perso-*

nería jurídica, participan unos veinte productores de todas las zonas del departamento: Rodeo, Villa Iglesia y Las Flores”.

- *“La ACPRI permitió un aumento en la producción por ejemplo ganadera. La mejora en la organización permitió disminuir las muertes de animales en el invierno (...) Se trabajó en conjunto para hacer plantines que permitían adelantarse y aprovechar mejor los meses de calor”.*

- *“El Grupo de tejedoras e hilanderas que todavía siguen funcionando”.*

- *“Se formó un grupo de turismo rural “el Cardón”, que incorpora equipamiento para el hospedaje, comedor, etc. Diversos servicios, bicicleta, cabalgata, además de la huerta y los gallineros. La experiencia es muy positiva de tener el apoyo del INTA que antes no lo teníamos tan fluido y eso entusiasma de no sentirnos tan solos”.*

- *“(…) Los emprendimientos siguen, la gente comprende que la única manera de trabajar es de manera conjunta, dándose la mano. El aprovechamiento de los recursos que hay en la zona es muy importante”.*

- *“En el grupo de productores de San Isidro, trabajar en grupo fue la nota”.*

- *“Ahora con las máquinas, viene todo automático, y para carnear también (...) antes 30 pollos en un día, y ahora en dos horas”*

- *“Al formar la Unidad Demostrativa Apícola llevar registros, para traer los conocimientos de INTA con los que tenemos los productores”*

- *con EVICA “Mejoró la forma de elaboración del vino, mejorando las condiciones de elaboración”.*

- *En el grupo Unidas para el progreso, “la producción es más grande y más variada. Más cuidado en el proceso de elaboración.”*

- *“Con la instalación de una radio comunitaria se logró tener un mayor alcance en las zonas rurales”.*

Las diferentes problemáticas y oportunidades presentes en los departamentos del PRET, junto con las capacidades institucionales en cada área determinaron esquemas de intervención diferentes. El testimonio de

los actores territoriales y la priorización en los grupos de trabajo, resalta la importancia en el acompañamiento a los procesos organizativos. En los mismos, identifican impactos positivos que se traducen en grupos u organizaciones constituidas (ferias, grupos de productores, asociaciones, cooperativas) y formas de trabajo conjunto. Asimismo, estas organizaciones permiten mejorar aspectos productivos y comerciales.

sobre su participación en el proceso de innovación y su opinión acerca del trabajo de INTA.

Su relación con la institución permite comprender su alto grado de participación en el diseño de las actividades. Se indagó sobre la participación en la definición o planificación de las actividades de INTA y en las instancias de evaluación. Es interesante observar como la participación es mayor en la instancia de planificación que en la de evaluación, en las que sólo la mitad suele tener injerencia.

5.2.2 Encuestas telefónicas en Valle Fértil

En Valle Fértil se realizaron 8 encuestas telefónicas a referentes del territorio vinculados al INTA. Ellos son consejeros de agencia, productores, funcionarios y/o promotores de Pro Huerta. Nos interesó indagar

Las capacitaciones son lo más valorado por los encuestados. Aparece también el trabajo en relación a Pro Huerta, la transferencia de tecnologías y el asesoramiento al sector ganadero, importante en la zona.

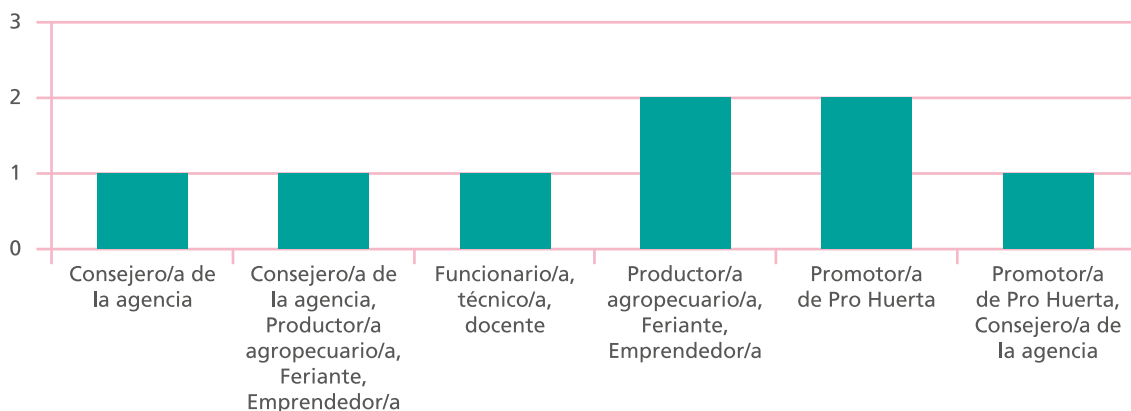


Gráfico 4. Tipo de vinculación con INTA de los encuestados en Valle Fértil.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.

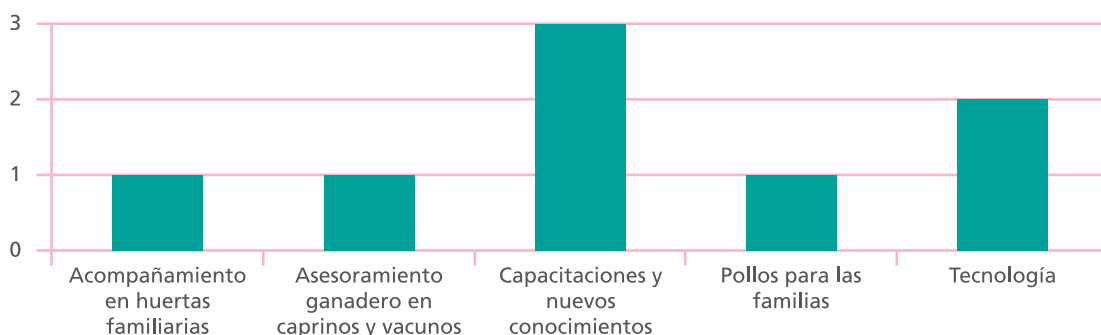


Gráfico 5. Respuesta de los referentes territoriales de Valle Fértil a la consulta ¿Para usted cuáles son los aportes más importantes que el INTA ha realizado en su departamento en los últimos 5 años?

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.

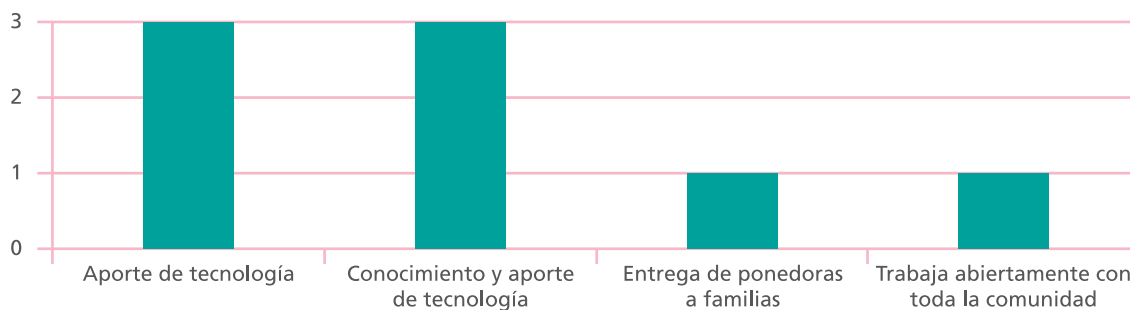


Gráfico 6. Respuestas agrupadas de los referentes territoriales de Valle Fértil a la consulta ¿En qué le sirvió o le ayudó el INTA en los últimos 5 años en su vida cotidiano o en su trabajo?

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.

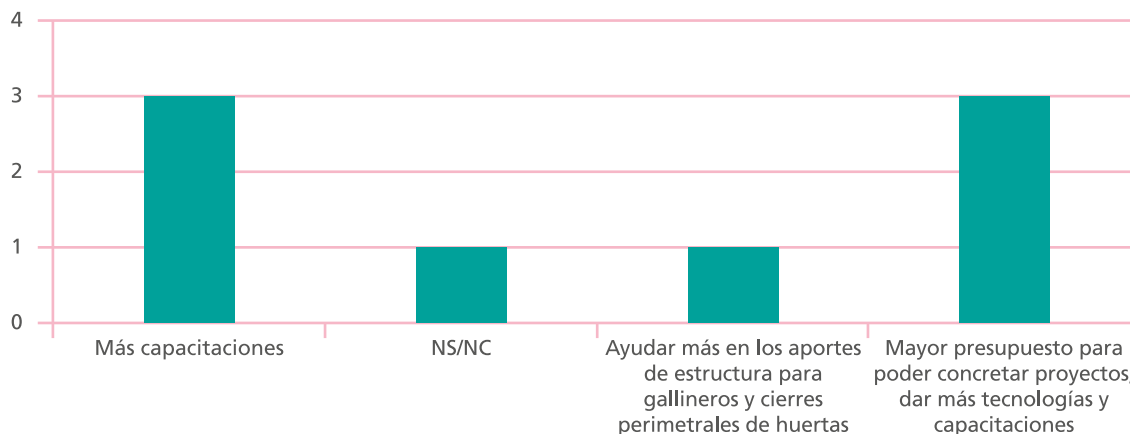


Gráfico 7. Respuesta de los referentes territoriales de Valle Fértil a la consulta ¿Qué aspectos considera que debería mejorar el INTA en su manera de trabajar en su departamento?

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.

Les consultamos también qué organizaciones se vinculan con INTA en el trabajo cotidiano. Nos mencionaron a 4, que son importantes para este departamento que no tiene un entramado institucional amplio:

- Municipalidad de Valle Fértil
- Subsecretaria de Agricultura familiar
- Colegio Agrotécnico
- Otras Escuelas

Luego indagamos acerca de lo que el INTA aporta en el departamento. Las respuestas se categorizaron y agruparon en el gráfico 6.

Los encuestados valoraron especialmente el aporte de tecnologías. Nos parece interesante la respuesta que prefirió destacar la modalidad de trabajo abierta a la comunidad.

Luego se les consultó en qué debería mejorar el INTA. Las respuestas se agruparon en categorías. Se destaca la necesidad de tecnologías y capacitaciones, además de la conciencia de estos actores sobre la importancia de que el INTA tenga un presupuesto adecuado.

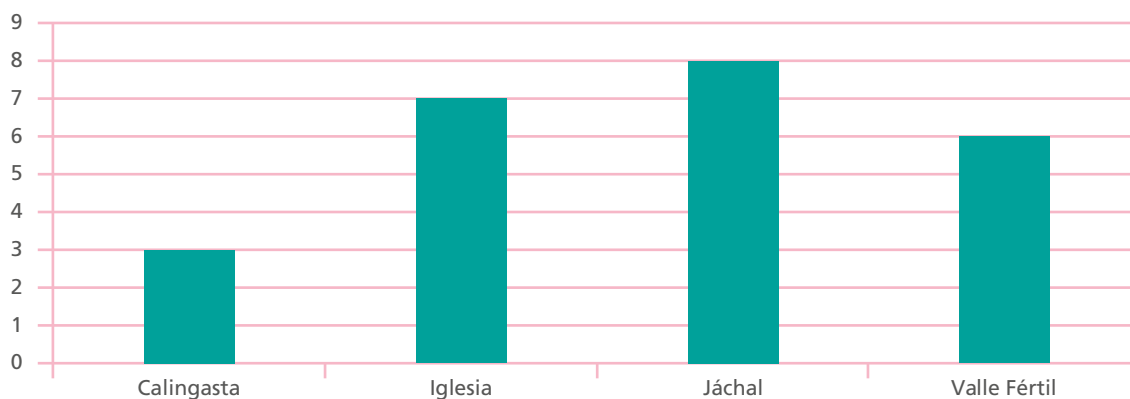


Gráfico 8. Promotores que completaron la encuesta clasificados por departamento.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.

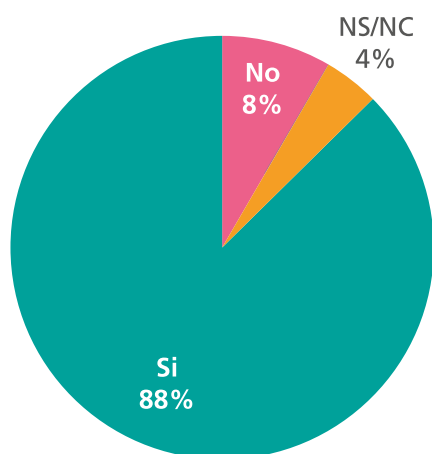


Gráfico 9. Respuesta de los promotores del Pro Huerta a la consulta sobre si recibieron acompañamiento, asesoramiento o capacitaciones de INTA en sus tareas en los últimos 5 años.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.

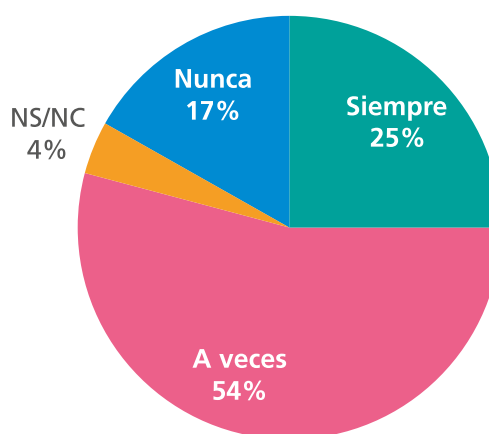


Gráfico 10. Respuesta de los promotores acerca de si participaron en la planificación de las capacitaciones y/o diseño de actividades.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.

5.2.3 Encuestas a promotores de Pro Huerta

El 14 de mayo de 2018 se realizó una encuesta a Promotores de Pro Huerta.

El objetivo fue relevar la opinión sobre: participación en el diseño y evaluación de actividades, acciones más destacadas, contribución de INTA al territorio y aspectos a mejorar.

Completaron la encuesta 24 promotores de los 4 departamentos del PRET. Se calcula que en total, du-

rante la temporada primavera – verano habían 86 promotores voluntarios de Pro Huerta en el territorio. De manera que la muestra es significativa por su número, aunque se debe tener en cuenta que de estos encuentros suelen participar quienes están más comprometidos con el Programa.

De los encuestados, 21 dice haber recibido acompañamiento, asesoramiento o capacitaciones de INTA en sus tareas en los últimos 5 años.

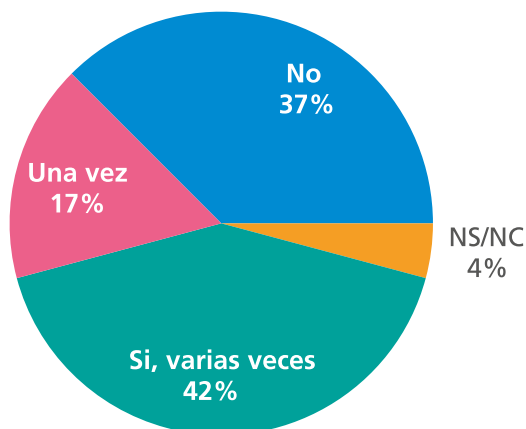


Gráfico 11. Resposta de los promotores acerca de si en los últimos 5 años han participado de alguna evaluación o actividad en la que se analice como marcha el Programa Pro Huerta u otras actividades en las que participan.

Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*

Según nuestro concepto de innovación la participación de los actores del territorio tiene que ser en todo el proceso, incluyendo la planificación y la evaluación.

La gran mayoría de los encuestados participaron siempre o a veces en la etapa de planificación de las acciones. La existencia de talleres a principios de año organizados por los técnicos de las agencias permite brindar ese espacio. Esta buena práctica de gestión aparece en menor medida en el momento de evaluación de los resultados.

Para los encuestados el aporte más importante que el INTA hace está en las capacitaciones y entrega de semillas. La focalización de Pro Huerta tradicionalmente en la entrega de componentes (semillas principalmente y otros insumos) explica en buena parte el resultado que se presenta a continuación. La falta de participación en planificaciones y evaluaciones, y el modo de vinculación hacia el Pro Huerta por parte de los encuestados, dificulta la reflexión más profunda sobre las actividades y la comprensión de sus objetivos.

Los encuestados sostienen que la capacidad del INTA para producir cambios positivos en su departamento es buena o muy buena. Es interesante destacar que, teniendo las opciones disponibles, ninguno califica como regular o deficiente esta consigna.

Luego les preguntamos, de manera abierta, en qué les había servido o ayudado el INTA en su vida cotidiana en los últimos 5 años.

El listado a continuación presenta las diversas respuestas y a su vez las clasifica en grandes categorías en las que los agrupamos para el análisis que se corresponden con las letras que aparecen entre paréntesis en la respuesta del cuadro y que luego se grafican.

"En ayuda con parte de mi huerta en riego por goteo" (a)
"En la visión de otras herramientas para el desarrollo de departamento" (d)
"Para mejorar la calidad de vida" (d)
"Con capacitaciones" (b)
"Solo en entrega de semillas" (a)
"En que al hacer una huerta se logra una ayuda económica" (a)
"Entrega de semillas" (a)
"Con la actualización de conocimientos" (b)
"Para los docentes nos ayuda en las planificaciones" (b)
"En la forma de trabajar y conformar un grupo para trabajar con las instituciones" (c)
"Capacitación en distintas temáticas" (b)
"Aprender la importancia de la buena alimentación. Conocer plantas y sus usos." (b)
"En estar en contacto con los productores del departamento" (c)
"Mejorar la calidad del cultivo y la producción" (a)
"Económico" (a)
"En aportes de semillas" (a)
"Integrarnos con otros productores" (c)
"Provisión de semillas" (a)
"Tenemos mejor calidad de verdura" (a)
"Capacitaciones" (b)

Cuadro 7. Respuestas de los promotores acerca de en qué les había servido o ayudado el INTA en su vida cotidiana en los últimos 5 años.

Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*

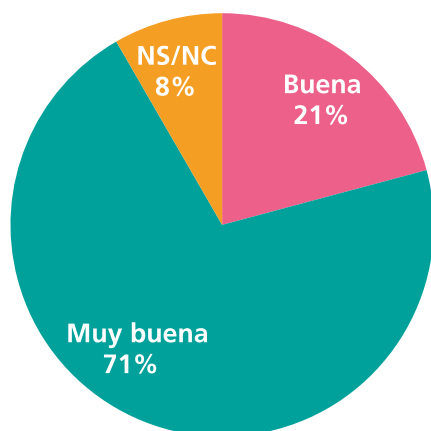
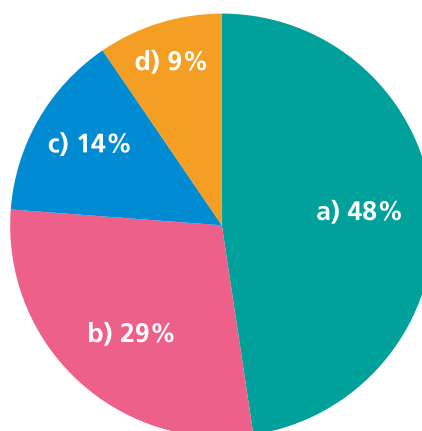


Gráfico 12. Respuesta de los promotores acerca de cómo calificarían la capacidad de INTA para producir cambios positivos en su departamento.

Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*



- a) Mejorar la producción a través de tecnologías (proceso, infraestructura, insumos)
- b) Capacitación
- c) Organización
- d) Otros

Gráfico 13. Clasificación de respuestas de los promotores acerca de en qué le ayudó o sirvió el INTA en su vida cotidiana.

Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*

- a. Mejorar la producción a través de tecnologías (proceso, infraestructura, insumos)
- b. Capacitación
- c. Organización
- d. Otros (calidad de vida, desarrollo en general)

Los promotores valoran especialmente la transferencia de tecnologías y conocimiento, no pudiendo llegar a una instancia más profunda como la organización.

Nos llama la atención que en las respuestas no se mencionan temas ambientales o de sustentabilidad, a pesar de que es uno de los componentes claves del PEI de INTA. Para los promotores la principal contribución son temas meramente tecnológicos. Según la noción de innovación a la que adscribimos, ellos no son suficientes, sino que deben complementarse especialmente con un rol activo de los protagonistas, por ello adquiere especial importancia los aportes referidos a organización que aparecen en la gráfica.

Por último, se les consultó sobre qué debería mejorar el INTA. La clasificación en este caso, que se grafica luego, tiene las siguientes categorías:

- a. Más transferencia tecnológica (proceso, infraestructura, insumos)
- b. Más capacitaciones
- c. Continuar su actual modo de trabajo
- d. Mejorar la comunicación de lo que se hace
- e. Mayor presupuesto

En resumen, las acciones del INTA son valoradas positivamente por los promotores de Pro Huerta, pero se pone de manifiesto que no todos pueden acceder a ellas y/o no todos se enteran. Sostienen que existe necesidad de mayor asistencia técnica o capacitaciones. Es muy interesante su demanda de mayor comunicación (lo que nos está mostrando una falencia que tenemos) y como son conscientes que los recursos financieros de los que disponemos son escasos. Además, en los aspectos a mejorar aparece una sola respuesta sobre temas tecnológicos, que eran los principales en la pregunta anterior, de manera que parece que ellos son nuestra fortaleza actualmente.

"A nivel nacional, proporcionar mayor presupuesto" (e)
"Con mayor presupuesto, poder replicar cada actividad demostrativa a cada una de las localidades" (b)
"Continuar trabajando como hasta ahora" (c)
"Continuar trabajando como lo está haciendo, hasta ahora, muy bien" (c)
"Creo que está muy bien encaminado, pero falta, mayor participación en los últimos años. Mayor difusión de sus actividades" (d)
"Difundir más las capacitaciones" (b)
"En visitar la siembra" (b)
"Entrega de manguera de riego, herramientas, depósito de agua, alambrado para cierre perimetral de huerta" (a)
"Insistir más en las concientización en la sociedad y en el sector gubernamental para realzar los conocimientos y la importancia de la producción agropecuaria en la sociedad" (d)
"Más capacitaciones y cursos" (b)
"Promocionar más las capacitaciones" (d)
"Promocionar más las capacitaciones en medios de comunicación y redes sociales" (d)
"Que tenga más llegada a los productores" (d)
"Seguir acompañando siempre" (c)
"Social-educativo" (b)
"Más cursos" (b)
"Llegar más a los productores, que se enteren todos" (d)
"Provisión de semillas" (a)
"Tenemos mejor calidad de verdura" (a)
"Capacitaciones" (b)

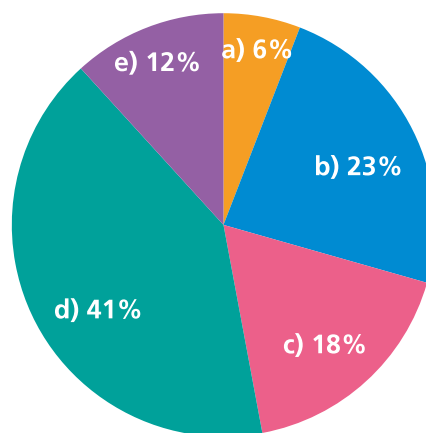
Cuadro 8. Respuesta de los promotores acerca de en qué debería mejorar el INTA su manera de trabajar.

Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*

5.2.4. Taller con los miembros del Equipo de Gestión del PRET

Los resultados se agrupan en 3 temas que salieron en los 2 grupos:

a) Las innovaciones en territorios destacadas se presentan en el siguiente listado, que por cierto es incompleto y no implica una valoración, porque ha dependido de quienes estuvieron presentes en el encuentro:



- a) Más transferencia tecnológica (proceso, infraestructura, insumos)
- b) Más capacitaciones
- c) Continuar su actual modo de trabajo
- d) Mejorar la comunicación de lo que se hace
- e) Mayor Presupuesto

Gráfico 14. Clasificación de respuestas de los promotores acerca de en qué aspectos debería mejorar el INTA.

Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*

- Creación del grupo de tejedoras (2014)
- Zonificación agroclimática (2013)
- En Mogna, Jáchal, introducción de artefactos eficientes que ocupan leña.
- Trabajo en apicultura en forma colectiva, entre las personas y las organizaciones: acordar precios, frascos, tipos de productos que se querían vender, etc. Apiario comunitario y encuentros para el debate.



Compartimos los testimonios de alguno de los más de 80 promotores presentes en los Valles Andinos y del NE de San Juan. Ir.



Imagen 20. Taller con promotores voluntarios de ProHuerta, Iglesia 2018.

- Diversificación mediante la promoción del cultivo de quinoa.
- Regulación de las veranadas en zonas de transhumancia
- Diagnóstico y medidas contra la zoonosis y enfermedades vectoriales en conjunto con los organismos provinciales de salud pública.
- Estudios de remediación ambiental de pasivos mineros en la localidad de La Planta. Pensar la producción ganadera, con una interacción entre la actividad productiva y el estado del ambiente, de una manera que sea sustentable.
- Estudios de remediación ambiental de pasivos mineros en la localidad de La Planta.

b) Las innovaciones en la gestión interna. Se mencionaron:

- Los ensayos de algunas líneas se llevaron a cabo en el territorio lo que permitió validar las tecnologías.
- Articulación interna: entre equipos de inves-

tigación, extensión y actores de los territorios. Interacción entre agencias del PRET, IPAF Cuyo y EEA San Juan.

“Si nos piden un referente del tema apícola, no lo tenemos, sino que tenemos un equipo, donde se integró mucho la investigación y la extensión. Fue una experiencia organizativa interna, que permitió tomar decisiones, como por ejemplo trabajar solo con productores asociados en organizaciones y no con productores individuales” (Investigadora de la EEA San Juan en el taller de sistematización de experiencia)

- Articulación externa: participación de otras organizaciones en las líneas.
- Las problemáticas fueron abordadas desde diferentes dimensiones, gracias a la conformación de equipos intrainstitucionales, interinstitucionales y transdisciplinarios.
- Las herramientas Profeder fueron utilizadas tanto por investigadores como por extensionistas.
- Unificación de la Planificación Operativa Anual (POA) tanto para extensión como para

investigación, lo que ha permitido tener una visión conjunta y una adaptación a las fuentes de financiamiento.

- Se tuvieron en cuenta aspectos ambientales y culturales a la hora de llevar a cabo diversas líneas.

“En La Planta pensar la producción ganadera, con una interacción entre la actividad productiva, la comunidad y el estado del ambiente, de una manera que sea sustentable, preguntarnos ¿se puede hacer eso?, eso es un cambio...”

El territorio no sólo son los productores, sino también al ambiente incluido al hombre. Las demandas entonces son de todo. Por ejemplo: en La Planta, nadie vino a pedirnoslo, sino que el ambiente lo necesitaba, eso también es una necesidad.” (Investigadora de la EEA San Juan en el taller de sistematización de experiencia)

- Se abordaron temas "no comunes" como artesanías, comunicación, etc.
- Se valoraron los procesos organizativos, culturales, etc., más que la mirada productiva acotada.

- Los recursos del PRET fueron asignados según necesidad y momento del proceso en cada línea.
- Las reuniones de equipo de gestión donde se han visitado experiencias del territorio.
- Los talleres realizados y las reuniones de equipo de gestión han sido espacios constructivos que han permitido visibilizar el trabajado de cada uno, compartir ideas y experiencias.
- Los recursos financieros asignados a las líneas fueron también adaptados para cada momento, no iguales en todos los trimestres, sino adaptados a las necesidades.

c) Los aprendizajes alcanzados durante el desarrollo del PRET:

- Al validar las tecnologías en el territorio se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades del lugar.
- El enfoque del PRET permitió ver el territorio en su conjunto, sin depender de las jurisdicciones de las agencias.



Ilustración 21. Equipo apícola de San Juan en taller de evaluación participativa Proyecto ProFeder.

► La articulación investigación – extensión potencia los resultados.

- Investigador de la EEA San Juan: *“Si nuestro aprendizaje es que la investigación y la extensión es buena para el INTA no le estamos descubriendo el agujero al mate”.*

- Investigadora de la EEA San Juan: *“pero si es así ¿por qué seguimos con ciertas prácticas?”*

- Extensionista: *“el problema es que queremos vincularnos o articular con el otro y no integrarnos”.*

► Las instancias intermedias de evaluación han permitido darnos cuenta de lo que nos faltaba, por ejemplo poder mejorar la comunicación.

► Este proceso de mirada territorial, se encuentra en plena construcción, ya que recién comienza a ser internalizado por los técnicos de INTA y de otras instituciones. Todavía no llega a la comunidad.

► Es necesario generar un lenguaje común en el diálogo de saberes.

► Los financiamientos coyunturales o los que surgen desde "arriba", es decir motivados por el financiamiento, no son sostenibles en el tiempo porque no surgen ni son asumidos por el territorio.

► No logramos trabajar una de las problemáticas más relevantes del territorio: la distribución del agua para riego.

► Las fuentes de financiamiento condicionan el enfoque.

► El fortalecimiento de las organizaciones es clave.

“El fortalecimiento de las organizaciones puede ayudar a suplir la falta de recursos, nuestros especialmente. Al articular podemos hacer. Nosotros solos no hubiéramos podido muchas cosas. Permite expandirte en el territorio, mediante la fuerza que tienen las organizaciones en el territorio. Lo difícil de eso es que tenés que estar atento, organizarte, que nadie te quede afuera. Ahora no hubo dinero para hacer unos análisis

en INTA, entonces una organización decidió pagarlo. Te permite sortear los escenarios de vaivenes institucionales de INTA. También te soluciona el tema de la identificación de demandas, hace que se pongan de acuerdo entre las organizaciones.” (Investigadora de la EEA San Juan en el taller de sistematización de experiencia).

► Nuevas formas de pensar la interacción y las etapas de la investigación.

- Investigador del IPAF: *“La lógica que tiene el INTA y las universidades es desarrollar tecnologías en parcelas ideales que luego queremos llevar al productor y esperar que la adopte. Pero el productor está en otras condiciones. Nosotros hemos adoptado entonces hacerlo e instalarlo en la casa de la gente, lo que es una arriesgada porque puede fallar, pero es innovador generar las investigaciones con la gente. La tecnología no responde igual que en el laboratorio.”*

- Investigadora de la EEA: *“Hacerlo vos con tus compañeros y que no participe el productor, hace que nos perdamos lo que nos dicen los productores, escuchar lo que ellos nos dicen que tenemos que tener en cuenta”.*

- Investigador de la EEA: *“La investigación tiene sus etapas. A veces hace falta las condiciones aisladas y en otras no. Siempre es necesaria la validación a campo”.*

- Investigadora de la EEA: *“Cuando solamente te concentrás en la práctica sólo te enfocás en el problema. Pero la investigación sin la pata en el terreno, no sirve.”*



Te invitamos a conocer alguna de las 40 propuestas pedagógicas relacionadas con la producción agroecológica que acompañamos en las escuelas de los departamentos del PRET Valles Andinos y del noreste de San Juan. [Ir.](#)



5.3 La línea del tiempo del PRET



Conformación de Equipos Transdisciplinarios



Inauguración sede AER Calingasta

Vinculación con **10** Programas Nacionales
3 Ejes de acción en conjunto con el IPAF Cuyo
13 Tesinas
20 Jóvenes capacitados
7 Proyectos ProFeder
17 Grupos de CRIL
4 GAL
5 Proyectos Especiales de ProHuerta

3 Ferias
2 Organizaciones de apicultores
2 Asociaciones civiles
3 Grupos de productores ganaderos bovinos
2 Grupos de productores caprinos
4 Grupos de productores hortícolas
3 Grupos de turismo rural comunitario

Zonificación Climática como instrumento para las instituciones que están en el territorio.



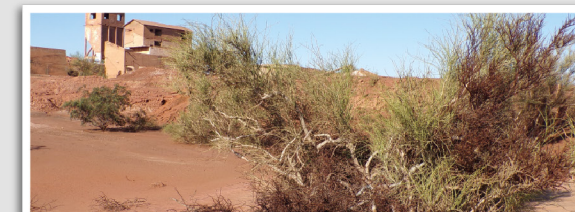
Se forma el grupo la Algarroba



Feria Jáchal



Unidad demostrativa Apícola



Inicio de tesis doctoral para evaluar el efecto fitoremediador de especies nativas

2013

2014

2015

2016

2017

2018



Creación de Grupos de Tejedoras

INTA EXPONE

POA UNIFICADO

PARTICIPACIÓN EN EL "CLUSTER SEMILLAS HORTÍCOLAS DE SAN JUAN"



Estabilización del Ecotipo de Quinoa Morrillo INTA



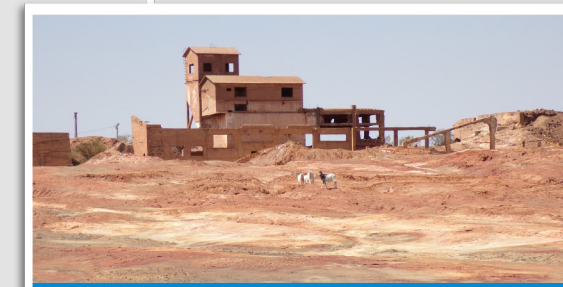
CAPICA



Creación de la AER Valle Fértil



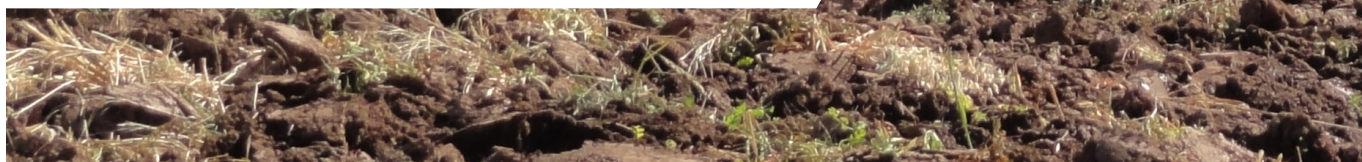
Acompañamiento productores caprinos



Publicación del Informe de La Planta



Imágen 22. Labores mecánicas con maquinarias de la Cooperativa Tamberías.



6. APRENDIZAJES Y REFLEXIONES (NO) FINALES

6

Las características propias de los departamentos del PRET Desarrollo territorial de los valles andinos y del noreste de San Juan plantaron un sistema donde el **enfoque territorial** resultó particularmente adecuado para organizar las capacidades institucionales en acciones tendientes a contribuir a la resolución de problemáticas y el aprovechamiento de las oportunidades del territorio. Las actividades y proyectos que se desarrollaron, la metodología de intervención y la búsqueda de nuevas estrategias situadas generaron cambios y respondieron a las necesidades identificadas junto a los actores territoriales. Asimismo, las potencialidades derivadas de condiciones agroclimáticas diferenciales y de las grandes riquezas en recursos naturales y paisajísticos de estas áreas, fueron potenciadas con el accionar institucional para generar o acompañar procesos de innovación.

La sistematización de experiencia que aquí publicamos no pretende evaluar el “éxito” de nuestras acciones. No creemos que eso sea lo relevante, más aun teniendo presente la fuerte carga y controversia que este concepto trae aparejado. Creemos, en cambio, haber ofrecido datos sobre resultados precisos, memorias de lo hecho por personas comprometidas con el sector agropecuario y, lo más importante, expresiones que demuestran un proceso de desarrollo territorial en marcha.

La continuidad de este proceso de desarrollo que no depende sólo de INTA, pero si creemos tener un compromiso como entidad pública, como parte del territorio y porque la gente nos asigna un lugar y una responsabilidad. En este sentido, el financiamiento propio es importante, no sólo porque permite acercar recursos humanos y materiales a las personas, sino porque garantiza una agenda de trabajo equilibrada entre la respuesta a problemáticas puntuales, coyunturales, como también ejes estratégicos de mediano y largo plazo.

A lo largo del trabajo hemos expresado en frases de los propios participantes del PRET (agentes de INTA, productores, funcionarios, promotores, etc.) lo que más han valorado y han aprendido durante estos años de desarrollo del proyecto. La participación de actores del territorio “más allá del INTA” ha estado presente en las diferentes etapas del proceso de innovación. Tanto la concepción de las ideas, como la ejecución se ha realizado de manera conjunta, con lo cual no encontramos dificultad de identificar numerosos procesos de innovación para analizar.

Sin embargo, observamos que las instancias de **evaluación**, entendidas en un sentido amplio, no están arraigadas. El PRET, como plataforma, acompañó el monitoreo y evaluación de los proyectos que contuvo, pero sólo tuvo una instancia intermedia y otra final de evaluación propia. Si bien se preveía un monitoreo externo organizado desde el Centro Regional, razones ajenas al proyecto impidieron la realización del mismo. Creemos que nos queda pendiente generar espacios para el análisis crítico y de construcción conjunta, los procesos de innovación no siguen una trayectoria lineal, donde la evaluación “va al final”. Debemos prever, organizar y financiar estas instancias para capitalizar los aprendizajes en el territorio y mejorar la gestión de la innovación.

Dentro de los procesos analizados, los actores del territorio destacaron las innovaciones organizativas. **“La organización fue la nota”**, sintetizó un participante de un taller, en Jáchal. El haber identificado este aspecto como una de las debilidades relevantes del territorio en la etapa de diagnóstico y encontrar un avance contundente cinco años después nos gratifica. Más aun entendiendo que ellas perduran en el tiempo, fortalecen el entramado social del territorio y permiten lograr otros objetivos de mejora en la producción primaria, industrialización y comercialización. La consolidación de estos procesos y el

fortalecimiento de sus protagonistas, podrá brindar para una próxima cartera de proyectos, socios estratégicos en el territorio.

No creemos, sin embargo, que se trate de un proceso concluido, resulta necesario profesionalizar estas prácticas. Consideramos inevitable planificar, sistematizar y fortalecer la formación para el trabajo colectivo, con la flexibilidad de un proceso que no se realiza de forma unidireccional, que depende de las relaciones sociales y en donde se negocian los pasos a seguir. Escuchar, llamar, charlar, dar espacio al debate y a la duda, esperar para acordar entre más, son acciones que demandan tiempo y recursos que deben ser previstos. También aquí hay camino para recorrer en la gestión de la innovación.

Así como también debemos brindar las condiciones para que los **consejos asesores** de las agencias exploren su potencialidad y ocupen un rol protagónico. Creemos que son espacios fundamentales de participación institucionalizada. Después de mucho esfuerzo al finalizar el PRET están funcionando consejos en cada una de las agencias. Pero a veces no logran superar la etapa de transmisión de la información y de participación formal. La acción estratégica de los consejeros se logra cuando el espacio ha madurado, la representatividad de ellos es importante y su involucramiento se da en todo el proceso de innovación. Queremos consejos como espacios de orientación y acompañamiento recíproco, más allá de las acciones de extensión, involucrados en la investigación y desarrollo, la vinculación y la comunicación en el territorio.

En los talleres con referentes también se valoraron las tecnologías (insumos, herramientas, conocimientos) que ofrecemos o en las que capacitamos, en donde el rol de los actores territoriales dista de ser pasivo, generándose un proceso de intercambio para la construcción de nuevos escenarios. Las actividades del PRET que han atendido a necesidades y expectativas locales, contribuyendo a un desarrollo con identidad local, son las que reflejaron resultados más contundentes. Las demandas puntuales a veces son muy necesarias porque hacen, por ejemplo, a la alimentación urgente de las personas y pueden ser el punto de partida de procesos más amplios. Pero los temas estructurales son los que nos mejoran como sociedad y para los que un instituto de ciencia y tecnología está especialmente capacitado. El INTA debería poder pensar en el largo plazo. La mayor equidad económica, de género y entre zonas

es un valor y un objetivo. En algunos casos, aparecen estos resultados tanto en un testimonio personal o incluso como en una medición estadística de aumento del producto bruto regional.

Los aspectos relacionados a la sustentabilidad ambiental también formaron parte de nuestras actividades. En forma progresiva, se fueron incorporando profesionales a trabajar en la temática, se lograron acuerdos con otras instituciones y los resultados comienzan a aparecer. Se suelen ver como temáticas alejadas de la cotidianeidad del territorio, por lo que no se observan en la valoración realizada en los talleres. Creemos necesario mejorar la comunicación sobre estos tópicos para generar capacidades que nos permitan fijar objetivos compartidos también en el mediano plazo. El ambiente no suele decirnos sus necesidades con tanta claridad como las personas, ello hace que necesitemos una mirada amplia y prospectiva. La conformación de grupos interdisciplinarios del PRET para abordar estas temáticas es muy destacable, porque así se pueden resolver mejor los problemas, pero también así se fortalece la institución sobre capacidades más sólidas y articuladas. La resolución de cuestiones “de hoy”, debe darse de un modo que nos prepare para abordar “la complejidad del mañana”.

Desde nuestra experiencia en estos años, creemos que la capacidad de trabajo conjunto resulta vital para la gestión de la innovación. Por dar un ejemplo, el compartir actividades, recursos y compromisos con la Subsecretaría de Agricultura Familiar tuvo efectos beneficiosos para este sector del territorio. Una buena proporción de nuestras tareas no podrán continuar sin esos técnicos. De la misma manera, la colaboración con el gobierno provincial, los municipios y la universidad nos ha llevado a “ampliar la escala” de impacto, a no duplicar esfuerzos, a financiar acciones y a pensar juntos de manera estratégica.

La complejidad de la innovación hace que no alcance con “leer la bibliografía que escribió otro”. Es indispensable que participen todos aquellos quienes puedan aportar. El PRET ha permitido y propiciado generar alianzas con instituciones y con actores del territorio. La gente ya sabe que trabajamos juntos, tal como lo dicen en las encuestas en Valle Fértil. Sabemos “que las cosas no comienzan y terminan en el INTA”, hay que construir estrategias que incluyan a otras organizaciones. No podemos atender cada necesidad puntual de cada productor, pero

seguramente tenemos la posibilidad de generar estructuras que nos permitan encabezar procesos, dinamizar otros u acompañar como un actor más en el territorio.

El INTA ha demostrado una gran capacidad para abordar problemáticas múltiples en este PRET. La mejora en la calidad de vida de las personas puede lograrse no sólo por la producción agropecuaria, tema de origen de nuestra institución. También el desarrollo puede lograrse a través del turismo rural o de una radio comunitaria.

La continuidad de estos procesos depende también de que sean parte de ellos personas jóvenes, y esto no es una novedad. La participación de ellos en los talleres demuestra que conocen al INTA y “saben hacer lo que hacen”. Tenemos que mejorar nuestras herramientas para trabajar con ellos, no como actores del futuro, porque ya están presentes. Los cambios no se pueden hacer en la próxima generación si las decisiones no se toman ahora, y allí la importancia también de quienes tienen más años.

En el sector rural se visibiliza cada vez más el rol central de las mujeres. Se habla de una feminización de la agricultura, especialmente de la pequeña producción y nuestra experiencia durante estos años lo atestigua. En nuestros departamentos, los varones de la zona rural son los que más migran o se emplean en otras actividades como las mineras. Las mujeres cada vez más asumen el cultivo y el agregado de valor. Son quienes lideran buena parte de los procesos de desarrollo.

Los PRET, aunque perfectibles, han mostrado su potencial para gestionar la innovación. Gracias a ellos ya no se puede pensar más en investigación y extensión por separado. La integración de los componentes estratégicos se aprecia en los valles andinos y del noreste de San Juan. Departamentos que no tenían presencia de INTA en San Juan, al cabo de estos años y por un gran esfuerzo institucional, no sólo tienen una agencia, sino también extensionistas que trabajan en ellas e investigadores que han llevado adelante acciones concretas en este territorio. Sin el PRET este proceso de involucramiento de recursos humanos altamente capacitados difícilmente hubiera sido posible.

El enfoque territorial además nos ha convencido que las problemáticas deben ser estudiadas en forma multidimensional. El **equipo de gestión** ha sido la

principal herramienta que hemos utilizado. Recibir el aporte de los compañeros, ir juntos a ver la ejecución de los proyectos y favorecer el debate constructivo en este espacio ha sido vital para acordar el uso de recursos y trazar estrategias, pero también y especialmente, para proponer acciones diversas y coherentes entre sí, que respondan a la concepción del desarrollo que nos propone nuestro plan estratégico, pero a la que también nosotros adherimos.

En cuanto a los aspectos operativos, la implementación de un Plan operativo anual (POA) integrando las diferentes acciones en un área determinada y centralizando el financiamiento brindó coherencia y equidad a nuestro accionar. No fue tarea fácil, considerando la gran diversidad de temáticas en las cuales trabajamos. Las disciplinas muchas veces cuentan con terminologías y componentes simbólicos propios, ponerlas en común significó un crecimiento para todos. A su vez, nuestras estrategias de financiamiento son múltiples y variadas, lo cual permite mayor estabilidad al accionar en el territorio, esta fortaleza creemos que se multiplica cuando es colectiva. Creemos haber logrado un funcionamiento simple para garantizar una mirada compleja.

Valoramos estos aprendizajes a los que nos ha llevado la sistematización porque nos han permitido reflexionar y escribir lo que eran sentimientos, ideas o comentarios coloquiales. A veces en las actividades no programamos el tiempo para pensar sobre ellas, anotar, comunicar a otros, recibir sus devoluciones. Creemos que los informes finales de proyectos son buenos para dar cuenta de resultados ante una institución, pero son insuficientes para mostrar experiencias profundas, lo que ha cambiado en nosotros, lo que hemos estamos haciendo con otros y lo que es fruto de la interacción entre el ambiente y las personas que transforman el territorio.

Pretendemos con esta sistematización compartir resultados colectivos, plurales, frutos de dialogar entre saberes de diversos sectores. No hemos querido mostrar resultados individuales, justamente queremos comentar algo siempre hablando en plural. Queremos invitar a otros a ese diálogo, así sumamos experiencias y fortalecemos los territorios.



Imágen 23. Charla técnica sobre la implantación de alfalfa.



BIBLIOGRAFÍA



- Agüero, M. L., Alcoba, L., García, F., Guastavino, M., & Rodríguez, F. (2018). *El camino de la sistematización. Manual para la sistematización participativa*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Agüero, M. L., García, F., Lance, F., & Segura, M. (2018). *Instructivo para mapear(nos) colectivamente*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Andrade, F., Elverdín, J., Bedascarrasbure, E., & Ramilo, D. (2017). La innovación. En H. Lieger, & G. Bravo, *PRET. Guía de referencia para Proyectos Regionales con Enfoque Territorial* (págs. 175-178). Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Carrapizo, V., Escolá, F., Giordano, G., Sánchez, G., Paredes, M., Bodrero, M., y otros. (2018). *Tecnología y sociedad : análisis de procesos de innovación y cambio tecnológico en diversos territorios rurales de Argentina*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Cittadini, E. (2017). Metas y objetivos de los proyectos regionales con enfoque territorial (PRET). En H. Lieger, & G. Bravo, *PRET. Guía de referencia para Proyectos Regionales con Enfoque Territorial* (págs. 21-24). Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan. (2018 a). *Plan Estratégico de Desarrollo Local Valle Fértil*. Gobierno de la provincia de San Juan.
- Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan. (2018 b). *Plan Estratégico de Desarrollo Local Iglesia*. Gobierno de la provincia de San Juan.
- Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan. (2018 c). *Plan Estratégico de Desarrollo Local Calingasta*. Gobierno de la provincia de San Juan.
- Consejo para la planificación estratégica de la provincia de San Juan. (2018 d). *Plan Estratégico de Desarrollo Local Jáchal*. Gobierno de la provincia de San Juan.
- Elverdín, J., Ledesma, S., Zain El Din, E., & Cittadini, E. (2014). *Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Documento base y estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Gargicevich, A. (2017). *Dos aspectos claves para potenciar las tareas de apoyo al desarrollo*. En H. Lieger, & G. Bravo, *PRET. Guía de referencia para Proyectos Regional con Enfoque Territorial* (págs. 179-183). Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Hleap, B. (1995). *Sistematizando experiencias educativas*. Guatemala: Universidad del Valle.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2013). *PRET "Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noreste"*.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2016). *Plan Estratégico Institucional 2015 - 2030*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Lima: Tarea, Asociación de Publicaciones Educativas.
- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

- Ligier, H. D., & Bravo, G. (2017). *PRET. Guía de referencia para proyectos regionales con enfoque territorial*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Sánchez, G. (2018). Apuntes sobre el Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios del INTA. En V. Carrapizo, & otros, *Tecnología y Sociedad. Análisis de procesos de innovación y cambio tecnológico en diversos territorios rurales de Argentina* (págs. 10-20). Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Tornello, S. (2018). *Informe Final del PReT Valles Andinos y del Noreste*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Estación Experimental Agropecuaria San Juan.
- Uranga, W. (2008). *Perspectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires: Mimeo.
- Uranga, W., Vargas, T., Guastavino, M., García, F., & García, G. (2017). *Gestionar lo públicos desde el INTA*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Ven de Velde, H. (2008). *Sistematización de experiencias: texto de referencia y consulta*. Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP)/Volens Centroamérica.
- Villavicencio Seminario, R. (2009). *Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuente de conocimiento*. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

ANEXOS

Recopilación de información primaria



1. Talleres con referentes territoriales

Durante el mes de mayo de 2018 se realizaron talleres con los consejeros y otros referentes territoriales de las agencias de extensión rural (AER) Calingasta, Jáchal e Iglesia. La propuesta fue reflexionar sobre los principales procesos de innovación que estos actores llevaron adelante junto al INTA en el periodo 2013 – 2018. A continuación, se copia el formato del taller que utilizamos.

2. Encuestas telefónicas

En la AER Valle Fértil por problemas de logística no se pudo realizar un taller igual que en las otras, por lo cual se acudió a encuestas telefónicas a referentes territoriales y consejeros.

3. Encuestas a promotores de Pro Huerta

En el mes de mayo de 2018 se realizó un encuentro de promotores de Pro Huerta en el departamento Iglesia para intercambio de semillas. Aprovechando la ocasión se les suministró una encuesta para que nos contaran su apreciación sobre el trabajo general del INTA y su participación en los procesos.

4. Taller con el equipo de gestión del PRET y conformación de una línea del tiempo.

En el mes de junio de 2018 en una reunión de equipo de gestión del PRET se realizó un taller que involucró a 14 extensionistas e investigadores participantes del proyecto. La dinámica consistió en el debate grupal de dos preguntas y en el armado de una línea del tiempo del PRET.

Taller de sistematización con actores del territorio

Participantes: Integrantes del CA, referentes del sector/org/inst, técnicos de otras instituciones, promotores, entre otros.

Lugar: cada AER

Fechas: 16 y 17 de mayo de 2018 (16 Calingasta, 17 Jáchal e Iglesia).

Tiempo: 2 horas y media.

Metodología: Taller

Momentos:

1. *Presentación del taller:* Objetivos y presentes. Puesta en común de conceptos
2. *Taller:*

Grupos: 5 integrantes de diversos perfiles.

Instancias del taller:

1. Innovaciones en el PRET VAYNE: los actores y su participación en la gestión

Consigna: En los últimos 5 años consideran que se han realizado cambio/innovaciones en la forma de trabajo del INTA?

- ¿Qué proceso de innovación?
- ¿Quiénes participaron en el proceso de innovación?
- ¿En qué instancia / momento/ etapa participó cada uno de estos actores?

Se registra en la Matriz de participación en la gestión de la innovación (una matriz por cada proceso que mencionen)

Proceso de innovación:

Actores	Idea/planteo del problema/iniciativa	Planificación	Ejecución	Evaluación	Observaciones

2. Impacto de la innovación

- ¿Qué se innovó en la acción?
- ¿Generó una solución: en los aspectos competitivo, sostenible, equidad (todos pudieron acceder)?

3. Aprendizajes

¿Qué rescatamos de esta innovación?

¿Qué nos aporta para otras experiencias?

- Positivos
- Negativos

4. Plenario

Presentación una instancia por grupo con aportes del resto

Elementos de trabajo 1. Esquema de los talleres con referentes territoriales

Encuesta telefónica

Sistematización de Experiencia Proyecto Regional con Enfoque Territorial Valles Andinos y del Noreste

Nombre y Apellido

1. Usted se vincula con INTA por que es... (puede indicar más de una opción)
 - Promotor/a de Pro Huerta
 - Consejero/a de la agencia
 - Funcionario/técnico/docente
 - Productor/a agropecuario/Feriante/Emprendedor/a
 - Participa de otro proyecto o actividad INTA, ¿Cuál?
2. ¿Usted participa en la definición o planificación de actividades del INTA?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces
3. ¿Usted participa en la implementación de actividades del INTA?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces
4. ¿Usted ha participado de alguna instancia de evaluación de lo que el INTA está haciendo?
 - Si. Varias Veces
 - Si. Una vez.
 - No.
5. ¿Para usted cuáles son los aportes más importantes que el INTA ha realizado en su departamento en los últimos 5 años?
6. ¿Cómo calificaría la capacidad de INTA de producir cambios positivos en su departamento?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
7. ¿Qué otras instituciones identifica en el trabajo con INTA?
 - Municipalidad
 - Subsecretaría de Agricultura Familiar
 - Colegio Agrotécnico
 - Escuelas
 - Otros (aclarar)
8. ¿En qué le sirvió o le ayudó el INTA en los últimos 5 años en su vida cotidiano o en su trabajo?
9. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar el INTA en su manera de trabajar en su departamento?

Encuesta a promotores de Pro Huerta

Sistematización de Experiencia Proyecto Regional con Enfoque Territorial Valles Andinos y del Noreste

1. ¿A qué departamento pertenece usted?
 - Valle Fértil
 - Jáchal
 - Iglesia
 - Calingasta

2. ¿Usted se vincula con INTA porque es (puede marcar varias):
 - Promotor Institucional de Pro Huerta
 - Promotor voluntario de Pro Huerta
 - Consejero de una agencia
 - Feriante
 - Productor agropecuario
 - Participante de otro proyecto o actividad vinculada al INTA, ¿cuál?

3. ¿En sus actividades vinculadas al INTA ha recibido en los últimos 5 años capacitaciones, asesoramiento u otro tipo de acompañamiento que lo ayude en sus tareas?
 - Si
 - No

4. ¿Usted participa o se le consulta en la planificación de capacitaciones y diseño de actividades?
 - Siempre
 - Nunca
 - A veces

5. ¿Usted ha participado en los últimos 5 años en alguna evaluación o actividad en la que se analice como marcha el Programa Pro Huerta u otras actividades en las que usted participa?
 - Si. Varias veces.
 - Si. Una vez
 - No

6. ¿Para usted cuáles son las actividades o aportes más importantes que el INTA ha realizado en su departamento en los últimos 5 años?

7. ¿Cómo calificaría la capacidad de INTA de producir cambios positivos en su departamento?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente

8. ¿En qué le sirvió o le ayudó el INTA en los últimos 5 años en su vida cotidiano o en su trabajo?

9. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar el INTA en su manera de trabajar en su departamento?

Elementos de trabajo 3. Formulario de encuesta a promotores de Pro Huerta

Taller con los integrantes del equipo de gestión del PRET

Objetivo: Conocer la mirada de todos los miembros del PRET que pertenecen a INTA sobre las innovaciones ocurridas durante el desarrollo del proyecto e identificar aprendizajes generados.

Objetivos específicos:

- a. Construir la línea del tiempo del proyecto,
- b. Identificar las principales innovaciones y acciones en el territorio llevadas adelante en el marco del PRET;
- c. Identificar y valorar las innovaciones de gestión interna

Dinámica propuesta

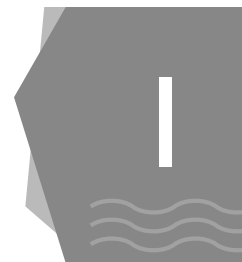
1. Presentación de la propuesta del taller: Breve comentarios de los avances hasta ahora en el proceso de sistematización y presentación de los objetivos del taller.
2. Presentación de la línea de tiempo que quedará puesta en un afiche largo (conformado por varios afiches) pegado en la pared, que sólo tendrá pre marcado los años: el taller de La Faldeñita de 2013 donde se armó el FODA e INTA Expone a modo de ejemplo. La idea es que durante la jornada entre todos vayamos llenando de contenido la línea con los hitos que surjan del taller.
3. División en 2 grupos para responder:
 - a. ¿Cuáles fueron las principales innovaciones en el territorio que realizamos durante el desarrollo del PRET? Mencionar aprendizajes y valorar lo innovador en cada acción.
 - b. ¿Cuáles fueron las innovaciones en la gestión interna que trajo el PRET, ¿qué fue lo positivo y lo negativo de ellas y qué aprendizajes nos proporcionaron?
3. Puesta en común del trabajo grupal, comentarios y debate.

Elementos de trabajo 4. Esquema de la reunión con el equipo de gestión del PRET



Imágen 24. Vista del pasivo minero en la localidad de La Planta, Marayes.

ÍNDICE DE IMÁGENES GRÁFICOS Y TABLAS



Imágenes

Imagen 1. Vista del Río de los Patos, Calingasta.. 6	Imágenes 13. Establecimiento de ensayos (arriba) y presentación de resultados (abajo) de la línea Reintroducción del cultivo de quínoa con estudiantes de la UNSJ.....33
Imagen 2. Palabras claves del documento.....9	Imagen 14. Cosecha en la Unidad demostrativa Apícola de Calingasta35
Imagen 3. Equipo de gestión del PRET Valles Andinos, Jáchal 2018..... 10	Imágenes 15. Instancias de capacitación con productores37
Imagen 4. Taller sistematización Equipo de Gestión, IPAF Cuyo, junio 2018 13	Imágenes 16. Forzado de cultivos en los valles andinos37
Imagen 5. Actividad de capacitación de INTA en Hilario, Calingasta, 2015 16	Imagen 17. III Encuentro de Comunicación en los territorios, Valle de Luracatao, Salta, 2015..... 38
Imagen 6. Acciones de monitoreo en una reunión de Equipo de gestión. La coordinadora del ADR, una investigadora y un agente de apoyo, visitan huertas familiares. Calingasta, 2017 19	Imágenes 18. Estrategias para la comercialización y el agregado de valor.39
Imagen 7. En plena labor, agricultor familiar de Valle Fértil.....21	Imagen 19. Palabras e ideas claves de los talleres.....41
Imagen 8. Los territorios de los PRET de San Juan. <i>Fuente: Elaboración propia</i>22	Imagen 20. Taller con promotores voluntarios de ProHuerta, Iglesia 2018.....50
Imagen 9. La actividad ganadera y su anclaje cultural en el territorio.24	Imagen 21. Equipo apícola de San Juan en taller de evaluación participativa Proyecto ProFeder.....51
Imagen 10. Los objetivos específicos del PRET Desarrollo territorial de los Valles Andinos y del Noroeste de San Juan. <i>Fuente: Elaboración propia</i> 29	Imagen 22. Labores mecánicas con maquinarias de la Cooperativa Tamberías.54
Imagen 11. Reunión Equipo de gestión en el grupo de turismo rural comunitario Las Lomitas, Jáchal, 2015.....31	Imagen 23. Charla técnica sobre la implantación de alfalfa.....58
Imágenes 12. Participación en las reuniones de los consejos asesores locales, (arriba) AER Valle Fértil y (abajo) AER Jáchal.33	Imagen 24. Vista del pasivo minero en la localidad de La Planta, Marayes. 66

Las imágenes 1 y 7 fueron cedidas gentilmente por La **Cooperativa de Cuyana de Comunicación POSTA**, a quienes agradecemos. <https://es-la.facebook.com/PostaCooperativa/>

Cuadros

Cuadro 1. Población y superficie por departamento del PRET, total y comparación con la provincia de San Juan. 2010. Fuente: *Plan Estratégico de Desarrollo Local de Calingasta (Consejo para la Planificación Estratégica de la provincia de San Juan, 2018 c) en base a datos del Censo Nacional 2010.* 23

Cuadro 2. Asociaciones sin fines de lucro registradas formalmente en el territorio del PRET. Año 2016. Fuente: *Consejo para la Planificación Estratégica de San Juan (2018 b) en base a datos de la Dirección de Inspección General de Personas Jurídicas.*.....23

Cuadro 3. Número de industrias en cada uno de los departamentos del territorio. Año 2016. Fuente: *Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia de San Juan.* 24

Cuadro 4. Rubros de las Industrias de los Departamentos del territorio del PRET. Año 2016. Fuente: *Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia de San Juan.*..... 25

Cuadro 5. Problemas y oportunidades identificados en el diseño del PRET. Fuente: *Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de la Dirección de Industria y Comercio de la Provincia de San Juan.*27

Cuadro 6. Listado de reuniones del EG PRET VAYNE: fecha y lugar. Fuente: *Elaboración propia* 30

Cuadro 7. Respuestas de los promotores acerca de en qué les había servido o ayudado el INTA en su vida cotidiana en los últimos 5 años. Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*47

Cuadro 8. Respuesta de los promotores acerca de en qué debería mejorar el INTA su manera de trabajar. Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*49

Gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de turismo proveniente de fuera de la provincia que visitan los departamentos del PRET. 2013 - 2016. Fuente: *Consejo para la planificación estratégica de San Juan (2018 d) en base a datos de Secretaría de Turismo de la Provincia de San Juan.*.....26

Gráfico 2. Cantidad de actores por proceso de innovación analizado. Fuente: *Elaboración propia en base a los datos de los talleres de sistematización realizados en las agencias del PRET VAYNE*42

Gráfico 3. Etapas en las que participan los actores del proceso. Fuente: *Elaboración propia en base a los datos de los talleres de sistematización realizados en las agencias del PRET VAYNE*42

Gráfico 4. Tipo de vinculación con INTA de los encuestados en Valle Fértil. Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.*44

Gráfico 5. Respuesta de los referentes territoriales de Valle Fértil a la consulta ¿Para usted cuáles son los aportes más importantes que el INTA ha realizado en su departamento en los últimos 5 años? Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.*44

Gráfico 6. Respuestas agrupadas de los referentes territoriales de Valle Fértil a la consulta ¿En qué le sirvió o le ayudó el INTA en los últimos 5 años en su vida cotidiano o en su trabajo? Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.*.....45

Gráfico 7. Respuesta de los referentes territoriales de Valle Fértil a la consulta ¿Qué aspectos considera que debería mejorar el INTA en su manera de trabajar en su departamento? Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta telefónica a referentes territoriales en Valle Fértil.*.....45

Gráfico 8. Promotores que completaron la encuesta clasificados por departamento. Fuente: *Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*.....46

- Gráfico 9.** Respuesta de los promotores del Pro Huerta a la consulta sobre si recibieron acompañamiento, asesoramiento o capacitaciones de INTA en sus tareas en los últimos 5 años. *Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*.....46
- Gráfico 10.** Respuesta de los promotores acerca de si participaron en la planificación de las capacitaciones y/o diseño de actividades. *Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*.....46
- Gráfico 11.** Respuesta de los promotores acerca de si en los últimos 5 años han participado de alguna evaluación o actividad en la que se analice como marcha el Programa Pro Huerta u otras actividades en las que participan. *Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*.....47
- Gráfico 12.** Respuesta de los promotores acerca de cómo calificarían la capacidad de INTA para producir cambios positivos en su departamento. *Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*.....48
- Gráfico 13.** Clasificación de respuestas de los promotores acerca de en qué le ayudó o sirvió el INTA en su vida cotidiana. *Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.* 48
- Gráfico 14.** Clasificación de respuestas de los promotores acerca de en qué aspectos debería mejorar el INTA. *Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a Promotores de Pro Huerta del PRET Valles Andinos en mayo de 2018.*49

ISBN 978-987-521-968-7



9 789875 219687



Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación