



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Maestría en Comunicación Estratégica

Diagnóstico Comunicacional Estratégico del Sistema de Extensión de la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá, Provincia de Tucumán

Alumna: Lic. Adriana del Valle Ruiz

Directora: Lic., Mg. Mariana Mascotti

Co-director: Ing. Agr. M. Sc. Héctor Sánchez

Diciembre de 2019

*A Margarita y Carlos por el amor
incondicional*

A mis hermanos y sobrinos

A un gran amigo...

Agradecimientos

A Dios, por estar siempre conmigo, por todas sus bendiciones, por ser mi inspirador, apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad; por darme fuerzas para continuar en todo este proceso para poder obtener uno de mis anhelos más deseados.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi directora, Mariana Mascotti, por aceptar ser mi guía en la realización de esta tesis; su apoyo, sus aportes y participación activa, su confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este trabajo, sino también en mi formación. Debo destacar su disponibilidad, paciencia y guía en la etapa de correcciones. No cabe duda que su participación enriqueció este trabajo.

Especial mención para Sandra Massoni, por haberme orientado en todos los momentos que necesité de sus consejos; por su disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplios conocimientos; mi gratificación y reconocimiento por su ayuda desinteresada, su buena voluntad y motivación continúa.

A mis compañeros, especialmente a Héctor, gracias por la paciencia, dedicación y orientación en el desarrollo de esta investigación. Por el profesionalismo en cada aporte brindando y sobre todo por la calidez humana.

También debo agradecer al INTA, que a través de los directores del Centro Regional y de la EEA Famaillá me permitieron ingresar al programa de posgrado de la institución, que financió la totalidad de mi programa de maestría.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo para mi familia. A mis padres, Margarita y Carlos que, con apoyo incondicional, amor y confianza me acompañaron siempre en mi vida; por su ejemplo de lucha y honestidad; por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por sus consejos, valores y principios que siempre me han inculcado. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañaron en todos mis proyectos y metas. A mis hermanas y hermano. En especial a Cristina Valeria, por creer en mí y alimentar mis sueños.

Por ellos y para ellos!!!

Contenido

Resumen	6
Fundamentación	7
Capítulo I	11
Presentación del problema comunicacional	11
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	14
Extensión Rural: antecedentes históricos	14
Estructura Matricial de INTA	19
Instrumentos programáticos.....	21
Organización del territorio y estructura Institucional de la EEA Famaillá	23
Objetivos del Sistema de Extensión de la EEAF	25
Capítulo II	28
Marco Teórico	28
Comunicación Estratégica (lo fluido, lo complejo, lo situacional).....	28
La multidimensionalidad de la Comunicación desde la complejidad	30
Papel del comunicador estratégico	33
Reconfigurar los vínculos. Un ambiente nuevo	34
Investigación Enactiva en Comunicación	36
Estrategias comunicacionales como dispositivos.....	37
Metodologías de la Comunicación Estratégica	39
La Versión Técnica Comunicacional	39
Capítulo III	41
Marco metodológico	41
Metodologías de la Comunicación Estratégica: Técnicas y Herramientas.....	41
Metodología	41
La Versión Técnica Comunicacional	42
Síntesis de la VTC	45
Capítulo IV	47
Diseño y despliegue de la Estrategia comunicacional	47
Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad.....	47
Capítulo V.....	57
Reconocimiento, jerarquización de actores: diagrama.....	57
Caracterización de Matrices Socioculturales	64
Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional	82

Caracterización de Matrices Socioculturales. Árbol de Soluciones	82
Resultados del análisis de las Matrices Socioculturales	85
Modalidades y formas del vínculo	85
Árbol de Soluciones (AS).....	88
Reflexiones finales	97
Referencias.....	100
Anexos I. Antecedentes Entrevistas varias	102
Anexo II. Encuestas varias.....	104
Anexo III. Entrevistas a equipos de conducción	106
Anexo IV. Programas, redes, cadenas/cultivos y áreas del conocimiento con intervención en la EEA Famaillá	107
Anexo V. Nombre y código programático de los proyectos específicos, integradores, PRET, con intervención en la EEA Famaillá y sus unidades de extensión	108

Resumen

La siguiente investigación presenta el Proyecto de Diagnóstico Comunicacional Estratégico en el Sistema de Extensión Rural de la Estación Experimental Agropecuaria (EEAF) Famaillá de la provincia de Tucumán.

El Sistema de Extensión es considerado uno de los principales instrumentos de puesta en práctica de políticas agrícolas y de desarrollo rural territorial en el INTA. En el Sistema de Extensión de la EEAF se trabaja un modelo de Comunicación desde una lógica difusionista, en donde los procesos comunicacionales están reducidos a la transmisión de mensajes. Por lo tanto este diagnóstico se desarrolla desde los nuevos paradigmas comunicacionales propuestos por la Escuela de comunicación estratégica de Rosario¹.

La investigación Enactiva en comunicación (IEC) es la propuesta metodológica de la metaperspectiva de la CE como espacio creativo, siempre guiado por la situación que aborda la estrategia Comunicacional y en la búsqueda de transformaciones deseables y posibles. Desde la metaperspectiva se pretende reconocer a los actores en el Sistema de Extensión, identificar intereses, necesidades, proponer líneas de trabajo y rediseñar estrategias desde el abordaje de lo complejo y fluido en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2013; p. 15).

El diagnóstico reconoce los puntos de encuentro y también los desencuentros que dan cuenta de productos y espacios de comunicación. También desde una concepción de coordinación y gestión como proceso dinámico, complejo e integral. Por ello las técnicas a trabajar en este diagnóstico son: la Versión Técnica Comunicacional (VTC) del problema, diagnóstico y el Reconocimiento de Marcas de Racionalidad (MR), Matrices Socioculturales (MS) y la identificación de Mediaciones (Massoni, 2013; p. 18).

Finalmente, también se destacan aportes, dificultades que emergieron en el devenir de la investigación como así también tensiones que operan en el propio proceso de IEC.

Palabras clave: Investigación Enactiva en comunicación, comunicación Estratégica, Dimensiones de la Comunicación, Marcas de racionalidad comunicacional, Mediaciones, Matrices Socioculturales, Versión Técnica Comunicacional, Estrategia Comunicacional, Sistema de Extensión.

Keywords: Enactive research, Strategic Communication, Communication dimensions, Communicative Rational Brands and Technical Communication Version, Sociocultural matrixs, Communication Strategy, Extension System.

¹ Conceptos trabajados en la Escuela de Comunicación Estratégica;
www.escueladecomunicacionestrategica.org

Fundamentación

Como comunicadora de la EEAF, trabajo con las diversas líneas de Investigación y Extensión desde el equipo de comunicación de la institución.

Al momento de realizar mi tesis de grado interactué con el grupo de trabajo del programa ProHuerta de la EEAF, en el seno del cual realicé el análisis comunicacional del mismo. Éste espacio fue generador de experiencias, de nuevas vivencias tanto en la etapa de relevamiento en terreno como en aspectos institucionales.

Durante el cursado de la Maestría en comunicación estratégica incorporé conocimientos y técnicas que ampliaron mi marco conceptual y capacidad de análisis.

A partir de allí surge también, la inquietud de poder incorporar un modelo de Comunicación adaptado a las necesidades y demandas del territorio, que comprometa a distintos actores con sus diferentes saberes, capacidades y habilidades; de modo de mostrar lo que hacemos, llevar propuestas, captar demandas y pensar conjuntamente en cómo avanzar; para esto es necesario un aporte estratégico al funcionamiento del equipo de Extensión de la EEAF desde la comunicación.

A través del enfoque de la comunicación estratégica (CE) se propiciará reconocer a los extensionistas en espacios de encuentro que den cuenta de sus dinámicas, modos de vinculaciones y actividades en el territorio.

Por ello la motivación de la presente investigación es aportar una mirada más compleja para articular espacios y productos de comunicación trabajados en el Sistema de Extensión de la EEAF; abordar la comunicación, como un aporte que sirva para la transformación, reconociendo su complejidad y la gran cantidad de actores involucrados en el territorio (productores, profesionales, docentes, estudiantes, funcionarios, instituciones, asociaciones, etc.); cada uno de estos interactúan, con sus visiones, intereses y necesidades, constituyendo una trama, no de manera individual sino como sujetos colectivos. Desde este punto de vista los interlocutores ya no son emisores o receptores, sino actores de un proceso de comunicación que se va construyendo como una red donde todos pueden expresarse y donde todos deben aprender a escuchar a los demás. En síntesis, se propone gestionar la complejidad de la comunicación.

La comunicación es un espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural; espacio de encuentro de los actores. Es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto es una acción común –con otro– sin pretensiones de completitud (Massoni, 2003; p. 95).

El modelo de la CE constituye un aporte para el abordaje de situaciones de Comunicación en organizaciones y proyectos de cualquier escala y tipo de

problemática y en este caso se pondrá en juego en la EEAF. En este sentido se presenta la Investigación Enactiva² en comunicación (IEC) como una propuesta metodológica de la CE para trabajar en la dimensión comunicacional. Con técnicas específicas, permite operar una estrategia Comunicacional como dispositivo de cambio social conversacional.

La IEC implica un saber, el comunicacional capaz de propiciar el encuentro sociocultural en tanto acciones y sentidos compartidos. A partir del análisis de la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional permite operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa (Massoni, s.f.).

Este proyecto de IEC, tiene como propósito el diagnóstico y diseño de una estrategia Comunicacional en el Sistema de Extensión de la EEAF que forma parte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

El INTA es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, dependiente de la Secretaría de Agroindustria de la Nación³. Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos, tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación⁴.

El INTA cuenta con un sistema de Investigación y Extensión. El Sistema de Extensión y desarrollo rural del INTA genera procesos de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de los miembros de las comunidades rurales, urbanas y periurbanas. Asimismo, en una estrategia en redes junto a gobiernos provinciales, municipales, ministerios nacionales, universidades, ONG, entre otras entidades, impulsa a los productores y a sus organizaciones para que sean competitivos, se desarrollen en un marco de equidad e inclusión social y de cuidado del ambiente⁴.

² Es un modo de pensar la investigación desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (www.escueladecomunicacionestrategica.org), a partir de la idea de conocimiento como enacción (Varela, F. 1996) El mundo es una emergencia en la acción y no una representación, según el autor. En este cambio social conversacional de lo que se trata es de propiciar en la investigación la emergencia de nuevas acciones y sentidos compartidos a través de las estrategias de comunicación como dispositivos de intelegibilidad e interpelación de las situaciones que nos convocan en su multidimensionalidad. (Massoni, 2003)

³ Esta Secretaría fue creada en el año 2015 con la asunción de Mauricio Macri a la presidencia; en el periodo 2009 y hasta diciembre de 2015 las injerencias de la misma gravitaban en el ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Agroindustrias y a partir de allí tiene sus primeros inicios para realizar este Trabajo Final Integrador investigación. ⁴ <https://inta.gob.ar/queeselinta>

⁴ Estos son los procesos que rigen al sistema de extensión a nivel nacional. Recuperado de <https://inta.gob.ar/sobre-el-inta/extension-y-desarrollo-rural>.

El Sistema de Extensión de la EAAF es el territorio de trabajo a diagnosticar desde la metaperspectiva de la Escuela de comunicación estratégica de Rosario. Por lo tanto, esta investigación analiza las dinámicas propias de extensionistas, equipo de gestión y participantes de extensión.

En el Sistema de Extensión, aparte de sus miembros constitutivos, está influenciado en su accionar por:

- El Equipo de conducción o gestión, integrado por: Director de EEA, los coordinadores de proyectos territoriales (PRET), coordinador de innovación y coordinador del ProHuerta.
- Coordinadores de Proyecto Regionales con Enfoque Territorial (PRET) (Norte, Sur, Valles Intermontanos), son actualmente los responsables de gestionar los recursos e instrumentos claves del Sistema de Extensión.
- Jefes de Agencias de Extensión Rural (AER), Delegación de Extensión Rural (DER) y Oficina de información técnica (OIT), profesionales sin rango de jefaturas. Son los responsables del trabajo que realizan los extensionistas en el territorio
- Profesionales. Son los encargados del despliegue del trabajo en el territorio.
- Técnicos (generalmente con formación relacionada al agro). Realizan actividades generadas en el ámbito de los proyectos: conduciendo/controlando tareas de campo, dirigiendo/apoyando en la organización de jornadas, charlas, días de campo, etc.
- Agentes de proyectos de intervención. Cumplen una tarea específica y trabajan en varias temáticas. Intervienen en el territorio asistiendo a los diversos actores que forman parte del programa, proyecto (PROICSA, Cambio Rural, ProFeder, Minifundio, Promotores ProHuerta) que serán desarrollados en el capítulo II.
- Personal de apoyo (tareas de campo, auxiliares). Realizan actividades de apoyo a técnicos y profesionales en el campo (preparan ensayos, laboreo del campo, tareas de siembra y cosecha de cultivos, tareas administrativas, etc.).
- Sistema integrado de gestión de comunicación: equipo encargado de la difusión de la EAAF. Está integrado por periodistas, comunicadores, ingenieros informáticos.

A continuación, se propone un mapa de guía para el desarrollo del Proyecto de Diagnóstico Comunicacional Estratégico del Sistema de Extensión de la EAAF.

En el capítulo I se presenta el problema comunicacional, aportes de la CE al Sistema de Extensión de la EAAF. los objetivos del proyecto, se caracteriza la

evolución general de Extensión, la institución, funcionalidad, modalidades de intervención, experiencias en torno a la Comunicación y los extensionistas.

En el capítulo II se desarrolla la fundamentación teórica desde la mirada de la CE.

En el capítulo III se trabaja la fundamentación metodológica en comunicación, particularmente los componentes metodológicos de la CE en IE en el Sistema de Extensión.

En el capítulo IV se aplican las primeras indagaciones en IEC: Versión Técnica Comunicacional, Marcos de Racionalidad, Mediaciones para analizar las acciones comunicacionales y dinámicas presentes en el territorio.

Finalmente, en el capítulo V se despliegan el diseño de la Estrategia Comunicacional, mediante un plan operativo inicial y un Árbol de Soluciones.

Capítulo I

Presentación del problema comunicacional

Históricamente la cuestión acerca de cómo propiciar la articulación, planificación y coordinación entre equipo de gestión, profesionales, técnicos, agentes de intervención y comunicadores de toda la institución en el marco del Sistema de Extensión, se ha relacionado a un modelo transferencista y vertical de la comunicación. Principalmente desde el Sistema de Extensión se identifican y priorizan las respectivas líneas de acción que se implementan en proyectos, programas y/o convenios⁵ para abordar un problema o aprovechar una oportunidad, generando así respuestas ante las demandas detectadas en el territorio.

Los principales productos y espacios comunicacionales de los extensionistas se basan en reuniones, talleres, simposios y jornadas además de los boletines, uso de las redes sociales y medios de comunicación donde difunden temáticas que contribuyen a capacitar, asesorar y transferir información a los diferentes actores con los que se relacionan. Gran parte del sector rural, y periurbano está relacionado con el Sistema de Extensión; este es reconocido por sus actividades y logros en los distintos ámbitos de intervención.

En los últimos años, el INTA ha adaptado sus instrumentos programáticos en pos de una estrategia institucional que permita un mejor abordaje de la complejidad territorial. En 2014, estaban ejecutándose 120 PRET que se operativizaron en todo el territorio nacional⁶.

Los PRET pasaron a ser uno de los principales instrumentos para contribuir al funcionamiento del Sistema de Extensión permitiendo integrar en los espacios geográficos todos los componentes estratégicos institucionales, articulados alrededor de objetivos comunes y compartidos con los actores del territorio. Desde su implementación su objetivo general fue "promover procesos de innovación en el territorio para contribuir al desarrollo de los actores y sistemas productivos presentes en la región"⁷.

Los PRET desde su puesta en funcionamiento, abarcaron casi la totalidad de las actividades de los extensionistas fortaleciendo sus capacidades y competencias; se establecieron así acuerdos organizativos, supervisiones, evaluaciones y responsabilidades, de modo que el proyecto avance hacia una mayor comprensión de los sistemas de innovación, que abarque políticas, capacidades institucionales, procesos organizativos y relaciones sociales. De este modo se ambiciona que la investigación aporte definitivamente al desarrollo territorial, las actividades de investigación surgen de la demanda

⁵ La descripción de proyectos, programas y /o convenios están desarrollados en el capítulo II

⁶ A la fecha (2018) el INTA modificó sustancialmente el planteo programático vía PRET

⁷ En líneas generales están especificados los objetivos de los PRET. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/poster_rosario_2015_-_pret_del_inta_ledesma_y_cittadini.pdf

del territorio y, por ende, se ejecutan y se validan en el mismo. La metodología de los proyectos se fundamenta en la conformación de un sistema integrado de Investigación y Extensión en el territorio y el desarrollo de acciones conjuntas conformadas por los proyectos institucionales y de otras instituciones⁸.

El equipo de gestión de la EAAF tiene como principal rol generar la base para una conducción coordinada y eficiente de los PRET y unidades del Sistema de Extensión. Los coordinadores de PRET, los jefes de cada unidad son responsables de la planificación y la ejecución de las acciones realizadas. Los equipos de Extensión de las diferentes unidades tienen escasos espacios de encuentro con el equipo de gestión y entre ellos.

Las unidades y el resto de los componentes del Sistema de Extensión anclan en los PRET como plataforma de integración de los procesos/acciones de Extensión. En esta modalidad centrada en la transferencia que realizan los extensionistas con el equipo de gestión y, a su vez, con los comunicadores predomina un trabajo escasamente articulado para el armado de productos y espacios comunicacionales (boletín institucional, cartelería, redes sociales, reuniones, capacitaciones, jornadas, etc.).

Uno de los espacios desconectados es el vinculado al grupo de trabajo Sistema integrado de gestión de la comunicación e informática encargado, de diseñar/planificar la estrategia comunicacional de la EAAF, quien a su vez no forma parte del Sistema de Extensión. En este caso los comunicadores son vistos como facilitadores de productos comunicacionales y no como articuladores en sus espacios, actividades y saberes.

En general, desde la visión de los extensionistas la Comunicación es percibida como producción y difusión de mensajes mediante múltiples herramientas tecnológicas. Este tipo de opiniones fueron exteriorizadas en varias reuniones donde también se reconocen falencias en cuanto a participación y articulación en líneas de acción que desarrolla la EAAF. A partir de la información expresada durante el encuentro en la EAAF⁹ y la mirada de los extensionistas, en función de las necesidades del territorio, surgió la preocupación por la falta de articulación de las unidades de Extensión y la escasa coordinación del equipo de gestión con los extensionistas. En esa instancia se admitió la dificultad de comprender las decisiones y acciones que se llevan a cabo. En algunos casos se planifican sin que predomine una discusión de ideas y propuestas de acciones adaptadas a la realidad. También persiste una carencia en la responsabilidad de la implementación territorial de una estrategia de gestión activa, coordinada y planificada del Sistema de Extensión que permita la actualización y profesionalización de los agentes

⁸ https://inta.gob.ar/sites/default/files/poster_rosario_2015_-_pret_del_inta_ledesma_y_cittadini.pdf

⁹ Esta jornada convocó a extensionistas del EEA Famallá donde se expresó la necesidad de replantear el trabajo en equipo para brindar respuestas a las problemáticas presentes en el territorio e integrar a todos

más allá de la oferta del nivel central; un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación, mediciones de efectos e impactos; retroalimentación para el análisis de las acciones de Extensión territorial.

En este sentido la problemática central, en términos comunicacionales en la EEAF es la **falta de articulación de las unidades del Sistema de Extensión y la escasa coordinación del equipo de conducción (equipo de gestión) con los extensionistas**. Esta articulación y coordinación es la que hay que fortalecer y que denota la mayor problemática.

Por lo tanto, este diagnóstico radica en fortalecer el Sistema de Extensión de manera conjunta hacia cambios posibles y una de las teorías a operar es la CE.

La CE plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad de los sujetos. Define a la comunicación como encuentro de la diversidad macrosocial, y propone a las Mediaciones, a las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) y a las Matrices Socioculturales (MS) como técnicas de análisis metodológicos propias de los comunicadores sociales. (Massoni, 2013; p.16).

Desde la metaperspectiva ¹⁰ de la CE, se asume toda estrategia de Comunicación como “dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional”.

La comunicación estratégica es, entonces, una invitación a repensar las formas de pensamiento y de acción comunicacional hoy dominantes incorporando otras dimensiones.

En el Sistema de Extensión de la EEAF predomina la dimensión informativa, en la que se privilegia la información como contenido reducido a un proceso de transmisión lineal con un fin determinado. A partir de esta metaperspectiva nos desplegaremos hacia nuevas dimensiones más efectivas para el trabajo en el Sistema de Extensión de la EEAF y que serán analizadas en los capítulo II.

Objetivo general

- Aportar al fortalecimiento del Sistema de Extensión de la EEAF a través del despliegue de una IEC.

¹⁰ Cuando nos referimos a metaperspectiva en tanto comunicación estratégica no se propone como un nuevo paradigma sino como una integración valorativa y crítica de las teorías clásicas de la comunicación.

Objetivos específicos

- Reconocer la Racionalidad Comunicacional del Sistema de Extensión a partir de la implementación de las técnicas y herramientas de la CE.
- Desplegar una Estrategia Comunicacional que aporte a la reconfiguración del Sistema Extensión.

Extensión Rural: antecedentes históricos

El análisis de la historia de Extensión demuestra que el INTA es una de las organizaciones públicas de desarrollo rural que atravesó diferentes etapas manteniendo su continuidad e integridad institucional.

Los distintos paradigmas de desarrollo que surgieron en el tiempo fueron fuentes de inspiración y apoyo para la construcción/reconstrucción de la matriz institucional y su sistema de organización. La institución mediante sus actores tuvo la capacidad de ser protagonista de su propio proceso de transformación e innovación. Fue esa flexibilidad, capacidad de cambio y adaptación a las diferentes visiones del desarrollo lo que explica la continuidad institucional alcanzada por el INTA.

Para la época de creación del INTA (1956) el papel reservado al sector agropecuario fue el de constituirse rápidamente en generador de recursos externos para que el sector industrial pudiera madurar y adquirir competitividad internacional. Para lograr esto, era imprescindible incrementar su productividad; en este marco teórico se fundamentó el nacimiento de la Extensión del INTA, con el objetivo esencial de alcanzar una mayor productividad agropecuaria y lograr mejores niveles de vida en el campo, a través de la educación de la familia rural.

En términos conceptuales, la unidad familiar fue la base sobre la cual el proyecto extensionista implementó su propuesta educativa. Desarrolló una propuesta operativa que tenía como eje la organización de la familia rural en componentes separados. Se crearon los grupos de hombres para el análisis de las formas de producir, los grupos de mujeres para tratar los problemas del hogar (Clubes de Hogar Rural) y los grupos de jóvenes (Clubes 4 A) para iniciar nuevos proyectos y actividades para facilitar la socialización y resocialización en relación con las actitudes que se querían incorporar y/o transformar (Alemany, 2000).

Esta metodología de trabajo llevó a designar a este periodo como "educativo". El convencimiento de la misión educativa que desplegaba, y el sentido social que le imprimieron a su tarea, hizo que la Extensión lograra un importante impacto en las familias rurales y un alto reconocimiento social en el campo.

A mediados de los años 70, y a partir de la instauración de un gobierno de facto, se produjeron importantes cambios políticos, económicos y sociales en

el país. Estas modificaciones se inscribieron en el proceso de internacionalización de las relaciones de producción capitalistas a partir de la hegemonía del capital transnacional; la internacionalización de las condiciones de producción significó profundizar la homogeneización de las técnicas productivas, extendiendo estas características al proceso de modernización de la agricultura, siguiendo los patrones tecnológicos utilizados en los países centrales. Las innovaciones genéticas y agronómicas son las que hicieron posible los sustanciales incrementos de rendimientos unitarios en los principales cultivos pampeanos (maíz, trigo, soja, sorgo granífero y girasol). Este "proceso de modernización" generó desigualdad en las posibilidades de desarrollo; su contraste se pudo observar en la agudización de la crisis socio-económica de las economías regionales y en el agravamiento de las condiciones de producción de los productores familiares y minifundistas. El sistema institucional de desarrollo agropecuario, promotor de la modernización, se basó en un nuevo modelo que tenía como eje articulador a la generación y transferencia de los paquetes tecnológicos de los cultivos claves de exportación. El paquete tecnológico por producto, consistía en trabajar sobre la base de un conjunto de prácticas y procedimientos técnicos que se articulaban entre sí, y que eran utilizados indivisiblemente en un cultivo, según patrones establecidos por la investigación agropecuaria (Alemany, 2000).

Este nuevo marco de ideas y visiones produjo en el INTA revisiones de las propuestas de Extensión que iniciaron un proceso de reformulación de su enfoque anterior de marcada índole pedagógica y humanista, pasando a desarrollar una orientación que enfatizaba, ahora, su nuevo rol de impulsor de la transferencia tecnológica para aumentar la productividad de las principales producciones exportables. Este nuevo enfoque redefinió el público beneficiario. La acción de Extensión dejó de tener como objeto de trabajo a la familia rural y se concentró en los productores agropecuarios. Sin hacer una diferenciación explícita por tamaño, sin embargo, el nuevo proyecto se concentró en los productores medianos viables. Es decir, en aquellos que, de acuerdo con el discurso dominante de la época, tenían condiciones y capacidad para absorber la tecnología existente y dar respuestas rápidas al estímulo modernizante. Este nuevo enfoque alejó al INTA de la anterior visión integral de la problemática rural, y la redujo a los aspectos tecnológicos de producción, concentrando su accionar en exclusividad, en la promoción de la adopción de las tecnologías duras para el incremento de la producción.

En esta época se inició la priorización de las políticas de generación sobre las de transferencia de tecnologías; esto fue así porque el modelo jerarquizaba las tareas localizadas en la generación del conocimiento y postergaba las destinadas al derrame del mismo. Esto generó nuevos conflictos, que se vieron agudizados por el planeamiento centralizado, la desvinculación de la planificación formal respecto del mundo real, la falta de tecnologías apropiadas para muchas de las economías regionales, las dificultades crecientes para obtener los recursos operativos, fueron generando fuertes

tensiones y un debilitamiento gradual del rol y la importancia estratégica que la Extensión había adquirido en el INTA desde sus orígenes.

A mediados de los años '80, se inicia un proceso de reformulación institucional conocido como INTA II. Por medio de la descentralización se otorgaron responsabilidades a la organización regional, creando los Consejos de Centros Regionales. Estos tenían facultades para definir sus objetivos, estrategias y asignación de recursos; en su formación tenían participación los representantes de los productores pequeños, medianos y grandes, de las provincias, de otros sectores públicos, de las universidades y de la comunidad científica.

Otros cambios importantes en esta época fueron la creación de la "Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para minifundistas", con vistas a mejorar los ingresos y la calidad de vida de éste tipo de productores. Se inició y otorgó especial importancia a la "experimentación adaptativa", como una estrategia de adaptación de la tecnología a niveles locales. Se abandonó la planificación centralizada en programas difusionistas para el incremento de los rendimientos de los cultivos priorizados. Se creó la figura del Proyecto Regional, para planificar las actividades de Extensión y experimentación adaptativa (Alemany, 2000).

El achicamiento del estado-la privatización de la Extensión

A comienzos de la década del 90, Argentina inició una reforma económica dirigida principalmente a aplicar políticas de ajuste estructural; se consensuó un nuevo modelo de intervención estatal y de distribución del ingreso, sustentado en las bases conceptuales del neoliberalismo. Se partió de un diagnóstico que adjudicaba las causas del deterioro al proteccionismo, a excesos en la intervención, al sobredimensionamiento del aparato público, a la asfixiante regulación estatal. Este enfoque dio sustento valorativo al proceso de apertura y reforma de la economía argentina, a la redefinición del papel y funciones del estado y al achicamiento de su aparato público.

Esta nueva visión del desarrollo planteó la necesidad de la reconversión del INTA para que respondiera adecuadamente a los nuevos requerimientos de innovación tecnológica, y desencadenó algunos importantes debates sobre su futuro institucional. Uno de ellos tuvo que ver con la necesidad de separar la Investigación de la Extensión, provincializando y/o privatizando esta última.

Esto generó una estrategia defensiva en la institución que se manifestó principalmente en:

- La definición de "audiencias" diferenciadas que requerían estrategias de intervención específicas.
- La incorporación de la gestión de programas y proyectos de intervención como nueva función estratégica.

- La priorización del trabajo de Extensión con las pymes agropecuarias, el minifundio y la pobreza rural.

Así el INTA definió que daría respuestas a las demandas tecnológicas de cinco grandes audiencias institucionales: los productores minifundistas, la pequeña y mediana empresa rural, la mediana y gran empresa, la agroindustria y los sectores carenciados con insuficiencia alimentaria (Torres y Nocetti, 1994).

El programa y los proyectos se tornaron en los instrumentos metodológicos que contenían las especificidades de cada audiencia y las estrategias diferenciadas.

En esta época, para dar respuesta a los efectos negativos producidos por la política de ajuste estructural de la economía, el estado decidió apoyar financieramente los procesos de reconversión productiva y superación de la pobreza rural. Bajo las nuevas ideas de focalización y complementariedad se crearon el Programa Social Agropecuario –PSA-, el Programa Federal de Reconversión Productiva para Pequeños y Medianos Productores “Cambio Rural”, y el Proyecto Integrado de Autoproducción Alimentaria “ProHuerta”, que juntos conformaron la nueva estrategia de intervención del estado nacional en el sector agropecuario.

El INTA consiguió gerenciar dos de ellos –Cambio Rural y ProHuerta- que, junto al trabajo desarrollado por la Unidad de Minifundio creada en 1987, se transformaron en el cuerpo central operativo de la propuesta de Extensión en el nuevo contexto.

A pesar del contexto desfavorable, la estrategia defensiva de la institución consigue mantener vigente a la Extensión rural como parte de su política institucional, sin que finalmente se hayan podido concretar las intenciones de su privatización, a través de la provincialización y/o la eliminación de esta función en su misión institucional.

La crisis, la sociedad del conocimiento. La nueva ruralidad

Los explosivos acontecimientos sociales y políticos ocurridos a comienzos del nuevo siglo en Argentina, hicieron colapsar las bases conceptuales e ideológicas del modelo de desarrollo imperante en la década de los '90. Para esta época algunos pensadores empiezan a percibir que los cambios que están ocurriendo, en realidad, se enmarcan en un proceso mayor, mediante el cual la humanidad estaría transitando un cambio de época, viviendo momentos de transición del cual una nueva sociedad estaría emergiendo. En el marco de las contradicciones propias de un cambio de época, se está forjando otra sociedad, que empieza a denominarse la sociedad del conocimiento (Castells, 1998).

En este debate, existe cada vez mayor consenso en la necesidad de reconceptualizar las visiones del desarrollo rural, en razón que una nueva ruralidad está emergiendo; la emergencia de nuevas actividades como

servicios, turismo, artesanías, deportes, que hacen que la agricultura deje de ser la única actividad en las zonas rurales, la preocupación creciente por la protección del medio ambiente, que pone al campo en el centro de atención; está surgiendo una nueva sensibilidad social que concibe al campo como un espacio en el que confluyen la naturaleza, el paisaje, la cultura y la historia; hay nuevas demandas que la sociedad le formula a lo rural; sus nuevas funciones trascienden lo meramente productivo.

Existe consenso en que el desarrollo de esta nueva visión debe lograr un sector rural participativo, diversificado, dinámico, con economías competitivas y generadoras de empleo. Un proceso de desarrollo rural con estas características debería alcanzar, mayor cohesión social, territorial y económica. Debería permitir fijar la población en las áreas rurales y mejorar la calidad de vida de estas. (DAP, 1999).

Esto significa otorgar particular importancia a: priorizar la mirada desde lo local, donde lo cotidiano pasa a tener relevancia, relevar las capacidades territoriales para su ordenamiento y gestión, descentralizar la asignación de los recursos y promover la participación de la población en el diseño, formulación y ejecución de los programas y proyectos.

El INTA no estaba al margen de este debate y en el año 2001 inició un proceso de revisión de su proyecto de Extensión. Para ello conformó un grupo de trabajo con el objetivo de formular una propuesta sobre las funciones, roles y estrategias concretas de trabajo; la misma indicó como sus propósitos fundamentales, la promoción de la innovación tecnológica y organizacional más que la incorporación de tecnología; el desarrollo de las capacidades de los actores del sistema más que el aumento de la producción y el fortalecimiento de la competitividad sistémica regional en un ámbito de equidad social más que la eficiencia individual.

El nuevo enfoque plantea una estrategia integrada de acción interinstitucional, actuando como facilitadora de los cambios intelectuales, económicos y sociales necesarios para enfrentar el desafío de la competitividad en el marco de equidad y sostenibilidad social, ecológica y teniendo como finalidad el desarrollo.

En el marco de los Sistemas de Extensión y transferencia de tecnología, el INTA define sus nuevos roles. Ellos son:

- Promotor de la organización y del intercambio de información y conocimiento en las redes de innovación.
- Participante en la planificación estratégica sectorial, regional y local.
- Referente tecnológico tanto para la modernización, reconversión e integración de los sistemas agropecuarios y sus actores en las cadenas agroindustriales, como para la promoción productiva,

capacitación y organización a fin de contribuir a la disminución de la pobreza rural.

- Gestor público de programas y proyectos de desarrollo.

Así, de un discurso técnico-agrarista centrado en las cadenas productivas, la productividad agropecuaria y los mercados, se da paso a un discurso que revaloriza la cultura e identidad rural, el medio ambiente, las diversas actividades productivas y la infraestructura o servicios para mejorar la calidad de vida de la población (Di Filippo y Mathey; 2017). Asimismo, con este propósito aparecen como aspectos centrales la competitividad del territorio, la innovación tecnológica y la generación de conocimientos¹¹.

En este ámbito se entiende al territorio no como un espacio físico o geográfico sino como una "construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y, a la vez, expresan una identidad y un sentido de propósitos compartidos por múltiples agentes públicos y privados" (Schejtman y Berdegué, 2004)

En este sentido para propender hacia la innovación, el INTA implementó los PRET. 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". Por lo tanto, la hipótesis de trabajo que lleva implícita es que el fomento de procesos de innovación que contribuyan al desarrollo local sustentable, requiere de una estrategia de gestión que aborde la problemática a partir de la acción conjunta, con los actores territoriales públicos y privados, de los cuatro componentes estratégicos del INTA: Investigación y Desarrollo Tecnológico; Transferencia y Extensión; Relaciones Institucionales; y Vinculación Tecnológica.

Estructura Matricial de INTA

Desde mediados de la década anterior, se contemplan los esfuerzos del Estado Nacional en conformar y continuar planes estratégicos como el Plan Estratégico Agroalimentario 2, el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y, particularmente en el INTA, el Plan Estratégico Institucional (PEI), (etapas 2005-2015 y 2015-2030); este último en formulación¹².

En dicho marco, en el año 2004, el INTA se propuso asumir un amplio y a la vez ambicioso proceso de innovación institucional para adecuar su organización, desde lo estructural y programático, con el objetivo de

¹¹ En el curso del año actual (2018) se está elaborando e implementando una propuesta para rediseño y mejora del Sistema de Extensión; se está rediscutiendo la estrategia actual en materia de extensión y transferencia de la institución, implementando nuevas formas de intervención atendiendo a las problemáticas y nuevos actores.

¹² Estos documentos están detallados en la página del INTA https://inta.gob.ar/sites/default/files/scripttmp-plan_estrategico_inta__2005-2015_.pdf

consolidar un sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, en un marco de sostenibilidad económica, ambiental y social (INTA, 2004).

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015 fue un instrumento inicial para viabilizar la estrategia institucional e implementar líneas de acción que posicionen al INTA en la frontera del conocimiento y aseguren que promueva el desarrollo regional y territorial.

El marco general del PEI propone incentivar la generación de conocimientos, la gestión de la innovación, la aplicación de estrategias de intervención y la promoción de procesos de desarrollo. Por otra parte, revaloriza el papel del territorio, los procesos de aprendizaje colectivo y el pensamiento estratégico para disponer de capacidades y habilidades de construir escenarios y, a la vez, anticipar riesgos y detectar amenazas en las distintas cadenas de valor, sistemas productivos y ecoregiones.

La estructura ejecutiva adopta el funcionamiento matricial e integra la acción mediante instrumentos programáticos que aplican las políticas del PEI en Planes de Mediano Plazo (estrategia nacional) y los Planes Tecnológicos Regionales (estrategias por región) en tanto la estrategia institucional se organiza a través de componentes estratégicos (CE), que tienen por finalidad asegurar y profundizar el impacto de las líneas de acción que impulsa el INTA, en el marco de un modelo que brinda apertura y participación activa a distintos actores del sector público y privado.

En aras de dar respuestas a los nuevos desafíos estratégicos a afrontar en los próximos 15 años el INTA comenzó en el 2014 a diseñar su nuevo PEI para el periodo 2015-2030; en este documento podemos distinguir los siguientes componentes estratégicos (INTA, 2016):

a) Componentes identitarios

Investigación y Desarrollo, para generar conocimientos, anticipando y abordando demandas, necesidades y oportunidades, en línea con un contexto global en permanente cambio y redefinición.

Extensión y Transferencia, para contribuir a la dinamización de espacios para el intercambio de información, conocimientos y tecnologías que impulsen procesos de innovación, respondiendo a las necesidades y transformación de un territorio e incorporando los saberes e intereses locales para el desarrollo sostenible.

b) Componentes Articuladores

Vinculación Tecnológica, que concreta la asociación con los sectores público y privado y expanda las oportunidades de desarrollo productivo y social regional a través de diferentes modalidades de alianzas.

Relaciones Institucionales, para fortalecer los nexos de cooperación entre los actores públicos y privados a los fines de potenciar la generación de conocimiento e innovación en los niveles nacional, regional, local e internacional.

Información y Comunicación, para diseñar la arquitectura y gestionar de manera inteligente la información que impulse el conocimiento y la innovación, fortaleciendo el flujo de la Comunicación en la organización, sus entornos y en el territorio.

Instrumentos programáticos

Los Programas Nacionales (PN): tienen por objeto la coordinación de acciones por cadena de valor o disciplinas promoviendo el abordaje integral de problemas complejos en todo el ámbito nacional. Se estructuran sobre la base de proyectos integrados (PI) y específicos (PE); el Integrador, cuyo objetivo central es hacer operativa la estrategia para la resolución de los grandes problemas identificados / priorizados. El Integrador, en su plan de gestión, ordena las pautas y pone en marcha la interacción interna entre los PE que lo componen. Este instrumento tiene la finalidad de garantizar la provisión de soluciones tecnológicas específicas que incidan efectivamente sobre los problemas abordados¹³.

Las Áreas Estratégicas: están conformadas por disciplinas cuyos objetivos son incrementar, a futuro, la competitividad y sostenibilidad biológica y socioeconómica de las cadenas de valor, los sistemas productivos y los territorios¹⁴.

La fig. 1 muestra esquemáticamente como el INTA a nivel nacional organiza los diferentes programas y proyectos¹⁶.

¹³ Los instrumentos programáticos del INTA a nivel nacional. Recuperado de <http://inta.gob.ar/sobre-elinta/investigacion-y-desarrollo-tecnologico>.

¹⁴ Las áreas estratégicas cuentan con objetivos para coordinar las actividades del territorio a nivel nacional. Recuperado de

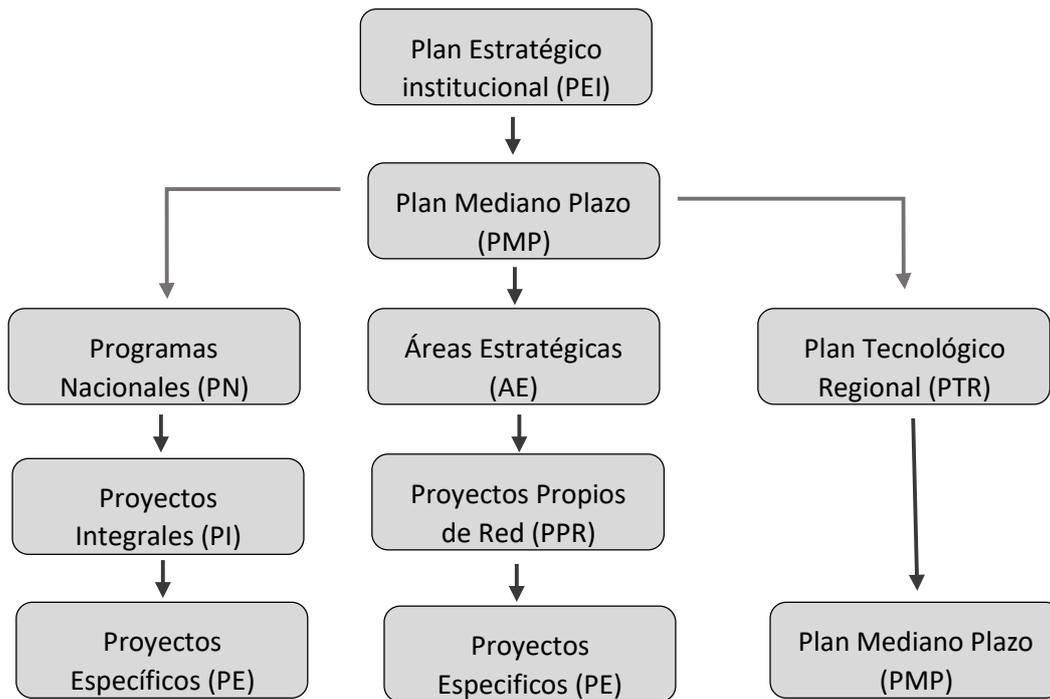


Fig. 1. Esquema organizacional del INTA de programas y proyectos.

En el plano regional, y en el marco de las acciones a continuación se describe brevemente la organización Institucional de la EEA Famaillá.

http://inta.gob.ar/sites/default/files/scripttmpdocumento_base_del_area_estratgica_tecnologa_de_los_a.pdf

¹⁶ Organización de programas y proyectos a nivel nacional del INTA. Recuperado de <http://inta.gob.ar/proyectos/tusgo-1231101>

Organización del territorio y estructura Institucional de la EEA Famaillá

En términos operativos el territorio provincial fue dividido en 3 áreas; en cada una de ellas tiene su acción un PRET; de modo que las unidades de Extensión insertas en estas áreas dependen operativa y administrativamente del coordinador de PRET respectivo (fig. 2).

Las Unidades de Extensión constituyen las células básicas de la intervención institucional en el territorio. Actualmente cumplen funciones de informar, asesorar y brindar servicios de asistencia técnica a los actores de la región y de articular acciones de apoyo a otros sectores del territorio (sistema educativo, gobiernos locales, asociaciones vecinales, etc.).

Las principales estrategias y líneas de acción que desarrolla el INTA Famaillá en el territorio provincial son: Investigación y Extensión.

Para cumplir con sus objetivos y desarrollar sus actividades la EEAF cuenta con líneas de trabajo para la organización en el Sistema de Extensión:

- **Siete Agencias de Extensión Rural (AER):** Trancas, Tafí Viejo, Lules, Banda del Río Salí, Monteros, Simoca y Aguilares.
- **Dos Delegaciones de Extensión Rural (DER):** La Cocha y Graneros.
- **Dos Oficinas de Información Técnica (OIT):** Tafí del Valle y San Pedro de Colalao.
- **Una Agencia de Agricultura Urbana y Periurbana (AUPU):** San Miguel de Tucumán.
- **Dos Unidades de Extensión y Experimentación Adaptativa (UEEA):** Amaicha del Valle y Famaillá¹⁵.

¹⁵ Se considera el Campo Experimental de Encalilla, Amaicha del Valle, con una superficie de 25 ha, que se encuentra en comodato bajo convenio con el Gobierno de la Provincia de Tucumán.



Fig. 2. Distribución territorial de las oficinas de Extensión en la provincia de Tucumán (fuente: Sistema de Extensión EAAF).

Los extensionistas

Estructuralmente los extensionistas que están presentes en el Sistema de Extensión corresponden a:

Equipo de conducción o gestión de la EAAF está integrado por: Director de EEA, coordinadores de PRET, coordinador de innovación y coordinador del ProHuerta; este equipo es un cuerpo consultor del Director y es en este ámbito donde se discuten políticas, estrategias, y toman las decisiones; tiene relación con los jefes de unidades operativas (AER, DER y OIT)

Coordinadores de PRET (Norte, Sur, Valles Intermontanos) son actualmente los responsables de gestionar los recursos e instrumentos del Sistema de Extensión.

- Jefes de unidades (AER, DER, OIT). Profesionales y técnicos sin rango de jefaturas. Son los responsables del trabajo que realizan los extensionistas en el territorio.
- Profesionales. Son los encargados del despliegue del trabajo en el territorio. (ingenieros agrónomos, ingenieros zootecnistas,

veterinarios, sociólogos, economistas, trabajadores sociales, comunicadores, etc.).

- Técnicos (generalmente con formación secundaria, terciaria). Dan apoyo logístico en todas las actividades generadas en el ámbito de los proyectos: conduciendo/controlando tareas de campo, dirigiendo/apoyando en la organización de jornadas, charlas, días de campo, etc.
- Agentes de proyectos de intervención. Cumplen una tarea específica y trabajan en varias temáticas, generalmente recogen las demandas de los sectores con los que se relaciona el INTA. Intervienen en el territorio asistiendo a los diversos actores que forman parte del programa, proyecto (Cambio Rural, ProFeder, Minifundio, Promotores ProHuerta). Cabe aclarar que los promotores ProHuerta involucran a técnicos y voluntarios que realizan actividades específicas¹⁶. Generalmente asesoran a instituciones y organizaciones para la realización de huertas, entregan semillas, brindan charlas, capacitaciones sobre seguridad alimentaria, agroecología, etc.
- Personal de apoyo (tareas de campo). Realizan actividades de apoyo a técnicos y profesionales en el campo (preparan ensayos, laboreo del campo, tareas de siembra y cosecha de cultivos, etc.).
- Sistema integrado de gestión de la comunicación e informática (Área Comunicación e Informática). Difusión y vinculación de EEAF.

Jerárquicamente el sistema queda integrado por: jefes, profesionales, técnicos, agentes de proyectos y personal de apoyo. Todo este sistema así descrito tiene una baja vinculación laboral con el sistema integrado de gestión de la comunicación e informática (Área comunicación e informática). La debilidad del Sistema de Extensión está enfocada no solo en el desempeño de las Agencias de Extensión Rural, sino que están involucrados el resto de los responsables con funciones programáticas y operativas que deben garantizar el funcionamiento del sistema de innovación institucional.

Objetivos del Sistema de Extensión de la EEAF

El Sistema de Extensión de la EEAF apoya procesos de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de los miembros de las comunidades rurales, urbanas y periurbanas en los diferentes territorios. Para aportar a esta finalidad se fijó los siguientes objetivos:

¹⁶ Se identificó a los promotores voluntarios en dos categorías, aquellos que no se inscriben en ninguna organización que los nuclea, como lo son los promotores barriales y, por otra parte, se organizaron aquellos provenientes de distintas organizaciones del estado –fundamentalmente municipios y juntas de gobierno- y organizaciones de la sociedad. En cada categoría se analizó el número de voluntarios.

- Generar y adaptar tecnología para aumentar calidad y competitividad de los sistemas productivos presentes en el territorio, en el marco de la sostenibilidad ambiental y la equidad social.
- Desarrollar, fortalecer e implementar procesos organizacionales que permitan impulsar proyectos innovativos y fortalecer las bases de la inclusión social y el desarrollo territorial ante las demandas locales.
- Fortalecer lo público y privado a fin de aumentar la inversión tecnológica y la competitividad.
- Asistir con tecnologías para prevenir, monitorear y mitigar la contaminación y degradación de los recursos ambientales por efecto de la intensificación productiva¹⁷.

Otros programas de intervención

La EAAF interviene en el territorio no sólo a través de su propia cartera de proyectos sino también a través de la participación de su personal en otros programas de intervención en el marco del Ministerio de Agroindustria¹⁸, Ministerio de Bienestar Social y ONG, que actualmente operan en el marco de los PRET. A fin de difundir las actividades desarrolladas en el marco del Programa, Convenios y Proyectos y llegar a la comunidad se trabaja conjuntamente con la organización de capacitaciones, jornadas, charlas a instituciones, productores, etc.

Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (ProFeder)

El Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable busca fortalecer el desarrollo con inclusión social, integrar las economías regionales y locales a mercados internos e internacionales y generar empleos e ingresos.¹⁹

El Programa apoya a las familias y empresas productoras para que mejoren los sistemas socio-productivos locales, la seguridad alimentaria, el agregado de valor y la diversificación productiva.

Sus acciones se implementan mediante planes de trabajo grupales, incentivando procesos para satisfacer las demandas y potenciar las capacidades y oportunidades que surgen en el territorio. Para ejecutar sus objetivos se vale de diversos instrumentos: Cambio Rural, Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local, Proyectos para Productores Minifundistas

¹⁷ Objetivos resumidos de los 3 PRET de la EEA Famaillá.

¹⁸ Desde el 2009 se definía con el nombre de "Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Agroindustrias". A partir del 2015, bajo la presidencia de Mauricio Macri, pasó a llamarse Ministerio de Agroindustria, y a partir de 2018 queda con el rango de Secretaria.

¹⁹ Uno de los principales proyectos que articula el sistema de extensión. Recuperado de <http://inta.gov.ar/documentos/profeder-programa-federal>

(Minifundio), Pequeños Productores Familiares (Profam) y Proyectos Integrados.

Cambio Rural II apoya a grupos de productores a través de la contratación de un asesor, durante tres años, que orienta la gestión integral de sus emprendimientos hacia la innovación y el agregado de valor. Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local involucra a las organizaciones públicas y privadas de un territorio y se articula con los demás programas. Minifundio se dirige a la agricultura familiar de subsistencia, en la que predomina el autoconsumo. Profam apunta a los agricultores familiares en transición con mayores recursos para el autoconsumo y para la venta. Proyectos integrados se orientan a fortalecer las cadenas o tramas de valor agroalimentario con la finalidad de aumentar el valor agregado en origen.

Capítulo II

Marco Teórico

Comunicación estratégica (lo fluido, lo complejo, lo situacional)

Para los paradigmas tradicionales la comunicación se pensaba como una cuestión centrada en la emisión, en los mensajes y en los circuitos de distribución. Es decir, se pensaba como una cuestión de significados a transmitir. El proceso comunicacional era reduccionista y limitado al registro de la significación. Y como todo cambia... los conceptos también evolucionaron y hoy se dice que el mundo es fluido, movedizo todo el tiempo (Massoni, 2008).

Los nuevos paradigmas privilegian lo vivo, en términos fluidos; si estamos vivos estamos en este proceso de cambio involucrando algo que genera lo nuevo en esas experiencias con los demás.

Según Massoni, es importante que "los comunicadores podamos alejarnos de lo comunicativo como único registro de nuestra tarea, de pensar a la comunicación únicamente como producto, de concentrar nuestras competencias en la transferencia, en lo ya terminado y logremos abrirnos a otra calidad comunicacional" (Massoni, 2012, párr. 5).

Massoni (2002) afirma que la comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural, un espacio de transformación en el cual se pone en juego en forma abierta y permanente el sentido y la acción social. Este nuevo enfoque de la CE estudia lo comunicacional y como el fenómeno comunicacional es complejo hablamos de diversas dimensiones (la ideológica, la interaccional, la del encuentro sociocultural, etc.). Este estudio, situado por procesos de cambio, gira en torno a constituir un aporte superador del enfoque informativo como sinónimo de transferencia asumiendo un papel desde lo comunicacional. Al hablar de estrategias de comunicación es preciso tener presente un estilo científico y académico, incipiente, que fortalezca maneras de investigar sin dividir ni excluir a los actores, aceptándolos como protagonista en un mundo constantemente en cambio. Por esto es necesario destacar que:

La comunicación estratégica se propone como (Massoni, 2002)

Una teoría de la intersubjetividad "no dualista" y trata de indagar "las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas". El enfoque que plantea la comunicación estratégica propone a las "Mediaciones, a las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) y a las Matrices Socioculturales (MS) como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales".

Como sostiene Massoni (2007a), se trata de reconocer las dimensiones de la comunicación, superando la unidimensionalidad de la misma, y recuperando la complejidad e importancia del aporte comunicacional, como mirada específica y articuladora a la vez. La idea tiene que ver con la cuestión de abrirse a la multidimensionalidad de lo comunicacional, operar y potenciar cada espacio de Comunicación.

La propuesta será generar posibilidades de participación en el Sistema de Extensión; la CE entonces resitúa lo transdisciplinario como espacio de convergencia y no como espacio de yuxtaposición. No describe sólo temporalidades, pero tampoco sólo espacialidades. Podríamos decir que el fenómeno comunicacional es un híbrido espacio-temporal; en tanto la comunicación como el momento relacionante de la diversidad sociocultural es un espacio de transformación en el cual se pone en juego en forma abierta y permanente el sentido y la acción social (Massoni, 2007).

En un mundo fluido existe esta construcción siempre abierta de sentido que nunca se termina, que siempre cambia. No pensamos a un proyecto como un producto, sino que lo pensamos como un componente de encuentro y espacios donde todo se mira desde otro lugar; desde la construcción colectiva.

La CE abraza lo fluido y entonces trabaja la Comunicación desde lo situacional. Los actores no son previos al análisis, emergen del recorte operado. En el recorte necesito involucrar a otros actores que están vinculados al problema (profesionales, técnicos, agentes de intervención, coordinadores, jefes, etc.). Esta mirada opera en el territorio de Extensión que no pretende detener el mundo para hacer el recorte y analizar la problemática que se quiere abordar; esto resulta imposible; porque el mundo sigue modificándose, no se detiene; aunque nosotros tengamos esa pretensión. Por ello se requiere nuevos enfoques de abordaje, capaces de dar cuenta de lo comunicacional como espacio de encuentro sociocultural en el que se producen las transformaciones. A partir de la CE, nos enfocaremos en abordar problemas y no temas ya que vamos a trabajar en un territorio demarcado por una problemática determinada.

Nuestra mirada debe apuntar no a un emisor, sino al encuentro sociocultural de todos los que trabajan y se vinculan en Extensión. Hay necesidad de otras formas de ver el fenómeno comunicacional; categorías que nos sirven para pensar, para analizar la complejidad en transformaciones permanentes conjuntas de sentido. Esta construcción empieza a desplazarse hacia lo emergente, lo que va a ocurrir, lo que viene, lo que podemos generar y construir más que preocuparse por lo que hay que transferir. Las experiencias que se vienen dando desde hace años; implican revisar nuestras actividades diarias, revisar la manera en que pensamos y posicionarnos dentro de ese encuentro sociocultural.

La problemática no es algo separado o fuera de nosotros; sino que nosotros estamos inmersos en la situación problema. Es así como nos introducimos para trabajar, involucrándonos con los extensionistas para construir un trabajo articulado, compartido y participativo.

Cabe aclarar que los actores actúan en la situación a partir de allí el comunicador genera, recupera sus saberes y sus lógicas para poder propiciar una conversación más convergente con ellos. Tratando de innovar el modelo comunicacional en cuanto a la dimensión informativa apelando a movilizar hacia otras dimensiones en funciones de los objetivos planteados en cada situación.

La multidimensionalidad de la Comunicación desde la complejidad

¿Qué es la complejidad? A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple (Morín, 1981).

Si nos situamos en vivir la complejidad para encontrarnos en el diálogo de saberes es necesario asociar áreas disciplinares y acoplar saberes; asimismo lo importante es aprender a hablar con otros actores, lo que trae cada disciplina y conocer para asociarlo.

La complejidad de la problemática actual requiere de un trabajo flexible, conectado en red, generador de sentido, que sea capaz de innovar y transformar la realidad a través del intercambio de conocimientos, la participación y construcción de estrategias, para responder a las demandas territoriales y transformaciones posibles.

Desde esta mirada el enfoque de los nuevos paradigmas de la ciencia recalcamos el siguiente pensamiento: "Si la complejidad no es la clave del mundo, sino un desafío a afrontar, el pensamiento complejo no es aquél que evita o suprime el desafío, sino aquél que ayuda a revelarlo e incluso, tal vez, a superarlo" (Morín, 1981; p. 24).

Esta idea de la Comunicación como momento relacionante, como dimensión vital y no como acto, implica el reconocimiento de la complejidad de lo que existe y su puesta en juego en una Estrategia Comunicacional en base a lo que vaya emergiendo. Ese es un corrimiento central de la metaperspectiva.

La categoría de la transdisciplina es importante para poder integrar los saberes. Al igual que todo aquello que incorporemos desde la complejidad al Sistema de Extensión.

Las principales categorías de la CE trabajadas en este diagnóstico hacen referencia a lo inter y transdisciplinario que implica un trabajo en equipos interdisciplinarios y en la situación -el Sistema de Extensión- es decir la CE

resituando lo transdisciplinario. La CE entonces resitúa lo transdisciplinario como espacio de convergencia y no como espacio de yuxtaposición.

García Canclini (1985) propone que estamos en un tiempo transdisciplinario en el que las disciplinas tienen que hablar no simplemente inter o multi, sino transdisciplinario; las disciplinas tienen que interactuar unas con otras. Desde el encuentro transdisciplinar trabajaremos acciones comunicacionales para propiciar una articulación compartida.

El aporte específico del comunicador en un equipo interdisciplinario es proponer dispositivos de acuerdo al objetivo que se busca alcanzar, en este caso la transformación y el encuentro; o sea, formas de vínculos que propicien los procesos comunicacionales a promover y fortalecer el Sistema de Extensión.

También cabe aclarar que el conocimiento es entendido como configuración que surge de la interacción multidimensional mediante las actividades y la construcción colectiva que se realiza. Además, surge del encuentro de los actores con el mundo al que pertenecen, encuentro múltiple y mediado, en él emergen simultáneamente los actores.

Con la construcción de una estrategia de comunicación se busca promover una dinámica en las formas de vinculación. Tratando de innovar el modelo comunicacional en cuanto a la dimensión informativa apelando a movilizar hacia otras dimensiones que están presentes en el territorio.

La metodología de investigación en CE es una exploración de la investigación comunicacional que se inscribe en el movimiento científico de la investigación enactiva como espacio creativo, siempre guiado por la situación que aborda la Estrategia Comunicacional y en la búsqueda de transformaciones deseables y posibles en situación. Tiene como objetivo facilitar "la comprensión y co-construcción de conocimientos de los actores involucrados en los procesos de innovación" (Massoni, 2013; p. 13, 20).

Esta mirada comunicacional constituye la base para el desarrollo de este proyecto de investigación Enactiva. Su aporte contribuirá al fortalecimiento del Sistema de Extensión de la EAAF a través del despliegue de una IEC.

Hablamos entonces de la comunicación en un mundo fluido como una perspectiva centrada en el cambio y en la que interesan las vinculaciones, las articulaciones entre distintas escalas o dimensiones, en tanto comunicar es traficar con lo que fluye, y lo que fluye siempre va configurando trayectorias en territorios híbridos (Massoni, 2011)

Abordar la comunicación desde la metaperspectiva de CE en este diagnóstico implica desplazarnos de la comunicación en línea hacia una comunicación fluida, donde es necesario reconocer la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para desplegar procesos de complejidad creciente en torno a la situación problema que enfrenta el Sistema de Extensión. Según Massoni

(2013; p. 178), este movimiento es clave “pues conlleva nuevas competencias del comunicador social más coherentes con los actuales entornos de nuestras sociedades”.

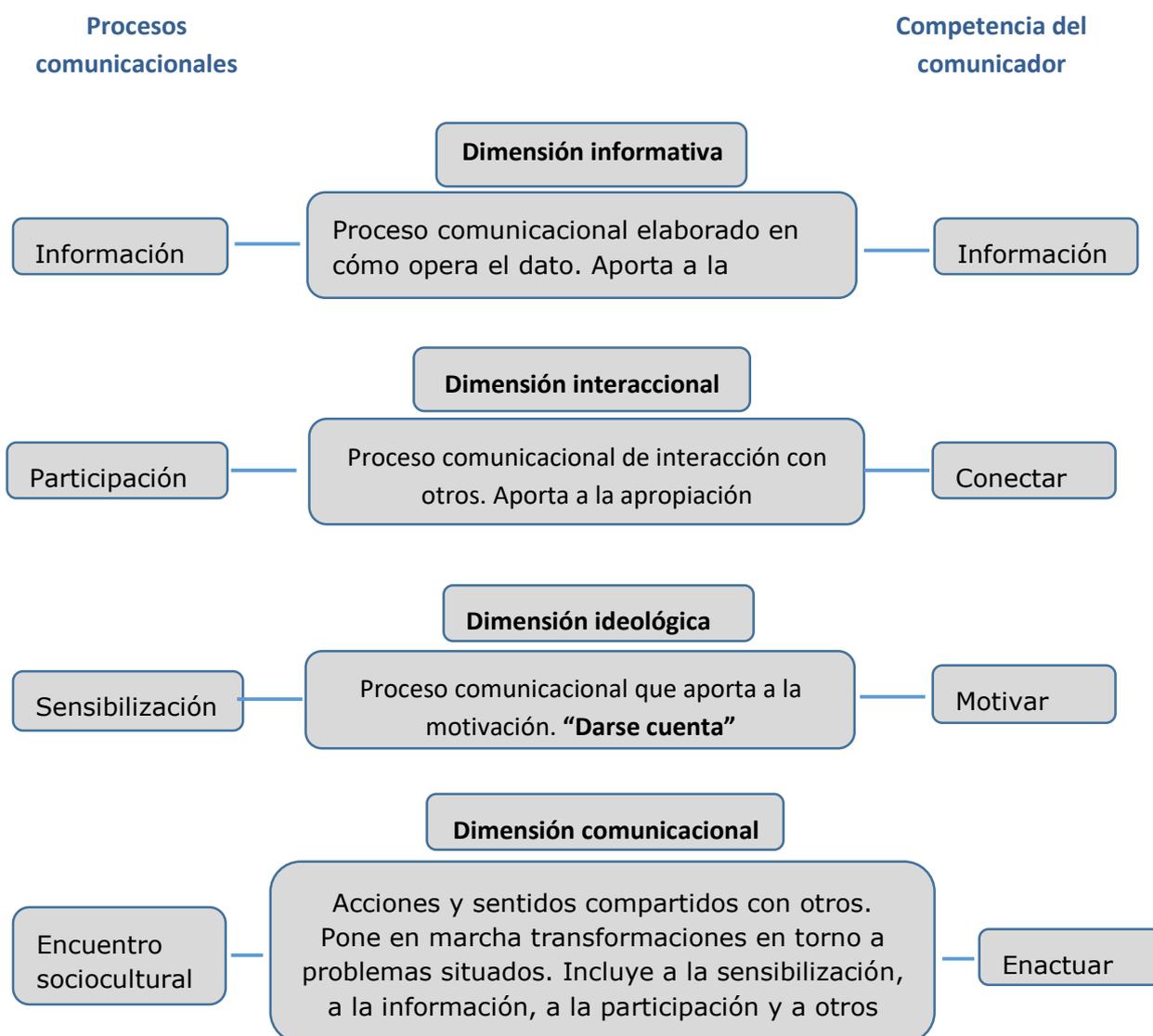


Fig. 3. Metodologías de la comunicación estratégica. (Fuente: Massoni, 2003).

El modelo de investigación de la Escuela de comunicación estratégica de Rosario, propone técnicas y herramientas para acompañar el cambio social conversacional situado en cada uno de sus siete pasos. También ofrece una guía dinámica aplicable a cualquier tema, que especifica cómo salir de lo comunicativo para abordar y desplegar la multidimensionalidad de lo comunicacional en torno a la situación que aborda la estrategia en cada investigación. Deriva en nuevas competencias del comunicador estratégico, enfatizando las capacidades teóricas y metodológicas, analíticas y operativas, en torno al encuentro sociocultural situacional, complejo y fluido. Como comunicadores estratégicos se cuenta con especiales capacidades para

propiciar el encuentro sociocultural como nuevas modalidades espaciotemporales situacionales, complejo y fluido. (Massoni, 2016; p. 97-98).

Papel del comunicador estratégico

Desplegar la comunicación como fenómeno multidimensional es el principal aporte que tenemos como comunicadores estratégicos (Massoni, 2016; p. 183).

El aporte específico del comunicador en un equipo interdisciplinario es proponer dispositivos de acuerdo al objetivo que se busca alcanzar (transformación, articulación, integración, coordinación); es decir, modalidades del vínculo que propicien los procesos comunicacionales que se pretenden fortalecer, porque reconoce lo que habilitan o no cada uno de ellos.

El comunicador diagnostica las racionalidades comunicacionales dominantes en la situación, para luego organizar estrategias de comunicación incorporando herramientas, recursos y metodologías. El comunicador propiciará la articulación de los equipos extensionistas, en espacios que se encuentra el equipo de gestión tales como la planificación y gestión.

La complejidad, implica las múltiples dimensiones de la comunicación, también la dimensión informativa, cuyo déficit no es que se trabaje desde ella, sino que un comunicador identifica racionalidades comunicacionales dominantes para fortalecer lo que existe o avanzar hacia otras racionalidades comunicacionales en función de la direccionalidad de la transformación buscada.

Los extensionistas ya tienen mecanismos de encuentro que no están posibilitando el buen funcionamiento del sistema; a partir de allí el comunicador se convierte en un articulador, no es un simple propiciador de productos comunicacionales; el trabajo de un comunicador implica una aproximación de las teorías de la comunicación que, reconociendo sus alcances y limitaciones, las integre valorativamente en un plan de acción (Massoni, 2013; p. 36).

El abordar la complejidad implica ponerse en el lugar del otro, con el reconocimiento de lo que trae consigo; como posibilidad de abrir el espacio para la construcción colectivas en Extensión. En este sentido es importante repensar la Comunicación dentro de las actividades de Extensión y el equipo de gestión. Creemos pertinente indagar los espacios de intervención de los involucrados y reconocer la comunicación en tanto fenómeno multidimensional como un espacio en el que es muy reducido. En todo caso como un espacio en el que se construye sentido, es decir, un aporte diferencial como un registro de un encuentro más rico.

Reconfigurar los vínculos. Un ambiente nuevo

Desde el aporte de la CE se promueve un nuevo ambiente reconfigurador. Un ambiente que implica una revisión institucional y un repensarnos como extensionistas, equipos de gestión y comunicadores.

Esta investigación se propone posibilidades ciertas desde el abordaje de esta problemática comunicacional; una de ellas está relacionada a generar un ambiente nuevo dentro del Sistema de Extensión de la EAAF y potenciar el trabajo en territorio. Nuestra mirada comunicacional desde un enfoque de ambiente nuevo contribuirá a que "habitemos la comunicación desde lo vivo" (Massoni (2013; p. 8).

Desde este trabajo proponemos posibilidades ciertas desde el abordaje de esta problemática comunicacional; una de ellas está relacionada a generar un ambiente nuevo dentro del Sistema de Extensión.

Un interés central está puesto en potenciar encuentro y transformación en el Sistema. Este nuevo ambiente consistirá en empezar a trabajar espacios para que los extensionistas valoricen las actividades que realizan y puedan reconocer al otro que también forma parte del Sistema. Las modalidades, más que los mensajes en sí, es lo que configura estos ambientes, donde los actores también empezarán a aportar saberes y a la construcción del conocimiento; esto es ir más allá de la simple transferencia.

Por otra parte, decimos generar un nuevo ambiente reivindica conexiones enriquecedoras en muchos sentidos; esto generaría vínculos. Ahí nos damos cuenta que no simplemente el Sistema está basado en contenidos, datos o informaciones, sino que está centrado en los vínculos, en otro, en un espacio. En un mundo fluido en constante transformación se diluyen ciertas cosas, ya no es un proceso en línea donde una sola dimensión es posible; más bien ahora estaríamos pensando en la comunicación como acción que no opera con una sola dimensión, sino con múltiples dimensiones. El desplegar espacios de encuentro imprime a la comunicación esa mirada compleja, con una conexión entre actores. A partir de ellos los actores implicados son propiciadores del cambio en el territorio. Aquí los procesos de Comunicación son concebidos como fenómenos complejos y en constante movimiento, reconociéndose las diferentes realidades y modalidades de vinculación. Este ambiente consiste en salirnos de los registros comunicativos para abrirnos a lo comunicacional, abordar el encuentro sociocultural y la interacción.

Según Massoni (2011)

La acción y la investigación en comunicación estratégica son pensadas en sintonía acuífera, como un cauce que genera ambientes ecosistémicos a su paso. La comunicación es como el agua: gota y gota hace aguacero y río y mar y nube. Como el agua, cuando comunico hago crecer y entonces cambio. Transformo y me transformo.

Proponemos desde esta situación generar ambientes donde incluya al otro. Asimismo, los que forman parte del Sistema, vivencian a diario situaciones que requieren un tratamiento especial de otras disciplinas. Los extensionistas realizan actividades dentro de cada territorio, pero sin un intercambio²⁰. Sin embargo, no es sólo eso, es también el entorno en que sucede, las formas en que se vinculan los mensajes; por ello desde esta mirada propiciamos generar la idea de reconfigurar un nuevo ambiente y emerger desde un conociéndose, y conociendo al otro, nos encontramos. Este es el encuentro, por el cual se crea una conexión que abarca la comprensión de los que somos cada uno, observando a ese otro que posee ideas y opiniones propias. Y es en ese momento que el actor atiende, se encuentra y el vínculo se restablece, se transforma y crea, para hacer del problema o situación un nuevo encuentro, un nuevo ambiente.

El enfoque plantea superar la tradicional caracterización de receptores y emisores, modos de comunicación; y piensa la emergencia de actores en torno a problemáticas, buscando espacios de interacción y encuentro. Asimismo, propicia el desarrollo de las capacidades de los actores implicados como agentes de cambio en el territorio. Aquí los procesos de comunicación son concebidos como fenómenos complejos y en constante movimiento, reconociéndose las diferentes realidades.

Este nuevo ambiente emerge en el mismo encuentro y fluye y ese fluir nos permite la transformación buscada; contribuyendo a que los extensionistas puedan integrarse con otros; reconociendo lo que piensan, aceptando diferencias y sobre todo reconociendo los puntos de articulación posible.

Desde esta mirada reconocemos y proponemos dispositivos que promuevan una amplia participación y desplegar el encuentro de los grupos extensionistas y demás actores involucrados en la situación comunicacional. Uno de los alcances y limitaciones operativas en el territorio está relacionado a que los extensionistas están habituados a ciertas modalidades de vinculación y ubicados en diferentes localidades; el desafío será fluir, propiciar el cambio y poder aprovechar las conexiones en los diversos puntos estratégicos donde se encuentran cada uno para acortar distancias.

Una determinada modalidad de vínculo habilita a los extensionistas al intercambio, entonces no se trata de descartar nada, sino de ser consciente de los alcances y limitaciones que cada modalidad del encuentro tiene.

Una modalidad de transferencia sirve para que el dato llegue a un lugar donde tenga que llegar, pero no nos dice nada respecto si es posible favorecer las apropiaciones tecnológicas mediante el intercambio como sucede por ejemplo con el boletín institucional, las redes sociales, etc. Este organizar encuentro, mediante talleres cuya metodología de planificación sea orientada específicamente a la integración, es decir, a una planificación compartida,

²⁰ Datos obtenidos de entrevistas a extensionistas. Capítulo IV.

participativa. Actualmente las reuniones anuales que realiza el equipo de gestión están orientadas simplemente a convocar gente, porque se deposita expectativas en un encuentro que si no está planificado para algo específico; así es difícil que se genere la transformación en el Sistema (Massoni, 2011; p. 69).

El comunicador articulará instancias en las cuales se facilite a que aparezcan otro tipo de articulaciones mediante temáticas que requieran un tratamiento específico de los actores que trabajan en diversas disciplinas.

El Sistema con las actuales vinculaciones no da respuestas integrales al territorio. Hay un interés de hacer un cambio. Podemos reconocer que los actores están totalmente habituados a estas determinadas actividades donde predomina la circulación de informes, transferencia de datos, cumplir con lo estipulado, etc.; las prácticas siguen siendo iguales o muy parecidas y que esa movilización hacia otros modos de encuentro proponemos fortalecer como punto de partida.

Es conveniente una Estrategia de comunicación que trabaje en una transformación que tiene que ver con conectar actividades que existen actualmente hacia un lugar que aún no, o que va a ser producto de espacios y encuentro; y llegar al ambiente nuevo.

La comunicación es una producción de sentido para movilizar algo hacia un estado de cambio; hay que partir con reconocer este interés por cambiar que está ahí y que uno puede potenciar, desplegar, alimentar, recuperar, pero no es desde la nada.

La metaperspectiva de la CE nos permite abordar el problema incorporando su multidimensionalidad, y por lo mismo, facilita su transformación desde el reconocimiento de las racionalidades actuales y posibles. En este Sistema hay que apuntar al fortalecimiento de la conversación sociocultural y la creación de un espacio de transformación, donde sea posible el encuentro.

El nuevo ambiente nos permitirá articular las actividades en proyectos y áreas institucionales que están involucradas en el Sistema. Esto es también visto como red para compartir experiencias y resultados que emerjan en el territorio.

Investigación Enactiva en Comunicación

La investigación Enactiva en comunicación (IEC), en cuanto a posición metodológica de la CE, "busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva.

Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa" (Massoni, 2015; p. 6).

Los principales aspectos teóricos y metodológicos que caracterizan la IEC en Comunicación son:

- Estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes.
- Propone técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales (Mediaciones, Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) y a las Matrices Socioculturales (MS).
- Habilita otro registro de lo comunicacional al reubicar su objeto de estudio desde el paradigma de lo fluido, complejo y situacional.
- Emplaza en una dimensión del tiempo como experiencia.
- Nos instala en la complejidad de la construcción intersubjetiva de la temporalidad en, y a través, de los signos y de las emociones como un autodispositivo colectivo.
- Propone la teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de la comunicación. Explora modalidades de construcción de lo social sobre diferencias; no negándolas, pero considerando a la vez su fractalidad, reconociendo la pauta que replica en el individuo y sociedad en las MS.
- Confía en la experiencia sensorial aprendiendo a convivir con la contradicción y en la diversidad.
- Habilita, inquiere, busca la enacción de otras modalidades del encuentro, a partir de la constitución de un cambio social conversacional, como valor agregado a los modelos de investigación tradicional.
- Considera a la CE como espacio de tiempo de las alteridades socioculturales.
- Aporta a las transformaciones en torno a problemáticas en terreno, propiciando el encuentro sociocultural a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes de cambio.
- Facilita la comprensión y co-construcción de conocimientos de los actores en los procesos de Innovación. (Massoni, 2013; p. 15-20)

Estrategias comunicacionales como dispositivos

Una Estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión de inteligibilidad que busca abordar a la Comunicación como fenómeno complejo y fluido. Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones (por ejemplo, informativa, ideológica interaccional, sociocultural); fluido porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia y como tal, convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. No se nos presenta como lo dado, sino más bien como una inteligibilidad que resolver (Massoni, 2007b).

Las estrategias de comunicación son dispositivos de inteligibilidad de las racionalidades comunicacionales dominantes en la situación, y a la vez, de propuesta operativa de diferentes recursos para propiciar el despliegue de otras dimensiones de la comunicación en la situación que se investiga. Cuando se las desarrolla en el marco de un proyecto de investigación suele denominarse Diagnóstico Comunicacional Estratégico. (Massoni, 2016; p. 166).

Toda estrategia de comunicación implica considerar la participación del otro en su definición, diseño e implementación. El modelo de CE "provee una planificación por objetivos de conocimiento/proceso comunicacional, a lograr con los distintos actores, promoviendo cambios a corto, mediano y largo plazo".

La estrategia de comunicación desde la Escuela de Rosario es un dispositivo de investigación acción con pasos que incluyen: *Versión Técnica del Problema Comunicacional*, análisis de *Matrices Socioculturales*, diagnóstico y prescripción mediante *Marcas de Racionalidad Comunicacional*, análisis de *Mediaciones comunicacionales*, *Árbol de soluciones* (Massoni, 2016; p. 166).

El encuentro y la construcción colectiva con extensionistas, nos permitirá propiciar la Comunicación. Por ello el diseño de Estrategias de Comunicación no es un plan, una fórmula a aplicar, sino un conjunto de dispositivos que desplegará la oportunidad de reconocer y operar con diferentes modalidades de vínculo que implican las diferentes dimensiones.

Esta investigación desarrolla los 7 pasos del modelo de CE de la Escuela de Rosario que corresponde al despliegue de una Estrategia Comunicacional como proyecto de IEC:

1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC).
2. Análisis y prescripción mediante MRC.
3. Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional.
4. Caracterización de MS en torno al problema.
5. Árbol de soluciones.
6. Investigación de campo.
7. Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional (Massoni, 2013).

A continuación, desarrollaremos conceptualmente cada uno de los pasos.

Metodologías de la comunicación estratégica

La Versión Técnica Comunicacional

El primer paso de una IEC lo llamamos VTC. Es el documento construido por el equipo interdisciplinario participante del proyecto o área en el cual se implementa la estrategia de Comunicación, corresponde a la versión técnico-científica de la problemática. La VTC es la técnica de planificación que trabaja la transdisciplinariedad de las diferentes áreas del conocimiento participante del proyecto, ya que no queremos reducirnos ante solo una mirada (Massoni, 2013).

Mediante esta técnica de planificación estratégica se obtiene una definición concertada de un problema Comunicacional entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento para el diseño de una estrategia comunicacional. En talleres se analizan, desglosan los aspectos, subaspectos (componentes según el tema que se aborda) y niveles (causas próximas, causas básicas, síntomas, y consecuencias) del problema comunicacional, definido como aquello que actualmente está obstaculizando la transformación deseada desde la perspectiva de quien investiga. El despliegue de la VTC se confronta en el trabajo de campo de la investigación con las versiones de las MS vinculadas a la problemática (Massoni, 2013; p. 28).

1. Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional

Las MRC habilitan un abordaje de las diferentes dimensiones de la Comunicación existentes en una determinada situación. Por ello se analizan las MRC en espacios y productos de comunicación (capítulo V) que se trabajan en el Sistema de Extensión de la EAAF. Más precisamente, se abordan las principales herramientas para las planificaciones: reuniones de equipo de gestión, reuniones de jefes de agencias, reuniones de extensionistas, boletín institucional, correo electrónico, redes sociales, cartelera (banner), etc.

2. Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional.

Se entiende como actores socioculturales a los "otros" con los que necesitamos interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Desde una perspectiva de complejidad, los actores no son simples destinatarios, ni receptores, no son estandarizados, ni permanentes, ni previos a la definición de la VTC; sino más bien son personas, grupos u organizaciones que son reconocidos como relevantes para cada aspecto del problema comunicacional.

Partiendo de este enfoque, es importante analizar los actores con relación al problema en un escenario lábil, que está cambiando continuamente y que no detiene su dinámica (Massoni, 2013). Desde estos conceptos analizaremos a los actores involucrados en el Sistema de Extensión y los aportes de los mismos.

3. Caracterización de Matrices Socioculturales en torno al problema

La categoría MS define grupos y sectores diferenciados por su particular modalidad del vínculo con la problemática que está determinada por su coherencia interna y por su modo de cambiar. Se trata a la vez de una lógica de funcionamiento, una narrativa y de una trayectoria operacional que puede reconocerse a partir de la observación comunicacional (Massoni, 2003). Entonces estas matrices son agrupamientos de actores que mantienen una similitud en la modalidad del vínculo con la problemática/situación.

4. Árbol de Soluciones (AS)

Un AS es una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la VTC. La construcción del árbol de soluciones requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las Matrices Socioculturales (Massoni, 2013, p. 95).

Se enlistan y sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia que se desarrollará en el capítulo V.

5. Investigación de campo

Para realizar esta etapa de la investigación se diseña una matriz de datos para caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional en tanto modalidad del vínculo propia de cada una de las MS y el registro de la percepción actual de los actores en relación a la VTC (Massoni, 2013; p. 96).

6. Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional

De acuerdo al análisis de las diversas situaciones comunicacionales reconocidas e indagadas se distinguen acciones, productos y espacios que favorezcan los procesos de comunicación para aportar e integrar los resultados de etapas anteriores, tomando como bases el Árbol de soluciones realizado en gabinete y el informe de trabajo de campo. Se definen Ejes y Tonos de la vinculación con las diferentes MS.

Ejes y Tonos: En el plan operativo inicial de la Estrategia Comunicacional es necesario priorizar ejes (qué) y tonos (cómo) para propiciar el encuentro de cada una de las Matrices de la problemática (Massoni, 2013).

Una vez definido conceptualmente los siete pasos de la IEC se desarrollará la estrategia comunicacional en la situación específica que corresponde al Sistema de Extensión.

Capítulo III

Marco metodológico

Metodologías de la comunicación estratégica: Técnicas y Herramientas

En este apartado se despliegan técnicas y herramientas de las metodologías de la CE que trabajan desde la estrategia como un dispositivo de reconocimiento y de operación del encuentro sociocultural situado (Massoni, 2016).

La metodología de investigación en CE es una exploración de la investigación comunicacional que se inscribe en el movimiento científico de la IEC.

Tiene como objetivo facilitar “la comprensión y co-construcción de conocimientos de los actores involucrados en los procesos de innovación” (Massoni, 2013; p. 20). Esta mirada comunicacional constituye la base para el desarrollo de este Proyecto de diagnóstico en IE.

La IEC, de la CE, “busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa” (Massoni, 2015; p. 6).

Se presenta a continuación el desarrollo de los pasos de una estrategia de Comunicación sobre el Sistema de Extensión de la EAAF planteada al comienzo de este diagnóstico:

1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC).
2. Análisis y prescripción mediante MRC.
3. Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional.
4. Caracterización de MS en torno al problema.
5. Árbol de soluciones.
6. Investigación de campo.
7. Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional.

Metodología

Para trabajar la problemática señalada se realizó previamente la siguiente actividad:

Tabla 1. Actividades

Actividad y objetivos	Resultados Obtenidos
Intercambio de opiniones con integrantes del equipo de Comunicación EEA Famaillá.	Primeras indagaciones acerca de los acciones comunicacionales en marco de las actividades del Sistema de Extensión.
Visitas a unidades de extensión. Diagnóstico de MRC. Objetivo: Caracterizar MRC dominantes en diversas situaciones analizadas.	Primeras indagaciones mediante encuestas y entrevistas. Caracterización de dimensiones de la Comunicación con las respectivas Racionalidades Comunicacionales dominantes en los principales espacios y productos presentes en el Sistema de Extensión.

La Versión Técnica Comunicacional

La VTC como técnica metodológica de la IEC y con el fin de trabajar el diagnóstico comunicacional²¹ en el Sistema de Extensión de la EEAF; se realizó un taller donde estuvieron presentes los extensionistas involucrados en la problemática y parte del equipo de gestión, lo que permitió acordar, concertar, la direccionalidad de la transformación buscada y desplegar el obstáculo en sus múltiples dimensiones y niveles:

A continuación:

- Se conformaron equipos de trabajo para discutir el tema a problema. Definición concertada del problema. Tema es un contenido, en este caso Extensión rural.
- Problema: es aquello que está obstaculizando la transformación que estamos buscando generar desde una mirada de la comunicación que incluya al otro. En la VTC definimos una frase núcleo y el problema quedó como:
"Falta de articulación de las unidades del Sistema de Extensión y escasa vinculación y coordinación del equipo de conducción (Equipo de gestión) con los extensionistas".

A continuación, se trabajó con tres aspectos que se consideraron fundamentales: institucionales, socioculturales y técnicos. Cada uno de estos aspectos desplegados, según los subaspectos que se mencionan a continuación:

²¹ El diagnóstico se realiza en el capítulo IV.

Frase núcleo del problema

Frase núcleo del problema	"Falta de articulación de las unidades del Sistema de Extensión y escasa vinculación y coordinación del equipo de conducción (equipo de gestión) con los extensionistas".
----------------------------------	---

Aspectos y subaspectos del problema VTC

Tabla 2. Aspectos y subaspectos del problema

Aspectos	Subaspectos
1. Organizacionales	Rutinas de trabajo ineficientes.
	Desaprovechamiento de las herramientas comunicacionales disponibles en la institución.
	Distanciamiento significativo entre el equipo de conducción y los extensionistas.
	Insuficiente organización y uso de sistemas de información para planificación de actividades
2. Socioculturales	Prevalencia de formas y estilos de trabajo individual.
	Falta de estrategia para potenciar la visibilidad de lo que se produce y en que se trabaja.
3. Técnicos	Escasos espacios/ámbitos que favorezcan las prácticas de trabajo interdisciplinario

Aspectos, subaspectos y niveles del problema VTC

Tabla 3. Aspectos, subaspectos y niveles

Frase núcleo del problema: "Falta de articulación de las unidades del Sistema de Extensión y la escasa coordinación del Equipo de Conducción (Equipo de Gestión) con los extensionistas".					
Aspectos	Subaspectos	Niveles			
		Causas Básicas	Causas Próximas	Síntomas	Consecuencias
1. Organizacionales	1.1. Rutinas de trabajo ineficientes	1.1.1 Falta de estrategia de planificación y gestión en las actividades.	1.1.2 Escasa articulación en actividades de terreno.	1.1.3 Falta de trabajos en equipo de los extensionistas.	1.1.4 Escaso compromiso e innovación en las tareas.

	1.2. Distancia miento significativo entre los extensionistas y equipos de conducción.	1.2.1 Falta de visualización integral de los equipos de conducción en el funcionamiento del sistema de extensión.	1.2.2 Niveles de reporte centralizados en equipo de conducción sin contacto con los territorios, salvo excepcionalmente	1.2.3 Conflictos entre extensionistas.	1.2.4 Escasa articulación de los extensionistas y el equipo de gestión.
	1.3. Resistencia frente a propuestas conceptuales, metodológicas y operativas del Sistema de Extensión.	1.3.1 Falta de internalización del enfoque territorial.	1.3.2 Descreimiento en los cambios propuestos.	1.3.3 Desconocimiento de las actividades que realiza cada unidad.	1.3.4. Falta iniciativa de los extensionistas en actividades de extensión.
	1.4 Desaprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución.	1.4.1 Falta de estrategias para la integración y circulación de información.	1.4.2 Dificultad en la construcción colectiva.	1.4.3 Resistencia a la implementación de productos y espacios comunicacionales.	1.4.4 Escasa presencia institucional en el territorio.
2. Socioculturales	2.1. Prevalencia de formas y estilos de trabajo individual.	2.1.2 Desarticulación de los extensionistas	2.1.3 Falta de opiniones consensuadas.	2.1.4 Prevalencia de intereses personales.	2.1.5. Inadecuada vinculación.
	2.2 Falta de estrategia para potenciar la visibilidad en que se trabaja.	2.2.1 Falta de conocimiento en el aprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución.	2.2.3 Ausencia de espacios para compartir en lo que se aporta al territorio.	2.3.4 Resistencia a implementar herramientas para la innovación.	2.4.5 Escasos espacios de participación e integración.

3. Técnicos	3.1. Escasos espacios/ámbitos que favorezcan las prácticas de trabajo interdisciplinario.	3.1.2. Falta de articulación de disciplinas.	3.1.3. Falta de consenso y evaluación de resultados entre extensionistas.	3.1.4. Desconocimiento de las actividades que realizan los extensionistas.	3.1.5. Falta de visualización y reconocimiento de temáticas para el desarrollo en trabajos de equipos.
------------------------	---	--	---	--	--

Síntesis de la VTC

Tabla 4. Causas Básicas y próximas

Causas básicas	Causas próximas
Falta de estrategia de planificación y gestión en las actividades.	Escasa articulación en actividades de terreno.
Falta de visualización integral de los equipos de conducción en el funcionamiento del Sistema de Extensión.	Niveles de reporte centralizados en equipo de conducción, sin contacto en el territorio; salvo excepcionalmente.
Falta de internalización del enfoque territorial.	Descreimiento en los cambios propuestos.
Falta de estrategias para la integración y circulación de información.	Dificultad en la construcción colectiva.
Desarticulación de los extensionistas.	Falta de opiniones consensuadas.
Falta de conocimiento en el aprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución.	Ausencia de espacios para compartir en lo que se aporta al territorio.
Falta de articulación de disciplinas.	Ausencia de espacios de encuentro para compartir en lo que se aporta al territorio.
	Falta de consenso y evaluación de resultados entre extensionistas.

Tabla 5. Aspectos, consecuencias y síntomas

Problema: “Falta de articulación de las unidades del Sistema de Extensión y escasa vinculación y coordinación del equipo de conducción (equipo de gestión) con los extensionistas”.		
<p>Aspectos Organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rutinas de trabajo ineficientes. 2. Distanciamiento significativo entre los extensionistas y equipos de conducción 3. Resistencia frente a propuestas conceptuales, metodológicas y operativas del Sistema de Extensión. 4. Desaprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución. 	<p>Aspectos socioculturales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevalencia de formas y estilos de trabajo individual. 2. Falta de estrategia para potenciar la visibilidad de lo que se produce y en que se trabaja. 	<p>Aspectos Técnicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasos espacios que prioricen las prácticas de trabajo interdisciplinario.
<p>Consecuencias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso compromiso e innovación en las tareas. 2. Escasa articulación de los extensionistas y el equipo de gestión. 3. Falta iniciativa de los extensionistas en actividades de Extensión. 4. Escasa presencia institucional en el territorio. 5. Inadecuada vinculación. 6. Escasos espacios de participación e integración. 7. Falta de visualización y reconocimiento de temáticas para el desarrollo en trabajos de equipos. 		<p>Síntomas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de trabajos en equipo de los extensionistas. 2. Conflictos entre extensionistas. 3. Desconocimiento de las actividades que realiza cada unidad. 4. Resistencia a la implementación de productos y espacios comunicacionales. 5. Prevalencia de intereses personales. 6. Resistencia a implementar herramientas para la innovación. 7. Desconocimiento de las actividades que realizan los extensionistas.

Capítulo IV

Diseño y despliegue de la Estrategia comunicacional

Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad

Comunicacional (MRC)

A continuación, se realiza el análisis y prescripción mediante MR que consiste en analizar las diferentes modalidades del encuentro y el reconocimiento de las Racionalidades dominantes en la situación. En este caso se analiza productos y espacios de comunicación: Reunión anual equipo de gestión, Reunión de jefes de agencia, reunión de jefes de agencias con extensionistas, visitas de comunidades educativas, jornadas técnicas, boletín institucional, redes sociales, mail institucional, afiches de difusión, cartelera institucional (banner y póster).

1) PRODUCTO/ESPACIO: Reunión equipo de gestión.



Fig. 5. Reunión de equipo de gestión del Proyecto en marco de un Proyecto Regional (AER Banda del Rio Salí).

Objetivo comunicacional: informar y evaluar lo planificado de acuerdo a los objetivos institucionales.

Recursos comunicacionales utilizados: Los recursos que se utilizan en las reuniones del equipo son: mesa redonda donde se analizan y discuten lo que se desplegará en cada AER, dependiendo de los intereses y demandas de cada zona. Además, se analiza el plan operativo anual de cada AER.

MRC dominantes: Las principales MRC son la linealidad en la circulación de la información. En este sentido la emisión está centrada en los mensajes que

transmiten con una finalidad determinada; es decir la lectura de un plan anual para el desarrollo de las actividades en Extensión. Esta modalidad de planificación y formulación no son adaptadas a la realidad de los grupos de trabajo.

2) PRODUCTO/ESPACIO: Reunión mensual de jefes de agencia con extensionistas.

Objetivo comunicacional: Poner en común las principales líneas de trabajo realizada en cada zona geográfica. Elaborar POA de la AER desde la mirada local de cada unidad de Extensión.

Recursos comunicacionales utilizados: Exposición de cada jefe de agencia mediante un mapeo de problemáticas priorizadas del Sistema de Extensión. Aportes de información para la elaboración del POA.

La modalidad de reunión es mediante la exposición de cada jefe (AER), compartiendo con los extensionistas un detalle de actividades que realizan y llevan a cabo.

MRC dominantes: Las actuales formas de vinculación están totalmente habituadas a la circulación de informes, datos, etc.; y esa movilización hacia otros modos de encuentro tiene como punto de partida esta implementación de dispositivos para poder operar con la categoría de encuentro. Las principales MRC son la linealidad en la circulación de la información desde cada exposición y aporte.

3) PRODUCTO/ESPACIO: Reuniones de extensionistas.

Objetivo comunicacional: Generar un lugar de conocimiento y discusión interno, para que todos los extensionistas puedan mostrar lo que hacen y conocer lo que realizan los demás.

Recursos comunicacionales utilizados: Exposición de jefes de agencias con aportes de algunos extensionistas en las principales líneas de trabajo realizadas; finalizada la exposición se realizan preguntas para aclarar dudas. El lenguaje suele ser técnico.

MRC dominantes: En este sentido no se establece una relación entre extensionistas de diferentes unidades, que incluyan actividades de articulación, es decir, un trabajo interdisciplinario que propicie dicha relación como generadora del cambio. En esta modalidad centrada en la transferencia las principales MRC son la linealidad en la circulación de la información desde cada exposición. En este sentido la emisión está centrada en los mensajes que se transmiten con una finalidad determinada. La participación en la definición de objetivos y contenidos de encuentro es mínima; escasamente se incorporan opiniones de los que trabajan en el territorio, que no son vistas como oportunidades para generar otro tipo de actividades más ricas. Predominio de horizontalidad en la habilitación de la palabra.

4) PRODUCTO/ESPACIO: Jornadas técnicas



Fig. 6. Intercambio de información de asistentes en Jornadas Forestales del NOA en la provincia de Tucumán. El Dr. Luis Fornes en el ensayo de pinos mexicanos de altura.



Fig. 7. Asistentes a jornadas que participan en la demostración práctica de implantación de pastura en superficies reducidas.

Objetivo comunicacional: Capacitar e informar en temáticas específicas de Extensión.

Recursos comunicacionales utilizados: Para relacionarse con el público, los extensionistas especialistas en determinadas temáticas utilizan un

lenguaje técnico y presentaciones en PowerPoint. Las temáticas están vinculadas a sistemas productivos de la provincia o temáticas relevantes al territorio. Las exposiciones suelen durar entre 25 minutos aproximadamente y, durante las mismas, los disertantes responden preguntas para aclarar algunas ideas de trabajado presentadas que van surgiendo o de conceptos que no fueron claramente expuestos.

Las presentaciones están orientadas a recomendaciones técnicas, alternativas tecnológicas y/o ejemplos de "lo que se realiza" o lo que se "debería realizar" para transformar, mejorar o potenciar alguna práctica en Extensión.

Los programas de las jornadas se organizan en partes:

Parte teórica (charlas técnicas) y práctica (visita y recorrida al campo/lote etc. de acuerdo a la temática). El lenguaje suele ser técnico, dependiendo de la temática.

La intervención en las jornadas es considerada como un proceso de emisión de mensajes. La participación de integrantes de comunicación se limita a reenviar mails con las invitaciones, tomar fotos, redactar noticias, crónicas, invitar a periodistas, enviar parte de prensa a medios de comunicación, cargar o subir información a la web institucional.

MRC dominantes: El profesional, técnico, agentes de proyectos, promotores (extensionistas) son los especialistas sobre tecnología agropecuaria, se dirigen a un público, al cual se lo ubica en la posición de un no-saber, lo cual denota verticalidad. Las jornadas son expositivas, y mantienen la lógica de otros espacios: linealidad en la transmisión de saberes y verticalidad en la ubicación del profesional, técnico especialista, agente de intervención (poseedor del conocimiento), con respecto al público que no posee ese saber. En la mayoría de las jornadas no se convoca a los comunicadores a participar de las jornadas en el inicio, planificación y evaluación de las mismas. Segmentación a partir de la organización de temática. El lenguaje suele ser técnico, dependiendo de la temática de la jornada (granos, caña de azúcar, apicultura, recursos naturales, cítricos, frutas finas, hortalizas).

Generalmente el público destinatario lo integran productores, profesionales, técnicos, estudiantes, entre otros.

Las MRC reconocidas son: Linealidad, verticalidad, comunicación operativa. El tipo de encuentro sociocultural que producen estos espacios es transferencista.

5) PRODUCTO/ESPACIO: Visitas de comunidades educativas.

Objetivo comunicacional: Participar y conocer que actividades realiza el INTA.

Recursos comunicacionales utilizados: Técnicos y equipo de comunicación de la EEA reciben a alumnos y docentes de escuelas de la

provincia, y otras provincias vecinas, en el salón de eventos de la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá.

Los comunicadores se ubican al frente del grupo, dan la bienvenida, presentan las actividades del encuentro y luego de acuerdo al protocolo de visitas concientizan acerca de temáticas ambientales de acuerdo a los objetivos del INTA.

Cada grupo participa de un recorrido al predio de la Experimental.

La modalidad de exposición de cada grupo de trabajo es desde un enfoque de un saber, ubicándolos a alumnos en un enfoque del no saber; se muestra la verticalidad del espacio.

La horizontalidad se percibe en la interacción de los grupos entre sí, fundamentalmente en el final del encuentro con las consultas de determinados temas.

Los comunicadores participan en la planificación de la jornada, en el desarrollo de piezas comunicacionales, en la identificación, la promoción y la difusión del encuentro. En este espacio se promueve la interacción de los participantes.

Las MRC reconocidas son:

El tipo de encuentro sociocultural que produce es participativo. La adecuación del espacio a los actores a los que busca involucrar es parcial.

MRC dominantes: Las principales MRC son la linealidad en la circulación de la información desde cada exposición. Segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos participantes.

6). PRODUCTO/ESPACIO: boletín institucional.



Fig. 8. Boletín de noticias

Objetivo comunicacional: Informar las principales líneas de trabajo.

Recursos comunicacionales utilizados: Para los eventos se diseña un material a publicar y se difunde mediante Comunicación interna y externa; partes de prensa a los medios de comunicación, redes sociales, etc.

MRC dominantes: No produce, ni promueve interacción en tiempo real con los usuarios, y se basa en la lógica de la producción periodística. Generalmente se publican 4 noticias acompañadas de fotos relevantes. Todas las notas son cargadas en el sitio web y en algunos casos se comparte con los medios de comunicación.

Se reconoce verticalidad porque la mayoría de los contenidos técnicos posiciona a los profesionales y técnicos en un lugar del saber que se dirige a un público específico ubicado en el lugar del no saber.

Se reconoce comunicación operativa porque el rol de los integrantes del sistema integrado de gestión de la comunicación consiste en la redacción periodística, diseño de boletín de acuerdo al manual de estilo institucional; el envío de un link de información producida para compartir por correo electrónico, o mediante la carga en la página web institucional.

La linealidad y verticalidad contribuyen a la configuración de un proceso comunicacional de transferencia en el que un emisor (comunicador, periodista) tiene la potestad de seleccionar y transmitir la información que considera pertinente dar a conocer. Esta configuración corresponde a la dimensión informativa.

5) PRODUCTO/ESPACIO: Prensa institucional.

Objetivo comunicacional: Informar

Recursos comunicacionales utilizados: En este grupo se encuentra el dispositivo prensa institucional. Prensa institucional consiste en convocar vía telefónica, mail institucional o mensaje de texto a los periodistas de los medios locales, regionales y/o nacionales a cubrir actividades institucionales. Además de enviar las notas periodísticas con el registro fotográfico correspondiente. El modo de comunicación con los medios es a través de correo electrónico o teléfono.

MRC dominantes: linealidad en la circulación de la información y segmentación de destinatarios y temáticas a los medios de comunicación. El rol de los integrantes del sistema integrado de gestión de la comunicación se caracteriza por un espacio de comunicación operativo, porque actúa como nexo entre los medios, los profesionales, técnicos y agentes de intervención que transmiten los saberes.

6) PRODUCTO/ESPACIO: Redes institucionales



Fig. 9. Red social

Objetivo comunicacional: Informar e interactuar con los actores del territorio.

Recursos comunicacionales utilizados: Se diseña un material para publicar y se difunde en redes sociales.

MRC dominantes: linealidad en la circulación de la información. El rol de los integrantes de comunicación en este espacio es operativo, porque actúa como nexo entre los medios y los técnicos que replican informaciones relevantes.

7) PRODUCTO/ESPACIO: Mail o correo electrónico institucional.

Objetivo comunicacional: Informar e intercambiar información.

Recursos comunicacionales utilizados: Se diseña un material para publicar. Se realiza difusión y parte de prensa a los medios, redes sociales, informes técnicos mensuales. Se comparte información con los integrantes del sistema integrado de gestión de la Comunicación para difusión de la misma.

MRC dominantes: linealidad en la circulación de la información y segmentación de destinatarios y temáticas.

8) PRODUCTO /ESPACIO: Afiches de difusión.

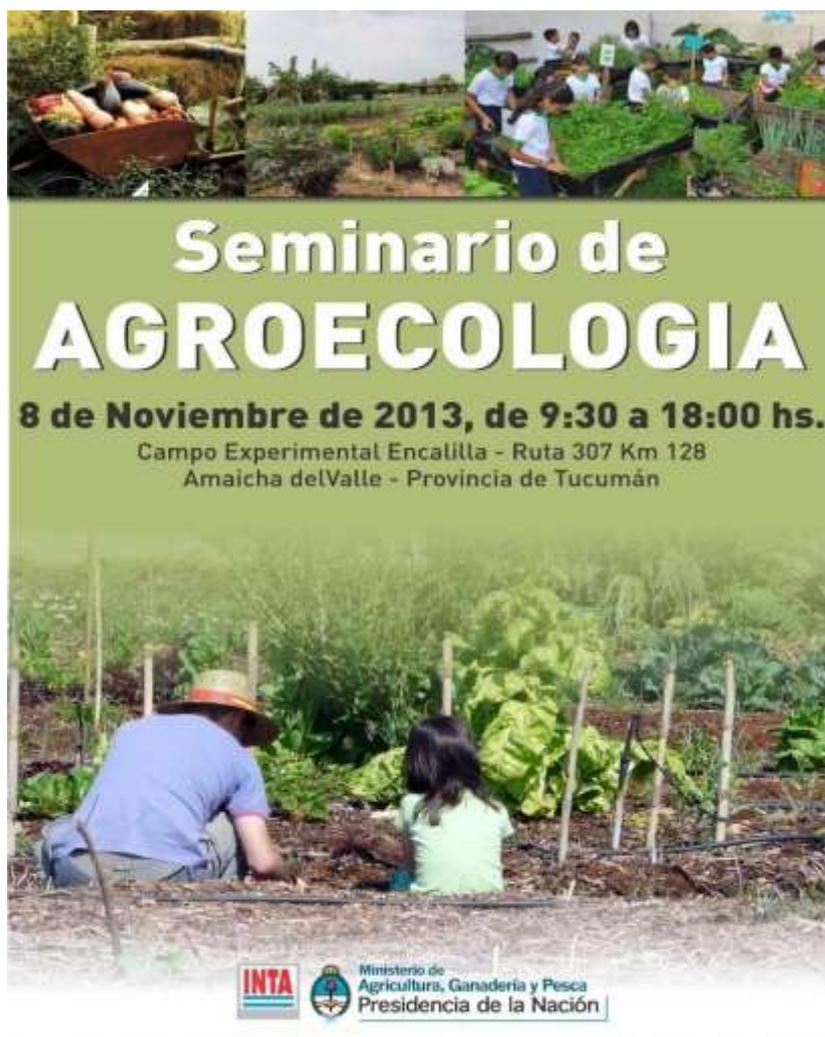


Fig. 10. Afiche de difusión.

Objetivo comunicacional: Reflejar resumidamente líneas de acción del Sistema de Extensión.

Recursos comunicacionales utilizados: Los productos impresos tienen como objetivo informar contenidos de tecnología. La estructura de los mismos es variada, en tamaños, formatos y colores. Los formatos varían según la propuesta de diseño, el presupuesto disponible, el uso de cada pieza, o el manual de identidad institucional, que define colores y diseños para algunas publicaciones del INTA.

MRC dominantes: linealidad en la circulación de la información y segmentación a partir de la organización de temática y destinatarios.

9) PRODUCTO /ESPACIO: Carteles institucionales banners o pósters



Fig. 11. Cartel institucional

Objetivo comunicacional: mostrar, en forma resumida en eventos institucionales, actividades de extensión y/o resultados de investigaciones del INTA Famaillá y sus AER, DER y OIT.

En este sentido no se establece una relación entre extensionistas de diferentes unidades, que incluyan actividades de articulación y participación.

Recursos comunicacionales utilizados: Los productos impresos tienen como objetivo informar contenidos de tecnología agropecuaria. La estructura de los mismos es variada, en tamaños, formatos y colores. Los formatos varían según la propuesta de diseño, el presupuesto disponible, el uso de cada pieza, o el manual de identidad institucional, que define colores y diseños para algunos tipos de publicaciones del INTA.

MRC dominantes: linealidad en la circulación de la información y segmentación de destinatarios y temáticas.

Capítulo V

Reconocimiento, jerarquización de actores: diagrama

En este apartado se reconocen a los actores del territorio con mayor o menor relevancia en la situación comunicacional operada. Luego se podrá observar un diagrama teniendo en cuenta los actores más influyentes e importantes dependiendo del aspecto analizado (círculos grandes) y aquellos de menor importancia (círculos pequeños) en figs. 4, 5 y 6. En el diagrama también se utilizaron líneas conectoras para ayudar a identificar los vínculos y relaciones que establecen los actores.

- Director de EEA.
- Equipo de gestión (coordinadores de proyectos, coordinador de innovación, coordinador de ProHuerta).
- Jefes de unidades de Extensión.
- Profesionales, técnicos, agentes de Profam, ProFeder, PROICSA, Cambio Rural II, Promotores de ProHuerta: ingenieros agrónomos, zootecnistas, médicos veterinarios, técnicos agropecuarios, especialistas de otras disciplinas (economía, sociología, ciencias de la educación, etc.): Son los encargados del despliegue del trabajo en el territorio.
- Personal de apoyo. Realizan actividades de apoyo a técnicos y profesionales en el campo.

Sistema integrado de gestión de la comunicación e informática (Área comunicación e informática) que trabajan eventualmente con el Sistema de Extensión.

Actores relevantes reconocidos en los distintos aspectos y niveles

Tabla 6. Aspectos, subaspectos, actores relevantes

Frase núcleo del problema: "Falta de articulación de las unidades del Sistema de Extensión y la escasa coordinación del equipo de conducción (equipo de gestión) con los extensionistas".					
Aspectos	Subaspectos	Niveles			
		Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
1.Organizacionales	1.1 Rutinas de trabajo ineficientes.	1.1.2 Falta de visión estratégica de la planificación y gestión en las actividades.	1.1.3 Escasa articulación en actividades de terreno.	1.1.4 Falta de trabajos en equipo de los extensionistas.	1.1.5 Escaso compromiso e innovación en las tareas.
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores

	<p>1.2.1 Director.</p> <p>1.1.2 Equipo de gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p> <p>1.1.3 Jefes de unidades.</p>	<p>1.2. Director.</p> <p>1.2.1.1 Equipo de gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p> <p>1.2.1.1 Jefes de unidades.</p>	<p>1.2.3 Jefes de unidades.</p> <p>1.3.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.</p> <p>1.3.3 Sistema Integrado Gestión de las Comunicaciones).</p> <p>1.3.4 Productores, instituciones educativas, organizaciones sociales, municipios, estudiantes.</p>	<p>1.2.4 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.</p> <p>1.4.2 Sistema integrado gestión de las Comunicaciones).</p>	<p>1.2.5 Equipo de gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p> <p>1.5.2 Jefes de unidades. Profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.</p> <p>1.5.3 Sistema integrado Gestión de las Comunicaciones).</p>
	<p>1.2.1 Distanciamiento significativo entre los extensionistas y equipos de conducción.</p>	<p>1.2.2 Falta de visualización integral de los equipos de conducción en el funcionamiento del sistema de extensión.</p>	<p>1.2.3. Niveles de reporte centralizados en equipo de conducción sin contacto con los territorios salvo excepcionalmente</p>	<p>1.2.4 Conflictos entre extensionistas.</p>	<p>1.2.5 Desarticulaciones de los extensionistas y el equipo de gestión.</p>
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores
	<p>1.2.1.1 Director.</p> <p>1.2.1.2 Equipo de gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p> <p>1.2.1.3 Jefes de unidades.</p>	<p>1.2.3 Director.</p> <p>1.2.4 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p>	<p>1.2.4 Jefes de unidades.</p>	<p>1.2.5 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.</p> <p>1.2.6 Sistema Integrado Gestión de las Comunicaciones).</p>	<p>1.5.5 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p> <p>1.5.6 Jefes de unidades.</p> <p>1.5.7 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.</p> <p>1.5.8 Sistema integrado gestión de la comunicación.</p>

	1.3. Resistencia frente a propuestas	1.3.1 Falta internalización del enfoque territorial.	1.3.2 Descreimiento en los cambios propuestos.	1.3.3 Desconocimiento de las actividades	1.3.4. Falta iniciativa de los extensionistas en actividades de
--	--------------------------------------	--	--	--	---

	conceptuales, metodológicas y operativas del Sistema de Extensión.			que realiza cada unidad.	extensión.
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores
	1.3.1 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 1.3.2 Sistema integrado gestión de la comunicación.	1.3.2 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación). 1.3.3 Jefes de unidades.	1.3.3 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 1.5.8 Sistema integrado gestión de la comunicación.	1.3.4 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 1.3.5 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).	1.3.5 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 1.5.8 Sistema integrado gestión de la comunicación.
	1.4 Desaprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución.	1.4.1 Falta de estrategias para la circulación de información.	1.4.2 Dificultad en la construcción colectiva.	1.4.3 Resistencia a la implementación de productos y espacios comunicacionales.	1.4.4 Escasa presencia institucional en el territorio.
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores

	1.4.1 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.	1.4.1.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 1.5.8 Sistema integrado gestión de la comunicación.	1.4.2.3 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 1.5.8 Sistema integrado gestión de la comunicación.	1.4.3.4 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación). 1.4.3.5 Jefes de unidades. 1.4.3.5.6 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.	1.4.3.4 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación). 1.4.3.5 Jefes de unidades. 1.4.3.5.6 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.
--	--	--	--	---	---

				ProHuerta. 1.4.3.5.6.7. Sistema integrado gestión de la comunicación.	
2. Socioculturales	2.1. Prevalencia de formas y estilos de trabajo individual.	2.2. Desarticulación de los extensionistas.	2.3 Falta de opiniones consensuadas.	2.4 Prevalencia de intereses laborales personales.	2.5. Inadecuada vinculación.
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores
	Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.	Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.	Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.	Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.	Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.

	2.1.2 Falta de estrategia para potenciar la visibilidad en que se trabaja.	2.1.2 Falta de conocimiento en el aprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución.	2.1.3 Ausencia de espacios para compartir en lo que se aporta al territorio.	2.1.3 Resistencia a implementar herramientas para la innovación.	2.1.4 Escasos espacios de participación e integración.
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores
	2.1.1 Equipo de Gestión de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación). 2.1.2 Jefes de unidades. 2.1.3 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 2.1.4 Sistema integrado	2.2.1 Jefes de unidades. 2.2.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 2.2.3 Sistema integrado gestión de la comunicación.	2.3.1 Jefes de unidades. 2.3.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 2.4.3 Sistema integrado gestión de la comunicación.	2.4.1 Jefes de unidades. 2.4.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 2.4.3 Sistema integrado gestión de la comunicación.	2.5.1 Jefes de unidades. 2.5.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 2.5.3 Sistema integrado gestión de las Comunicación. 2.5.4 Equipo de gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).
	gestión de la comunicación.				
3. Técnicos	3.1. Escasos espacios que prioricen las prácticas de trabajo interdisciplinario.	4.2. Falta de articulación de disciplinas.	4.3. Falta de consenso y evaluación de resultados entre extensionistas.	4.4. Desconocimiento de las actividades que realizan los extensionistas.	4.5. Escasa discusión de temáticas para desarrollarlos entre extensionistas.
	Actores	Actores	Actores	Actores	Actores

	<p>3.1.2 Jefes de unidades. 3.1.3 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 2.5.3 Sistema integrado gestión de la comunicación.</p>	<p>4.2 Jefes de unidades. 4.3 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 4.4 Sistema integrado gestión de la comunicación.</p>	<p>4.3.1 Jefes de unidades. 4.3.2 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 4.3.1 Sistema integrado gestión de la comunicación.</p>	<p>4.4.1 Equipo de Gestión (Coordinadores de PRET, coordinador de ProHuerta, Coordinador de innovación).</p>	<p>4.5.1 Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta. 4.5.2 Sistema integrado gestión de la comunicación.</p>
--	--	--	--	--	---

**Diagramas de mayor y menor reconocimiento y jerarquización de actores:
Aspectos organizacionales**

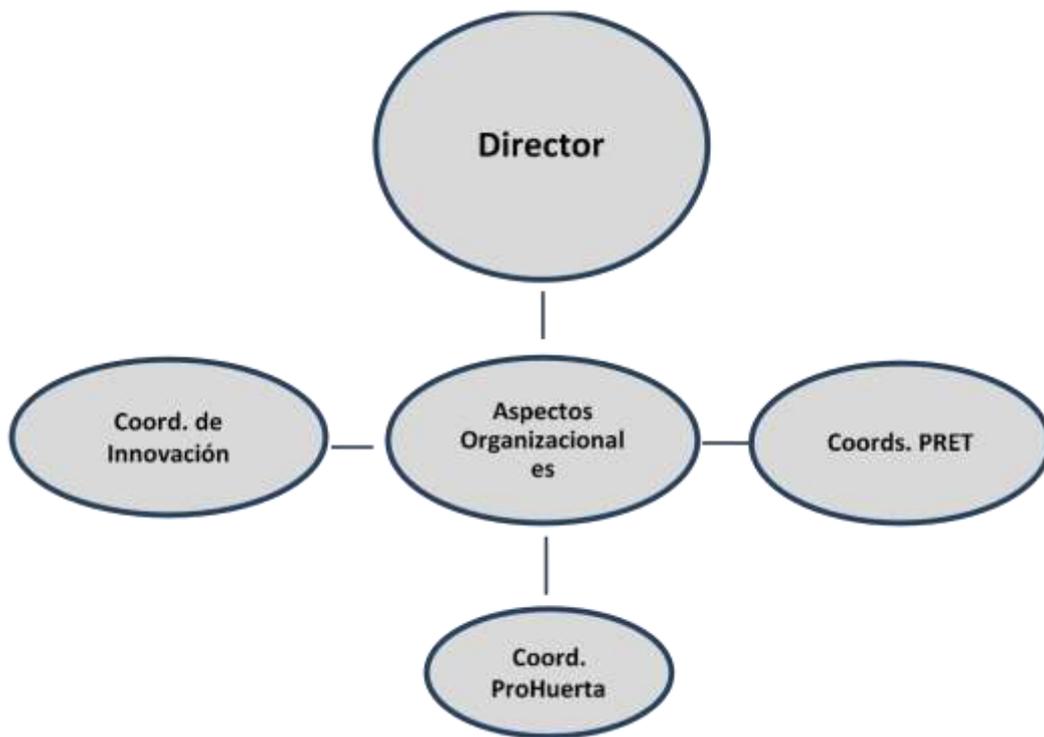


Fig. 12. Aspectos y actores

Aspectos Socioculturales

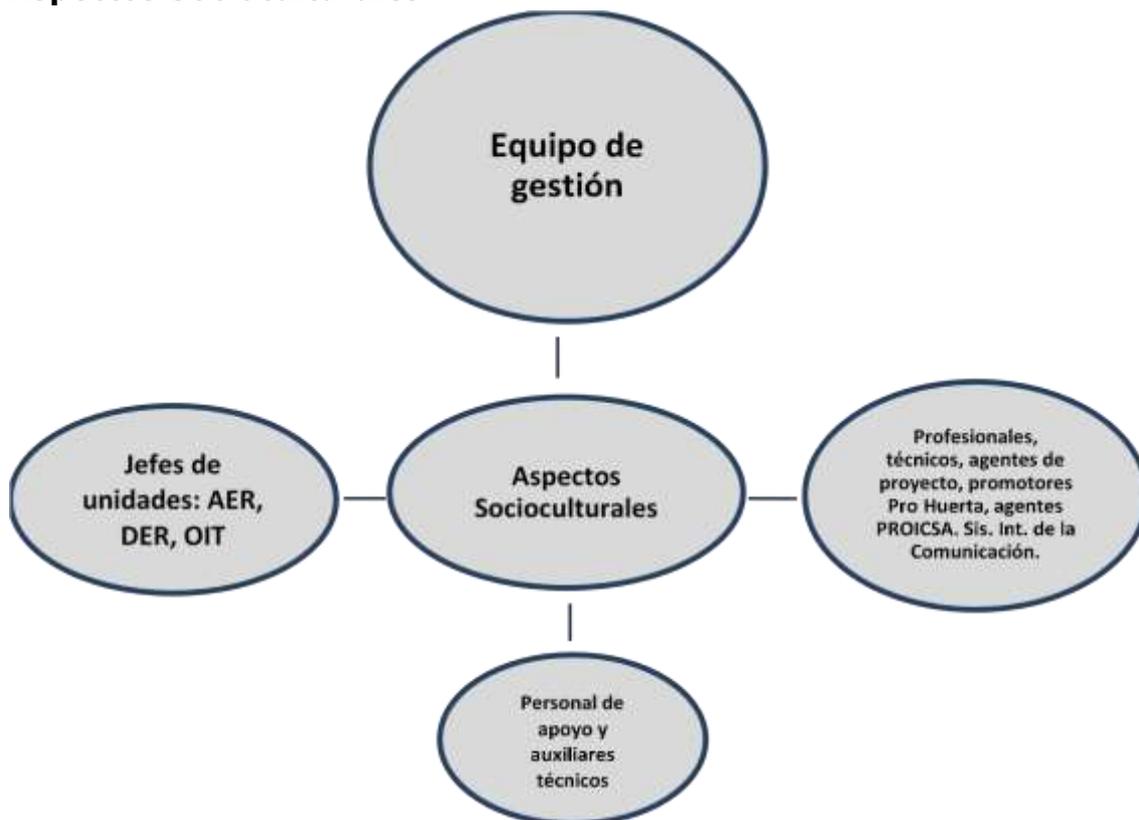


Fig. 13. Aspectos y actores (ídem fig. 4)

Aspectos técnicos

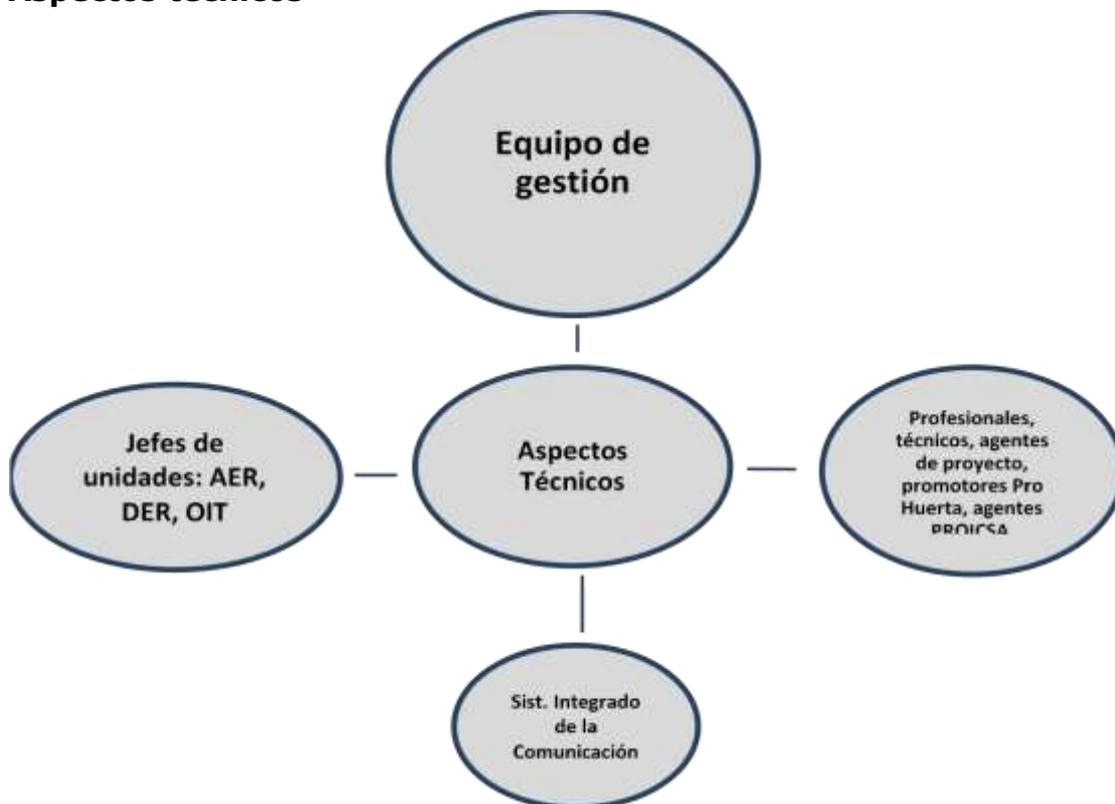


Fig. 14. Aspectos y actores (ídem fig. 5)

Caracterización de Matrices Socioculturales

A continuación, se agrupan los actores según su modalidad de vínculo con la problemática (tabla 7). Los entrevistados fueron 70 y pertenecen a las 5 MS.

1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).
2. Los que intervienen y colaboran en el Sistema de Extensión (personal de apoyo y auxiliar).
3. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).
4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (Equipo de gestión).
5. Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).

Matrices Socioculturales con actores integrantes

Tabla 7. Matrices Socioculturales con actores integrantes

Matrices					
Actores	1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión.	2. Los que intervienen y colaboran en el Sistema de Extensión.	3. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión	4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión).	5. Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de las Comunicación).
	1. Profesionales, Profam ProFeder, Cambio Rural II,	2. Personal de apoyo de campo.	3. Jefes AER	4. Director	5. Comunicadores.
	1. Técnicos	2. Personal de apoyo administrativos	3. Jefes de DER	4. Coordinadores de proyectos (PRET NORTE)	5. Informáticos.
	1. Promotores	2. Personal auxiliar.	3. Jefes OIT	4. Coordinadores de proyectos (PRET SUR)	5. Diseñadores.
	1. ProHuerta			4. Coordinadores de proyectos (PRET)	5. Periodistas.

				4. Coordinador	
				de innovación	
				4. Coordinador de ProHuerta.	

Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)

Se detallan a continuación los actores socioculturales agrupados en Matrices Relevantes en torno al problema comunicacional de Extensión.

1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).
2. Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal de apoyo, personal auxiliar, personal administrativo).
3. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).
4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión).
5. Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).

Resultados, organización y discusión del trabajo de campo.

Matriz 1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).

Entrevistados: Profesionales, técnicos, agentes CR II, Profam, Profeder, PROICSA, promotores: 14 entrevistados. La fig. 7 muestra porcentualmente como está constituida esta matriz, según pertenencia.

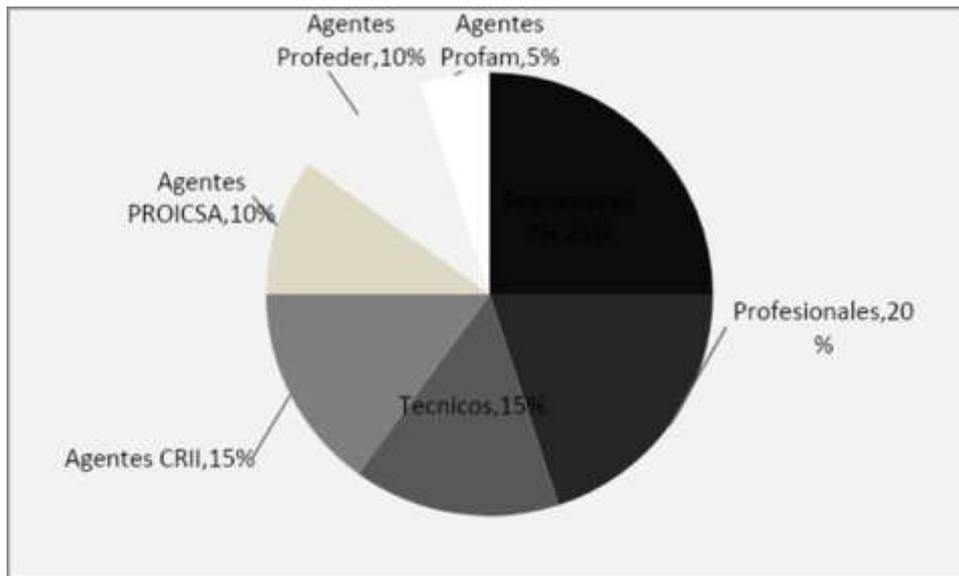


Fig. 15. Porcentajes de participantes de la matriz. Los que intervienen en el Sistema de Extensión (agentes de PROICSA, Profam, ProFeder, Promotores y Cambio Rural II)

Jerarquía de Actores y Competencias

Desde la visión de los jefes de agencia, **los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión** (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta), son los actores que tienen más injerencia en las actividades de Extensión; mientras que **los que definen y coordinan el Sistema de Extensión** (Equipo de gestión) consideran que los jefes de agencia son de vital importancia para la concreción de las acciones por sus aportes y supervisión en las tareas.

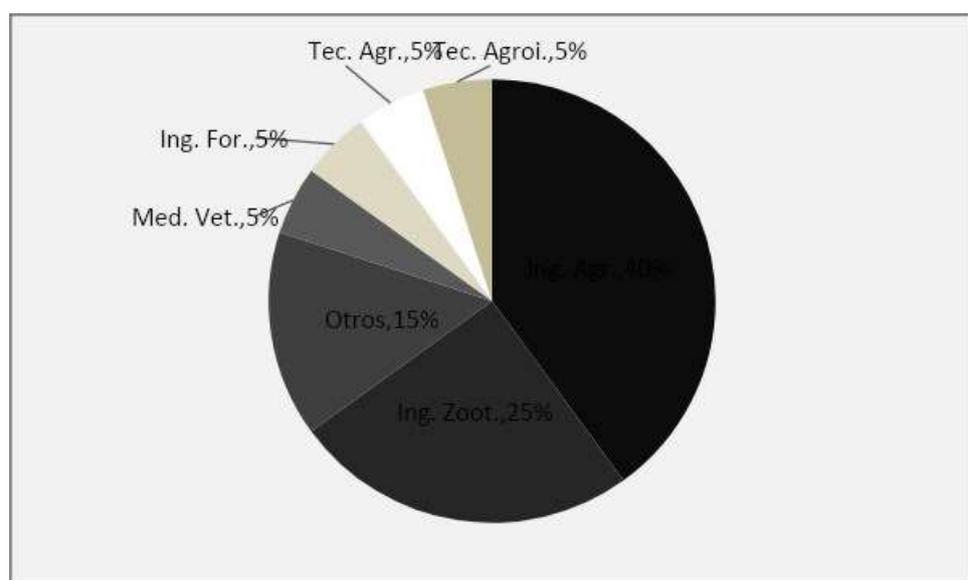


Fig. 16. Porcentajes según disciplinas profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta intervinientes.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (*profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*) son invitados a participar de actividades variadas relacionadas a Extensión. Su actividad está dirigida a productores y familias de bajos ingresos, escala productiva reducida, sin acceso al crédito y con dificultades de comercialización. También trabajan con organizaciones sociales, instituciones educativas en temáticas de capacitación.

Las competencias que se les asignan a los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión son:

Responsables del trabajo en terreno, administrar y distribuir los recursos humanos y presupuestarios (actividades de Extensión). También son responsables de la tarea que realizan el personal de apoyo y de acompañarlos en cada situación. El poder convocar y organizar actividades para lograr la participación de otros extensionistas, porque de ellos depende la calidad en la realización de sus actividades y los beneficios para cada integrante.

Los extensionistas de estos proyectos de intervención (agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) no pertenecen en algunos casos a la planta del personal estable de la EEA; su vinculación laboral con el INTA es contractual; esto de alguna manera los predispone a realizar un trabajo menos comprometido en algunos casos.

Articulación y Modalidades del Vínculo. Más desvinculados.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión

(*Profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*), son los más vinculados entre sí en el Sistema de Extensión porque realizan las mismas actividades con logros y resultados diferentes.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión

(*profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*), son los actores que tienen más injerencia en cuanto a su cobertura territorial ya que pueden constituir redes de trabajo en unidades. Estas Matrices trabajan con numerosos grupos de personas e instituciones (escuelas, iglesias, cooperativas, comunas, grupos vecinales, municipalidades etc.). Dentro del espacio geográfico tiene presencia en áreas urbanas, periurbanas y rurales. Esto los predispone a que se trasladen a todos los escenarios posibles de trabajo (Extensión e Investigación), aunque acotados a una única temática que es la producción de verduras, frutas frescas, procesado artesanal de las mismas y sistemas productivos de la provincia en general. Pero en un marco de planificación y ordenamiento su penetración en todas estas áreas puede permitirle a Extensión la disponibilidad de un grupo humano muy importante para articular tareas y acciones conjuntas.

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*Sistema integrado gestión de la comunicación*) consideran que están más desvinculados a Extensión, aunque dependen directamente del Director. Sin embargo, escasamente existe una participación en la planificación de actividades. En este sentido no hay espacios de encuentro por lo menos para discutir o aportar desde la mirada comunicacional, no son convocados y no están enmarcados dentro de las líneas de acción y de una estructura matricial. Y en alguna medida desde el equipo de gestión no se propician acciones conjuntas con el grupo de comunicación.

Los que intervienen y colaboran en el Sistema de Extensión (*personal de apoyo y auxiliar*) son los menos visualizados, pero su aporte es fundamental en las actividades de Extensión.

Transposición Temporal. Extensión rural hoy

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (*profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*), definen a Extensión hoy como un espacio poco participativo, escaso en cuanto a generador de propuestas innovadoras y algo desorganizado, con un alto potencial de actividades a ejecutar y comunicar. No hay una actitud proactiva y comprometida por falta de nuevas implementaciones innovadoras en la planificación e incentivos; lo que conlleva a una escasa revalorización en las actividades que ejecutan.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (*profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*) consideran que diez años atrás el Sistema de Extensión estaba estructurado de un modo muy diferente al actual; tenía su propia coordinación (Coordinador de Extensión), administrativa y operativamente tenía más libertad de acción, lo cual conspiraba con la integración y eficientización de recursos.

En lo temático priorizaban los sistemas productivos más relevantes dentro del territorio, predominio escaso de integración con otras instituciones del medio y en temáticas sociales y socioeconómicas. Predominaba el extender el conocimiento y no el transferir como actualmente sucede. Trabajo estrechamente asociado principalmente a productores medios y grandes, empresas proveedoras de agroinsumos y a asociaciones de productores (AAPRESID, grupos CREA, cooperativas).

Actualmente y mediante los PRET Extensión ha crecido en actores; en cuanto a temáticas escasamente se brindan respuestas a la totalidad de problemas del territorio; los problemas tecnológico-productivos son parte del amplio espectro de temáticas consideradas primordiales, donde no hay una organización para comunicar de manera ordenada; tienen especial importancia los problemas sociales, de mercado, asociación de productores, alternativas productivas, etc., principalmente para pequeños productores;

para poder cubrir tan vasto abanico de contenidos la asociación con otras instituciones del medio resulta vital (universidades, ONG, organismos gubernamentales, municipios, comunas, etc.); más allá de esto no se aprovecha al máximo los beneficios que esto implica para contribuir a un mejor funcionamiento y fortalecimiento del Sistema.

Respecto al futuro en los próximos diez años la opinión de los entrevistados **los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión** (profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) fueron mucho más variada en contenidos; resaltaron el fuerte impacto que tuvo y tendrán las políticas del gobierno nacional en el devenir de la Extensión agropecuaria nacional, lo cual modifica sustancialmente el escenario; creen que la demanda será altamente tecnológica y puntual; habrá especial interés por cumplir con normas de exportaciones para poder acceder a nichos de mercados altamente más específicos y determinados. Por esto resultará muy importante un grupo humano en espacios de encuentro, altamente profesionalizados, todos involucrados acercando herramientas, conocimientos y experiencias.

Los deseos para Extensión se proyectan en torno a una actividad más previsible, más integrada entre las unidades de Extensión y más participativa con los equipos extensionistas mediante un trabajo en redes para empezar a revalorizar las actividades que realizan y propiciar el fortalecimiento del Sistema.

Caracterización según expectativas, saberes, intereses y necesidades de la matriz

Tabla 8. Matriz 1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).

Matriz	Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (Profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).
Actores	Profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.
Expectativas	Realizar un trabajo integrado y dar soluciones a los problemas del territorio para fortalecer el Sistema de Extensión.
Saberes	Conocimiento de temáticas vinculadas al sector productivo.
Intereses	Trabajar conjuntamente en la construcción de estrategias para un mejor funcionamiento y fortalecimiento del sistema.
Necesidades	Disponer de espacio de encuentros para capacitaciones y planificaciones de actividades.

Tabla 9. Número de oficinas de difusión según PRET y porcentaje de promotores/PRET

Oficina	PRET		
	Norte	Sur	Valles Inter.
AER	4	3	2
DER	-	-	1
OIT	-	2	1
% prom./ PRET	45	35	20

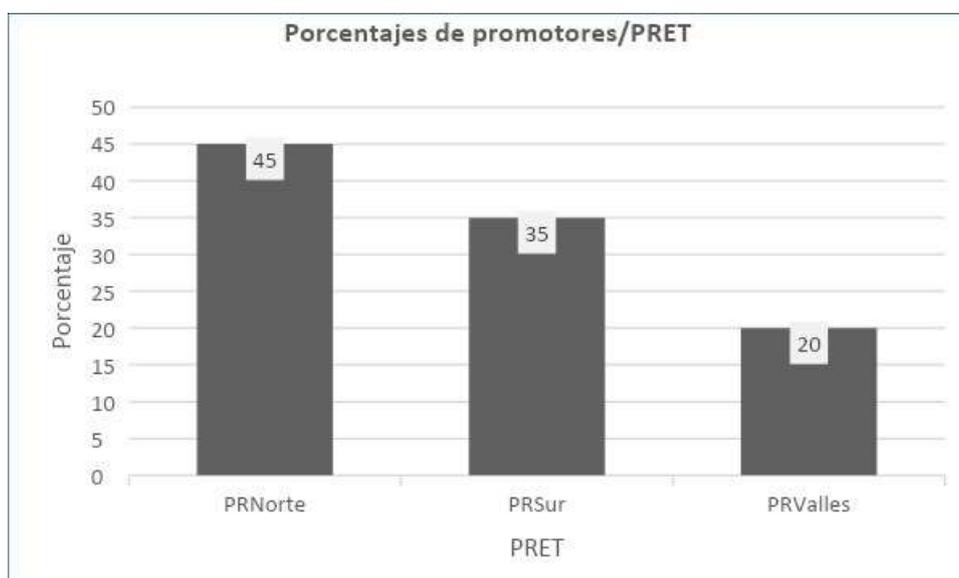


Fig. 17. Porcentaje de promotores PRET

Matriz 2: Los que intervienen y colaboran en el Sistema de Extensión (personal de apoyo, auxiliar).

Personal de apoyo, auxiliar etc.

Población: 10 entrevistados.

Articulación y Modalidades del Vínculo. Más desvinculados.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal de apoyo, personal auxiliar), manifiestan escasa vinculación; no predominan espacios para que los mismos expresen las inquietudes en cuanto a las actividades cotidianas; la superposición de actividades y diversos factores que condicional el trabajo en el territorio.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión

(profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta), son los más vinculados con **los que intervienen en el Sistema de Extensión** (personal auxiliar personal de apoyo), porque realizan un trabajo colaborativo en actividades de Extensión, compartiendo logísticas de actividades. La opinión de **los que intervienen en el Sistema de Extensión** (personal auxiliar personal de apoyo) en el territorio consideran que se observa un distanciamiento en lo que se planifica y lo que se realiza; lo planificado termina siendo laxo, disoluto; en cierta forma hecho sólo para responder a necesidades administrativas y organizacionales; así, las actividades se alejan de la realidad.

Jerarquía de Actores y Competencias

Desde la visión de **los que intervienen en el Sistema de Extensión** (personal auxiliar y personal de apoyo), consideran que sus opiniones no están presentes a la hora de colaborar en las actividades de Extensión.

Las competencias de **los que intervienen en el Sistema de Extensión** (personal auxiliar y personal de apoyo) que se le asignan son las siguientes:

Son los encargados de colaborar y asistir la logística de cada actividad de Extensión de **los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión** (profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) y en cuanto a la experiencia son los que más años están dentro y conocen la actividad en Extensión. Es personal con formación secundaria que reconocen y saben realizar su tarea desde hace tiempo. La mayoría son personas mayores de 45 años.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar y personal de apoyo) conocen el territorio son los que se responsabilizan de las actividades con un orden logístico, pero igualmente no son reconocidos. Escasamente son capacitados.

Tantos **los que intervienen en el Sistema de Extensión** (personal auxiliar y personal de apoyo) y **los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión** (profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) tienen una trayectoria de trabajo y experiencia de muchos años.

Transposición Temporal

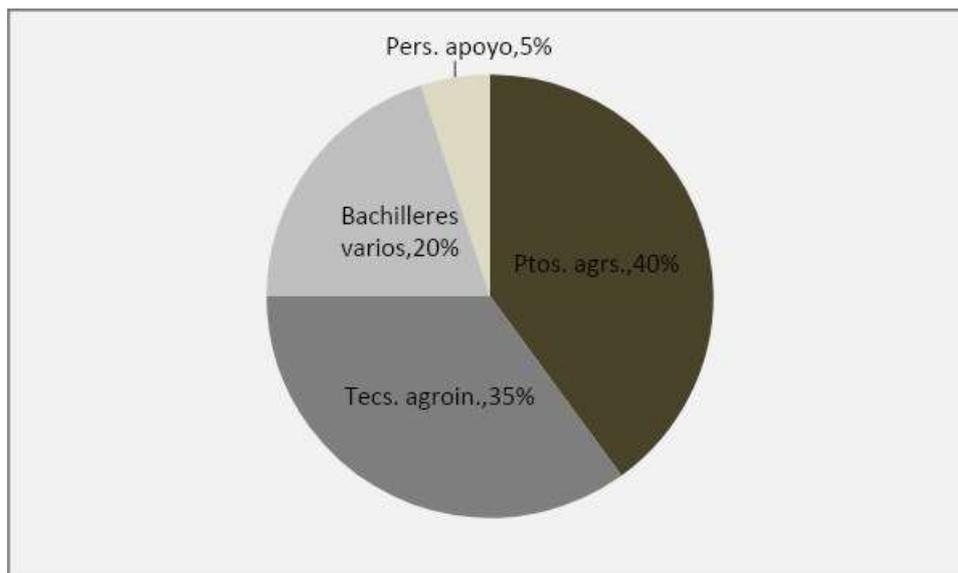


Fig. 18. Porcentajes de integrantes y jerarquía de los que no reconocen como valorables las tareas que realizan.

Transposición Temporal. Extensión rural hoy.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*), definen a Extensión hoy como un espacio cerrado, atendiendo a los beneficios sólo institucionales, sin una valorización de la actividad en sí misma. Asociado a esto no existe actitud comprometida y que muchas veces tiene que ver con las motivaciones que también juegan un papel fundamental desde las líneas jerárquicas.

Diez años atrás: se visualiza Extensión como una actividad más integrada y participativa.

En los últimos diez años hubo un significativo incremento de recursos humanos en el INTA lo que ha beneficiado actualmente en lo operativo a los PRET con la incorporación de personal auxiliar y de apoyo; pero este aumento de personal no se reflejó en un trabajo organizado y eficiente; faltaron definiciones organizativas y de liderazgo por parte de los diferentes grupos de conducción.

La perspectiva para dentro de 10 años se vincula con un mayor involucramiento en los niveles de conducción y mayor calidad de trabajo.

Los deseos para el sector se proyectan en torno a una actividad más integrada entre las unidades de Extensión mediante un trabajo en red para empezar a incorporar otros tipos de miradas y aportes.

Caracterización según expectativas, saberes, intereses y necesidades de la matriz

Tabla 10. Matriz 2. Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal de apoyo, personal auxiliar)

Matriz	Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar y personal de apoyo)
Actores	Personal auxiliar y de apoyo.
Expectativas	Revalorizar las actividades que realizan.
Saberes	Limitado conocimiento acerca de las actividades que realizan los demás grupos de trabajo.
Intereses	Obtener el reconocimiento como sistema de trabajo colaborativo.
Necesidades	Disponer de espacio de encuentros para ser capacitados.

Jerarquía de actores y competencias.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*), son actores que por su número tienen una amplia cobertura territorial, son escasos grupos desplazados en el territorio; éstos fueron especialmente entrenados y capacitados por miembros del Sistema de Extensión, tanto en lo temático como en la filosofía de trabajo.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*) pertenecen en algunos casos a la planta del personal estable de la EEA; su vinculación laboral con el INTA en otros casos es contractual; esto de alguna manera los predispone a realizar un trabajo menos comprometido en algunos casos.

Las competencias que se les asignan son las siguientes:

El poder de organizar sus actividades y empezar a ejecutar las líneas de acción que enmarca las actividades de Extensión fuera de horario.

Articulación y modalidades del vínculo. Más desvinculados.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*) son los más vinculados con **los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión** (*profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*) porque realizan las mismas actividades de manera colaborativa.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*) son los actores que tienen más injerencia en cuanto a su cobertura territorial ya que pueden constituir redes en unidades para poder vincularse y colaborar entre sí.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*) consideran que están más desvinculados en Extensión. Sin embargo, la mayor cantidad de actividades para discutir o consensuar la realizan con **los que capacitan y transfieren en el Sistema de**

Extensión (*profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*). En este sentido no hay espacio de encuentro por lo menos, no son convocados para participar, no están enmarcadas dentro de las líneas de acción mediante capacitaciones. Y en alguna medida no se propicia acciones conjuntas con Extensión para acompañar su desempeño.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*), son los más desvinculados entre sí en cuanto a la escasa valorización en sus actividades.

Transposición temporal

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (*personal auxiliar y personal de apoyo*) definen a Extensión hoy como una actividad, a la vez estancada, sin la adecuación de políticas que fomenten y propicien un mayor compromiso de los que intervienen. No se realizan capacitaciones para poder desempeñarse de manera adecuada a cada actividad que se realiza.

La visión de este grupo para el periodo diez años atrás no termina siendo concluyente, ya que la mayoría son agentes mayores de edad y próximas a jubilarse, en los cuales tienen mucha trayectoria en el INTA, salvo excepciones que si tienen opinión formada; estos visualizan la Extensión para esa época como menos horas de trabajo y dedicación.

La perspectiva para dentro de 10 años se vincula con el crecimiento, condicionado a que se mantengan condiciones favorables y de revalorización en las actividades.

Los deseos se vinculan a una actividad que les permita una mejor calidad de vida y más respuestas a las demandas del territorio. Generar más oportunidades; potenciando la diversidad de opiniones y experiencias. Ser más capacitados en temáticas relevantes a su actividad cotidiana y extra cotidiana.

Caracterización según expectativas, saberes, intereses y necesidades de la matriz

Tabla 11. Matriz 2. Los que intervienen en el Sistema de Extensión

Matriz	Los que intervienen en el Sistema de Extensión
Actores	Personal auxiliar y personal de apoyo.
Expectativas	Generar más oportunidades; potenciando la diversidad de opiniones y experiencias mediante la capacitación continua en tareas que actualmente desarrollan.
Saberes	Conocimientos acerca de los principales sistemas productivos de la provincia y las tareas a realizar.
Intereses	Obtener el reconocimiento y valoración en las tareas.
Necesidades	Posibilidad de ser escuchados para plantear inquietudes para la realización de las tareas.

Matriz 3. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).

Entrevistados: Jefes de unidades. Entrevistados: 13

Articulación y modalidades del vínculo. Más desvinculados.

Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (*Equipo de gestión*) son desde la visión de **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (*jefes de unidades*) los más desvinculados entre sí ya que no predomina un involucramiento en las actividades de Extensión a la hora de planificar.

Las matrices de **los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión** (*profesionales, técnicos, agentes de intervención Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta*) y **los que intervienen en el Sistema de Extensión** (*personal auxiliar y personal de apoyo*) son los más vinculados entre sí están, mientras que **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (*jefes de unidades*), consideran que más allá de poder compartir encuentro mensuales el resultado en general no es el esperado, *asimismo los que definen y coordinan el Sistema de Extensión* (*Equipo de gestión*) vivencian fallas de coordinación, algo de ineficiencia en el manejo de los recursos, estrategias de Comunicación, etc., situación no vista por ellos mismos, pero si observada por **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (*jefes de unidades*).

Desarticulaciones de los actores involucrados.

Se mencionan los siguientes actores como interlocutores en torno a este tema:

Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (*Equipo de gestión*) tiene más frecuencia a poder consensuar y estipular líneas de trabajo con **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (*jefes de unidades*) por lo que muchas veces los temas de estos espacios no permiten que se trabaje en las falencias del territorio; ya que en ocasiones las ideas son discutidas a puertas cerradas.

Jerarquía de actores y competencias

Las competencias que se le asignan son las siguientes:

Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (*jefes de unidades*), deciden con quienes trabajar en el territorio siempre teniendo en cuenta poder brindar las herramientas necesarias a la hora de dar respuestas ante las diversas demandas que acercan los actores a las unidades. Esto es puesto en práctica mediante la acción que realizan los extensionistas.

Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (*jefes de unidades*), difícilmente modifiquen planificaciones ya que muchas veces son formuladas por **los que definen y coordinan el Sistema de Extensión** (*Equipo de gestión*), sin una previa intervención para conocer opiniones y experiencias de aquellos que están en contacto y conocen los diversos problemas que pueden surgir en el territorio. Muchas veces **los que definen y coordinan el Sistema de Extensión** (*Equipo de gestión*) diseñan estrategias para que los jefes extensionistas realicen de manera imperativa; por lo que a veces resultan poco efectivas en terreno.

La fig. 11 muestra la distribución porcentual de los actores según unidades de extensión.

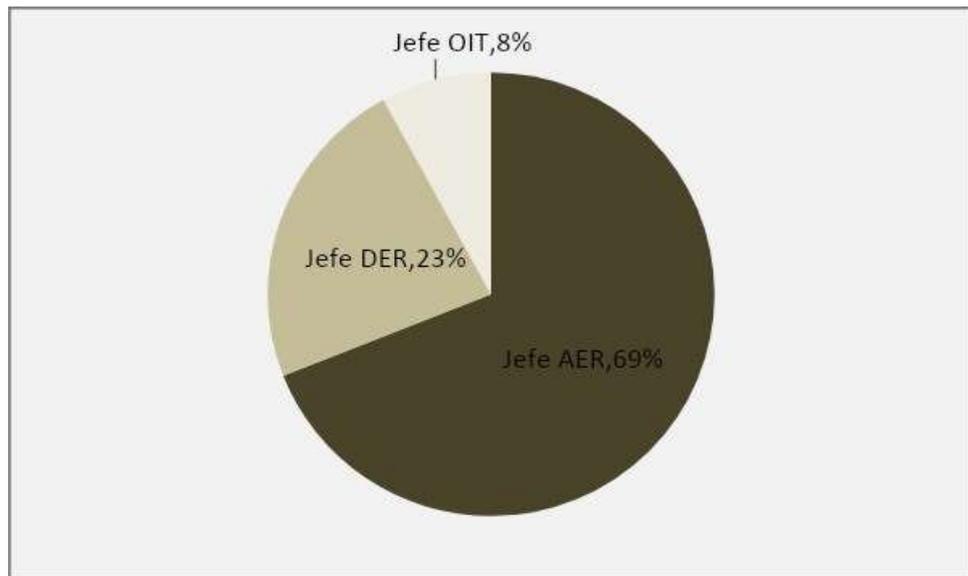


Fig. 19. Porcentajes de actores en las unidades y jerarquía

Transposición Temporal

Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (*jefes de unidades*), *definen Extensión* hoy como una actividad en crecimiento, dinámica, que requiere la adecuación de políticas diversas para que los resultados sean más eficientes.

Diez años atrás se la visualizaba como una actividad ineficiente, con una fuerte escasez de políticas públicas para la intervención, asesoramiento y acompañamiento a los extensionistas en el territorio. Cabe aclarar que los jefes de unidades se renovaban cada 4 años y que continúan con las mismas líneas de acción. En este sentido antes de la formulación de los PRET el Sistema de Extensión de la EAAF contaba con una coordinación propia que atendía todas aquellas demandas del Sistema.

Actualmente el equipo de gestión que corresponde a la Matriz **los que definen y coordinan el Sistema de Extensión** (*Equipo de gestión*) es el cuerpo encargado de las planificaciones y coordinación en Extensión. Más allá de esto las actividades se las considera poco innovadoras y escasamente adaptadas a las diversas situaciones que se viven en el territorio.

Dentro de 10 años se visualiza Extensión respondiendo más a las exigencias puntuales de los sistemas productivos de la provincia, más ligada a la certificación de productos, respuestas ante demandas, asesoramiento en temáticas diversas para incrementar la actividad laboral y de producción.

Los deseos para **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (*jefes de unidades*), se proyectan en torno a una mayor previsibilidad de la mano de una política pública que valore los componentes y necesidades de cada sector, en este caso de la provincia.

Caracterización según expectativas, saberes, intereses y necesidades de la Matriz

Tabla 12. Matriz 3. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades)

Matriz	Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades)
Actores	Jefes de unidades
Expectativas	Dar soluciones a los involucrados en los territorios.
Saberes	Conocimiento del territorio.
Intereses	Relacionarse con las unidades del sistema de extensión.
Necesidades	Afianzar los vínculos con sectores que se relacionan con el sistema de extensión.

Matriz 4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión rural: Equipo de Gestión.

Equipo de gestión. Entrevistados: 5

Articulación y modalidades del Vínculo. Más desvinculados.

Los extensionistas son desde la visión de **los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (Equipo de gestión)** los que están más desvinculados entre sí, porque no dan respuestas desde una visión integral y colectiva, convenientes a las demandas del territorio; además consideran que los extensionistas no están haciendo efectiva una difusión eficaz de las actividades y logros. No existe un trabajo articulado más comprometido con los jefes de unidades, según la visión del equipo de gestión ya que su actividad todavía se encuentra sin poder articular y llevar adelante un trabajo más dinámico en el territorio.

Matriz. 4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión). Modalidades del vínculo. Más articulados.

Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión) están más articulados con los que **dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades)** ya que están en un contacto más permanente porque son los encargados del funcionamiento de Extensión.

Jerarquía de actores y competencias

Los que definen y coordinan (Equipo de gestión) son los actores que tienen más injerencia en las políticas del Sistema lo que conlleva al fortalecimiento y mejor funcionamiento desde la visión que tiene tanto los extensionistas, técnicos y jefes de unidades.

Las competencias que se les asignan son las siguientes:

Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (*Equipo de gestión*) definen, coordinan, planifican las formas de llevar adelante las actividades de acuerdo a lo que el territorio este demandando.

El Equipo de gestión considera que los jefes de unidades deben ser el nexo entre las políticas de difusión y gestión definidas por la EEA y el resto del personal asignado en las diferentes unidades (profesionales, técnicos especializados, agentes de intervención, promotores, etc.); por otro lado, considera a **los que dirigen y diseñan en las unidades de Extensión** (*jefes de unidades*) como el nexo entre los extensionistas y los productores, instituciones y organismos del medio. En ocasiones no existe un trabajo comprometido desde la visión del Equipo de gestión por parte de los extensionistas.

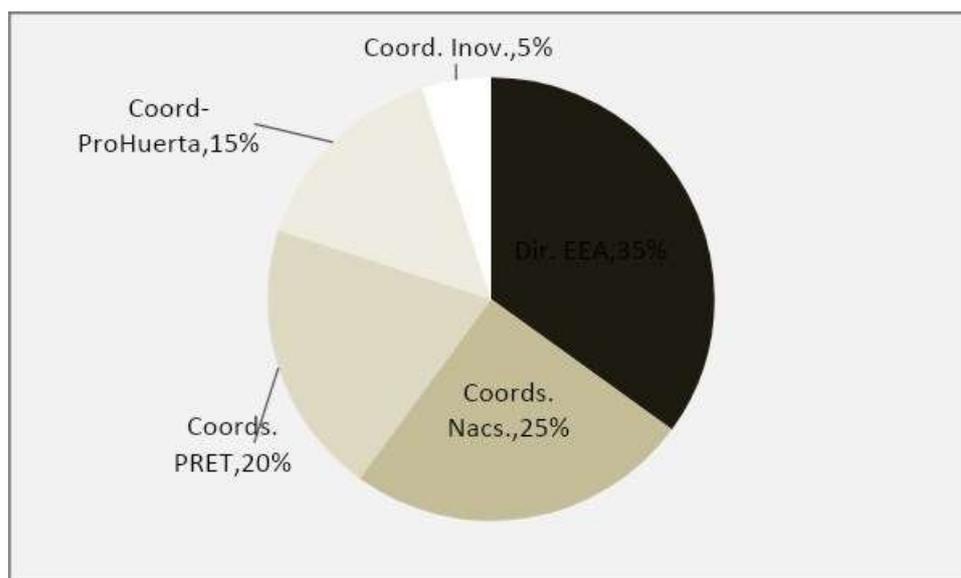


Fig. 20. Porcentajes de jerarquía de actores

Transposición temporal

Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (*Equipo de gestión*) caracterizan hoy a Extensión como una actividad dinámica y con muchos beneficios con actividades innovadoras e integradoras, pero con escasa visibilidad.

Diez años atrás se la visualiza como una actividad, estancada, ineficiente, menos efectiva. No existían programas ni proyectos de intervención como actualmente se trabaja.

La perspectiva para dentro de diez años se vincula con la intensificación y la apertura a nuevas interacciones y planificaciones para hacer crecer más aún el Sistema de Extensión en la provincia mediante herramientas comunicacionales.

Los deseos para el sector se proyectan en torno al ordenamiento en cuanto a brindar mayores respuestas a las demandas territoriales y una participación en las actividades de Extensión. Su articulación se visualiza como requisito fundamental para su desarrollo de mayores potencialidades con todos los involucrados. Es su visión también posicionar al INTA a través de su trabajo y el buen fortalecimiento de acuerdo a estrategias de gestión.

Caracterización según expectativas, saberes, intereses y necesidades de la Matriz

Tabla 13. Matriz 4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión)

Matriz	Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión)
Actores	Director, Coordinadores de proyectos (PRET), coordinador de innovación, coordinador de Pro Huerta.
Expectativas	Cumplir con los lineamientos directivos y el planificado.
Saberes	Liderazgo.
Intereses	Desarrollar una gestión en base a objetivos y difundir lo que hacen.
Necesidades	Obtener resultados exitosos de los equipos de trabajo para elevar informes al director.

Matriz 5. Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).

Entrevistados: 6

Articulación y modalidades del Vínculo. Más desvinculados.

Los extensionistas son desde la visión de **Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión** (*sistema integrado gestión de la comunicación*) los que están más desvinculados entre sí porque consideran que no están haciendo efectiva una difusión de las actividades y logros. No existe un trabajo articulado y participativo del Sistema integrado de gestión de la Comunicación desde el inicio de cada y actividad realizada.

Simplemente son convocados para la difusión y diseño de piezas comunicacionales.

Modalidades del vínculo. Más articulados.

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*sistema integrado gestión de la comunicación*) están más articulados con los que **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (*jefes de unidades*) ya que están en un contacto más permanente porque son convocados para determinadas actividades.

Jerarquía de actores y competencias

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*sistema integrado gestión de la comunicación*) son los actores que tienen más injerencia en las políticas del Sistema lo que conlleva al fortalecimiento y mejor funcionamiento desde la visión que tiene tanto los extensionistas, técnicos y jefes de unidades.

Las competencias que se les asignan son las siguientes:

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*sistema integrado gestión de la comunicación*) diseñan y colaboran eventualmente en cada una de las actividades de Extensión.

El equipo de gestión considera que los jefes de unidades deben ser propiciadores de políticas de difusión y gestión definidas por la EEA. Por otro lado, considera a **los que dirigen y diseñan en las unidades de Extensión** (*jefes de unidad*) como el nexo entre los extensionistas y los productores, instituciones y organismos.

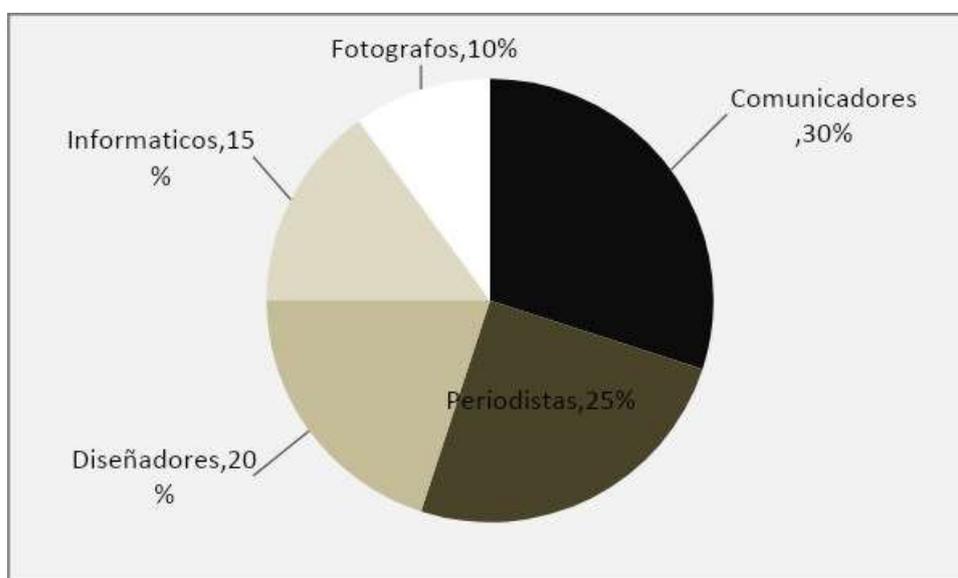


Fig. 21. Porcentajes de participantes del Sistema Integrado Gestión de la Comunicación.

Transposición temporal

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*sistema integrado gestión de la comunicación*) caracterizan hoy a Extensión como una actividad poco interactiva y de transferencia de información.

Diez años atrás se la visualiza como una actividad, menos efectiva. No existía intervención como actualmente se trabaja en comunicación, pero consideran que todavía falta un mayor posicionamiento desde la mirada de la CE.

La perspectiva para dentro de diez años se vincula con la intensificación y la apertura a nuevas interacciones y espacios compartidos para un mejor trabajo en equipo.

Los deseos para el sector se proyectan en torno a posicionar y visibilizar al INTA de la mejor manera posible a través del trabajo y el buen funcionamiento de sus estrategias de gestión y comunicación.

Caracterización según expectativas, saberes, intereses y necesidades de la Matriz

Tabla 14. Matriz 5. Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema Integrado Gestión de las Comunicaciones)

Matriz	Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).
Actores	Comunicadores, periodistas. Analistas en sistemas, Informáticos.
Expectativas	Cumplir con los lineamientos de comunicación mediante escenarios compartidos.
Saberes	Manejo de herramientas de diseño. Vinculación con medios locales y nacionales. Conocimientos de periodismo.
Intereses	Desarrollar una estrategia comunicación con el aporte de todo del Sistema de Extensión.
Necesidades	Visibilizar el trabajo integral de todo el equipo de Extensión y de comunicación.

Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional

Caracterización de Matrices Socioculturales. Árbol de Soluciones

De acuerdo al análisis de los productos y espacios de comunicación se definen Ejes y Tonos de vinculación con las diferentes Matrices Socioculturales.

Ejes y Tonos: en el plan operativo inicial de la Estrategia Comunicacional es necesario priorizar ejes (qué) y tonos (cómo) para propiciar el encuentro de cada una de las Matrices de la problemática (Massoni, 2013).

Matriz 1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión

(profesionales, técnicos, agentes de intervención Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).

Buscan ser reconocidos por su especialidad disciplinar. Existe un descontento cuando se los consulta ya que sólo se requiere de manera inmediata un informe, una nota etc. para algún medio de comunicación. Tienen sus saberes anclados en la división disciplinar y las distancias de acuerdo a la ubicación geográfica de las unidades de Extensión. Necesitan que los productores, instituciones y organizaciones accedan a sus saberes, para ofrecer la información de la cual disponen. Sienten inquietud y hay cierto malestar porque el equipo de conducción no tiene en cuenta la realidad del territorio que de alguna manera sólo se conoce interviniendo en él.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) buscan saberes aplicables para trasladar al territorio. Les interesa el intercambio de contenidos con especialistas para poder acompañar en las diversas actividades. Reconocen una desintegración en las actividades que realizan. Sienten posibilidad de notoriedad en el sector si desde arriba hay modificaciones para la integración de todos. No reconocen un sentido de pertenencia al INTA por lo que existe una desvalorización en las actividades que realizan.

Ejes: Innovación, integración y la necesidad de hacer un cambio.

Tonos: Capacitación, motivación y la oportunidad de intercambios en temáticas del territorio y las opiniones acerca de las actividades.

Matriz 2. Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar y apoyo).

Les interesa que se reconozcan sus tareas y siempre esperan una iniciativa para motivar el porqué de sus actividades. La experiencia en las actividades es su mayor contribución al sistema.

Ejes: Experiencia

Tonos: Reconocimiento en sus tareas.

Matriz 3. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).

Les interesa difundir, informar; cuentan con un saber complejo del Sistema de Extensión. Diseñan planificaciones propias a nivel equipo de gestión.

Les preocupa la continuidad en algunos sectores de un Sistema de Extensión tradicionalista. Desean más previsibilidad, recambio y continuidad en la transmisión de experiencias en las generaciones.

Ejes: Experiencia y continuidad en las tareas.

Tonos: Diseño de actividades adaptadas a las realidades del territorio

Matriz 4. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión).

Tienen una imagen positiva de Extensión como actividad productiva, generadora de trabajo y dinamismo para las regiones. Depositán en sus contactos grandes expectativas para la articulación y el orden necesario para conseguir nuevos emprendimientos y contribuir a un mejor funcionamiento del Sistema. Detectan falencias en los integrantes del Sistema de Extensión que conlleva a un estancamiento. Algunos equipos no son proactivos en brindar respuestas y generar espacios de encuentro.

Ejes: Involucramiento como parte del compromiso.

Tonos: Apertura para la participación constante en las actividades de Extensión.

Matriz 5. Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).

Consideran que no hay mucho dinamismo en las actividades. No están tan involucrados en sus actividades de Extensión desde un inicio, salvo excepcionalmente recurren al equipo para la difusión y el diseño de materiales comunicacionales.

Ejes: Diseño de materiales y amplio poder de convocatoria para actividades de Extensión.

Tonos: Apertura, debate y escucha desde el inicio de cada actividad que se planifica.

Resultados del análisis de las Matrices Socioculturales

Modalidades y formas del vínculo

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión

(Profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) de acuerdo a las modalidades y formas de las vinculaciones presentes se las pueda enumerar de la siguiente manera: Internet (productos), reuniones, cursos, talleres, contactos interpersonales (espacios) pueden, compartir y acceder a información desde prácticamente cualquier dispositivo y lugar ya que el INTA cuenta con los recursos necesarios para poder conectarse. Predominio de algunas vinculaciones y formas de trabajar que estaban empezando a visualizarse, a reconocerse como modalidades de hacer para fortalecer desde la mirada de la CE espacios de construcción para nuevas propuestas.

En cuanto a ***Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar y de apoyo)*** predomina una modalidad de vinculación interpersonal en curso, talleres y actividades (espacios) que participan para desarrollar una logística adecuada.

Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades), ***los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (equipo de gestión)*** y ***los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión*** (Sistema integrado gestión de la comunicación) las principales modalidades y formas del vínculo son: correo o mail institucional (el más utilizado), Internet (productos), organización de talleres, contactos interpersonales (espacios) pueden, compartir y acceder a información desde prácticamente cualquier dispositivo para poder conectarse. Escasamente están presentes espacios de encuentro.

Jerarquía de Actores y Competencias

De acuerdo a las entrevistas realizadas a ***los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión*** (jefes de unidades) y ***los que definen y coordinan el Sistema de Extensión*** (Equipo de gestión) los organismos del estado son reconocidos como relevantes en cuanto a asistencia y transferencia de tecnología e información técnica; definen las políticas y sus alcances, pero a la vez deben ser adaptadas al territorio de cada experimental; por tal razón es sumamente importante el papel que desempeña la Matriz de ***los que definen y coordinan en el Sistema de Extensión*** (Equipo de gestión) con la Matriz de ***los que controlan y dirigen las unidades de Extensión***, es decir, con sus respectivos jefes de unidades; la interacción entre los integrantes de estas dos matrices es fundamental para diagramar líneas de acción en post de fortalecer el Sistema de Extensión, principalmente escuchando ideas y opiniones de los actores que trabajan en el territorio que son de vital importancia para la elaboración de planes de trabajo de mayor impacto. Se adjudican como competencias ser garantes de

los intereses del Sistema de Extensión. Se les asignan competencias tales como: regular el cumplimiento y supervisión de tareas.

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión

(profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta) son la visibilidad del INTA en cuanto a información técnica, contactos y capacitación en temáticas destinadas al medio que requieren un tratamiento exhaustivo y riguroso ya que esta puesta en juego la imagen institucional. Desde un acompañamiento en la organización y logística de las actividades es fundamental destacar el rol que desempeña la Matriz ***de los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar y de apoyo)***.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar y de apoyo.) Son los que cooperan, acompañan y refuerzan el trabajo de ***los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión*** (profesionales técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).

Las competencias que se le asignan son las siguientes:

La experiencia para organizar y convocar actores. Posibilidades ciertas para la rápida inserción de aquellos que forman parte del territorio atendiendo sus demandas.

Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal de apoyo y auxiliar) se les asignan la competencia de poder realizar un excelente trabajo logístico, tareas administrativas y de campo.

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*Sistema integrado gestión de la comunicación*) constituyen un gran aporte para el fortalecimiento del Sistema de Extensión.

Transposición temporal: Extensión hoy, hace diez años y dentro de diez años

Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta), y ***los que intervienen en el Sistema de Extensión*** (personal de apoyo y auxiliar) consideran que los cambios deben ir acompañados de una cultura del trabajo, de otro modo en la actividad se manifiesta un estancamiento permanente como se viene visibilizando. La falta de compromiso predominante en la actualidad es evidente en el sentido que no terminan de responsabilizarse por sus tareas. Es necesario reubicar el trabajo con esfuerzo, dedicación y compromiso. El trabajo fundamentalmente se centralizó en la transferencia de información, situación que continúa perdurando en el tiempo, esta información se evidencio en las entrevistas realizadas a los extensionistas. Esto se ve reflejado en la forma de llevar adelante los procesos y actividades, que

impacta también en la forma de gestionar la comunicación en las planificaciones de proyectos y programas y los beneficios que trajo la modalidad asociada a la metodología de trabajo de los PRET. La iniciativa es un gran aporte a los equipos de trabajo que se encuentran dispersos geográficamente para que la mirada a futuro de los involucrados esté más comprometida, integrada y articulada; cómo piensa otro que tiene su impronta y que aporta para contribuir a un cambio que no esté simplemente centralizado en la transferencia, sino que abrace otras cuestiones desde la mirada de la CE.

Las matrices de **los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión** (jefes de unidades) y de **los que definen y coordinan el Sistema de Extensión** (equipo de gestión) consideran hoy que la incorporación intensiva de tecnología y con la velocidad del flujo de información que se maneja en el agro, ya no es posible gestionar las relaciones de la institución con el sector con modelos organizacionales cerrados; se necesita un INTA abierto y construyendo redes.

La convergencia de la ciencia y la tecnología en los procesos productivos y de servicios se está acelerando y generando innovaciones masivas. Para poner en valor esta revolución de la información necesitamos innovar y comunicar, llevar nuestra institución a la frontera del conocimiento y a la frontera de la forma en que nos organizamos, comunicamos y trabajamos, es decir "articular" en cada territorio.

Este cambio de "cultura", con transformaciones organizacionales que entran en tensión con las transformaciones tecnológicas, requiere de un nuevo liderazgo con nuevas competencias y prácticas para trabajar. Es importante una visión estratégica y compartida que gestione incertidumbres, con capacidad de contener y analizar tensiones. Ser capaz de gestionar tanto el talento como el contra-talento de cada uno de los actores del territorio.

Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (*Sistema integrado gestión de la comunicación e informática*) plantean estrategias de comunicación, con el objetivo de fortalecer las acciones realizadas desde Extensión y fortalecer su identidad. Consideran fundamentales espacios colaborativos capaces de generar intercambio de opiniones, gestionados a través de nuevos procesos de comunicación.

Árbol de Soluciones (AS)

En el árbol de soluciones identificamos los procesos comunicacionales posibles para cada MS y para cada aspecto del problema. Determinamos acciones comunicacionales (espacios y productos) que buscan la articulación que habiliten un diálogo interdisciplinario entre saberes para dar mejores respuestas a las demandas territoriales. Es decir, generar un dispositivo que, a partir de la recuperación de los saberes del otro, se trabaje en su articulación promoviendo la generación de nuevas acciones y sentidos compartidos.

Por ello la estrategia consiste en: fortalecer el funcionamiento del Sistema de Extensión y que los extensionistas revaloricen las actividades que desarrollan a partir de lo que se propicie. Asimismo, generar sentidos de pertenencia para lograr continuidad y frecuencia constante, generando vínculos y actores para la integración de los actores involucrados en la problemática.

Acciones comunicacionales

Lo que busca este trabajo es el despliegue de una estrategia comunicacional que exceda el intercambio de información. En este sentido la intervención de los comunicadores propicia más oportunidades en el Sistema de Extensión para recuperar saberes, espacios y productos como estrategias de comunicación.

Tabla 15. Aspectos organizacionales

Aspectos Organizacionales					
Subaspectos	Matrices/ Actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes/Tonos
1. Rutinas de trabajo ineficientes	1. Los que asesoran y transfieren en el Sistema de Extensión (Profesionales Técnicos, Agentes de proyecto, Promotores de Pro Huerta, Agentes de PROICSA).	1.1. Trabajar conjuntamente en la construcción de estrategias para un mejor funcionamiento y fortalecimiento del Sistema de Extensión. 1.2 Disponer de espacios de encuentro para capacitaciones y planificaciones de actividades.	Participación	Mesas de discusión que fomenten el debate, el intercambio de opiniones. Tecnologías digitales es decir potenciar las más utilizadas (Facebook) e incorporar como otra forma de conectar un trabajo en red.	Ejes: Innovación, Integración y la necesidad de hacer un cambio Tonos: Capacitación, motivación y la oportunidad de intercambios en temáticas del territorio y las opiniones acerca de las actividades.
	2. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).	2.1. Relacionarse con las unidades del Sistema de Extensión. 2.2 Afianzar los vínculos con sectores que se relacionan con el Sistema de Extensión.	Participación	Redes de intercambio de conocimientos, para tratar los diversos temas.	Ejes: Experiencia, continuidad y dinamismo en las tareas. Tonos: Conducción y planificación adaptadas a las realidades de los territorios
	3. Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal auxiliar, personal auxiliar y apoyo).	3.1 Obtener el reconocimiento y valorización en las tareas. Posibilidad de ser escuchados para plantear inquietudes en la planificación de actividades.	Encuentro sociocultural	Organizar espacios para promover la participación de los grupos en planificación transdisciplinario.	Ejes: Ejecución y calidad en sus trabajos Tonos: Reconocimiento, motivación y consensos en los equipos de trabajo.

<p>2. Distancia mient o entre el equipo de conducción y los extensionis tas.</p>	<p>2.1. Los que definen y coordinan el Sistema de Extensión (Equipo de gestión).</p>	<p>2.1. Desarrollar una gestión en base a objetivos y necesidades reales del territorio. 2.2 Obtener resultados exitosos mediante la articulación de los equipos de trabajo.</p>	<p>Encuentro sociocultural Sensibiliza ción</p>	<p>Participación de encuentro con extensionista s y equipo de gestión para compartir la visión del Sistema de Extensión.</p>	<p>Ejes: Involucramiento como parte del compromiso en cada tarea realizada de los extensionistas. Tonos: Apertura, y escucha en la concertación de decisiones por parte del Equipo de Gestión.</p>
	<p>2.2 1. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).</p>	<p>2.2.2 Relacionarse activamente con los extensionistas de las demás unidades del Sistema de Extensión. 2.2.5 Afianzar los vínculos con sectores que se relacionan con el sistema de extensión.</p>	<p>Sensibiliza ción Participación</p>	<p>Talleres que promuevan la construcción colectiva de conocimiento s y espacios de encuentro entre los extensionista s. Compartir entre jefes de AER alcances y limitaciones en cada área de influencia geográfica para el trabajo en equipo.</p>	<p>Ejes: Compromiso, escucha de intereses de los Extensionistas. Tonos: Apertura, debate en la caracterización de demandas en Extensión. Intercambio de experiencias en el territorio de los jefes de AER.</p>
<p>3. Resistencia frente a propuestas conceptual es, metodológi cas y operativas del Sistema de Extensión.</p>	<p>3.1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales s, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).</p>	<p>3.2. Desarrollar una estrategia de Comunicación con el aporte de todo del Sistema de Extensión. 3.3 Visibilizar el trabajo integral de todo el equipo de Extensión y de comunicación.</p>	<p>Participación Sensibilización.</p>	<p>Talleres de articulación para acordar lineamientos Estratégicos en organización y planificación.</p>	<p>Ejes: Involucramiento en cada tarea desarrollada. Tonos: Apertura, debate y escucha en la concertación de decisiones.</p>

	3.1.1 Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal de apoyo, personal auxiliar, personal administrativo).	3.1.2 Obtener el Reconocimiento y valorización en las tareas. Posibilidad de ser escuchados para plantear inquietudes en la planificación de actividades.	Sensibilización	Organizar encuentro para capacitación y escucha de inquietudes de los extensionistas.	Ejes: Necesidad de un cambio. Tonos: Oportunidad de ser escuchados.
4. Desaprovechamiento de herramientas comunicacionales disponibles en la institución.	4.1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).	4.1.2. Relacionamiento de modo más fluido y constante. 4.3. Proponer herramientas para trabajar en las demandas del territorio.	Encuentro Sociocultural y sensibilización	Jornadas de discusión sobre los roles para posicionar el trabajo articulador	Ejes: Calidad, transparencia y asesoramiento a los participantes del entorno de extensión. Tonos: Discusión y tratamiento de temas variados vinculados al sector agropecuario.
	4.2. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).	4.2.1 Relacionarse con los extensionistas de las unidades del Sistema de Extensión. Afianzar los vínculos con sectores que se relacionan con el Sistema de Extensión.	Participación	Implementación compartida de estrategias de comunicación con los extensionistas.	Ejes: Escucha de intereses de los Extensionistas. Tonos: Apertura, debate en temáticas de Extensión.

Tabla 16. Aspectos Socioculturales

Aspectos Socioculturales					
Subaspectos	Matrices /Actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes /Tonos
1. Prevalencia de formas y estilos de trabajo individual.	1.1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).	1.1. Trabajar conjuntamente en la construcción de estrategias para un mejor funcionamiento y fortalecimiento del sistema. 1.2 Disponer de espacios de encuentro para capacitación, planificación de actividades.	Encuentro Sociocultural y motivación	Talleres para compartir las líneas de trabajo y experiencias. Taller denominado "Los extensionistas en el territorio formas de ser y hacer.	Ejes: Experiencia. Tonos: Reconocimiento y reconocimiento en sus tareas.
	1.2 Los que intervienen en el Sistema de Extensión (personal de apoyo, personal auxiliar)	1.2.1 Obtener el reconocimiento como sistema de trabajo. 1.2.2 Disponer de espacio de encuentros para capacitaciones y planificaciones de actividades.	Sensibilización Motivación	Talleres de capacitación para un mejor desempeño en las tareas. Talleres para revalorizar las actividades realizadas.	Ejes: Experiencia. Tonos: Reconocimiento y reconocimiento en sus tareas.

	1.3 Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).	1.3.1 Relacionarse con las unidades del Sistema de Extensión. 1.3.2 Afianzar los vínculos con sectores que se relacionan con el Sistema de Extensión.	Participación	Reuniones informales, donde Extensio nistas comparten con el Equipo de Gestión y jefes de agencias experiencia s sobre la actividades individuales y	Ejes: Escucha de problemáticas que les surgen en cada actividad. Tonos: Apertura, al intercambio.
--	--	--	---------------	--	--

				colectivas.	
2. Falta de estrategia para potenciar la visibilidad de lo que se produce y en que se trabaja.	2.1. Los que dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).	2.2. Relacionarse con las unidades del sistema de extensión. 2.3 Afianzar los vínculos con sectores que se relacionan con el sistema de extensión.	Participación	Foro de intercam bios mediante tecnologías digitales a partir de problemas puntuales en el territorio de las disciplinas a abordar. Optimizar la utilización del Facebook instituciona l.	Ejes: Puesta en práctica en sus saberes. Tonos: Participación e intercambio con los equipos de trabajo.

	2.3 Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).	2.4 Desarrollar una estrategia Comunicación con el aporte de todo del Sistema de Extensión. 2.5 Visibilizar el trabajo integral de todo el equipo de Extensión y de comunicación.	Encuentro Sociocultural. Motivación	Organización de eventos entre las distintas unidades desde el inicio para un intercambio constante de opinión.	Ejes: Necesidad implementar nuevas formas de vinculación. Tonos: Oportunidad de ser escuchados y compartir cada actividad.
	2.2 Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).	2.3 Desarrollar una Estrategia Comunicación con el aporte de todo del Sistema de Extensión. 2.3.1 Visibilizar el trabajo integral de todo el equipo de Extensión y de Comunicación.	Participación Interacción.	Capacitar para una mejor utilización de las herramientas comunicacionales.	Ejes: implementar la participación constante. Tonos: Oportunidad de ser escuchados y compartir cada actividad.

Tabla 17. Aspectos técnicos

Aspectos del problema: Técnicos					
Subaspectos	Matrices/Actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes/Tonos
3 Escasos espacios/ámbitos que favorezcan las prácticas de trabajo interdisciplinario	3.1. Los que capacitan y transfieren en el Sistema de Extensión (profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta).	3.2. Trabajar conjuntamente en la construcción de estrategias para un mejor funcionamiento y fortalecimiento del Sistema. 3.3 Disponer de espacio de encuentros para capacitaciones y planificaciones de actividades.	Encuentro sociocultural.	Crear espacios transdisciplinario para propiciar y debatir la filosofía de trabajo de extensión.	Ejes: Calidad, y asesoramiento en los territorios. Tonos: Tratamiento de temas variados vinculados al sector agropecuario.
	3.2. Los que Dirigen y planifican en las unidades del Sistema de Extensión (jefes de unidades).	3.3.2. Desarrollar una estrategia Comunicación con el aporte de todo del Sistema de Extensión. 3.3.3 Visibilizar el trabajo integral de todo el equipo de Extensión y de comunicación.	Participación Sensibilización.	Generar una red de asesores en el territorio. Consolidar grupos de WhatsApp por actores y MS y, paralelamente, con los responsables de las matrices, teniendo como	Ejes: Intercambio de saberes en temáticas agropecuarias. Tonos: La sensibilidad como un modo de cooperación en respuestas al medio.
				objetivo articular políticas comunicacionales de la EEA desde la mirada de la CE.	

	3.3 Los que diseñan y colaboran en el Sistema de Extensión (Sistema integrado gestión de la comunicación).	3.3.3.1 Desarrollar una estrategia Comunicación con el aporte de todo el Sistema de Extensión. 3.3.3.2 Visibilizar el trabajo integral de todo el equipo de Extensión y de comunicación.	Participación Interacción.	Talleres de formación para la implementación de las herramientas comunicacionales desde la mirada de la CE.	Ejes: participación constante. Tonos: Apertura a todas las disciplinas.
--	--	---	----------------------------	---	--

Reflexiones finales

El diagnóstico Comunicacional Estratégico del Sistema de Extensión de la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá, Provincia de Tucumán constituyó una gran expectativa para empezar a trabajar dentro del territorio desde otra mirada más rica y no sujeta a manuales de estilos cerrados de trabajo.

A pesar que la institución todavía trabaja en actividades desde un concepto de Comunicación basada en la difusión de mensajes y protocolos establecidos, creemos en un proceso abierto que nos permita repensar el rol que deberían desempeñar los extensionistas en la EEA con los diversos equipos de trabajo de Comunicación y de conducción.

Los principales enfoques a través de los cuales estamos trabajando están centrados en el territorio, el poder integrar todas las unidades y responder a las demandas locales, y a la complejidad, supone una construcción colectiva e interdisciplinaria que además implica también entender a la comunicación como un proceso integrador desde la mirada de la CE.

A partir de la elaboración transdisciplinaria de la VTC y las entrevistas realizadas quedó visualizado un diagnóstico comunicacional de la problemática a partir de la recuperación de los saberes del otro, promoviendo la generación de nuevas acciones y sentidos compartidos. Durante la elaboración del diagnóstico, emergió un reconocimiento en referencia a las lógicas de funcionamiento en donde se estableció una apertura hacia otras formas de saber más próxima a los actores. En tal sentido, en cada espacio propiciado, se visualizó la concepción lógica tradicionalista sobre cómo se venía trabajando comunicacionalmente. Esto puede verse reflejado en las encuestas, entrevistas, etc. (Anexo I, II, III). En esta problemática una conducción más comprometida, reconociendo las necesidades e intereses de los actores del territorio también sería un gran aporte.

El desarrollo del diagnóstico aportó insumos, datos para empezar a habitar espacios que el Sistema integrado de gestión de la Comunicación e informática no habitaba. Del análisis de los resultados surge que existe una búsqueda en cuanto a una imagen de revalorización en las actividades que se realizan mediante la motivación e integración para generar una cultura del trabajo comprometida y responsable de los extensionistas. Las modalidades comunicacionales de transferencia han aportado un registro insuficiente a las transformaciones buscadas ya que dejaron muchos actores, ideas, opiniones y aportes afuera. Se identificó la presencia de una dimensión informativa predominante en la institución. En este sentido, a partir de la identificación de aspectos (organizacionales, socioculturales y técnicos), jerarquización de los actores, caracterización de las MR, se reconocieron lógicas que relacionan las expectativas y los intereses en relación a la problemática donde todos los actores apelan a poder realizar un trabajo integrado.

En el Árbol de Soluciones quedó manifiesta la importancia de acciones comunicacionales, como una propuesta transformadora mediante un nuevo ambiente reconfigurador. En este producto, emergió la CE, en tanto, se reconoció su valor metodológico para aportar al surgimiento de acciones deseables, y planificar a partir del involucramiento dinámico de todos los protagonistas.

En cuanto a las acciones comunicacionales propuestas requiere un trabajo más comprometido por parte de todos los involucrados, pero estamos dando los primeros pasos.

Las herramientas metodológicas que se proponen desde la CE fueron enactuando, lo comunicacional emergió como una dinámica abierta a un nuevo ambiente reconfigurador construido y a partir de la presencia de todos los actores. Cabe destacar la predisposición de los extensionistas en las entrevistas y encuestas realizadas que la utilizaron para poder expresar sus visiones personales. En base a ello, a partir de un relacionamiento aparecieron una gran diversidad de visiones y posturas en cuanto a la definición del problema; análisis de las causas de la problemática; el desglose efectuado de cada uno de los aspectos, consecuencias y síntomas; reconocimiento y jerarquización de los actores, y por último el árbol de soluciones. Todo ello, elaborado a partir de reconocer los intereses y necesidades de los actores participantes.

La idea fuerza del equipo de gestión fue que los extensionistas involucrados trabajen de manera articulada atendiendo a las problemáticas de los sistemas productivos de la provincia y en otros aspectos socioeconómicos; sin embargo, para iniciar un proceso con el "otro", el encuentro sociocultural de la Comunicación en muchas situaciones no estuvo presente, tal como lo reconocen la gran mayoría de los extensionistas.

En el Sistema de Extensión resulta aún más llamativo, que se proyectaban espacios y productos de comunicación sin que el sistema integrado de gestión de la comunicación e informática sea partícipe desde el inicio de cada actividad. Esta lógica quedó reflejada en la calidad de los espacios y productos donde se reunían los actores del territorio. No se trabajó comunicacionalmente a partir de una demanda determinada de los productores o de las comunidades; no se concibió a la comunicación en tanto proceso de producción de sentido, articulado por todos los equipos. De tal modo, no se reconoció los espacios de encuentro sociocultural donde todos estuvieran involucrados para superar la modalidad de los mensajes cerrados y reconfigurar otro tipo de ambiente nuevo para trabajar.

Extensión como sistema estuvo abocado a la comunicación en tanto proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada, y no como una producción de sentido a partir del vínculo con el otro. No obstante, en el Sistema de Extensión, se reconoció la importancia de comenzar a vincularse más dinámicamente. Allí, se reconoció la importancia de empezar a compartir

con los actores la diversidad de miradas, como así también con aquellos actores que hasta ahora habían sido excluidos; en este caso en particular, agentes de proyectos y promotores.

En esta etapa de diagnóstico comunicacional, podemos afirmar que nuevos ambientes reconfigurados han surgido a lo largo de este proyecto. En el trabajo de elaboración de la VTC se reconoció una problemática relacionada a lo institucional en cuanto a la falta de una gestión de los equipos de conducción para implementar planificaciones abiertas, participativas y adaptadas a la realidad del Extensión, como así también vinculadas a fallas a nivel de integración con las unidades y entre los equipos extensionistas, que conlleva a un desconocimiento y desvalorización en las actividades que se realizan en el territorio. A su vez, en ese mismo ámbito de encuentro, se reconoció actores y MS que están sistematizados y jerarquizados, sobre los cuales habrá que integrar, hacerlos participes y llevar a terreno acciones comunicacionales en conjunto para lograr la transformación deseada.

A pesar que en la institución todavía se trabaja comunicacionalmente a partir de la transferencia, creemos percibir un proceso de cambio abierto a repensar el rol que deberán desempeñar los extensionistas en INTA Famaillá; esto es un punto clave para empezar. Somos conscientes que el cambio no culmina en la presentación de estas estrategias, sino que, sencillamente, es un primer paso hacia la búsqueda de esa transformación; como una oportunidad para seguir fortaleciendo procesos a partir de los aportes de la CE.

Hay que tener presente que las innovaciones empezaron a emerger; se avanza y se continúa, y por esos senderos nos dirigimos...

Referencias

- Alemaný, C. (2000). Historia de los cambios de la extensión del INTA y sus relaciones con los paradigmas del desarrollo. XI Jornadas Nacionales de Extensión Rural, AADER-Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, UNLP, La Plata. CD.
- Castells, M. (1998). The information Age: Economy, Society and Culture. Volume III. End of Millennium. Oxford: Blackwell Publishers. Citado en; LA EXTENSION RURAL EN DEBATE Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. INTA, 2003. En <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-enfoque.pdf>
- DAP (1999). Empresa Pública para el Desarrollo Agrario y Pesquero de Andalucía. Acciones innovadoras en el medio rural. Guía de Desarrollo Rural. Córdoba, España
- Di Filippo, M. S. y Mathey, D. (2017). Los indicadores sociales en los proyectos de desarrollo con enfoque territorial. En: Uranga, W. et al. Gestionar lo público desde el INTA. Ediciones INTA. ISBN 978-987521-837-6
- García Canclini, N. (1985). Sociedad de la información, del conocimiento y reconocimiento. Conferencia inaugural del Congreso I+C Investigar en la Comunicación de la AE-IC. Santiago de Compostela. En: www.portaldecomunicacion/esp/monográfico_texto_nasp?monografic_t_extid=17&monograficid=18>
- INTA. (2005). Plan Estratégico institucional 2005-2015. El INTA que queremos. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- INTA (2007). Enfoque de desarrollo territorial: Documento de trabajo N° 1. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios.
- Massoni, S. (s.f). Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. En: [file:///G:/2017/actividades%202017/tesis%202017/casa/investigacion enactiva_sandramassoni.pdf](file:///G:/2017/actividades%202017/tesis%202017/casa/investigacion%20enactiva_sandramassoni.pdf). Consultado marzo de 2017.
- Massoni, S. y Mascotti. M. (s.f.). Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación es no mediar. Rosario, Argentina. Recuperado de: www.eca.usp.br/associa/alaic/chile2000/.../SandraMassoni.do
- Massoni, S. (2002). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En: Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América latina. Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultural y Comunicación. Guillermo Orozco Gómez (coord.). Grupo Editorial Norma, Bs. As/ Venezuela.
- Massoni, S. (2003). Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible

entendido como cambio social conversacional. Tesis doctoral. Facultad de Filosofía. Universidad de Buenos Aires

Massoni, S. (2007). Bienandanzas de la comunicación de la mano de la estrategia: la comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural. En: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. ISBN 9789508085368.

Massoni, S. (2007). Una nueva comunicación para un INTA estratégico e innovador. En: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. ISBN 978950-808-536-8.

Massoni, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. En Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. Thornton y Cimadevilla (Ed.). INTA- UNRC. Pág. 87 a 100.

Massoni, S. (2011). Comunicación estratégica: comunicación para la innovación. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. Figura en texto en pág. 30 y 33

Massoni, S. (2012). Comunicación Estratégica: innovación comunicacional en sintonía acuífera. En: Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural.

Massoni, S. (2013). Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones. ISBN: 9789508088161.

Massoni, S. (2016). Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Ed. CIESPAL ISBN 9978551417Mojica, F. (2005). La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. 1ra Ed. Convenio Andrés Bello-Univ. Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

Morín, E. (1981). El método. Cátedra, Madrid.

Schejtman, A. y Berdegué, J. A. (2004). Desarrollo Territorial Rural. Debates y Temas Rurales Nº 1. RIMISP. Santiago de Chile. Citado en: Di Filippo y- Mathey. Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial. Documento de trabajo Nº 2. Ed. INTA. ISBN 978-987-521-268-8

Torres, C. y Nocetti, J. (1994). La extensión agropecuaria. Evolución y presente institucional a nivel del INTA. En: Ras, N. y otros. La innovación tecnológica agropecuaria. Aspectos metodológicos de la transferencia de tecnología. Editorial Hemisferio Sur S.A. Bs. As.

Anexos I. Antecedentes Entrevistas varias

Reuniones mayo 2014

Primeras indagaciones con comunicadores de la EEA Famaillá.

Primeras indagaciones: agosto 2014.

Primeras entrevistas a extensionistas

Durante este periodo se realizaron visitas (Sistema integrado gestión de la comunicación e Información) a las unidades para continuar trabajando con los equipos extensionistas.

En términos metodológicos se consideraron todas las oficinas de extensión del territorio, donde el personal de las mismas fue dividido en dos grandes grupos según su antigüedad en el sistema:

- a. con menos de veinte años de antigüedad en el sistema.
- b. Personal profesional con más de veinte años de antigüedad en el sistema

Octubre de 2014.

- a. Profesionales, técnicos, agentes de intervención de Profam, PROICSA, Cambio Rural II, ProFeder, promotores ProHuerta.
- b. Personal de apoyo, personal auxiliar, personal administrativo).

De los grupos indagados también se tomó en consideración algunos comentarios, análisis o reflexiones en esta instancia.

De estas indagaciones se propuso averiguar la visión de los extensionistas acerca del sistema y su evolución durante las etapas atravesadas.

Agosto de 2015

En esta oportunidad se utilizó la una jornada a que fueron convocados los extensionistas para continuar con las entrevistas. Las primeras entrevistas para poder acceder a la opinión de extensionistas se realizaron en el marco de una convocatoria de todo el personal de extensión a una jornada denominada: Técnicos del INTA se capacitan en el Registro de Agricultores Familiares y Monotributo Social²². En esta primera instancia se dialogó con los referentes, es decir jefes de agencia de las diferentes unidades acerca de cómo funcionó el sistema en las últimas décadas en comparación a cómo funciona actualmente.

²² <http://inta.gov.ar/noticias/tecnicos-del-inta-se-capacitan-en-el-registro-de-agricultores-familiares-y-monotributo-social>



Fig. 1. Técnicos se capacitan en el Registro de Agricultores Familiares y Monotributo Social

Guía de preguntas realizadas. Modos y formas de comunicación de los extensionistas y las lógicas de trabajo:

1. ¿Cómo se comunican entre unidades?
2. ¿Cómo es la comunicación entre extensionistas y equipo de gestión?
3. ¿El equipo de gestión mantiene reuniones frecuentes con los grupos de trabajo?
4. ¿Cuál es su medio de comunicación más utilizado para informarse?
5. ¿Actualmente como es el funcionamiento?
6. ¿Brindan respuestas a las demandas del territorio?
7. ¿Se sienten valorados con el desempeño de sus tareas?
8. ¿Se integran y participan con las demás unidades?

Anexo II. Encuestas varias

Septiembre diciembre de 2015

En esta oportunidad se buscó conocer la opinión de los principales destinatarios de la labor del sistema de extensión, que son los productores; instituciones, organizaciones del medio; quienes fueron indagados acerca de cómo ven la labor de los extensionistas en el territorio. Se inquirió principalmente sobre aspectos de difusión de actividades, grado de satisfacción con la información difundida, etc.

Preguntas para encuestas

Encuesta a productores

Total de encuestados 10	Si	No
¿El INTA brinda asesoramientos a ustedes?	60%	10%
¿Siempre obtiene respuestas ante sus demandas?	40%	60%

Total de encuestados 10	Internet	Medios de comunicación	Contactos interpersonales
¿Cómo se entera cuando el INTA organiza jornadas, cursos talleres?	Internet 65%	(Radio) 5% TV 10%	20%
¿Cuál es su medio de comunicación preferido?	TV 65%	Tv 25%	10%

Encuesta a integrantes de municipalidades

Total de encuestados 10	Si	No
¿El INTA brinda asesoramientos a ustedes?	80%	20%
¿Siempre obtiene respuestas ante sus demandas?	40%	60%

Total de encuestados 10	Internet	Medios de comunicación	Contactos interpersonales
¿Cómo se entera cuando el INTA organiza jornadas, cursos talleres?	Internet 65%	Radio 5% TV 10%	20%
¿Cuál es su medio de comunicación preferido?	TV 65%	Tv 25%	10%

Encuesta a integrantes de comunas

Total de encuestados 10	Internet	Medios de comunicación	Contactos interpersonales
¿Cómo se entera cuando el INTA organiza jornadas, cursos talleres?	Internet 65%	Radio10% TV 5%	20%
¿Cuál es su medio de comunicación preferido	TV 65%	Tv 25%	10%

Encuesta a profesores de Escuela Agrotécnicas

Total de encuestados 30	Internet	Medios de comunicación	Contactos interpersonales
¿Cómo se entera cuando el INTA organiza jornadas, cursos talleres?	Internet 65%	Radio10% TV 5%	20%
¿Cuál es su medio de comunicación preferido?	TV 65%	Tv 25%	10%

Total de encuestados 10	Internet	Medios de comunicación	Contactos interpersonales
¿Cómo se entera cuando el INTA organiza jornadas, cursos talleres?	Internet 65%	Radio 5% TV 10%	20%
¿Cuál es su medio de comunicación preferido?	TV 65%	Tv 25%	10%

Anexo III. Entrevistas a equipos de conducción

Diciembre 2015

En este periodo se realizaron entrevistas a jefes de agencia y algunos referentes del equipo de gestión) **Jefes de unidades**

Guía de preguntas realizadas

1. ¿Cómo se comunican los jefes de agencias con el equipo de gestión?
2. ¿Cómo trabaja el Sistema de Extensión?
3. ¿Hay interacción con las otras unidades?
4. ¿Que se tiene en cuenta en las planificaciones y quienes las realizan?

Enero 2016

Entrevista a integrantes del Equipo de gestión

Guía de preguntas realizadas

1. ¿Que se tiene en cuenta a la hora de planificar en extensión y quienes participan?
2. ¿Supervisan y coordinan las actividades de los territorios? ¿Cómo?
3. ¿Cómo se establecen las demandas en cada territorio?
4. ¿Se comunican constantemente con los involucrados en el Sistema?
¿De qué forma?

Anexo IV. Programas, redes, cadenas/cultivos y áreas del conocimiento con intervención en la EEA Famaillá

Famaillá Programas/ Redes	Cadenas/Cultivos Producciones	Disciplinas/Áreas del Conocimiento Orientación/Ramas
Agroindustria y Agregado de valor	Granos/Hortalizas	Tecnologías de Alimentos , Agregado de Valor , Mecanización , Agricultura de Precisión , Gestión de la Calidad
Apicultura	Miel	Agregado de Valor , Polinización , Gestión de la Innovación
Cereales y Oleaginosas	Soja y Trigo	Evaluación de cultivares
Cultivos Industriales	Caña de Azúcar	Eco fisiología, Mejoramiento Genético , Biología Molecular , Sanidad , Manejo , Ciclo de Vida
Forestales	Cedro/Eucaliptos Lapachos	Mejoramiento Genético , Biología Molecular
Frutales	Citrus y Arándano	Sanidad , Cosecha y Postcosecha, Calidad, Socio-Economía
Hortalizas , Flores y Aromáticas	Hortalizas frescas , hortalizas pesadas, flores , aromáticas	Manejo , Cultivos Protegidos, Sanidad, Domesticación y Mejoramiento Genético, Comercialización
Protección Vegetal	Varias	Enfermedades
Recursos Naturales	Varias	Riesgo Climático, Emisiones GEI, Ordenamiento Territorial.
Suelo	Varias	Fertilidad y Nutrientes, Biota del Suelo, Sustentabilidad, Medio Ambiente
Territorios, Eco-Soc. y Prospectiva	Varias	Mercados, Comercialización
Recursos Genéticos	Caña de Azúcar	Germoplasma y Conservación

Anexo V. Nombre y código programático de los proyectos específicos, integradores, PRET, con intervención en la EEA Famaillá y sus unidades de extensión

Numero	Titulo
PNAGUA-1133042	Necesidades de agua de los cultivos y estrategias de riego.
PNAIyAV1130022	Procesos productivos agroindustriales para agregar valor en origen en forma sustentable.
PNAIyAV1130023	Tecnologías de agricultura de precisión para mejorar la eficiencia de la producción agropecuaria.
PNAIyAV1130024	Estrategias y tecnologías innovativas en mecanización para el desarrollo territorial sustentable.
PNAIyAV1130032	Tecnologías de transformación de alimentos
PNAIyAV1130042	Herramientas y sistemas para la gestión de la calidad integral.
PNAIyAV1130043	Estrategias para la diferenciación de alimentos y el desarrollo de nuevos productos alimentarios.
PNAPI-1112043	Estrategias para agregar valor a la producción apícola argentina.
PNAPI-1112044	Gestión y mejora del servicio ambiental de polinización.
PNAPI-1112052	Gestión de la Innovación apícola como aporte al desarrollo territorial.
PNCYO-1127046	Redes de evaluación de germoplasma inédito (INTA) y cultivares comerciales de Cereales y Oleaginosas.
PNIND-1108061	Desarrollo de ideotipos para sistemas productivos agroindustriales resilientes.
PNIND-1108062	Introducción de variabilidad y mejora genética continúa de los cultivos industriales.
PNIND-1108063	Desarrollo y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas para caracterización y generación de materiales genéticos
PNIND-1108064	Bases eco fisiológico del mejoramiento y sistemas de cultivo.

PNIND-1108072	Epidemiología de plagas y enfermedades en cultivos industriales con enfoque al desarrollo de estrategias de manejo integrado.
PNIND-1108073	Manejo integrado de los cultivos industriales.
PNIND-1108074	Optimización del ciclo de vida de los cultivos industriales.
PNFOR-1104063	Mejoramiento genético de especies forestales nativas de alto valor.
PNFOR-1104064	Aplicación de herramientas moleculares para el uso y la conservación de la diversidad genética forestal.