

**ALUMNAS:**

**LLORENTE M. ALEJANDRA,**

DNI: 30.139.685

LEGAJO: 11563/7

DIRECCIÓN REAL DE LOCALIZACIÓN: CALLE 118 N° 2339

TELÉFONO: 4531916 - 155744507

E - MAIL: JANI\_LLORENTE@HOTMAIL.COM

**MANAZZA CARMELA M.**

DNI: 30.134.113

LEGAJO: 11566/1

DIRECCIÓN REAL DE LOCALIZACIÓN: CALLE 18 N° 1414

TELÉFONO: 0221 - 156054568

E - MAIL: CARMELAMANAZZA@YAHOO.COM

**RAVEA NEREA M. A.,**

DNI: 30.575.978

LEGAJO: 12759/3

DIRECCIÓN REAL DE LOCALIZACIÓN: CALLE 116 N° 1677

TELÉFONO: 4270029

E - MAIL: NRAVEA@YAHOO.COM.AR

**SEDE: LA PLATA**

**TÍTULO DE LA TESIS: COMUNICACIÓN SEMILLAS PARA LA INTEGRACIÓN**

**PROGRAMA QUE ENMARCA LA TESIS: COMUNICACIÓN, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN**

**DIRECTOR: WASHINGTON URANGA**

**CO DIRECTOR: JAVIER CAROU**

**FECHA DE PRESENTACIÓN: JUNIO 2011**

## **Síntesis de “Comunicación, Semillas para la integración”**

Esta Tesis llamada “Comunicación, semillas para la integración” se desarrolló en el ámbito del *Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF)*, que pertenece al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Para cumplir nuestra meta nos propusimos “conocer e indagar la realidad comunicacional del IPAF pampeano para analizar sus estrategias comunicacionales con el fin último de realizar un *Plan de Comunicación* consecuente con el PEI 2005- 2015”.

De esta idea general surgieron tres objetivos; en primer lugar *analizar la comunicación interna y externa de la institución*, lo que implicó tomar contacto con sus miembros y vincularnos con la organización en sí. El segundo objetivo consistió en *evaluar si los miembros de la institución conocían los aspectos más relevantes del Discurso Identitario*. El último objetivo residió en *analizar los procesos de gestión del IPAF*.

Al considerar el abordaje comunicacional - institucional que se plantea mediante las líneas de acción, buscamos enriquecer los *lazos de comunicación* del IPAF y contribuir a su labor de promover la *agricultura familiar*; de esta manera, comprendemos y damos a entender que la razón de ser del instituto es el pequeño *agricultor* familiar, plasmado como figura central en la presente tesis.

Palabras claves:

Comunicación

Discurso identitario

Agricultura familiar

Procesos de gestión

IPAF

Planificación

Plan de comunicación

Actores del IPAF

Cultura organizacional

## **ÍNDICE**

<b>-Introducción. Algunas palabras para comenzar.....</b>	<b>pág. 1</b>
<b>Cap I - Marco teórico Comunicacional: “Conceptos base”.....</b>	<b>pág. 4</b>
Hablando de comunicación	
El antes y el después a través del tiempo	
Un recorrido por la planificación	
<b>Cap II - Contexto histórico. “Un recorrido por el agro”.....</b>	<b>pág.20</b>
Cambio de paradigma...	
Subsistencia y descomposición de la agricultura familiar	
Una nueva ruralidad	
<b>Cap III - Para entendernos mejor.....</b>	<b>pág. 27</b>
¿Y por casa cómo andamos?	
Una forma esencial de comunicar en la organización: la extensión	
La extensión en el NTA	
<b>Cap IV - Familiarizándonos con la agricultura .....</b>	<b>pág. 38</b>
Desarrollo sustentable	
Desde una mirada agroecológica	
Desarrollo sustentable en nuestro país	
Nociones claves del IPAF	
Hacia una alternativa agroecológica	
<b>Cap 5- Nuestro escenario: IPAF .....</b>	<b>pág. 46</b>
CIPAF	
IPAF: una dinámica propia	
<b>Cap 6-Marco Metodológico. Utensilios Para sembrar y cosechar .....</b>	<b>pág. 55</b>

**Cap 7-Análisis de contenido: Con la lupa en nuestras manos..... pág. 62**

- Cuatrifolio
- Sitio WEB
- Pizarras y carteleras
- Eventos
- Planes Institucionales

**Cap 7.1- Ahora el turno de los protagonistas ..... pág. 89**

Encuestas y entrevistas

Repasando lo caminado

**Cap 8-Líneas de acción. Sembrando ideas ..... pág. 117**

**Cap 9- Conclusión final. Se hace camino al andar..... pág. 133**

-Conclusiones

-Cierre y agradecimiento

**-Bibliografía .....pág. 147**

**-ANEXOS (ver formato CD)**

## Algunas palabras para comenzar...

La siguiente tesis inició su cauce a partir de la idea de poner en práctica los conocimientos aprehendidos durante la orientación Planificación Comunicacional, esenciales a nuestra profesión, cuyas bases devienen de la Comunicación Social, entendida como herramienta primaria en la vida e interacción de los sujetos sociales y colectivos.

Este Proyecto de Tesis denominado “**Comunicación, semillas para la integración**” se desarrolló en el ámbito del *Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF), Región Pampeana* dependiente, en primera instancia del Centro de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar (CIPAF), que pertenece al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

La particularidad del terreno, tanto en su esfera social como natural, fue la que nos impulsó a interesarnos por la institución; sostenemos firmemente la idea que mediante la comunicación se puede lograr la integración y reconocimiento de sectores poco visibilizados como la agricultura familiar a pequeña escala, casi de sobrevivencia, contribuyendo a establecer una mayor equidad social.

Consideramos relevante introducir al lector acerca del recorrido cursado durante los aproximadamente dos años en que construimos la presente tesis. La misma consta de tres partes:

- un primer momento para reconocer el ámbito de trabajo, la institución, sus actores involucrados y las temáticas vinculadas a la comunicación;
- luego una etapa de reflexión acerca de los objetivos que deseamos trabajar, estableciendo un marco de referencia junto a una metodología a aplicar;
- finalmente el análisis del proceso transitado, consecuente y coherente con las perspectivas del grupo planificador, plasmadas en conclusiones y en una devolución hacia la institución.

Para cumplir nuestra meta nos propusimos “**conocer e indagar la realidad comunicacional del IPAF Pampeano para analizar sus estrategias comunicacionales con el fin último de**

**realizar un Plan de Comunicación consecuente con el PEI (Plan Estratégico Institucional) 2005- 2015”.**

De esta idea general surgieron tres objetivos; en primer lugar debíamos **analizar la comunicación interna y externa de la institución** y esto implicó tomar contacto con sus miembros y vincularnos con la organización en sí, conocer su manera de ‘respirar’, la forma en que ‘muta’ cotidianamente según sus metas e intereses, sus iniciativas y actividades en comunicación; el modo en que se relaciona con su entorno. Esta etapa consistió en observar y analizar diversos productos comunicacionales como el sitio Web de la institución, los folletos, los boletines diarios de noticias, diferentes eventos en que se hizo presente el IPAF, además de reuniones internas y su comunicación informal, punto nodal para entender a sus actores en acción. Para esta etapa elegimos como herramientas el análisis de contenido y el trabajo en campo mediante la observación, las encuestas al equipo y las entrevistas a miembros representativos de la institución.

El segundo objetivo consistió en **evaluar si los miembros de la institución conocían los aspectos más relevantes del discurso identitario**; para ello revisamos las cuestiones fundamentales que rigen a una institución: qué hace, cómo se mueve y para qué, así como su propuesta de cambio a futuro. Debíamos descubrir cuál era su misión, en qué espacios se encontraba plasmada y cuál era el grado de implicancia de sus miembros hacia ello. Para conseguirlo abordamos la labor con la misma dinámica de trabajo y agregamos una herramienta más: la relatoría, un abordaje diferente que consiste en pequeñas anotaciones, descripciones del lugar, y observaciones detalladas acerca de la percepción y el recuerdo nuestro en determinados momentos del trabajo.

El último objetivo residió en **analizar los procesos de gestión del IPAF** que, en cierta forma, implicó rever la toma de decisiones, la implementación y evaluación de resultados, las encuestas y el análisis de organigrama. Para abordar esta instancia se confeccionaron entrevistas en profundidad a tres miembros del Instituto; por un lado hablamos con Gustavo Tito, Director del mismo, y Cora Gornitzki, Comunicadora del IPAF Pampeano y, por otro lado, nos contactamos con Claudia Palioff, comunicadora del CIPAF.

Entre idas y vueltas de información logramos, a pesar del escaso tiempo del equipo y circunstancias imprevistas, lograr nuestro objetivo: plasmar todo aquello que este universo nos logró transmitir. El IPAF implicó para nosotras palabras nuevas, términos específicos y una dinámica distinta de acercarnos y entender la realidad. Nuestro esfuerzo dio como resultado la confirmación de un simple hecho: somos un equipo. Los momentos que nos

tocaron enfrentar nos fortalecieron como personas y al mismo tiempo representaron para nosotras un desafío que sin el esmero y constancia de las tres no lo hubiésemos conseguido.

Esperamos que el lector perciba la riqueza de contenido de la tesis y el arduo trabajo que requirió. Deseamos que la disfrute y comprenda el aporte comunicacional y sobre todo social, que **“Comunicación, semillas para la integración”** transmite.

**Grupo Tesista:**

*Llorente Alejandra*

*Manazza Carmela*

*Ravea Nerea*



# CAPÍTULO

# I

# CONCEPTOS

# BASE

## **Hablando de Comunicación**

La **cultura** constituye una forma de ser, de sentir, de vivir; nos antecede y nos sucede. Pensar la **comunicación desde la cultura** es posicionarnos en el presente, teniendo en cuenta lo que alguna vez fuimos, para tener claro lo que queremos ser. La realidad es compleja y dinámica, por este motivo nuestra intervención debe atender a las múltiples miradas y sentidos presentes en las diferentes **situaciones de comunicación**. Esto se debe a que las relaciones de comunicación entre los actores configuran un todo significativo; *vivida como experiencia la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros (Mata, 1994)*; a partir del reconocimiento de estos momentos puntuales podremos reconstruir la realidad comunicacional de la institución y prever procesos de cambio planificado que contribuyan al mejoramiento de las relaciones internas y de las dinámicas grupales.

*“Comunicarse –en el sentido experiencial- suele ser vincularse, poner en común, compartir, intercambiar. Estos actos son configurados por los distintos sujetos a lo largo de su experiencia social y en su relación con la escuela, la familia, los medios masivos y otras instancias de mediación” (Armand Mattelart y Michele Mattelart, 1997).*

Con el fin de realizar una planificación comunicacional en el Instituto de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar, creemos necesario ahondar en varias de las nociones que utilizaremos a lo largo de este recorrido.

## **El antes y el después a través del tiempo**

*“La noción de comunicación abarca una multitud de sentidos”*, afirma Armand Mattelart al señalar que la división del trabajo representó en su momento el primer paso teórico para definir este concepto. A fines del siglo XVIII, Adam Smith aseguraba que la comunicación contribuía a organizar el trabajo colectivo en el seno de la fábrica y en la estructura del espacio económico. Años más tarde, se da a conocer el primer sistema de comunicación a distancia: el telégrafo óptico de Claude Chappre que quedaría inaugurado en 1793 con fines militares.

Desde entonces se buscaron modelos explicativos para comprender y orientar esas prácticas. Es en esta línea que aparecen Shannon y Weaver, ingenieros que a fines de la

década del 40 en los Estados Unidos pensaron a la comunicación como un proceso de transmisión de significados que se realiza desde un emisor a un receptor utilizando algún tipo de canal. Aquel modelo informacional esquematizaba la transmisión de información entre máquinas.

*“En tales procesos la comunicación (la transmisión) se considera eficaz o exitosa cuando el destinatario recibe exactamente lo que la fuente ha organizado como mensaje a transmitir”* (op. cit.).

A este modelo se lo fue puliendo con el paso del tiempo; así, por ejemplo, desde el terreno de la lingüística estructural, Roman Jakobson dio una dimensión comunicativa al modelo matemático cuando incorpora a él las nociones de contexto en que se produce la transmisión, diferenciando de esta manera las funciones que puede cumplir el lenguaje y el escenario de interacción.

Por su parte, los teóricos funcionalistas irían produciendo avances sobre ese modelo al considerar, por ejemplo, el papel que juegan los grupos de pertenencia de los individuos en las operaciones de interpretación de los mensajes y particularmente sobre sus efectos.

Pero se puede decir que el campo académico de la comunicación en América Latina emerge alrededor de los años sesenta, setenta y se consolida e institucionaliza en los años ochenta.

*“Para esta época estamos en condiciones de hablar de la existencia de un campo de saberes con relativa autonomía con respecto a otras disciplinas en las ciencias sociales, de una “cultura de la comunicación”, entendida como conjunto de premisas y prácticas compartidas (por la mayor cantidad de integrantes del campo la mayor cantidad del tiempo) de tal modo que rara vez son cuestionadas: modos de hacer investigación, modos de pensar y legitimar los objetos, práctica de reproducción de conocimientos, etc.”* (Saintout, 2003)

Durante la década del 60, frente a la Guerra Fría y el conflicto este-oeste, desde los países ‘desarrollados’ se realizaron diversas propuestas político-comunicacionales con las que se pretendía que América Latina saliera de su subdesarrollo.

*“En este sentido, propiciaron políticas sociales y económicas que incluían una perspectiva comunicacional muy fuerte, sobre todo teniendo en cuenta el papel que los medios de comunicación cumplían en este trayecto al desarrollo”* (Saintout).

De esta manera, se construyó una visión optimista de los medios y la tecnología de comunicación en los procesos de modernización. En ese momento a un país se lo consideraba desarrollado cuanto más sofisticado era el sistema de comunicación de su sociedad.

El marco epistemológico del desarrollismo y del funcionalismo estaba sustentado en concepciones funcionalistas y conductistas, que erigían a los medios de comunicación como determinantes en los complejos sistemas sociales.

Frente a la propuesta desarrollista surge en América Latina la “Teoría de la Dependencia” que postulaba que el denominado ‘subdesarrollo’ no obedecía a los motivos que atribuía la CEPAL<sup>1</sup> ni era una cuestión de retraso en un camino que conducía al desarrollo, sino que era una situación que encontraba su explicación en procesos históricos de dependencia a políticas económicas y sociales externas.

En este sentido, la idea no era acceder al desarrollo, sino ‘independizarse’ de esos vínculos; Latinoamérica no era subdesarrollada, sino dependiente; era necesario, entonces, un cambio social y político; es en este momento que surge una nueva visión: la invasión cultural. Este pensamiento parte de igualar la comunicación con los medios masivos, denunciados por su papel al servicio de la ‘colonización’ económica y cultural de América Latina. De esta manera, la prensa, la televisión y la radio son reveladas como los principales instrumentos de penetración cultural de las grandes transnacionales.

Este es el momento en que teorías como las de Armand Mattelart con su libro “Para leer al Pato Donald”, Louis Althusser con “*Los aparatos ideológicos del estado*”, las reflexiones norteamericanas de la Mass Communication Research (medios para la democratización de la cultura) y, su contracara, la Escuela de Frankfurt, aparecen en escena. En este continente y especialmente en Argentina, ligado al movimiento peronista, para los años 60 y 70 se impulsará la denominada línea del “Pensamiento Nacional”, que reivindicará la existencia de un ser nacional negado por las oligarquías locales y por los intereses imperialistas que buscará la constitución de una epistemología propia.

Paralelamente al diagnóstico de los medios como herramientas de acumulación y dominación, durante las décadas del setenta y el ochenta en toda América Latina se

---

<sup>1</sup> La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas encargadas de promover el desarrollo económico y social de su respectiva región del mundo. Creada en 1948, la CEPAL actualmente presta servicios a 33 gobiernos de América Latina y el Caribe, amén de varias naciones de América del Norte y Europa que mantienen lazos históricos, económicos y culturales con la región. En total, los Estados miembros de la Comisión suman 41, además de 7 miembros asociados, condición jurídica acordada para algunos territorios no independientes del Caribe. La CEPAL funciona como un centro de estudio en la región, que colabora con los Estados miembros y diversas instituciones locales, nacionales e internacionales en el análisis de los procesos de desarrollo a través de la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

desarrollarán una importante cantidad de experiencias a las que se las conoció como “comunicación alternativa”. Estos estudios se detienen en los medios y la comunicación como instrumentos para la liberación. Dentro de esta corriente, Antonio Pasquali cuestiona la definición ingenieril de la comunicación y la problematiza desde una mirada sociocultural *“los modos de comunicación no son sólo fenómenos estructurales sino que son modos de constitución de lo social”*. Afirma: *“Todos los canales artificiales empleados hoy para la comunicación con las masas silencian, por su propia estructura, al sujeto receptor y bloquean su capacidad interlocutora. Si toda sociedad depende de su comunicación, entonces es central pensar quién maneja la comunicación y con qué fines”* (Pasquali, 1990).

Por otro lado, Paulo Freire considerará que la idea del diálogo, el encuentro con el otro, implica una “praxis liberadora”.

*“La comunicación verdadera no es la transferencia, o la transmisión del conocimiento, de un sujeto a otro, sino su coparticipación en el acto de comprender la significación del significado. Es una comunicación que se hace críticamente”* (Freire, 2006). Vivida como experiencia, la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros y la forma instaurada históricamente como espacio de encuentro e intercambio de saberes fue la escuela; la comunicación vista desde este punto rompe con la idea moderna de educación y propone un diálogo diferente donde el fin de educar es atravesado por diversos sentidos.

*“La educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados”* (Freire).

Durante la década del 80 surge de la mano de propuestas desarrollistas el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) donde a partir de talleres de comunicación comunitaria se buscaba encontrar nuevas formas de organización y participación.

Y el debate sigue en pie. Jesús Martín Barbero rescatará la importancia de pensar la comunicación desde lo popular, pasar de los medios a las mediaciones culturales. La ‘dominación’ nunca puede ser total, se comienza a hablar sobre un desplazamiento de una cultura estática a otra donde circulan diversas significaciones. *“La comunicación ahora será pensada desde la cultura, como constitutiva de la cultura y está definida desde una mirada sociosemiótica, lo que implica la atención al plano simbólico pero también las dimensiones materiales e históricas”* (Barbero, 1991).

Néstor Canclini por su lado sumará el concepto de ‘culturas híbridas’. *“Hablamos de hibridación como un proceso al que se puede acceder y que se puede abandonar, del cual se puede ser excluido o al que pueden subordinarnos...”* (García Canclini, 2010) .El autor advierte que el presente contexto global nos enfrenta a un mundo donde no existe fusión de culturas sino un espacio intercultural que se logra a través de la confrontación y el diálogo.

En este punto se puede decir que la cultura está conformada por ciertas ‘marcas ciegas’<sup>2</sup> (Heler, 2000) que definen al individuo. Nassif explica que se trata de una interacción entre el hombre que recibe esta cultura y se integra a ella pero que al mismo tiempo la reelabora o crea más cultura y se va configurando a sí mismo como persona. Considera a este intercambio como un ‘Juego libre de lo individual con el mundo’ (Nassif, 1984). La cultura es lo producido por el hombre pero también lo vivido y lo experimentado por él en la marcha hacia su propio destino; una determinada manera de ver el mundo y concebir su existencia.

### **Un recorrido por la planificación**

La historia nos indica que la noción de planificación se remonta, en América Latina, a la crisis del ‘30 y a las postrimerías de la II Guerra Mundial; hasta ese momento las economías latinas se sustentaban casi exclusivamente en los ingresos derivados de las exportaciones. Esta lógica llega a su fin con la crisis mundial de 1930, viéndose forzada la activación de la industrialización interna; consecuentemente, y para establecer las condiciones del orden que implicaba esta nueva estructura productiva, fue imprescindible una mayor intervención reguladora del Estado que contribuyera a la reorientación de la economía. Kaplan, (1985) por su parte sostiene que *“la planificación, en la medida en que haya podido emerger y comenzar a existir a través de manifestaciones larvadas y primarias, en los principales países latinoamericanos, habría sido o sería el resultado y la forma de un intervencionismo estatal intensificado”*. Puede afirmarse entonces que la planificación surge cuando se reconoce la necesidad de la intervención gubernamental, para conducir el proceso económico de la pérdida de dinamismo del comercio exterior y a la vez para conducir la política de desarrollo mediante planes generales con una visión global de la economía.

Siguiendo a otros autores como Carlos E. Cortés y avanzando en la historia, llegamos a la década del ‘50 y del ‘60 momento en el que se produce un gran optimismo, gracias a los

---

<sup>22</sup> Las marcas ciegas, según Heler, son aquellas contingencias particulares que hacen de cada uno de nosotros un “yo” antes que una copia o una réplica de otras personas.

investigadores del Massachusetts Institute of Technology y la Universidad de Standford, entre otros, sobre el papel que la comunicación desempeñaría en el proceso de desarrollo. *“La planificación del crecimiento económico y los modelos de comunicación para el desarrollo se aplicaron extensamente, a través de programas estatales, y la profesionalización de los periodistas surgió como un requisito del desarrollo latinoamericano”* (Cortés, 1997). Es aquí cuando comienza a asociarse la idea de planificación con la de comunicación, nociones que por su uso pueden conjugarse en diversos terrenos. Uno de ellos será, más adelante, el del mercadeo social: *“se trata de una visión compleja de una estrategia de comunicación para el desarrollo, cuya finalidad es ejecutar programas de largo plazo para producir cambios de comportamiento específicos y sostenidos en grandes poblaciones, mediante etapas de planificación, intervención, vigilancia y evaluación”* (Cortés). Puede afirmarse que la planificación comunicacional, tal como hoy la pensamos, tuvo sus primeros antecedentes en estas experiencias donde se piensan y proponen unas metas a alcanzar, dentro de un marco programado eficazmente, en pos de propiciar cierto bienestar social.

Consideramos pertinente destacar que la dinámica social opera de manera compleja, porque *“en cada escenario concreto de intervención, así como en su contexto más amplio se mueve y actúa en diferentes direcciones un gran número de actores sociales que persiguen intereses particulares y que no siempre sabemos identificar, con grados y bases de poder muy diversos, estableciendo para ello cambiantes estrategias y alianzas que con frecuencia tienden a redefinir a través del tiempo”* (Robirosa, 1990). De esta forma, podemos afirmar que cada ciencia estudia y se orienta hacia determinados objetos de estudio y es a partir de estas prácticas y relaciones entre los sujetos que surge una forma de intervención, basada en una dimensión de corte comunicacional, y orientada a la comprensión de las problemáticas socioculturales.

Este concepto que llamamos **planificación** consiste en la utilización, por parte del comunicador, de determinadas herramientas y procedimientos destinados a organizar y racionalizar acciones. Por lo tanto, el objetivo de este proceso estará centrado en influir en el curso de los acontecimientos que consideramos relevantes para alcanzar una situación deseada; como equipo planificador deberemos organizar, coordinar y prever, mediante el uso eficiente de determinadas herramientas teóricas y metodológicas, todos aquellos fines que deseamos alcanzar.

Planificar implica reflexionar sobre la institución en donde nos encontramos, dilucidar sus necesidades, reforzar sus éxitos; significa elegir un punto de destino, para de ahí en más, actuar de manera consecuente con el mismo.

Con este fin, comenzaremos por indagar las tareas y sus resultados para luego gestar alternativas, creando nuevas condiciones que favorezcan a la institución en su quehacer cotidiano y finalmente, establecer los caminos para lograr nuestros propósitos.

Elegimos trabajar la noción de planificación **desde la comunicación** con la certeza de que todas las prácticas sociales pueden leerse como prácticas de enunciación, lo comunicacional es inherente a las prácticas sociales y no es posible desentrañar el sentido de los procesos históricos sin contar con la mirada desde la comunicación. El proceso de diagnóstico y planificación desde la comunicación es, al mismo tiempo, un proceso de educación-comunicación. Son los actores sociales los principales protagonistas, las herramientas que provee la ciencia tienen por objetivo fundamental garantizar más y mejores espacios de participación, desarrollar capacidades para que puedan actuar en libertad.

Para complementar esta mirada, y considerando sobre todo nuestro espacio de intervención, también tomaremos en cuenta la perspectiva de la **planificación participativa** *“que concibe al otro como semejante, un ciudadano cuyo saber es complementario, con derechos y responsabilidades para intervenir en la gestión, desde la identificación de los problemas, la determinación de prioridades, la intervención en las actividades y la evaluación”* (Nirenberg, Brawerman, y Ruiz, 2003). De esta manera será más acertada la creación de alternativas comunicacionales en función de las carencias o demandas descubiertas, ya que en el proceso de investigación y detección de las mismas, el aporte de los actores pertenecientes a la institución será de fundamental consideración.

La producción de conocimiento no es secuencial ni lineal. Lo importante es establecer una lógica comprensiva y darle continuidad a un proceso de apropiación y transformación de un determinado objeto de estudio, en medio de un sinnúmero de acciones, actividades y procedimientos que en sí mismos se van dando de manera discontinua, avanzando y retrocediendo, reformulando y revisando para volver sobre los mismos pasos con una mirada más afinada, con diferente profundidad en el análisis, considerando otras aristas e incorporando aspectos complementarios y enriquecedores. *“Es un proceso turbulento, revulsivo y para nada lineal, de construcción del conocimiento social en el que, no obstante, es posible reconocer fases. Lo concreto es que se avanza, se retrocede y se vuelve a avanzar.”*



*También que en la práctica de los actores sociales varias de estas fases se dan de manera simultánea.”(Robirosa, op.cit).*

Esta mirada rescata la idea del comunicador comprendido como un científico social que posee saberes, capacidades y destrezas que le permiten facilitar el diálogo abierto entre actores diversos en el espacio público. Y entiende al planificador de procesos comunicacionales como aquel comunicador que trabaja en la articulación productiva de saberes y capacidades de estos distintos actores en función de la construcción de consensos en escenarios de transformación.

La planificación participativa es un método que permite entender la realidad, leer y colaborar con la toma de decisiones en el marco de la complejidad, comprendida esta como un todo integrado por elementos íntimamente solidarios entre sí y articulados de manera interdependiente. Es lo contrario a la abstracción y el recorte en el marco de una disciplina que puede terminar aislando o sacando de contexto una determinada realidad.

La planificación no es un ejercicio individual. Pero los aportes individuales adquieren validez en la medida en que encuentran consensos sociales que le brindan legitimidad.

La acción o las acciones y estrategias de los actores sociales se desarrollan y constituyen en el espacio de **lo público** entendido como un escenario complejo, multisectorial y multiactoral, donde se visibilizan los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores. El espacio público es el escenario de la acción.

El método supone reconocer y asumir **la complejidad** como un dato presente en la práctica social, en los escenarios y en cada uno de los sujetos actores colectivos. Sostenemos que el sujeto social se construye a partir de los sujetos humanos individuales y haciendo centro en ellos, desarrolla capacidades para modificar el contexto que lo rodea y en ese mismo proceso se modifica a sí mismo.

Según Washington Uranga el futuro no está construido por actores individuales, lo construyen los “actores sociales”, es decir, el sujeto colectivo. Por actores sociales se entiende a grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. La concepción de “actor social” tampoco es estática e inmodificable, los actores sociales también se modifican en la interacción y a partir de su participación en los procesos sociales. No existe una caracterización definitiva y única de cada actor social. Tampoco un modo de conducta que puede determinarse como inmodificable, porque hay múltiples factores que van moldeando en cada caso las formas de

ser y de actuar. Se pueden, sin embargo, establecer patrones de comportamiento que derivan de los marcos interpretativos, de las formas de comprender el mundo, de encarar la resolución de los conflictos y de los problemas, resultantes también de cosmovisiones e ideologías.

Habiendo explicado los conceptos previos y esenciales, podemos pasar ahora al de **Gestión de Procesos Comunicacionales**. En primer lugar se puede definir el término *gestión* entendido, esencialmente, como acción; llevar adelante acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada (Uranga, 2003). Y aunque el diagnóstico y la planificación sean esenciales para toda *gestión de comunicación*, ésta también implica otras funciones: la organización de tareas y responsabilidades, la dirección de equipos de trabajo para la ejecución de actividades planeadas y la evaluación y seguimiento constante de todo el proceso de gestión.

Consecuentemente, al hablar de *procesos comunicacionales*, se hace referencia a los actores involucrados, a espacios de necesidades y demandas comunicacionales vinculadas con las prácticas que se verifican en la sociedad. Hablamos de prácticas puntuales y demostrables de comunicación que a la vez pueden ser reconocidas entre las prácticas sociales.

En definitiva la gestión de procesos comunicacionales debe comprenderse como *“un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan o ponen en juego una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de los grupos, las organizaciones y las comunidades.”* (Uranga y Bruno, 2004)

Entendemos la labor del planificador comunicacional como un aporte tendiente a modificar, transformar reglas y modos de funcionamiento, así como generar y producir nuevos. *“Al intervenir en prácticas sociales el comunicador se constituye en articulador de saberes y prácticas, actuando a la manera de una intelectual orgánico”* (Uranga y Bruno, 2006).

Concebimos a las **prácticas sociales** como el momento de concreción y de manifestación de ciertos esquemas de percepción, concepción y evaluación que actúan en un nivel consciente e inconsciente. Es en este sentido que los discursos de los actores vendrían a jugar un rol fundamental en la ejecución de prácticas en la vida cotidiana. Como sostienen W. Uranga y D. Bruno: *“nuestro acceso a la cultura y a las culturas se produce precisamente a través de esa red constituida por los fenómenos discursivos”* (2006). Por lo tanto, al entender que los discursos son configuraciones de sentido y la realidad se construye intersubjetivamente, es que nosotras nos proponemos dilucidar estos “contratos de sentido”

para intervenir como comunicadoras ayudando a conformar una nueva realidad comunicacional.

Es mediante la **realidad comunicacional**, entendida como la descripción, el análisis y la valoración de las situaciones de comunicación del objeto de estudio, en donde se reconocen las significaciones y los productos de comunicación. Una vez insertas en esta realidad comunicacional, analizaremos los diferentes discursos que circulan en el IPAF. Cualquiera que fuera el soporte material, lo que llamamos **discurso** o conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio-temporal del sentido. El conjunto discursivo puede comprender elementos tales como: documentos institucionales, archivos, folletos, gacetillas, discursos orales de los actores, actividades que se desarrollan en la institución, organigramas, sociogramas, imágenes, etc. El propósito de este análisis es establecer un grado de coherencia y así poder avanzar en la construcción de premisas de sentido. Todos los sujetos negocian sentidos y es allí donde nosotras deberemos interpretar, en primera instancia, para comprender desde qué lugar se está actuando, y en segunda instancia, para aportar desde su conocimiento la propuesta a seguir.

La intervención manifiesta múltiples miradas y sentidos a una situación social determinada, debemos identificarnos con los actores sociales atravesando las prácticas y sentidos que ellas generan en función de comprender e inmiscuirnos en el espacio de trabajo.

El ámbito organizacional desde el cual desarrollaremos nuestra tesis es el IPAF, por este motivo definimos a la **organización**<sup>3</sup> como el *“lugar donde se producen conversaciones, entendidas como fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo: se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades”* (Flores, 1994). Daniela Bruno por su parte, hace un interesante aporte acerca de esta definición explicando que *“la organización es un grupo en el que todos los miembros interactúan y están conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él. Para que exista el grupo, es preciso, que haya un objetivo en común, una interacción entre las personas y conciencia de la relación.”* (Bruno, 2008). De esta forma, evaluaremos la pertenencia de cada uno de los miembros del Instituto, indagando en sus actividades, interacciones cotidianas y percepciones acerca del contexto laboral. En este sentido, la **institución** es el lugar de producción de las significaciones porque es ahí donde se generan, a través de los actores que perciben el mundo, las cosas y los individuos (Uranga, op. cit.). También es el lugar de las relaciones sociales, donde se producen decisiones consideradas legítimas por una colectividad o un grupo social, en este caso, los miembros del

---

<sup>3</sup> En la presente tesis los conceptos de organización e institución serán considerados como sinónimos

IPAF. Por el medio en el que desarrollaremos la tesis, tendrá fundamental importancia la noción de **comunicación rural**<sup>4</sup>, la cual involucra la relación entre los sectores rurales y otros actores implicados directa o indirectamente en problemáticas de la vida rural (término que retomaremos adelante).

Podemos decir, como afirma Prieto Castillo, que estamos siempre inmersos en un todo significativo; la sociedad se ve movilizada por diferentes discursos. Por lo tanto, una relación de comunicación comprende tanto relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo) como grupales, sociales, políticas, económicas. Es en sí la organización, su comunidad, los conflictos mismos que se desenvuelven dentro de ésta, sin dejar de lado su historia, identidad, misión y visión. Además, implica su relación con los medios de comunicación para construir la imagen que quiere que los **actores** o la comunidad perciban de ella. Entre las diferentes situaciones de comunicación que se desarrollan dentro de una organización podemos divisar una suma de actores que se ven implicados directamente a partir de sus percepciones individuales y juicios personales de valor. (Prieto Castillo, 1987).

Estas diversas lecturas colectivas se generan a partir de interpretaciones y apropiaciones de sentido que terminan constituyendo formaciones discursivas específicas. Por eso, a la hora del trabajo de campo es importante para nosotras identificar a los diferentes **actores** (miembros del IPAF), indagar en la manera en que se refieren a la institución, en sus vínculos y expresiones discursivas; para esto perseguiremos una serie de indicios, expresiones materiales y simbólicas, que nos darán el puntapié inicial: espacios físicos, diferentes espacios comunicacionales, la imagen institucional generada, sus historias, documentos institucionales, productos comunicacionales, organigramas.

Al mismo tiempo, los actores se reúnen en torno a un grupo o campo de problemática particular donde se sienten identificados. Según Ana María Fernández<sup>5</sup>, en todo grupo humano se producen movimientos muy diversos: resonancias fantasmáticas, procesos identificatorios y transferenciales, intensos sentimientos de amor-odio, juegos de roles, distintas producciones lingüísticas y múltiples sentidos. Los textos grupales son inagotables, así no solo lo dicho y no dicho adquieren sentido sino también los movimientos corporales, movimientos espaciales, los silencios, los pactos. Es así que cuando exploramos dentro de la **red organizacional** además de entrever los distintos roles que desempeñan estos individuos: institucionales, de producción, emocionales, intelectuales o racionales, debemos tener en

---

<sup>4</sup> Noción profundizada en el apartado pertinente

<sup>5</sup> *Doctora en Psicología. Profesora plenaria e investigadora de la Universidad de Buenos Aires.*

cuenta que existen múltiples sentidos ocultos por explorar; que los roles no son fijos y que un mismo actor, dependiendo de las circunstancias, puede pasar de un rol pasivo a otro plenamente activo que, si en un momento hizo nudo en determinado grupo, con el tiempo ese juego de identificaciones se vuelve a resignificar.

Aquí reside la importancia de hablar de actores individuales que, reunidos en una organización, se convierten en un todo colectivo, en nuestro caso particular hablamos de miembros de diversas profesiones que lo constituyen, mediante su participación en el IPAF. Tomamos la noción de **participación**, definida por Robirosa, compuesta por tres aspectos:

- ◆ formar parte, en el sentido de pertenecer, ser integrante;
- ◆ tener parte, en el desempeño de acciones adaptativas;
- ◆ tomar parte, entendido como influir a partir de la acción.

El autor manifiesta: *“la presencia simultánea de personas implica comportamientos que se influyen mutuamente. En ese caso la participación debe tener un componente de organización y se orienta por decisiones colectivas. La acción colectiva supone dos elementos: un conjunto de reglas que determina la participación en el proceso de decisión y una regla de agregación de las decisiones individuales que concurren a la formación de la voluntad colectiva.”* (Robirosa, op. cit).

Al mismo tiempo, cabe definir que entendemos a la **cultura organizacional** como *“un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.”* (Uranga, op. cit).

De acuerdo a lo explicado, identificaremos todos estos aspectos mediante una rigurosa observación de cómo se dan las relaciones entre los miembros del IPAF, en conjunto con la realización de entrevistas que den cuenta de los valores, supuestos y lenguajes comunes al grupo, aunque también serán relevantes todo tipo de diferencias percibidas entre los miembros.

La institución da a conocer su **identidad** entendida como la esencia a través de la cual el IPAF se identifica y trasfiere sus “caracteres genéticos” tanto entre los organismos que la conforman como hacia su entorno, a través de sus actuaciones y conducta organizacional.

Dentro de su identidad se visualizan la **misión y la visión** que la institución posee: *“La misión de una organización define lo que ésta es y debe ser, es decir su rol en tanto actor social inserto en una comunidad determinada. Puede surgir de las razones que hicieron que la organización nazca o para dar respuesta a una necesidad o problemática. La visión, por el contrario, involucra una idea a futuro, entra en juego la ambición y la situación a la que desea llegar”* (Uranga).

Otras nociones imprescindibles a tener en cuenta son la **comunicación interna y la comunicación externa**. El riguroso estudio de ambas instancias, en el Instituto permitirá conocer las debilidades y fortalezas comunicacionales más relevantes a fin de brindar una propuesta que favorezca a la institución. Como se expresa en el texto “Dos caras, una moneda” (Taller de Producción de Mensajes 2006) la comunicación de una entidad es, en realidad, una sola, ya que tanto las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas expresamente hacia el exterior, son indisociables, las unas se afectan y se relacionan siempre con las otras. En la práctica organizacional forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación en tanto todo integrado.

Puntualmente se considera comunicación interna a todos aquellos procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Desde nuestro punto de vista, en el IPAF la comunicación interna se encuentra conformada por todos los miembros de las diferentes áreas, personal administrativo, becarios, extensionistas y todos aquellos canales de comunicación que funcionan dentro de la institución.

En cambio, la dimensión externa de la comunicación organizacional va más allá de las acciones que tienen por destinatarios los públicos - objetivos, sean clientes, electores o beneficiarios. También forman parte del discurso de la organización tanto aquellas acciones que podemos clasificar como **mensajes** como aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan un significado y contribuyen a la formación de una imagen. En medio de ambas, un espectro cada vez más variado de prácticas vinculan a la organización con su afuera, ya sea a través de eventos, acciones de relaciones públicas, de responsabilidad social, relaciones institucionales, entre otras actividades que los asesores van creando y gestionando todo el tiempo.

La comunicación externa del IPAF abarcará tanto a amplios sectores de pequeños agricultores, como a otras organizaciones vinculadas con la tecnología e investigación de este

sector, además del público “general” que participa de los eventos propuestos (Expo Agro, INTA Expone, Feria del Tomate Platense, Feria del Vino de la Costa de Berisso).

El propósito de este análisis es establecer unos lineamientos y así poder avanzar en la construcción de premisas de sentido, pero para esto no debemos perder de vista que dentro de la organización también existen diferentes modalidades de comunicación. Por un lado, la **comunicación formal** se define respecto a aquellos espacios y modos en los que la comunicación circula, se da a través de canales y espacios comunicacionales explícitamente establecidos por la organización, se conforma a partir del lenguaje y los significados “oficiales”, particulares de la organización. Son parte de esta gama comunicacional los boletines emitidos por el Instituto, informes y folletos y las reuniones de equipo preestablecidas.

Por otro lado, la **comunicación informal**, se corresponde con los procesos de producción de sentido que se dan hacia el interior de las organizaciones y que escapan a la formalidad de los canales y espacios institucionalmente asignados, bordeando o ignorando, de cierta manera, la estructura jerárquica de la misma y el lenguaje oficial de la comunicación de dicha entidad. Consecuentemente las conversaciones entabladas en la cocina del Instituto, descrita por sus miembros como el lugar de encuentro y dispersión, es una de las unidades primordiales en las que se desarrolla la comunicación informal, además de los momentos compartidos durante exposiciones y ferias, donde sentarse a tomar mate es parte de un ritual.

Es por todo este complejo entramado comunicacional que consideramos que el manejo de la información resulta imprescindible, por parte del grupo planificador, y por parte de los sujetos actores; este último objetivo se vuelve dificultoso debido a que generalmente, dentro de cada grupo, la distribución de la información es desigual y desequilibrada; los capitales culturales, simbólicos, económicos, etc., que se ponen en juego no pertenecen “socialmente” a todos los sujetos por igual. Es así que, durante el proceso de reconocimiento de las percepciones, deberemos también prestar especial atención a las **relaciones de poder**. Esto se vuelve necesario dado que esas relaciones condicionan los discursos, los atraviesan, modificando de manera particular las construcciones de sentido que se producen en el escenario pertinente. Y si nos proponemos reconocer el grupo involucrado, deberemos comprender cómo son las relaciones, cómo es el mecanismo que permite que unos actores hablen y sean escuchados, y que otros opten por callarse o deban callarse. Desde esta perspectiva, ese silencio es también negociación de poder con el que lo ejecuta, cierto crédito que se le da para que este actúe de esa manera y no de otra. Además, el reconocimiento acerca



de cómo funciona el poder en ese escenario, permitirá conocer cuál es el margen de acción y qué posibilidades se tienen de volver partícipes del proyecto a los miembros de la organización.

Cuando el grupo planificador se encuentra con los actores de la organización, se encuentra además, con variados esquemas de percepción y con prácticas, todas disímiles, volcadas en contextos variables. El primer desafío de la planificación es intentar construir las figuras, los esquemas que guían las acciones y que se vuelven legibles sólo en momentos delimitados de espacio y tiempo, y dentro de una red de relaciones de sentido. Es decir, deberemos reconocer no sólo las percepciones de los actores que se mueven en el espacio organizacional, sino también nuestras propias percepciones, nuestro marco explicativo, para “vigilar” constantemente nuestra intromisión.

La caracterización de los actores depende de aspectos diversos: formación académica, jerarquía, poder, liderazgo, su historia dentro de la organización. Por lo tanto, existe una negociación desigual y continua de sentidos; mientras unos actúan desde un rol hegemónico, otros lo hacen desde una posición subalterna.

Como expresó Foucault, (...) *“el poder está en todas partes”* (...) *“el poder no es algo que se adquiera, arranque o comparta, algo que se conserve o se deje escapar; el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles y no igualitarias”* (Foucault, 2010).

Por lo tanto, podemos afirmar que esta relación no parte de una oposición binaria entre dominadores y dominados sino que implica relaciones de fuerza múltiples que dentro de una organización se hacen visibles a partir de distintos acuerdos, conflictos y negociaciones básicas.

Una organización es un escenario de lucha, de acciones y continuas resistencias; fuerzas en desequilibrio que se reconfiguran permanentemente. *“A mayor capacidad de diálogo, discusión y consenso dentro de un grupo, mayor capacidad de sus miembros para enriquecerse como personas, ampliar sus miradas y sus márgenes de acción.”*(Uranga, op. cit.).



# CAPÍTULO

## II

# UN RECORRIDO POR EL AGRO

## **Cambio de paradigma...**

En las últimas décadas, el agro argentino registró importantes cambios asociados al proceso de globalización del mercado capitalista. Siguiendo las recetas del FMI y del Banco Mundial, el Estado intervino el proceso mediante una desregulación política y una apertura económica, con una intensa innovación tecnológica. En el sector agropecuario las medidas neoliberales significaron el retraimiento del Estado en sus funciones reguladoras (eliminación de múltiples entes de control: Junta Nacional de Granos, Junta Nacional de Carnes, Dirección Nacional de Azúcar, Comisión Reguladora Yerba Mate, entre otros) y la garantía de apoyar al libre comercio. Consecuentemente a estas medidas le siguieron la eliminación de políticas proteccionistas como la baja de buena parte de los impuestos a las exportaciones y la privatización de empresas de servicios y el desmejoramiento de parte de institutos públicos de apoyo técnico al agro como el INTA.

Sus consecuencias se hicieron ver en la irrestricta apertura económica de los mercados de bienes y servicios lo que podríamos llamar: transnacionalización del mercado de insumos y, por otra parte, una importante presencia del mercado financiero a través de pools de siembra y de los fondos de inversión directa.

*“Estas nuevas reglas de juego, sumadas al programa de convertibilidad peso-dólar, terminaron por desbaratar el frágil equilibrio de los productores familiares acostumbrados a “manejar” el encadenamiento crediticio, como parte de una estrategia que, llegado al caso, les permitiera financiar su actividad frente a problemas climáticos, cambios en los precios del mercado y/o variaciones en los costos de producción”* (Gras y Hernández, 2009).

A fines de 1996, se liberó para su comercialización el primer cultivo transgénico utilizado en Argentina: la soja resistente al herbicida glifosato; la articulación de estos dos productos (semilla y herbicida) fue conocida como el “paquete cerrado”. Este hecho fue clave en el proceso de transformación del territorio rural, dado que esta tecnología potenció la tendencia a la agriculturización que ya venía marcando el rumbo productivo. Este paquete abrió las puertas a la Siembra Directa (SD), volviendo más ágil y dinámico el trabajo rural. De esta manera, gracias al nuevo herbicida que no afectaba el cultivo, se logró simplificar el trabajo, disminuir la mano de obra y los respectivos insumos dando a su vez, como resultado, la reducción de costos en el producto final.

La manera en que se comercializó este paquete incluyó, además de un claro financiamiento, diferentes lógicas de promoción y marketing; el caso de Monsanto<sup>6</sup> fue clave: cooptación de líderes zonales, promoción de grupos de formación y debate (generalmente a cargo de ingenieros contratados por la multinacional), producción de material pedagógico (videos, panfletos, boletines, etc.) para distribuir en las asociaciones y cooperativas locales, esponsorio de eventos sociales, de congresos de asociaciones técnicas del sector, de programas nacionales, etc. Todo esto contribuyó a acentuar la tendencia de concentración del mercado local en pocas manos.

En esta “agricultura sin agricultores” se fue expulsando principalmente a los productores de menor tamaño: la agricultura familiar.

*“Los agricultores que lideran esta transformación material y simbólica la conceptualizan como un cambio de paradigmas. Se trata, según el nuevo sentido común de estos ruralistas de dar lugar al sistema de los agronegocios, el cual rearticula laboral, jurídica y económicamente a los agentes involucrados en el negocio de los alimentos”* (Gras y Hernández).

*Agribusiness* fue el término acuñado por los economistas John Davis y Ray Goldberg para explicar este fenómeno. Los autores postulaban como necesaria en la ruralidad la integración vertical y horizontal de la agricultura globalizada y la industria, tomando como punto de partida al paradigma consumidor y dando prioridad a la tarea de coordinación de los diferentes eslabones de la cadena de valor. De esta forma, el Agribusiness tenía como requisito indispensable reemplazar el manejo artesanal o intuitivo, por una modalidad totalmente profesional: “el Management moderno”. Esto no suponía únicamente dar el paso hacia la empresa familiar - evolución sobre la que los organismos del Estado (el INTA a través de programas como Cambio Rural o similares) o las asociaciones técnicas del sector (como AACREA) venían insistiendo desde hace décadas-, sino que, según la nueva perspectiva, la innovación empresarial debía ser radical aún puesto que ella suponía una “revolución de las mentalidades”. En este sentido, la noción de innovación jugará un papel fundamental al instaurar la dinámica de cambio como deseable y hasta necesaria; así, el productor deberá adquirir una nueva cultura empresarial que le permita la real “managerialización” de los recursos humanos, naturales y materiales y, al mismo tiempo, su

---

<sup>6</sup> Es una compañía agrícola que aplica innovación y tecnología, con el objetivo de que los productores aumenten su rendimiento de un modo sustentable.

capacidad de innovación pasará por una integración económica que supere los límites del subsector por sus ventajas competitivas.

### **Subsistencia y descomposición de la Agricultura familiar**

*“Los campesinos ricos, medianos y pobres forman de hecho parte de la dinámica capitalista y se integran a ella, aún de manera contradictoria. Estas clases coexisten en la producción agraria junto a burgueses, asalariados y terratenientes. A medida que avanza el capitalismo la polarización a su vez tenderá a acentuarse al igual que la diferenciación social entre campesinos”* (Balsa, Mateo y Ospital, 2008).

Según Gabriela Martínez Dougnac, en el libro “Pasado y Presente en el Agro Argentino” (2008) la producción familiar tiende a integrarse y también definirse frente a los cambios pero a medida que avanza el desarrollo capitalista van perdiendo su antigua incidencia en el campo y sumándose al proceso de descampesinización.

Si nos remontamos unas décadas hacia atrás, alrededor del año 1950, durante el llamado modelo Agroexportador, si bien existía una masa de campesinos ‘capitalizados’, en el sentido en que poseían medios de producción, no conseguían aún desvincularse de la clase terrateniente de origen colonial que controlaba el suelo y la dinámica rural. La mayor parte de los productores familiares se encontraban subordinados, trabajando como arrendatarios o aparceros sin libertad para disponer de sus tierras ni de su producción.

La cuestión agraria se define en gran medida en este período, a partir de un nuevo impulso del desarrollo del capital, operado sobre todo, durante el primer gobierno de Perón. Los cambios se dieron con la propietarización y la mecanización que hicieron que se fueran modificando las características de la típica familia rural. De esta manera, disminuyó la cantidad de miembros de cada familia y debido a la nueva tecnología se generó un espacio de “tiempo libre” que contribuyó a la urbanización del productor rural y la ‘consecución plena’ de las ‘libertades capitalistas’, por ejemplo, un mayor control de la producción y libertad de venta del producto, favoreciendo así, en muchos casos, la acumulación de capital; por otro lado, los productores que lograron ampliar su dotación de maquinaria se vieron obligados a prestar sus servicios por contrato y esto fue generando una multiplicidad de productores empobrecidos y minifundistas que debían abandonar el área rural por falta de trabajo. Este éxodo significó el inicio del proceso de capitalización presente aún en nuestros días.

*“Los factores mencionados fueron llevando, entonces, en una agricultura en la cual se imponía una creciente modernización, a la descapitalización de miles de productores, que se encontraban sin recursos para lograr una escala que, en muchos casos, apenas les permitía sostener la explotación, viéndose así obligados a un despliegue variado de recursos a fin de lograr la mera subsistencia”* (Gabriela Martínez Dougnac).

Hoy el despoblamiento de varios pueblos rurales, la crisis del sector, la extensión de la protesta agraria durante los años 90 son fenómenos vinculados con dicho cambio. Sumado a esto, el acelerado proceso de concentración económica, consecuencia de la creciente penetración y expansión del capital en la producción agraria y la vulnerabilidad de los productores expuestos a las fluctuaciones del mercado (debido a la falta de mecanismos regulatorios) y la falta de créditos, acentuaron la situación de estas familias

### **Una nueva ruralidad**

Antiguamente, lo urbano y lo rural contaban con disímiles contextos donde los espacios, actores y condiciones eran constantes que caracterizaban cada escenario.

Los especialistas del área rural establecían que la ocupación agrícola requería de menor especialización en comparación a otras actividades profesionales o burocráticas propias del medio urbano; el medio rural era el de mayor exposición a las fluctuaciones y contingencias climáticas; el tamaño de las comunidades rurales era menor y existía cierta homogeneidad en sus características psicosociales; en consecuencia, consideraban que la estratificación, dinámica y complejidad social eran mayores en los centros urbanos (esto se hacía visible en la integración que existía y el número de contactos que se podían llegar a generar); en definitiva, se consideraba al campo como un espacio estático, donde predominaba el flujo migratorio del campo a la ciudad.

Pero con el avance de las décadas y paralelamente, las transformaciones económicas, tecnológicas y socioculturales que siguieron, surge una “nueva ruralidad” que pone en duda todos estos preconceptos antes mencionados. El creciente asentamiento de personas del área rural en la ciudad, la mayor movilidad, el incremento comunicacional junto a los medios globales, la telefonía celular e Internet rompieron con ese ‘eterno’ aislamiento y los problemas de integración. Al mismo tiempo, la ‘conciencia ambiental’ también promovió la utilización de countries, el ‘turismo al aire puro’ y alternativas naturales que permitieron conjugar los conceptos de naturaleza y urbanidad.

Hoy estos procesos conllevan elementos emblemáticos que son fundamentales al momento de estudiar y reflexionar sobre el panorama actual. El análisis de impacto de las nuevas transformaciones tecnológicas, pero también el reconocimiento de procesos de larga duración, son elementos necesarios para entender la lógica que despliega el capitalismo en el agro argentino.

*“El proceso de expansión de la producción agrícola pampeana, vinculada estrechamente con la incorporación de nuevas tecnologías, implicó modificaciones en la estructura social, alterando las características y participación de los distintos sujetos socio productivos en la estructura del sector, como también la forma en que estos sujetos se relacionan entre sí y el modo en que se vinculan al proceso productivo”* (Balsa, Mateo y Ospital, op. cit).

Así es que surgen nuevos actores y procesos sociales en el agro entre los que se destacan:

- Procesos de integración vertical: las unidades productivas se conectan con el comercio o con la industria, generando estructuras económicas complejas.
- Eliminación general de unidades de producción
- Aparición de empresas de capital extrarural, tanto extranjeras como nacionales: CRESUD (Soros), Benetton, Macri, Eurnekian.
- Surgen explotaciones denominadas “diferimentos” en algunas provincias como San Juan, La Rioja y Catamarca, creadas a partir de programas nacionales de promoción.
- Desarrollo de “pools” agrícolas, provenientes de inversiones extrarurales como fondos de inversión agrícola o empresas industrializadoras y también productores tradicionales<sup>7</sup>.

*“En las últimas décadas la particularidad del proceso se ha reflejado en que la tendencia hacia la polarización de los extremos no implicó homogeneización de los sujetos sociales, sino que, por el contrario, generó una gran diferenciación interna y una elevada*

---

<sup>7</sup> La organización de pools de siembra es conducida, en muchos casos, por los denominados Fondos Agrícolas de Inversión Directa o los fideicomisos agropecuarios. Se trata de un mecanismo en el cual se integra un fondo con aportes de inversionistas en cuotas partes (éstos pueden ser inmuebles, acciones, carteras de cobranza –cheques, cupones de venta a crédito-, recaudaciones o ventas- locales o al exterior). En muchos otros casos las firmas organizan los pools, aunque suelen existir diferentes combinaciones; en síntesis, confluye un determinado monto de capital para poner en producción una determinada superficie de tierra. Los capitales que los componen pueden ser: bancos, compañías financieras y administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, empresas de insumos para el agro, inversionistas privados.

*heterogeneidad en el acceso a los sistemas productivos”* (Balsa Mateo y Ospital). Este asunto se evidencia cuando al momento de actuar, los sujetos que no logran adaptarse a las nuevas condiciones deben abandonar la labor o reconvertirse en nuevas actividades lucrativas para poder participar en la distribución de ganancias y costos y mantenerse en el mercado rural.

Todos estos cambios sumados a la reducción de las explotaciones de menor escala, la pérdida de protagonismo de las explotaciones a cargo de grandes propietarios, la expansión de nuevas formas de producción y fondos de inversión y el desarrollo de nuevas formas jurídicas que sostienen y dan forma a los nuevos actores, manifiestan el carácter **dinámico, expansivo y heterogéneo** del modelo en el agro pampeano.

En consecuencia, estos factores hacen que hoy el agro se pueda caracterizar de dos maneras; por un lado, como un agro moderno y altamente tecnificado, un ejemplo de esto son sus nuevos ‘complejos agroindustriales’<sup>8</sup> y, por otro lado, nos encontramos frente a un modelo que va desde el pequeño productor familiar hasta el productor capitalizado. Por lo tanto, puede sostenerse que en este nuevo contexto la importancia de los medios se ve realzada; tanto la competencia como la subsistencia en el mercado de estos últimos productores dependen, en gran parte, de la información y los conocimientos que logren adquirir y la manera en que los lleven a la práctica.

---

<sup>8</sup> El complejo agroindustrial distribuye las funciones entre un conjunto amplio de sujetos, que se subordinan ante e objetivo último que lo guía y que queda definido por la ampliación constante de su producción. Modelo relacionado al esquema clásico capitalista.

**CAPÍTULO**  
**III**  
**PARA**  
**ENTENDER NOS**  
**MEJOR...**



## **¿Y por casa cómo andamos?**

En el año 1956 surge en nuestro país el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) con el propósito de *“impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”*.<sup>9</sup>

El objetivo central del INTA es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sustentabilidad ecológica y social. Al mismo tiempo entre sus principales acciones se destaca la generación de información y tecnologías para procesos y productos de este sector, poniendo los mismos al servicio del productor rural a través de su sistema de extensión.

En su largo recorrido, el instituto nacional se ha mantenido en una constante y organizada estructura, a pesar de los cambios coyunturales que ha atravesado con el devenir de los años. Sin embargo cabe mencionar el cambio sucedido en 2009 respecto al organismo que nuclea al Instituto y sus actividades; es que el 30 de septiembre de aquel año Aníbal Fernández, Jefe del Gabinete Nacional, anunció la creación del Gabinete de Agricultura, Ganadería y Pesca explicando: *“Un rango de Ministerio no es un tema meramente formal, es un tema de un montón de decisiones que son muchas más fáciles de llevar a la práctica”*... *“Todos los segmentos específicos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación van a estar comprendidos en un mismo Ministerio”*.<sup>10</sup> Es así como el INTA pasó de depender de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación a estar amparado en los márgenes del entonces nuevo Ministerio, conservando su autarquía operativa y financiera.

En lo que respecta al término comunicación se puede decir que tuvo un proceso de maduración; la penetración de los medios de comunicación de masas en las áreas rurales era baja, su desarrollo ínfimo y la mayoría de los productores no tenían posibilidades de acceso a los mismos. Es así que los mass-media cumplían sólo una función de refuerzo en decisiones ya tomadas gracias a la información y al consejo de los líderes cosmopolitas y locales. Por otro lado, la movilidad de los productores era menor; además el INTA contaba con recursos significativos para llevar a cabo su labor debido a que monopolizaba las tareas de

---

<sup>9</sup> Disponible en la página oficial del Instituto INTA: <http://www.inta.gov.ar/ins/presenta.htm>

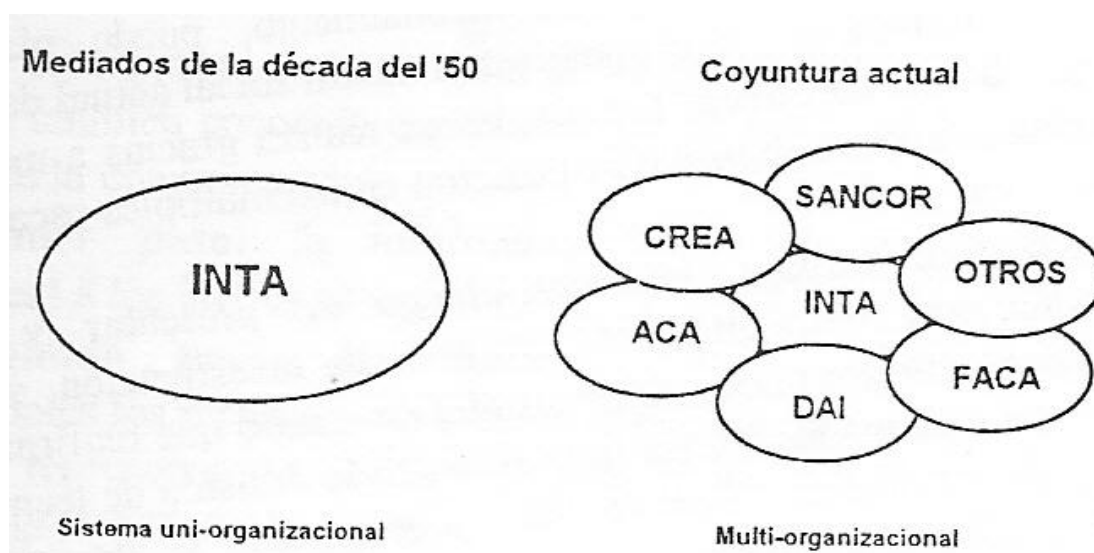
<sup>10</sup> Disponible en el Portal web de noticias Momento 24: <http://m24digital.com/>

investigación y extensión gracias a la presencia de Estaciones Experimentales y Agencias distribuidas a lo largo del país.

De todas maneras, la comunicación fue mutando a lo largo de la historia del INTA como institución; cuarenta años después esta realidad contextual no es la misma. Los medios de comunicación de masas tienen una gran penetración a través de sistemas codificados, antenas comunitarias, entre otros, y la misma gente mantiene un mayor contacto con la ciudad.

“El INTA ha dejado de ser el único difusor para compartir ese espacio con otros entes privados (laboratorios, consultoras, entre otros) donde ve reducido significativamente su presupuesto y sus recursos humanos” (Cimadevilla, 1997).

### INTA: cambio de coyuntura



Fuente: “La bocina que parla” (Bordenave, 1997)

El interés por el empleo de los medios de comunicación en las estrategias extensionistas del INTA cobró recién trascendencia en la década del '80<sup>11</sup>, un período de consolidación de cambios en el sistema extensión y de gestión de transformaciones en la estructura, funcionamiento y estrategia que se dio a raíz de un importante cambio de paradigma en comunicación; la comunicación deja de ser una cuestión técnica, de medios como instrumentos, para transformarse en ‘dimensión constitutiva de las prácticas sociales’.

<sup>11</sup> Aunque el sistema de transferencia de tecnología agropecuaria para la región pampeana contempló el predominio de la estrategia difusionista, el empleo de los medios masivos de difusión dentro de esta estrategia constituyó una dimensión irrelevante. Así durante los '60 en la biblioteca del INTA existe un solo trabajo elaborado para analizar las posibilidades del uso de la radio en el noroeste como auxiliar de la extensión rural.

*“Se hizo explícito en el campo de la comunicación latinoamericana un proyecto: pensar la comunicación desde la cultura; asumir que al hablar de comunicación era insoslayable la pregunta por los modos de construcción social del sentido...”* (Mattelart y Neveu, 2002).

Se deja de lado el concepto de cultura como campo de reproducción de sentidos para entenderlo como lugar de producción y recreación social. La cultura como un ‘todo’ que unifica las esferas de producción (la economía) y de las relaciones sociales (la política). Terreno donde se lucha por una hegemonía, por el poder de establecer una determinada visión del mundo. Poder no ya como imposición sino como relación que se problematiza constantemente en la vida cotidiana.

De esta manera, la institución hoy abre paso a un discurso renovado en el cual destaca la necesidad de consolidar una producción agropecuaria sustentable, tanto desde la perspectiva económica como social y ambiental. Para lograr este fin, los especialistas ya no buscan ‘imponer’ la adopción de determinada tecnología sino incorporar la mirada del otro en el propio proceso.

Según Gustavo Cimadevilla en “La bocina que habla” (1997), asegura, en un estudio realizado en región pampeana, que los técnicos aceptaban como muy importante la difusión del conocimiento de una innovación a través de los medios, pero sostenían que para lograr la adopción era necesario el trabajo interpersonal: el técnico al lado del productor. Los años han pasado pero esta misma idea rige hoy en la organización: si la premisa es generar y/o utilizar información para que se transforme en conocimiento se necesita, en primera instancia, recrearla en los valores, saberes, experiencias, necesidades, y expectativas del espacio social teniendo en cuenta tanto los problemas como las oportunidades dignas de aprovechar.

*“...Cuanto más comprometida esté la generación de información con la vida del contexto, más eficiente y eficaz será la organización en la elaboración de conocimiento, creación de estrategias y construcción de desarrollo”* (Bocchetto, 2008).

Por lo tanto, puede sostenerse que: “El conocimiento emerge de la interacción interna/externa de una organización, comunidad o espacio social. Cualquier saber que entra en ese espacio es información. El conocimiento se construye en el proceso de transformación y cambio social. Podemos hacer gestión de las TICs para facilitar la generación de conocimientos; pero no se puede separar la generación de conocimiento de la gestión del cambio institucional y social. Sin la apropiación y transformación de la información por el ser humano no existe conocimiento.”(Bocchetto).

## **Una forma esencial de comunicar en la organización: la extensión**

*La comunicación rural es el “conjunto de flujos de información, de diálogo y de influencia recíproca existente entre los componentes del sector rural y entre ellos y los demás sectores de la nación afectados por el funcionamiento de la agricultura o interesados en el mejoramiento de la vida rural”.*

(Bordenave, 1997)

Tomaremos el término **extensión** como un proceso de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de la comunidad rural.<sup>12</sup> En este caso, la extensión se concreta cuando un especialista con determinado saber participa brindando sus conocimientos al productor rural; el extensionista será así el intermediario entre la institución y el sector rural, la cara visible de la institución.

El **Sistema de Extensión** trabaja abordando el desarrollo territorial a través de estrategias adaptadas a cada condición particular, promoviendo y apoyando los procesos de transformación productiva e institucional. A partir del documento elaborado por el INTA denominado Plan Estratégico Institucional (PEI 2005 – 2015) podemos dilucidar el rol fundamental que se le da al extensionismo y así resaltar los valores y fundamentos generales que esta actividad posee. Por lo dicho, el INTA intenta generar capacidades regionales con el desarrollo de equipos de extensión (grupos de trabajo) que se constituirán en articuladores de los distintos actores y demandantes de las cadenas de valor del territorio, para impulsar el desarrollo rural.

*“El diseño de la extensión a ‘la medida’ de las particularidades de situaciones concretas emerge de la diversidad y especificidad local. Difícilmente podrán mantenerse las fórmulas genéricas uniformes de la extensión del pasado y, por el contrario, habrá que aplicar ingenio y creatividad en la búsqueda y adopción de modelos organizacionales, metodológicos y operativos para cada situación. Esto tiene implicancias para el perfil del extensionista de la próxima década y los retos de la formación de capital humano y social para el desarrollo rural”* (INTA: Plan Estratégico Institucional 2005 – 2015, 2004).

Las transformaciones estructurales del Sector Agropecuario conforman un nuevo contexto, en donde la capacidad de innovación tecnológica y organizativa de los productores

---

<sup>12</sup> Disponible en la página oficial del Instituto INTA: <http://www.inta.gov.ar/ins/presenta.htm>

es un elemento central en una estrategia de desarrollo rural, con participación activa de las organizaciones y entidades locales.

El INTA desarrolló en la década anterior, varios programas de intervención que se focalizaron en el trabajo con grupos de productores para apoyar a distintos sectores de la producción, atenuando parcialmente el proceso de exclusión social y despoblamiento del campo. Esas experiencias dejaron bases importantes para construir una nueva etapa, basada en una estrategia integral de Desarrollo Rural con enfoque territorial.

La nueva **ruralidad** buscando economías en los territorios y en el ámbito rural-urbano establece el contexto en el que se plantea un proceso de transformación y fortalecimiento de los sistemas de extensión y transferencia de tecnología hacia la promoción de los sistemas locales de innovación y conocimiento. El nuevo planteo de desarrollo rural con enfoque territorial incluye el concepto ampliado de lo rural y los vínculos urbanos-rurales; la consideración del desarrollo territorial en un espacio determinado, con un proyecto concertado para el mediano y largo plazo; la heterogeneidad de los territorios; la convocatoria a todos los agentes del territorio; la combinación de empleo agrícola, no agrícola y servicios; la demanda externa al territorio como motor de las transformaciones productivas; la competitividad sistémica; el fortalecimiento de la gestión y desarrollo institucional. En ese marco los múltiples objetivos en los que participan los extensionistas se sintetizan en cuatro funciones, que no son mutuamente excluyentes sino que se conjugan en arreglos particulares de acuerdo con las características de cada territorio: la transferencia tecnológica; la educación no formal; el cambio institucional; y la gestión. En la práctica de la extensión más tradicional ha predominado un énfasis en dos funciones, el cambio técnico y la educación no formal, en general más centradas sobre algunos aspectos de la transformación productiva. Sobre la base de las experiencias desarrolladas en nuestro país y otros de América Latina, es fundamental incorporar dos nuevas dimensiones a la extensión: la institucional y la gestión.

Muchos son los autores que intentan abordar y profundizar la temática del extensionismo en la Argentina, uno de sus mayores exponentes es Gustavo Cimadevilla, quien hace un recorrido exhaustivo a lo largo de muchos de sus libros y trabajos sobre el intervencionismo, el desarrollo sustentable, la comunicación y la ruralidad. De él tomaremos determinados aportes y nociones que nos guiarán a lo largo de nuestro recorrido.

Gustavo Cimadevilla, Ricardo Thornton y Pedro Carricart (2003), entienden como “nueva ruralidad” el caracterizar el papel de los actores participantes del sistema de extensión y transferencia y comprender la lógica del contexto de mercado en el que se desenvuelven

para discutir su articulación. Para estos autores el INTA ha ido adaptando sus metodologías de relación y su capacidad de llegada a los sectores que dependen del apoyo público. De esta manera se pasó de una atención extensionista personalizada a una con mayor actuación mediática, y luego a una tercerización de parte significativa de sus servicios con la creación de los Grupos de Cambio Rural.<sup>13</sup>

Desde esta perspectiva la extensión tiene por desafío profundizar y completar la construcción de un nuevo ciclo histórico que responda a las demandas de la sociedad del conocimiento y la nueva ruralidad, capitalizando con mayor fluidez y énfasis su trayectoria, importancia y continuidad institucional.

### **La historia de la Extensión en el INTA**

*“El Sistema de extensión se conforma en el INTA con una estructura similar a la de los Estados Unidos, en base a los servicios extraídos del Ministerio de Agricultura de la Nación y algunos provinciales”* (Frank, Torrado, 2006). Si bien la institución funcionaba sola, existía mucha independencia entre las áreas de Investigación y Extensión ya que cada una tenía su propia estructura y financiamiento. La programación de actividades se realizaba exclusivamente en las Áreas de Extensión y las Estaciones Experimentales sólo daban apoyo logístico.

*“Al respecto, el INTA introdujo una ‘gran innovación’, en comparación con otros institutos de investigación agropecuaria de América Latina, al integrar las funciones de investigación, extensión y fomento agropecuario bajo una única dirección”* (Calandra, 2009).

Desde sus comienzos la entidad contó con Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA) donde se establecía la participación de productores agropecuarios con o sin representación gremial, mediante la constitución de Consejos Asesores Locales, cuya función era consultiva y no decisoria. De esta manera, tanto los técnicos como el director obtenían conocimiento acerca de las problemáticas e inquietudes de los productores locales. Este espacio se convirtió en la primera instancia de participación de los productores. Al mismo tiempo, dentro de la institución existían diferentes institutos de investigación que creaban tecnología adaptada a las características y necesidades locales.

---

<sup>13</sup> Grupo Cambio Rural: Programa Nacional de extensión inspirado en el CREA de Francia que consiste en el trabajo en conjunto con los productores para generar tecnología apropiada.

La actividad de extensión nace entonces como un servicio público prácticamente monopólico y su marco conceptual fue el modelo difusionista. Esta corriente tuvo su origen en los Estados Unidos durante la década del '40 y centraba su interés en los factores psicológicos y comunicacionales ya que consideraba a la información como sinónimo de conocimiento y motor de cambio. Luego de la Segunda Guerra Mundial los saberes generados se difundieron especialmente hacia los países de América Latina con el objetivo de que incorporaran tecnología para acelerar su desarrollo y mejoramiento económico y alcanzar, de este modo, mayor estabilidad en la región evitando la influencia del modelo oriental-comunista que se venía expandiendo. Para esto el objetivo estuvo centrado en buscar formas comunicacionales diversas con la finalidad de convencer en este caso a los productores agropecuarios sobre la necesidad de adoptar tecnología en sus empresas.

*“En el marco del INTA se diseñaron grandes campañas a nivel nacional y se conformaron equipos de trabajo integrados en su inicio por gente joven. Las actividades de actualización técnica y de capacitación fueron muy intensas, prácticamente sin limitaciones presupuestarias”* (Frank, Torrado op. cit.).

Durante décadas el proceso de producción de conocimiento y transferencia funcionó de la siguiente manera: los investigadores generaban tecnología, los extensionistas la transferían y sus destinatarios, eran ciudadanos con derecho a percibir estos productos y servicios como bienes públicos de alcance universal.

*“Las relaciones sociales establecidas desde 1956 sostenidas en el modelo de ‘provisión de bienes públicos’ crearon fuertes identidades entre los trabajadores del INTA, y entre ellos y sus audiencias”* (Frank Torrado).

Las relaciones entre los técnicos y los productores se desarrollaron mediante la estrategia de extensión denominada “paradigma educativo”. Dentro de este programa, los extensionistas definían como público objetivo a la ‘familia rural’ y abordaban a cada integrante (el productor, su mujer y sus hijos) de manera separada y especializada. El acercamiento comenzaba cuando el padre de familia se ponía en contacto con los técnicos de las EEA’s y con otros productores en el seno de los Consejos Locales. Al mismo tiempo, se daban diferentes instancias que permitían que el INTA se relacionara con los otros miembros de la familia rural: el **hogar rural** y los **clubes juveniles 4-A**. En el hogar rural, usualmente las mujeres de los extensionistas instruían a esposas e hijas de los productores en economía doméstica (preparación y conservación de alimentos, prevención de enfermedades). Los **clubes juveniles 4-A** cumplían una función similar pero focalizando su accionar en los hijos



del productor, a quienes los extensionistas brindaban capacitación o educación no formal (Frank Torrado).

Esta forma de practicar la extensión, masiva y supuestamente uniforme, generó “lealtades” con los productores que superarían los resultados y la finalidad educativa esperada desde el comienzo del plan. “Al adoptar tecnología gratuita que mejoraba sus ingresos, los productores identificaron sus intereses con la producción y la transferencia de tecnología como bien público” (Calandra op. cit.).

La evaluación de este período no dio importancia a las actividades desarrolladas sino que se centró en mayor medida en los resultados esperados; a los investigadores les interesaba averiguar, por ejemplo, a cuántos productores había contactado el extensionista o cuántos habían acudido a las reuniones más allá del resultado de estos encuentros. En cuanto a las metas que se ponían a corto y mediano plazo tenían que ver en sí con la adopción de tecnología y se expresaban en forma cuantitativa. Por ejemplo, cantidad de hectáreas sembradas con una nueva variedad de semillas, cantidad de productores que lo realizaron.

En los años 70 comienzan los Proyectos de Desarrollo (Plan Balcarce, Banco Nación, etc.) siempre acompañados por un criterio netamente tecnológico - produccionista. Con estos proyectos se intensifica la llamada transferencia de ‘tecnología de insumos’ (nuevas variedades de semillas, herramientas, híbridos, etc.) donde el uso de los medios masivos (radio, prensa escrita y televisión) comienzan a reemplazar de a poco el contacto cara a cara, **extensionista - productor**, que caracterizaba a los primeros años.

A partir del conocido “proyecto transferencista” se privilegia la investigación y se deja de lado a la extensión; de esta manera, el interés pasó de la ‘familia rural’ al ‘productor viable’. La importancia del avance tecnológico y la mayor productividad llevó a que los investigadores se ocuparan de aquellos destinatarios que podían contribuir económicamente a su proyecto, en este caso, la compra de los llamados ‘paquetes tecnológicos’.

*“Comienzan a aparecer en el INTA profesionales que realizan posgrados en extensión introduciendo, entre otras cosas, el concepto de **segmentación de audiencias** como una manera de instrumentar estrategias distintas en extensión según el tamaño de las empresas agropecuarias.”* (Frank, Torrado op. cit.).

Esta última estrategia se comienza a utilizar al verificar que los supuestos ‘destinatarios’ de cada mensaje no son todos iguales ya que poseen distinta manera de procesar la información según sus capacidades, status económico-social, necesidades, dependiendo a su vez, del lugar y la generación histórica de la que se trate; por lo tanto, es



importante identificar adecuadamente y conocer a la audiencia para lograr un resultado esperado. Se inicia en este momento la etapa conocida como de **transferencia de ‘tecnologías de proceso’** donde el hincapié está dado en aspectos relacionados al manejo del proceso.

Durante los años 80 se mantiene la independencia del “Servicio de Extensión” ramificándose el sistema de planificación de actividades a partir de un “Plan Único” que consistía en realizar un diagnóstico a partir de la problemática relevada y luego priorizar, según importancia y factibilidad, para determinar una posible solución. Este trabajo en **“Sistemas de producción”** permitió a las Agencias de Extensión un mejor ordenamiento de tareas, afianzando el vínculo con los investigadores de la Estación Experimental.

Al mismo tiempo surgen nuevos actores en la tarea de extensión: los Grupos CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agropecuaria), movimientos Corporativos, los Servicios pertenecientes a Ministerios de Agricultura provinciales, empresas proveedoras de insumos y profesionales privados de las Ciencias Agrarias. Estos grupos pertenecientes a organismos privados pondrán énfasis en la asistencia técnica al productor, mientras que los extensionistas del INTA actuarán como dinamizadores del cambio tecnológico y promotores de la capacitación de profesionales, dirigentes, productores y jóvenes para el desarrollo comunitario.

En el año 1985 se producen varios cambios a nivel contextual (achicamiento del mercado, la crisis energética, deuda externa) que impactarán de forma negativa en el sector agropecuario generando un estancamiento en la producción nacional del sector. En este momento el INTA intenta adecuarse sobre la base de tres conceptos claves: **descentralización, participación e integración**. Para esto crea los “Consejos Regionales” donde se reúnen las distintas asociaciones de productores, gobiernos provinciales, universidades entre otras, para elaborar su propio Plan de Tecnología Regional.

Los 90’ se caracterizaron por un énfasis especial en la **programación de actividades por proyectos**, basados en diagnósticos regionales realizados en forma participativa. Se incorpora el **trabajo interdisciplinario** al incluir en el proceso tanto a investigadores como a productores y determinados actores de la industria y el comercio. Se adopta como herramienta metodológica la ‘experimentación adaptativa’, instrumento que aplica diagnósticos integrales y se nutre del trabajo interdisciplinario. Esto significó un gran avance en la labor al imponer un mayor ordenamiento de las tareas siguiendo objetivos precisos y una toma de conciencia sobre la necesidad de realizar la evaluación final en cada proyecto.

Finalmente se puede concluir con la idea de que el técnico agropecuario que trabaja en extensión y transferencia transitó por distintas etapas a lo largo de la historia de la institución.

Durante la primera etapa prevaleció básicamente la idea de ‘imponer’ tecnología con un modelo típicamente difusionista: *“Nosotros los técnicos sabemos, enseñamos; ustedes, productores, escuchan y adoptan”*.

Posteriormente se intentó ‘convencer’ al productor sobre la necesidad de adoptar tecnología. Esto se llevó a cabo con modificaciones más retóricas que de fondo. Se estimuló el “diálogo de conocimientos”, la “comunicación” y “participación” mediante un discurso impuesto: *“Este es el proyecto, ahora participe”*.

Por último, la tercera etapa se desarrolla actualmente mediante un discurso singular donde ya no se busca imponer ni convencer sino más bien ‘acompañar’ al productor; partiendo de las respectivas realidades se trata de dialogar, intercambiar conocimientos y fomentar el aprendizaje en conjunto.

# CAPÍTULO

## IV

# FAMILIARIZÁNDONOS

## CON LA

# AGRICULTURA

## **Desarrollo Sustentable:**

Según el Asistente en Comportamiento Organizacional, Marwan Sinaceur, el desarrollo implica siempre una tesis sobre la esencia del devenir, del cambio y de la evolución; de esta manera el autor marca un indicio de futuro e invita a imaginar y proponer transformaciones posibles.

A lo largo de la historia, el desarrollo fue acompañado de múltiples teorías. En primer lugar durante la Modernidad se lo vinculó a la idea de Progreso donde a través de la razón y el conocimiento se hacía hincapié en adquirir capacidad para resolver problemas y reconocer la existencia de problemas nuevos. El progreso, de esta forma, se instala en la intervención gubernamental y se proyecta en políticas racionales y estratégicas en busca de un accionar presente con una visión que se desplaza hacia el futuro.

Como expresó Marshall Berman: *“...ser moderno es encontrarse con un ambiente que promete aventura, poder, alegría, crecimiento, autotransformación de las cosas que se sitúa alrededor, al mismo tiempo que amenaza con destruir todo lo que tenemos, todo lo que sabemos, todo lo que somos”* (Marshall, 1986).

Avanzado el siglo XX, nuevas nociones como ‘civilización industrial’, ‘independencia económica’ y ‘mercado libre’ se imponían como claves del capitalismo. El Estado no solo se encargaría de mantener las normas de convivencia y orden sino que orientaría, a su vez, la economía y el progreso de la nación. Así fue que en las naciones dependientes se imponía la industrialización como idea movilizadora del desarrollo.

Finalmente, con el devenir de los años '80 y en la década de los '90 tras el deterioro de la figura estatal, surgen nuevas estrategias del capital con la formación de pool de siembras, compras asociativas, creciente presencia de arrendatarios y una mayor especialización productiva e intensificación tecnológica. Con estos síntomas, la búsqueda de productividad se centró en el cambio tecnológico y una mayor presión sobre los recursos naturales contribuyendo enormemente a su deterioro.

En la actualidad, la evolución reciente de la agricultura y ganadería extensivas-las dos actividades productivas con mayor incidencia en el medio ambiente del país- ha conducido a la degradación del suelo. El proceso de agriculturización basado en el cultivo de oleaginosas (soja) afecta desde 1975 a diferentes áreas.

Frente a estas políticas invasivas, el *informe Brundtland*<sup>14</sup> surge como una salida a estos problemas críticos vinculados al desarrollo y el medio ambiente, así como también plantea una serie de propuestas destinadas a resolverlo; logró colocar en la Agenda Científico-Académica el concepto de desarrollo sustentable con el fin de pensar una estructura para la integración de políticas ambientales y estrategias de desarrollo a nivel mundial.

*“Muchas veces el término es empleado con referencia a los procesos y transformaciones económicas y sociales en el tercer mundo. Pero todos los países, ricos y pobres, precisan de la integración del medio ambiente y del desarrollo (...) El desarrollo sustentable procura atender las aspiraciones y necesidades del presente sin comprometer la necesidad de atenderlas en el futuro. Lejos de querer que cese el crecimiento económico, reconoce que los problemas vinculados a la pobreza y el subdesarrollo sólo pueden ser resueltos si hubiera una nueva era de crecimiento en la cual los países en desarrollo desempeñen un papel importante y obtengan grandes beneficios”* (Bocchetto, 2008).

### **Desde una mirada agroecológica:**

La agricultura extensionista (AE) se basa en los principios de la **sustentabilidad**, ya que bajo los requisitos que caracterizan la misma, se debería definir con claridad las relaciones que existen entre el hombre y el ecosistema desde el abordaje agroecológico.

La sustentabilidad es el desafío de establecer otro tipo de relaciones entre los ecosistemas, las sociedades y sus procesos de desarrollo, con una visión a largo plazo, que promueva la conservación de los recursos naturales y la calidad de vida de la población.

Este concepto se entiende como una construcción social compleja y dinámica, en la que articulan las dimensiones ecológicas, sociales, culturales, éticas, políticas y económicas, estrechamente relacionadas con los procesos de desarrollo (INTA: Marco teórico del IPAF región pampeana para el desarrollo de la agricultura familiar, 2007).

Un requisito indispensable para basarse en los principios de la sustentabilidad, es avanzar en la capacidad de un agroecosistema para mantenerse productivo *a través del tiempo*, por un lado, frente a los cambios externos y teniendo en cuenta las limitaciones ambientales y por el otro, por las presiones de carácter socioeconómico” (INTA).

---

<sup>14</sup> Informe Brundtland: Comisión Mundial sobre Desarrollo y Medio Ambiente. Naciones Unidas en su Asamblea General de 1983.

Otro de los requisitos necesarios a considerar este concepto es el ***abordaje multidimensional***. Se entiende como una construcción social compleja y dinámica, en la que se encuentran la dimensión ecológica, social, cultural, ética, y económica.

Por lo tanto, el concepto de sustentabilidad no es estático, por el contrario es dinámico, flexible y nos acercamos a él en mayor o menor medida según las características de los procesos de desarrollo.

Tomamos como base los lineamientos de Gliessman (INTA) quien afirma que “la sustentabilidad no es un concepto absoluto sino que, por el contrario, sólo existe mediante contextos generados como articulación de un conjunto de elementos que permiten la perdurabilidad en el tiempo de los mecanismos sociales y ecológicos de reproducción de un “etnoecosistema”. El contexto de sustentabilidad que buscamos a través de la Agroecología, debe ser construido a partir de acciones que tengan en cuenta, al hombre y su medio natural (el ecosistema en el cual vive) y las relaciones entre ambos.

### **Desarrollo Sustentable en nuestro país...**

El desarrollo en un país depende de la interacción que se da entre el Estado, las instituciones y la sociedad, donde, a su vez, el manejo de la economía juega un rol central en el proceso. En una economía en la que el mercado ocupa el centro de la escena, el Estado y las instituciones terminan siendo funcionales a sus determinaciones y la política queda en manos de la tecnocracia, asumiendo rasgos de administración. Las organizaciones, en definitiva, son debilitadas o desactivadas. En una economía con un fuerte rol estatal, las instituciones y organizaciones se convierten en el instrumento de negociación de las reglas dentro de las cuales funciona el mercado, y se establecen los caminos y metas del ideario común.

*“Nuestro país responde a una estructura económica dual que persistió, aún con las profundas modificaciones acontecidas en la economía local, desde la instauración del modelo sustitutivo de importaciones. En efecto, por un lado existe un sector agropecuario de elevada productividad a nivel internacional y por otro, un sector industrial de menor productividad consecuencia del menor desarrollo de las fuerzas productivas en un país periférico como Argentina, y de discontinuidades en su desarrollo histórico producto de desequilibrios estructurales”* (INTA: Unidad de coyuntura y prospectiva. Preguntas provocativas –informe de avance, 2007).

Por lo tanto, la posibilidad de ‘generar desarrollo’ se convierte en una prioridad a destacar dentro de esta economía globalizada en la que vivimos. Y este punto para el INTA se viabiliza a partir de las capacidades de **recuperar institucionalidad** y la **construcción de organización/cohesión social**; para esto, propone lograr un fortalecimiento del proceso democrático y la rearticulación del Estado, la sociedad, las organizaciones y el mercado.

*...“En última instancia, el motor del desarrollo, los conocimientos, llegarán a toda la gente con políticas públicas y organización social que posibiliten el acceso a las necesidades básicas y esencialmente a la educación, a partir de un modelo macroeconómico que promueva crecimiento económico con distribución de ingresos”* (Bocchetto M. Roberto, op. cit.).

Para esto el INTA plantea asumir la innovación como instrumento del desarrollo. Considera que las Instituciones deben, a través de sus visiones y comportamientos, cuidar que la sociedad del conocimiento sirva para producir desarrollo social, regional y territorial.

*“No existe organización de desarrollo sino está íntimamente integrada al espacio y aspiraciones de la sociedad que la contiene”* (INTA, op. cit.). El desempeño de la organización emerge de la interacción interna y externa y se manifiesta en el conjunto institucional. **“La esencia del desarrollo actual es crear comunidad”**. Esta sinergia pone como objetivo realizar acciones en común; sitúa como base la interpretación de la realidad para identificar las posibilidades de cambios.

Decir “organización para el desarrollo” significa que es imposible separar el adentro del afuera. “Para innovar afuera es necesario tener la capacidad para cambiar, transformar e innovar adentro. No se puede generar interacción, compromiso y relevancia afuera si no se construye integración, identidad y confianza dentro” (INTA).

*“La institución se compromete integralmente y en su conjunto con el contexto. En consecuencia, no se puede facilitar el cambio, la innovación y el desarrollo del contexto, si la institución no debate, proyecta y gestiona su propia transformación”* (INTA).

### **Nociones claves del IPAF**

En este apartado desarrollaremos los conceptos claves que el IPAF región pampeana propone para la realización de sus líneas de investigación.

La agricultura moderna se ha enmarcado en el modelo de la “Revolución Verde” a partir de la década del ‘50. Este paradigma que se consideró en su momento como la solución

al problema del hambre en el mundo ha generado una infinidad de problemas reconocidos desde hace varios años, tanto por científicos, como por académicos y políticos. Estos problemas incluyen aspectos productivos, económicos y socio-culturales, que impactan en forma alarmante sobre el medio ambiente y la sociedad.

Bajo este Paradigma Dominante (PD), la investigación y el desarrollo de los sistemas de producción de alimentos fue orientado a la búsqueda de paquetes de tecnologías generales y universales, destinados a maximizar la producción por unidad de superficie, sin considerar la heterogeneidad ecológica y/o cultural de las regiones en donde se aplicaba (Altieri, 1985). La adopción del paquete tecnológico completo se adecua sólo para los productores más capitalizados, de mayor y mejor dotación de tierras, con buena disponibilidad de agua y con la infraestructura necesaria para su ejecución. Esto ha demostrado que la generación de estas tecnologías no ha sido neutral. Los agricultores de bajos recursos y de zonas agroecológicas marginales o que no cubrían los requisitos necesarios para el “éxito del paquete tecnológico” se beneficiaron muy poco del proceso de desarrollo y de transferencia tecnológica de la Revolución Verde y las desigualdades en los ingresos se acentuaron con respecto a aquellos productores capitalizados. No solamente se promovieron tecnologías inapropiadas para los agricultores de menores recursos, sino que fueron excluidos también, del acceso al crédito, a la información, al soporte técnico y otros servicios.

En muchas zonas agrícolas, como lo es en la región pampeana, la Revolución Verde propició la intensificación de la diferenciación social y de la concentración de la riqueza y no ha solucionado el problema de la pobreza rural, a pesar de ser una justificación en su discurso.

El modelo agropecuario general de tipo familiar, consolidado en la década de 1960, se transformó durante las últimas décadas en un modelo más concentrado, ya que durante la década de 1990 hubo una tendencia inequívoca a la contracción y desaparición de los pequeños y medianos productores (Sili, 2005). Quizás aún más significativo sea el hecho de que se profundizó el abandono de aquellas áreas caracterizadas por una agricultura tradicional, desplazando muchas técnicas de cultivo propias de agricultores tradicionales por la tecnología “moderna” supuestamente de aplicación universal (erosión cultural).

Por otra parte, el desarrollo de los sistemas agropecuarios se basó en la transferencia de tecnologías generadas por los investigadores en las grandes Estaciones Experimentales o Universidades, generalmente en condiciones ideales y controladas, y el extensionista, debía



encargarse de transferir dichas tecnologías al productor agropecuario para que éste las adoptara.

Hoy se reconoce que los avances tecnológicos de la Revolución Verde o la tecnología convencional y su metodología de aplicación asociada, no han constituido una respuesta eficiente a la heterogeneidad característica del sector rural, principalmente en Latinoamérica, ya que "sus recetas" no resultan apropiadas.

Este diagnóstico permitió al INTA reconocer que la tecnología generada no siempre ha satisfecho la demanda del sector de la agricultura familiar (INTA: Marco teórico del IPAF región pampeana para el desarrollo de la agricultura familiar, 2007).

El IPAF pampeano considera que esta realidad no puede ser resuelta desde este último paradigma dominante, que simplifica la problemática de la Pequeña Agricultura Familiar, principalmente, en el acceso a soluciones tecnológicas.

### **Hacia una alternativa agroecológica**

Cada momento histórico posee un sistema de pensamiento con características que definen y legitiman esa particular manera de pensar. Se define un Paradigma, de manera genérica, como una visión del mundo que es hegemónica en un determinado momento histórico.

En este contexto la **agroecología** se presenta como una ciencia en construcción que debe generar soluciones alternativas ante las respuestas desarrolladas en el marco del modelo de la Revolución Verde. Para ello propondrá el uso de la tecnología en un contexto hegemónicamente adverso, en donde incluso los agricultores familiares pueden ser resistentes al cambio. De allí la imprescindible necesidad de elaborar una estrategia para establecer una relación dialéctica entre la Agroecología y una realidad en la que la mayoría de los actores tienen un visión distinta. Esta estrategia se basa en la generación de nuevos conocimientos para el desarrollo de tecnologías apropiadas construidas en forma participativa con actores de la **agricultura familiar**, para luego ponerla a disposición de la organización de los productores, logrando el manejo autónomo y sustentable de los sistemas productivos en un contexto no agroecológico.

Es fundamental llevar las premisas que la Agroecología postula en donde el conocimiento generado debe ser PLURALISTA (integrando distintas miradas a la comprensión de un mismo fenómeno), ANTITOTALITARIO (ya que no hay una única

forma de abordar un problema), y debe apuntar a la comprensión de los agroecosistemas en su CONTEXTO tanto natural (agua, suelo, energía, especies vegetales y animales) como sociocultural (étnicos, religiosos, políticos, económicos).

Desde esta propuesta el enfoque agroecológico se propone dar respuesta a los problemas actuales considerando cuatro grandes cambios, que nunca han sido incorporados a la matriz conceptual del PD. En primer lugar se plantea que las unidades de producción se establezcan y funcionen en armonía con el ecosistema, poniendo al servicio de dichas unidades, los procesos ecológicos (ciclaje de nutrientes y materia orgánica, la regulación biótica, etc.) en función de las características agroclimáticas particulares de cada región. Esto implica un ajuste de los sistemas de cultivo a la productividad potencial y a las limitantes físicas, económicas y socioculturales de los agroecosistemas. En segundo lugar se incluye en forma activa a las comunidades con sus saberes, costumbres y tradiciones, enmarcadas en su contexto socio-político. En tercer lugar, se entiende a la actividad productiva como una necesidad de generar alimento sano para la población. Incluyendo la posibilidad de un acceso equitativo al alimento (seguridad alimentaria) y poder potenciar la capacidad de las poblaciones a decidir qué alimento produce, cómo y dónde (soberanía alimentaria).

La **agroecología** se define entonces como una disciplina científica que provee los conocimientos para la utilización de los principios ecológicos básicos que permitan estudiar, diseñar y manejar agroecosistemas, manteniendo la base de los recursos naturales en el tiempo, minimizando la dependencia de insumos externos a través de la potenciación de los recursos locales y los servicios del ecosistema e incorporando en forma activa los intereses y el conocimiento de los productores. El desafío es la generación de diversos conocimientos basados en este nuevo enfoque que permita entender la pluricausalidad y multidimensionalidad de los problemas.

# CAPÍTULO

## V

# NUESTRO

# ESCENARIO:

# IPAF

## **CIPAF**

El Centro de Investigación para la Agricultura Familiar (CIPAF) fue creado en Agosto del 2005, en el marco del **Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar**. Este Programa manifiesta definiciones políticas y estratégicas gestadas en el ámbito institucional, además de puntualizar el enfoque de trabajo para la agricultura familiar y generar recursos humanos capacitados que, junto a determinadas técnicas, den respuesta a las demandas generadas por este sector.

Esquemáticamente el programa se conforma de la siguiente manera:

<b>CIPAF</b>
<b>Director</b>
Ing. Agr. (Msc) José Alberto Catalano
<b>Asistentes de Área</b>
Ing. Agr. Rosa Fernández
Lic. María Ester Cremona
Lic. Claudia Palióff Nosal
<b>Profesional Gestión Externa</b>
Ing. Agr. Diego Palacios
Ing. Ftal. (Msc) Diego Ramilo
<b>Secretaría</b>
Débora Peralta
Adriana Demaría
<b>Administración</b>
Contadora Silvia Dos Santos

Fuente: <http://www.inta.gov.ar/cipaf/rrhh/rrhh.htm>

Los objetivos del programa fueron planteados acorde al contexto presentado y en función de buscar alternativas que beneficien especialmente al sector de la pequeña agricultura familiar:

Objetivo General del Programa:

*"Generar, adaptar y validar tecnologías apropiadas para el desarrollo sostenible de la pequeña agricultura familiar"*

En función de ello se propusieron algunos objetivos específicos en busca de promover la generación de empleos e ingresos, arraigo rural, contribuir a la seguridad alimentaria y posibilitar el acceso a los mercados. Entre ellos se destacan:

- Desarrollar, rescatar, optimizar y sistematizar Tecnologías Apropriadas, tanto productivas como organizacionales, que afiancen los procesos productivos de la pequeña agricultura familiar.
- Generar tecnologías que potencien el desarrollo de la Producción Orgánica y el de la Agroecología, priorizando las tecnologías de bajos insumos, amigables con el medio ambiente;
- Identificar y desarrollar productos de calidad diferenciada en la pequeña agricultura familiar que permita su valorización, ya sea por sus atributos artesanales, por su origen, por sus componentes culturales o por los servicios ambientales asociados.
- Generar y validar tecnologías que posibiliten la sustitución de insumos de baja accesibilidad (maquinarias, fertilizantes, agroquímicos, genética, etc.).
- Desarrollar tecnologías que favorezcan la calidad de vida y el uso múltiple del territorio (Ej.: construcciones rurales para vivienda, infraestructura productiva y turismo rural).
- Desarrollar metodologías, capacidades técnicas, redes público - privadas y sistemas de trabajo bajo un nuevo enfoque participativo de Investigación y Desarrollo para dar respuesta a la problemática de la pequeña agricultura familiar con la participación de todos los actores involucrados, y del sistema de extensión.
- Proponer medidas políticas y legislativas, que posibiliten el desarrollo de la pequeña agricultura familiar (desde medidas que favorezcan el arraigo hasta las que faciliten la comercialización).

Resta conocer la **estrategia** planteada para la óptima realización del programa: *“Adoptar la metodología de la **investigación-acción participativa** implica la identificación, evaluación e implementación de alternativas de investigación, experimentación y validación tecnológica que contribuyan a fortalecer alternativas sociales, económicas, institucionales y financieras. Se deberá poner énfasis en la promoción de procesos de comunicación e interacción entre la población destinataria del programa a través de sus organizaciones junto a los investigadores y técnicos; generándose de este modo un proceso en espiral que irá*

reforzando tanto la capacidad de gestión de los propios productores como así también la capacidad institucional para dar respuestas a las demandas y necesidades concretas” (INTA, op.cit).

Es de altísimo valor reconocer al pequeño productor familiar como un sujeto de conocimiento y no como objeto de la investigación o sencillamente como “beneficiario”.

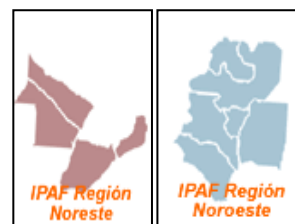
La Investigación Acción Participativa (IAP), desde la cual se asume la investigación como práctica social transformadora, según María Teresa Sirvent “es un estilo de investigación social que procura la **participación real**<sup>15</sup> de la población involucrada en el proceso de objetivación de la realidad en estudio, con el doble objetivo de generar conocimiento colectivo sobre dicha realidad y de promover la modificación de las condiciones que afectan la vida cotidiana de los sectores populares...” (INTA, op. cit).

Consecuentemente se plantea conformar una red de investigación y desarrollo tecnológico para la pequeña agricultura familiar, a través de la:

- creación de un Centro de Investigación (CIPAF) con Institutos distribuidos por grandes regiones (**IPAF Región Pampeana**: Buenos Aires, La Pampa, Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos y San Luis; **IPAF Región NOA**: Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y La Rioja; e **IPAF Región NEA**: Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones)



- articulación de los Institutos de la PAF, con las capacidades existentes en las distintas Estaciones Experimentales Agropecuarias (Sistema de investigación y de extensión) e Institutos del INTA



- articulación con otros actores del sistema de **Comunicación y Tecnología** tanto nacional como internacional que trabajen en actividades dirigidas a este sector
- articulación con el sistema educativo para favorecer la realización de pasantías y trabajos de tesis en el ámbito del Programa, lo cual permitirá a futuros técnicos ir familiarizándose con la problemática del sector.

<sup>15</sup> Participación que no se define como simple movilización ni como un hecho externo instrumental al investigador, sino que se refiere a procesos activos y dinámicos de reflexión sobre el conjunto de procesos que condicionan la vida social de un colectivo. Del Boletín del Instituto de Investigación y Desarrollo de Tecnología para la PAF (en línea). Buenos Aires, 2006 (Fecha de consulta: 10 de enero de 2010).

Para cumplir con los puntos citados se propone que cada IPAF sea el encargado de capacitar a sus equipos acerca de la cuestión tecnológica de la pequeña agricultura familiar; y, al mismo tiempo, el diseño de una dinámica de comunicación y difusión orientada a crear conciencia y legitimar socialmente la estrategia de desarrollo tecnológico para la pequeña agricultura familiar. Para esto cada instituto deberá colaborar articulando y facilitando la interrelación de los actores con decisores de política provincial y nacional para analizar la problemática de la pequeña agricultura familiar y proponer medidas políticas y legislativas, que posibiliten el desarrollo de la misma.

El resultado del Programa pretende contribuir a la concreción de un sistema de innovación de acción interinstitucional que sitúa la tecnología, su producto fundamental, al alcance y servicio de un sector históricamente marginado de los beneficios del desarrollo tecnológico.

### **IPAF: una dinámica propia**

El IPAF Pampeano, cuya área de influencia abarca las provincias de: Buenos Aires, La Pampa, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, se encuentra geográficamente emplazada en un pulmón verde de la localidad de Villa Elisa, a unos 20 km de la ciudad de La Plata.

Desde su iniciativa el Instituto adopta la metodología participativa para identificar, evaluar e implementar las alternativas de investigación, experimentación y validación tecnológica que contribuyen a fortalecer la pequeña agricultura familiar. En este sentido se buscó fomentar procesos de comunicación e interacción entre la población destinataria del instituto, dando forma a una estrategia que indagaba y relevaba sus demandas y necesidades concretas, las cuales se utilizarían para trazar futuras líneas de investigación.

Este IPAF asume la Agroecología como marco conceptual y base científica para el desarrollo de una agricultura sustentable para la PAF y avanza en pos de un proceso de análisis, discusión y reelaboración del mismo, con el fin de lograr consolidar su propuesta. Para ello fue necesario que el marco conceptual que ellos concebían para la Pequeña Agricultura Familiar, incluyera cuatro grandes cambios:

- Que las unidades de producción (cada familia agricultora) se reconozcan como unidades del ambiente, para favorecer la correcta apropiación de los recursos naturales;

- Que incluya activamente a las comunidades, con sus saberes, costumbres y tradiciones, especificando el rol y perfil del productor;
- Que entienda la actividad productiva como una necesidad de producir fibras y alimento sano para la población, con acceso equitativo;
- Que la mirada hacia las unidades productivas parta de una lógica centrada en el trabajo y no desde la lógica de acumulación de capital, que tenga en cuenta las capacidades de la familia y apunte a mejorar las condiciones de vida de la unidad doméstica y de sus comunidades (INTA, op. cit.).

La historia del IPAF Región Pampeana se hecha a rodar cuando en 2006 se realiza un trabajo de recolección de demandas entre los productores y técnicos de campo pertenecientes a diversas instituciones, que en adelante, definirán las áreas de investigación surgidas; de esta forma se concreta la idea de construir colectivamente los nuevos procesos de conocimiento.

Los datos relevados serían el material a trabajar en el Seminario-Taller de Agroecología, denominado “Incorporando el enfoque de la Agroecología en la Investigación para la Agricultura Familiar” de los días 15, 16 y 17 de Noviembre de 2006; donde participaron activamente organizaciones de productores, ONG’s, universidades, técnicos de los diferentes programas nacionales y provinciales, investigadores y para el cierre de cada temática específica colaboraron: Walter A. Pengue<sup>16</sup>, Francisco Roberto Caporal<sup>17</sup> y Santiago J. Sarandón<sup>18</sup>.

Gustavo Tito, Director electo desde la creación del Instituto, respecto a la recolección de demandas explicó: *“En este recorrido, apareció reiteradamente la sistematización de experiencias como una fuerte demanda, así como la necesidad de visualizar y legitimar los conocimientos generados en las prácticas de los diferentes actores. Problemáticas que iban desde la falta de tiempo para sentarse a escribir hasta la carencia de herramientas metodológicas se repetían en toda la región”*<sup>19</sup>. Para despejar todo tipo de dudas y continuar aclarando ideas se conformaron mesas de discusión en las que se trabajó con análisis del

---

<sup>16</sup> Ingeniero Agrónomo (UBA). Magíster en Políticas Ambientales y Territoriales de la misma Universidad. Doctor en Agroecología y Desarrollo Rural Sostenible, (UNC). El tema de su disertación fue: “La Agricultura Industrial y una época de transformaciones en el sector rural pampeano. Cuestiones ecológicas, socioeconómicas e impactos sobre la Agricultura Familiar. Tendencias en el mediano plazo”.

<sup>17</sup> Ingeniero Agrónomo, Magíster en Extensión Rural y Doctor en Agroecología y Desarrollo Sustentable, Universidad de Córdoba, España. El tema de su exposición fue: “El marco conceptual de la Agroecología en la Política Nacional de Extensión Rural en Brasil: un enfoque para el fortalecimiento de la Agricultura Familiar”.

<sup>18</sup> Ingeniero Agrónomo (UNLP). Profesor a cargo de la Cátedra de Agroecología. Investigador Independiente de la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC). El tema de su exposición fue: “La formación de profesionales y técnicos en Agroecología: una necesidad para el logro de Agroecosistemas sustentables. El rol de la universidad”.

<sup>19</sup> Primer entrevista realizada a Tito Gustavo, Director del IPAF Pampeano.



discurso, construcción y definición de áreas temáticas, elaboración y profundización de categorías / problemas que identifican y atraviesan las diferentes instancias y discusiones del trabajo participativo.

Las demandas relevadas se ordenaron por temática: *fitosanidad y fertilidad; semillas; herramientas; comercialización; microfinanzas; y producción pecuaria*. Luego se pidió que se pensarán estas temáticas desde un abordaje agroecológico. En aquella ocasión Gustavo Tito explicó: *“El desafío es poder problematizar la realidad y hacernos preguntas desde otro abordaje, lo que implicaría un cambio de paradigma. Se debe tener claro desde el inicio de los proyectos el marco teórico y el enfoque con el cual se van a desarrollar las líneas de investigación”*.

Como resultado de un largo proceso de sistematización de conocimientos y áreas investigativas, surge como propuesta crear una estrategia de comunicación dirigida al interior del INTA y para otras instituciones de investigación, con el fin de generar la inquietud y la necesidad de instalar el debate en relación a la Investigación Acción Participativa y a la Agroecología como enfoque en las investigaciones y acciones futuras. Es así que debe comprenderse la importancia de construir otro tipo de investigación, y una nueva figura de investigador que la lleve a cabo, y plantear la necesidad de repensar las problemáticas en función del marco teórico en el que se posiciona el IPAF Región Pampeana, esto es: qué, cómo y con quién se investiga. En este contexto se requiere analizar dos aspectos:

- El rol del investigador: considerando fortalecer la capacidad de los agricultores para transformarse en protagonistas activos junto con el investigador a la hora de dialogar, definir y llevar a la práctica qué y cómo investigar.
- El tipo de investigación: que contemple las características de la investigación agroecológica. Para esto el enfoque debe ser sistémico, holístico, interdisciplinario, a largo plazo, multidimensional y debe existir una co-evolución cultural y ecológica, donde se reconozca al pequeño productor familiar como sujeto de conocimiento y no como objeto de la investigación.

Finalmente, para la elaboración de las líneas de acción que marcarán justamente el norte de la institución, se tuvieron en cuenta los siguientes ejes de discusión, elementos intervinientes durante el desarrollo de la agricultura familiar:

- Que la investigación se dé en terreno.

- Que los conocimientos sean funcionales para los productores y a la vez minimicen la necesidad de insumos externos al sistema para así favorecer los procesos dentro del mismo.
- Se deberá fundamentar el rediseño de los sistemas productivos para la utilización de tecnologías apropiadas a su escala, muchas de las cuales surgirán de las IAP's y contribuirán al desarrollo de proceso participativo.
- Que se valore la existencia de conocimientos locales, para su utilización como elementos de creatividad, que mejoren el nivel de vida de la población definida desde su propia identidad local.
- Que los conocimientos faciliten el establecimiento de circuitos cortos para el consumo de mercancías.

Este proceso de construcción de las líneas de investigación, se tradujo a la generación de los proyectos de investigación, a corto, mediano y largo plazo del IPAF Región Pampeana. Los lineamientos de trabajo definidos son:

- Tecnología apropiada para la pequeña agricultura y agroindustria familiar.
- Análisis de sistemas de comercialización y financiamiento de la PAF.
- Caracterización integral de la agricultura familiar.
- Investigación acción de los procesos de transición hacia los sistemas de producción agroecológico.

Esquemáticamente el Instituto se compone de la siguiente manera:<sup>20</sup>

<b>IPAF Región Pampeana</b>
<b>Director</b>
Dr. Gustavo Tito
<b>Secretaria</b>
Noelia Montori
<b>Área de Investigación</b>
Dr. Guillermo Cap
Dr. Mariana Marasas
Med. Vet. y Trab. Social Sergio Dumrauf
Lic. Guido Prividera
Dis. Industrial Sergio Justianovich
Ing. Agr. Mag. Raúl Pérez

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.inta.gov.ar/cipaf/rrhh/rrhh.htm>

Ing. Agr. Alejandra Moreyra
Ing. Agr. Gabriela Giordano
Dr. Edgardo González
Ing. Mec. Marcos Hall
Ing. Agr. Laura De Luca
<b>Área de comunicación</b>
Lic. Cora Gornitzky
<b>Administración</b>
Miguel Colloca
Marcelo Ibáñez
Aux. Adm. Gonzalo Erquiaga
Aux. Adm. María José Erquiaga
Aux. Adm. Ezequiel Povoronik
<b>Becarios</b>
Lic. Maximiliano Pérez
<b>Personal de campo y mantenimiento</b>
Alberto Magaldi

# CAPÍTULO

## VI

# UTENSILIOS PARA

# SEMBRAR

## Y

# COSECHAR

La pertinencia del enfoque que dimos a nuestra tesis se fundamenta en la idea de concebir y comprender a los actores participantes, principalmente, en sus acciones: “los hechos hablan por sí solos”, de modo tal que serán relevantes cada una de las significaciones que impliquen sus acciones.

Este enfoque metodológico cualitativo del conocimiento implica admitir que cada uno de los miembros del Instituto es responsable de su accionar y de sus modos de comportamiento, conscientes de las interpretaciones que de ellas puedan surgir.

En la investigación afloran y convergen varias realidades: la de los participantes, la de los investigadores y la producida mediante la interacción de todos los actores; es así como el investigador puede involucrarse con las experiencias particulares de los partícipes para construir conocimiento, sin olvidar que es parte de la realidad estudiada.

Existen varias técnicas metodológicas que pueden implementarse en esta perspectiva cualitativa, ellas son:

- Técnicas de registro, útiles para obtener información.
- Técnicas de análisis, para diferenciar la información relevada en el campo, compararla, problematizarla y categorizarla.
- Técnicas de organización de la información, válidas al momento del análisis de toda la información (mapas, matrices, redes).

Para comenzar nuestro trabajo de campo, visitando la institución, consideramos oportuno realizar una primera entrevista, pre acordada, con el director del IPAF, Gustavo. Tito. Fue una **entrevista abierta**, también conocida como **entrevista no estructurada**, cuya particularidad reside en no pautar con anticipación un cuestionario, sino que la dinámica de la conversación permite preguntar todo aquello que se requiera para la obtención de información y para sacar provecho de este primer acercamiento. *“Es una técnica que utilizamos para aproximarnos a una organización o problema que no conocemos suficientemente, por lo que necesitamos obtener la mayor cantidad de información para un recorte del objeto de estudio”* (Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, 2009).

Optamos también por utilizar otro tipo de entrevistas: **semiestructurada** y **estructurada**. La primera necesita de una guía de preguntas previamente elaborada, pero permite también la flexibilidad de sumar o eliminar preguntas de la guía. *“La diferencia con la entrevista en profundidad es que no centra la importancia en el entrevistado sino en el tema o la problemática de la que se pregunta”* (Ibídem). Consecuentemente la entrevista

estructurada se utiliza en función de la actividad específica realizada por el miembro de la institución elegido, para obtener información más detallada sobre ciertos aspectos comunicacionales, directivos y de organización, por ejemplo. Así “el investigador no puede salirse del esquema ni incorporar nuevas preguntas”.

Basándonos en nuestras necesidades informacionales como en el tiempo disponible de los miembros de la institución decidimos realizar entrevistas individuales ya que las grupales requerían de mayor coordinación y disponibilidad horaria, requisitos escasos en la cotidianidad institucional.

Algunas cuestiones fundamentales a tener en cuenta para todo el conjunto de entrevistas son:

- El objetivo que pretendemos indagar con esta herramienta.
- Temáticas que se quieran tratar y expresarlas en preguntas.
- Elección de entrevistados.
- Posibilidad de registro de la entrevista, para lo cual se explica el fundamento de la misma al entrevistado.

Respecto al tipo de pregunta a implementar durante la entrevista, pueden clasificarse en:

- Preguntas generales: aplicadas como disparadores para dirigirse al tema que se busca indagar.
- De opinión: utilizadas para que el entrevistado tome posición sobre determinadas temáticas.
- De expresión de sentimientos. Indagan acerca de los sentimientos del entrevistado, respecto a determinadas situaciones, problemas.
- De conocimientos: se emplean para indagar acerca de aspectos específicos de una temática.

Paralelamente a la realización de toda entrevista y visitas a la institución para hacer encuestas personalizadas, por ejemplo, también implementamos una técnica inseparable de todo accionar en el campo de investigación: la **observación**, aplicable al campo de la comunicación para construir conocimientos y para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos. Se sugiere que al momento de la observación anotar: un objetivo, indicadores a los que prestar

atención, nombres de quienes observan, personas, lugar y práctica a observar, fecha y hora, contexto, registro del acontecimiento y anécdotas.

Esta observación puede resultar “*no participante*”, cuando se la realiza tratando de que los observados no se percaten de esa acción; por otro lado, la “*observación participante*” implica la integración del observador al grupo, compartir con los actores involucrados en campo.

Una de las técnicas de observación narrativa que implementamos es la **relatoría**: es un “*tipo de narración que intenta captar la imagen de la situación, personas, conversaciones, interrogantes y reacciones de los participantes, lo más fielmente posible*” (Taller de Procesos Comunicacionales, 2005). El registro no debe efectuarse mientras dure el proceso de observación sino en un momento inmediatamente posterior a dicha ocasión, por dos motivos: porque probablemente los actores “observados” podrían inhibirse ante la mirada del comunicador y dejarían de actuar espontáneamente (pondría al observador en un papel de vigilancia); y por otro lado, favorece al observador tener una visión global de las experiencias vividas. No obstante, es importante dejar constancia escrita de ciertos datos ocurridos durante la reunión que serán disparadores para relatar con precisión lo acontecido.

Al momento de relevar datos más precisos, sobre qué nivel de conocimiento tienen los miembros del grupo respecto a cierta información, elegimos elaborar una **encuesta cerrada**: “*es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales; ya sean ciertas características sociodemográficas u opiniones acerca de algún tema específico*” (Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert, 2005). La información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas. Ofrece varias ventajas:

- Abarca un amplio abanico de cuestiones en un mismo estudio
- Facilita la comparación de los resultados (estandarización y cuantificación de los resultados)
- Los resultados pueden generalizarse dentro de los límites marcados por el diseño muestral
- Posibilita la obtención de una información significativa
- Grandes volúmenes de información

Al momento de rastrear información sobre aquello que nos interesa conocer se recurre a variadas técnicas, en este caso damos fundamental importancia al **análisis de contenido**,

entendido como “*el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendientes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes*” (Abela, 1998). En otras palabras, forman parte de este análisis todas aquellas técnicas que buscan explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicables, cualquiera sea su formato (visual, sonoro o textual) y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios, cuantificables o no, para deducir la lógica de la fuente emisora.

Esta técnica además puede considerársela como amalgama del análisis cualitativo y cuantitativo, ya que combina métodos de estadística multivariante (datos cuantificables) junto con técnicas cualitativamente analizables; muchos suelen denominar este método como método de triangulación.

Para iniciar todo análisis de contenido primero debe fijarse un *objeto o tema de análisis*, es decir, qué nos interesa averiguar o conocer durante la indagación; en segundo término hay que fijar las reglas de codificación, esto es, con qué tipo de textos vamos a trabajar y cómo vamos a tratarlos, para luego poder especificar con claridad la *unidad de muestreo*: la entidad básica utilizada para el análisis, con datos precisos de la misma. La *unidad de contexto*, por otro lado, es una parte de la unidad de muestreo que tiene que ser examinada para poder caracterizar una *unidad de registro*; digamos que esta unidad contextual está conformada por todo aquello que rodea y define a la muestra.

Una vez detalladas estas tres unidades hay que definir qué tipo de análisis se confeccionará:

- Análisis de contenido temático: tiene en cuenta la presencia de términos o conceptos con independencia de las relaciones surgidas entre ellos
- Análisis de contenido semántico: centrado en el estudio de las relaciones entre temas tratados en un texto

Luego de establecer el tipo de análisis y de trabajar las unidades de registro, éstas deben ser ubicadas en categorías para la formulación de las inferencias o conclusiones finales. Cabe destacar que las categorías se definen mediante un método inductivo o deductivo.

Finalmente, el **relevamiento documental** será otra herramienta para develar nuevas nociones y responder interrogantes. Son muchísimas las organizaciones que generan materiales para hacer escuchar su voz sobre temas de interés público, es por esto que los



documentos institucionales constituyen una fuente de datos que aporta elementos muy interesantes para el análisis cualitativo. Encontramos:

- Materiales gráficos
- Materiales audiovisuales y multimediales

Martínez Valles, por su parte, propone una serie de ventajas y desventajas en el registro de documentos (Martínez Valles, 1999).

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>Bajo costo:</b> hay mucha cantidad y diversidad de material, en cuanto a temáticas, publicado al alcance de todos.	<b>Selectividad:</b> en la producción o el registro y en la conservación o archivo del material documental.
<b>No reactividad:</b> este material suele elaborarse en contextos “naturales” de interacción social, lejos de la presencia del investigador; quienes los producen no se preocupan por las reacciones del investigador.	<b>Naturaleza secundaria:</b> propia del material documental, lleva a que los datos secundarios sirvan como complemento de los datos primarios (obtenidos por fuentes directas) y no constituyan la única referencia documental de la investigación.
<b>Exclusividad:</b> el contenido informativo de algunos materiales son de carácter único.	<b>Autenticidad del documento:</b> plantea la importancia de tener claridad respecto a las condiciones de producción del material (autoría, lugar de producción, contexto, fecha de elaboración).
<b>Historicidad:</b> el material documental da una dimensión histórica del análisis en el marco de la investigación social.	

En esta etapa haremos uso de las herramientas descritas en el marco metodológico con el fin de analizar en profundidad todo el material recavado en función de nuestros objetivos para luego, como resultado del cruce de todo lo aportado en la presente tesis, arribar a una conclusión pertinente.

A fin de describir el desarrollo y puesta en acción de los tres objetivos específicos, recordaremos el objetivo general en función del cual se plantearon los anteriores:

**Objetivo General:**

*Conocer e indagar la realidad comunicacional del IPAF pampeano para analizar sus estrategias comunicacionales con el fin último de realizar un Plan de Comunicación consecuente con el PEI 2005- 2015.*

Emprendimos el camino de nuestra tesis comenzando por un profundo recorrido de análisis de la comunicación producida dentro del Instituto, así como los canales y mensajes con que se comunica hacia el exterior del mismo. En función de ello nos propusimos conocer mediante la observación, realización de encuestas, entrevistas, y un detenido análisis de contenido, todas aquellas producciones comunicacionales institucionales tales como: sitio web, folletería, boletín del CIPAF, PEI, eventos, reuniones y comunicación informal.

# CAPÍTULO

## VII

# CON LA LUPA EN NUESTRAS MANOS

**CUATRIFOLIO:**



**INTA IPAF**  
Instituto de Investigación y desarrollo tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar  
Región Pampeana

- IPAF Región Pampeana
- Asociación de Floricultores de Moreno
- Granja Ecológica Naturaleza Viva
- Los Mimbreros del Delta
- Familias Productoras de Cañuelas
- INTA Roldán - Tecnologías TAPs
- Pequeña Agricultura Familiar de San Luis

**Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar - Región Pampeana**

**El Marco Teórico del IPAF Región Pampeana es la Agroecología:**

La Agroecología es una disciplina científica que provee los conocimientos para la utilización de los principios básicos de disciplinas ecológicas, socio-económicas y socioculturales.

Permite estudiar, diseñar y manejar agroecosistemas, manteniendo la base de los recursos naturales en el tiempo, minimizando la dependencia de insumos externos a través de la potenciación de los recursos locales y los servicios del ecosistema, incorporando en forma activa los intereses y el conocimiento de la agricultura familiar. Todo en un contexto de exclusión y para tender hacia un mayor y mejor ejercicio pleno de la soberanía alimentaria.

**¿Cuáles son las principales líneas de acción?**

Tecnología apropiada para la Pequeña Agricultura y agroindustria Familiar.  
Análisis de sistemas de comercialización y financiamiento de la PAF.  
Caracterización integral de la Agricultura Familiar.  
Ordenamiento participativo de los territorios de las organizaciones de la Agricultura Familiar para su desarrollo sustentable.  
Investigación Acción de los procesos de transición hacia sistemas de producción agroecológica.

**El área geográfica de trabajo**

El Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar opera en: Buenos Aires,



**La agricultura familiar**

Los agricultores familiares producen alimentos y bienes aportando así a la seguridad y soberanía alimentaria nacional; utilizan tecnología amigables con el medio ambiente, manteniendo un entorno saludable para las generaciones presentes y futuras; renuevan un sistema cultural diverso que enriquece y potencia a la sociedad global en su afán de construir espacios de vida en el que todos estemos incluidos.

El énfasis que el Estado Nacional le ha otorgado a la Equidad Social, brinda al INTA la oportunidad de asumir el compromiso y responsabilidad de una política activa de desarrollo tecnológico apropiado a la Pequeña Agricultura Familiar (PAF), con el objetivo de lograr un efectivo desarrollo territorial con equidad social.

**Contacto:**  
IPAF Región Pampeana:  
Villa Elisa, La Plata, Provincia de Buenos Aires.  
Calle 403 (ex Santa Rosa) e/ Camino Centenario y Calle 6 (ex 12).  
CP. 1894. ipafregpamp@correo.inta.gov.ar  
www.inta.gov.ar/ipaf/pampeana.htm

**Córdoba, Entre Ríos, Santa Fe, La Pampa y San Luis.**

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

**Asociación de Productores Viveristas de Plantas Ornamentales y Flores de Corte del Partido de Moreno**



**La municipalidad de Moreno y el sector floral**

En el 2000 la creación del Instituto Municipal de Desarrollo Económico Local (IMDEL) se transforma en una herramienta que consolida el trabajo con los productores. Los logros se extienden hasta la actualidad, fruto de la generación de políticas de promoción como orientanzas específicas para el sector, financiamiento en el marco de un Proyecto de Desarrollo, capacitación, experimentación adaptativa, vinculación interinstitucional y el acompañamiento para la organización y la formación de la Asociación de Productores Viveristas de Plantas Ornamentales y Flor De Corte del Partido de Moreno.

Lo rural en Moreno es parte y garante de la planificación estratégica para el equilibrio del continuo urbano rural. Hoy luego de siete exposiciones florales, ámbito de creación del Foro de Floricultura, la regularización de la mayoría de los viveros, la reconversión tecnológica y los proyectos Profam y Cambio Rural, podemos confirmar que se ha consolidado un fuerte vínculo con el sector y que el trabajo apunta al crecimiento y desarrollo del territorio.

**Contacto: ccb@zonaeste.com.ar**



**Granja Ecológica NATURALEZA VIVA**



La granja ecológica **NATURALEZA VIVA** está ubicada en la localidad de Guadalupe Norte, Ruta Nac. N° 11, Km 815, provincia de Santa Fe, Argentina.

Se puede caracterizar a la granja como un **“organismo vivo”**, de producciones integradas, ecológica y biodinámica, sustentable y participativa.

**En las producciones primarias destacamos:** vacas de tambero y ganadería; cerdos: cría y recría; agricultura: trigo, lino, maíz, soja, girasol para aceite y confitero, sésamo, amaranto, mani confitero, abonos verdes y forrajes; animales de granja; apicultura; huerta y una gran diversidad de frutales.

En los procesos de transformación, se realiza elaboración de quesos, leche pasteurizada entera y descremada, dulce de leche, yogur, ricota, crema y manteca; prensado de aceite en frío de girasol, lino, sésamo y soja; harinas integrales de trigo, maíz, etc.; elaboración de panes y galletitas especialmente para consumo interno; elaboración de mermeladas, dulces y jugos. A partir de los residuos orgánicos se obtiene biogás y biofertilizantes, se elaboran compostajes y preparados biodinámicos.

En estas actividades no solo nos regimos por las normas de producción orgánicas sino que partimos de una visión integral, una interacción entre las personas, los animales, los vegetales y la madre Tierra, incorporando en los procesos las extraordinarias fuerzas de la naturaleza y el rol protagónico y creativo del ser humano.

**Actividades desarrolladas:** capacitaciones, pasantías, visitas educativas, exposiciones, jornadas y cursos.

**Contacto: nativa@trcnet.com.ar**

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria



Los mimbreros del Delta

En mimbre, el Bajo Delta bonaerense del Río Paraná concentra el **98%** de la superficie cultivada en el país, constituyendo una de las alternativas de diversificación más importantes para los pequeños y medianos productores isleños.

“**Los Mimbreros**” Cooperativa de Productores Forestales, Hortícolas, Agrícolas y Frutícolas Ltda. fue fundada el 28 de mayo de 1988, por iniciativa de un grupo de pequeños productores que deciden asociarse para defender la comercialización de su producción, hasta ese momento manejada por acopiadores/intermediarios.

En casi veinte años de trayectoria logró una mayor transparencia del mercado del mimbre y las artesanías, constituyéndose en un referente calificado en la fijación de precios orientativos y estableciendo pautas de clasificación y tipificación para mejorar la calidad del producto.

Cuenta con más de **200 asociados**, productores caracterizados en su mayoría como unidades productivas familiares y pequeños artesanos.

La Cooperativa dispone de un predio de **17 has** en Arroyo Pay Carabi para desarrollar su proyecto: Planta Integral “Los Mimbreros” su objetivo de consolidar e integrar a las familias productoras mimbresas y artesanas, para mejorar su competitividad en un marco de equidad social y sustentabilidad ambiental. Contará con un Centro de Acopio y Planta Procesadora para el descortezado y secado de mimbre, clasificación y

acondicionamiento para su comercialización, un Centro de Capacitación, Salón de Usos Múltiples y Aula Taller.

La cooperativa desarrolla actividades de Investigación para el mejoramiento del Mimbre, capacitaciones para artesanos en coordinación con la Agencia de Extensión Rural Tigre de INTA Delta del Paraná. También comercialización de materia prima y artesanías en su Local Comercial del Puerto de Frutos de Tigre.

**Control de calidad:** Ha implementado un programa de “calidad total”, mediante el cual se consensuaron nuevos parámetros de tipificación y las primeras pautas de trazabilidad del producto como requisito indispensable para la exportación.

Contacto: [aertigre@correo.inta.gov.ar](mailto:aertigre@correo.inta.gov.ar)



Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Familias Productoras de Cañuelas

Familias Productoras de Cañuelas es una organización con más de siete años de historia. Desde hace 3 años lleva adelante una Cooperativa, concebida como herramienta para la comercialización, principal traba de los pequeños productores.

Esta Cooperativa reúne a **más de 40 familias** que han logrado trabajo articulado con diferentes organizaciones y con el estado municipal y provincial. Forman parte además de la Mesa Provincial de Pequeños Productores y participan activamente de la Mesa Provincial de Desarrollo Rural, que impulsa la Dirección Provincial de Desarrollo Rural del Ministerio de la Producción.

Logros:

Coordinan el uso de herramientas y motocultivadora, entregadas por ProHuerza el año anterior por parte de productores y organizaciones de la región.

Coordinan la formación de promotoras a través de un taller de Medio Ambiente y Calidad de Vida en el Barrio La Garita de Cañuelas.

Participan en la Primera Jornada de Economía Social y Solidaria y Productores Familiares de la Provincia de Buenos Aires realizada en Tres Arroyos.

Participan en la coordinación de la Primera Feria Provincial de la Semilla “Sembrando esperanza”.

Proyectos:

-Planta de faena en Máximo Paz para pequeños animales en manos de organizaciones de productores familiares.  
-Planta frigorífica para conejos en la localidad de Las Flores como parte de la Cooperativa Cunicola de la Pcia. de Bs. As.  
-Local de comercialización de nuestras organizaciones.



-Autoprovisión de insumos y materia prima.  
-Mejoramiento en los planteles de los productores con el afianzamiento de los desarrollos logrados en genética propia.

Productos:

Pollos caseros; Plantines y Aromáticas; Conejos; Huevos de campo; Lechones; Coreros; Mermeladas; Licores; Conservas y escabeches; Panificados; Planta medicinales; Verduras y hortalizas; Humus y lombricompost; Lombrices; Ponedoras bebes

Trabajan para fortalecer la organización de los productores familiares y su modo de producir.

Apuestan a la autogestión cooperativa.

Comparten talleres donde se capacitan e intercambian saberes y experiencias productivas.

Revalorizan la confianza entre los productores que trabajan colectivamente y las familias que eligen cuidar su alimentación y optar por el trabajo de los productores familiares.

Contacto: **Las Heras 235 B La Garita (Ruta 205 km. 60.5) Cañuelas.**  
Tel: 022615683773,  
[apfcoopca@yahoo.com.ar](mailto:apfcoopca@yahoo.com.ar)

INTA Roldán Santa Fe. Tecnología para pequeños productores. Las tecnologías Apropriadas -TAPs

La agencia de **Extensión Rural Roldán**, perteneciente a la EEA de INTA Oliveros, promueve el sistema de **trabajo integrado con instituciones para desarrollo de tecnologías (TAPs)**, donde los diversos tipos de herramientas y equipos están en estudio para acciones de producción y desarrollo inicial. El mismo ha servido para desagregar otras formas de mecanización menor y poder generar una producción económica seriada futura, apropiada para la agricultura familiar.

El criterio inicial de desarrollo es que se tenga acceso a “**tecnologías apropiadas**” para sistemas familiares de costo reducidos o de uso grupalizado.

Estas tecnologías son flexibles para adaptarse a distintas situaciones y trabajos sobre superficies reducidas, minifundios y/o emprendimientos familiares.

Las ventajas que tienen estos equipos manuales son su bajo costo operativo, el ahorro de semillas, economía de tiempo, trabajos integrados, simultáneos y prolijos; uniformidad de siembra, ordenamiento productivo y otros.

Con la misión de presentar y articular con distintos actores de la región sur de Santa Fe, desde el año **2006** distintas instituciones y empresas integran la denominada Mesa de herramientas. Entre ellas, la Secretaría de Economía Solidaria de la Municipalidad de Rosario; industrias agrometalmeccánicas, como las cooperativas Herramientas Unión, Fader y Ruedas Rosario (integrantes del Movimiento Nacional de Fábricas



Recuperadas); la empresa Desarrollo Industrial Cooperativo (DIC); Centro de Formación Profesional de Roldán, Escuela Agrotécnica de San Jerónimo Sur, Promotores grupos ProHuerta, talleristas locales; SEMIBARR S.A. de Rosario y otros en acción solidaria.

Contacto: **INTA Roldán,**  
[jrocha@correo.inta.gov.ar](mailto:jrocha@correo.inta.gov.ar)



Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Pequeña Agricultura Familiar de San Luis

Estas organizaciones se asientan en la zona norte de **San Luis**, en un radio aproximado de 180km.

Cooperativa Agropuntana:

Son **15 familias**, viven en los parajes Punta de agua, Bajo de Véliz, Los Charñares y algunos en la zona urbana de la Localidad de Santa Rosa del Conlara.

Se dedican a la producción y chacinados de cabras, terneros, dulces, licores artesanales, y otras conservas de carne.

En el año **2003**, se inician las actividades planificadas conjuntamente entre ProFeder INTA y la comunidad, para aumentar el conocimiento en la producción agroindustrial, a través de capacitaciones y la participación en ferias para la toma de experiencias en comercialización.

La cooperativa y el técnico trabajan en la recuperación del rol de la mujer en la organización y en la reproducción de la vida familiar rural, buscando que cada vez las iniciativas sean más autogestionadas.

Artesanas en Palmera de Papagayos:

Es un grupo de **4 mujeres** que viven desde hace tres generaciones en la zona rural de Papagayos.

Articulan acciones para la comercialización de las artesanías: pactan precios, se complementan para cumplir los pedidos, se concientizan en parámetros de calidad como un valor agregado al producto, y defienden el recurso. La producción es realizada en talleres individuales-familiares.

La palmera llamada comúnmente Caranday (*Trithaux campestris*), aparece como matiz exótico en dos localidades serranas, en Papagayos.

Se utilizan las brácteas para confeccionar artesanías; se usan las semillas, y las espinas que protegen al cogollo sin provocar daños. Sus productos son: capelinas de uso y de decoración, muñecas, copelneros, centros de mesa, canastas, flores, etc.

El INTA, los artesanos y el Municipio han encontrado formas para resguardar el recurso, desdibujando capacitarse; también trabajan en diversos emprendimientos, para crear otras salidas laborales.



“Asociación de Productores Minifundistas de Ayacucho y Belgrano”

En **1996**, se conforman en Asociación unas **60 familias** que gestionan su personería jurídica como una forma de identificación y como herramienta para acceder a apoyos financieros.

Los 7 parajes se encuentran localizados en los departamentos de Ayacucho y Belgrano. Se dedican a la realización de huertas, granjas, pasturas, cultivos y recolección de aromáticas, dulces, frutas frescas y secas, mieles, conservas, aceite de oliva, hilado y artesanías; derivados de ovejas, cabras y vacunos.

Se trabaja especialmente sobre cuatro pilares: Producción, Comercialización, Capacitaciones, Mejoramiento de la calidad de vida. En este momento la Asociación cuenta con la asistencia técnica de la Agencia de Quines-INTA.

Asociación de Pequeños Productores del Dique San Felipe “El Ceibo”

Esta asociación inicia su funcionamiento en el año **2000**, en la primavera de 2001 se consolida, gestionando su personería jurídica.

Están ubicados en **4 parajes** en los departamentos de Chacabuco y San Martín. Se dedican a la crianza y venta de animales como terneros, ovejas para autoconsumo y en algunos casos, con ventas esporádicas de cabras a los pueblos vecinos.

Se trabaja en el mejoramiento de viviendas, desarrollo de oficios, comercialización, actividades sociales como ferias, eventos. Con el INTA (Prohuerta) organizan capacitaciones en cría de aves, huertas orgánicas y de lombricompost, entre otros.

Contacto: **INTA San Luis - INTA Corcorán - INTA Quines,**  
[acontaran@conacop.com.ar](mailto:acontaran@conacop.com.ar)

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Podemos apreciar que comunicacionalmente este documento posee una lectura tediosa, no invita al lector a su lectura, además de contener información jerárquicamente mal diagramada. El gráfico de tapa intenta corresponder actividades con regiones, pero no se comprende la idea por falta de algún texto aclarador. En general el contenido es confuso respecto a las regiones y grupos de agricultores que figuran en él, sin articular la relación con la Institución.

Dentro del folleto se utiliza una terminología muy específica como para plasmarse en un folleto explicativo y que muchas veces se presenta como el primer contacto a los posibles interesados, aunque no se percibe fácilmente a qué público va dirigido. Tampoco posee equilibrio visual, orden de lectura, sistematización de la información y como principal debilidad, carece de una introducción clara sobre la misión de la Institución y sus funciones. Otra gran debilidad es que no se logra distinguir a quién pertenece el folleto ni la relación que existe entre el INTA y el IPAF, cuestión fundamental para la búsqueda de cualquier tipo de información que desee el lector, y tampoco se hace mención directa a los miembros del IPAF.

Respecto a los elementos gráfico textuales, no se comprende la función de los destacados en negrita; y cuando se resaltan los años pasados da la sensación de la pérdida de vigencia, como si en la actualidad no tuvieran qué contar.

Como positivo rescatamos el espacio denominado “Contacto” donde se visualizan teléfonos, mail y dirección precisa, aunque claramente podrían destacarse las vías de contacto para evitar confundirlas con el cuerpo del texto.

### Análisis desde una perspectiva de Comunicación Visual<sup>21</sup>

Se puede observar que en el producto analizado existe una desorientación en cuanto poder distinguir la tapa con la contra tapa, ya que la primera posee deficiencias comunicacionales y estéticas con poca fuerza para poder detectarla como tal. Luego se puede ver un mal funcionamiento de la apertura del folleto ya que se abre de forma confusa y al revés de lo común y establecido para los folletos informativos.

La tapa no posee buena jerarquización en cuanto al tratamiento de los cuerpos, variables, etc. Ni tampoco el uso estratégico de logos y marcas, puesto que los mismos aparecen en la parte superior como “colgados y pegados”.

---

<sup>21</sup> Profesional consultada: Llorente M.Victoria, Lic. en Comunicación Visual

Se puede decir que este folleto es de carácter informativo, el cual posee una diferenciación de colores en su interior, respetando los mismos establecidos en la tapa para tratar cada parte del mapa regional.

En su interior se observa primordialmente un bloque de texto excesivamente extenso, que convierte en tediosa su lectura, dado también por la falta de recursos gráficos utilizados en él como destacados, color, diagramación y composición de texto.

Cada parte, o sección de color, posee un título que carece de fuerza y no lo distingue del texto que le continúa. Los subtítulos no poseen recursos gráficos y comunicacionales, por lo tanto no convocan al lector; además carece de legibilidad y jerarquización de la información.

Por último se observa que en cuanto a la relación de texto / imagen en este folleto se privilegia el primero, ya que la imagen se utiliza como anexo o en forma decorativa, sin un fin específico; ya que las imágenes no poseen epígrafe, ni son estéticas, es decir, no tienen un fin artístico que refuerce el texto y el folleto. Dichas imágenes poseen una delimitación con un filete negro, separándolas del fondo, cuya función no se comprende.

Por ser un folleto con exceso de texto también se puede observar que las imágenes no son utilizadas para provocar un descanso en el lector; para un folleto de este tipo es conveniente utilizar información seleccionada.

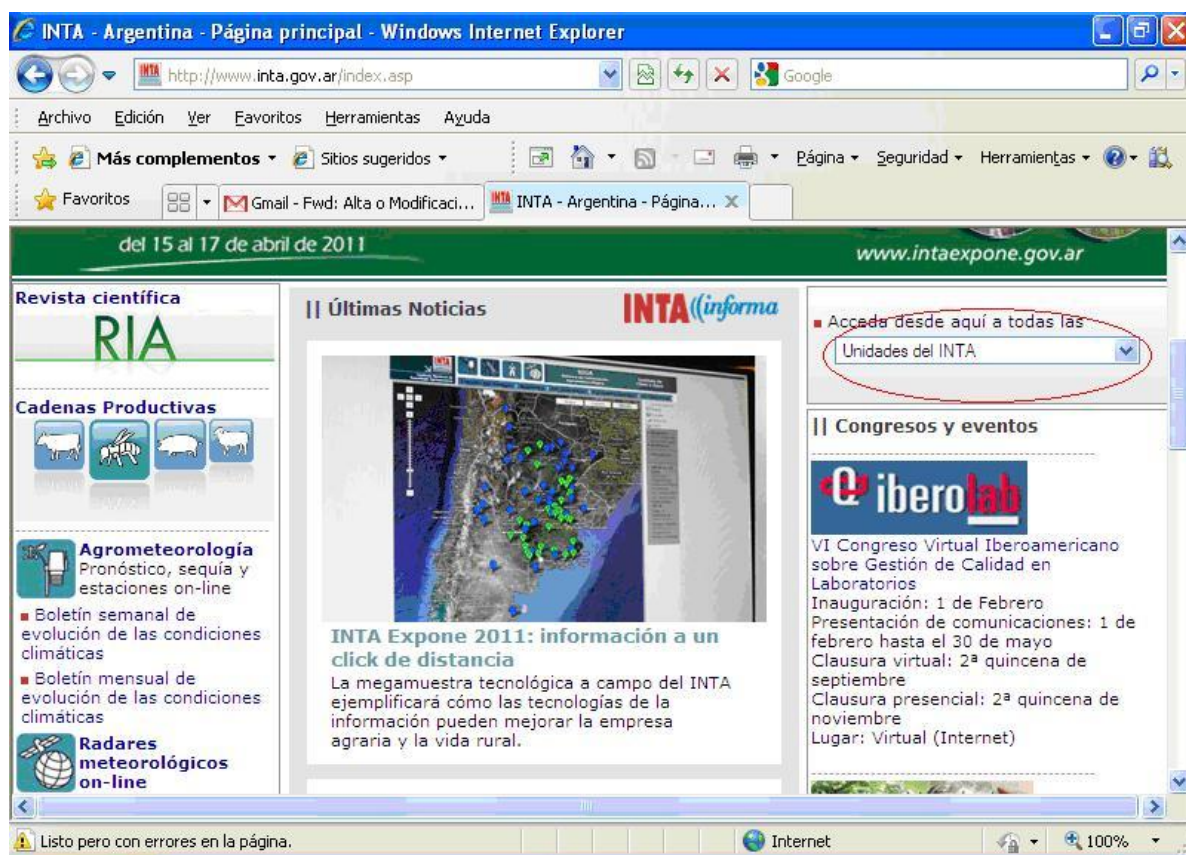
La cantidad de información contenida en el folleto podría ser utilizada en otro tipo de pieza, por ejemplo una revista.

Finalmente se concluye que no se utiliza un estilo o rasgo de logo e identidad de la marca para crear un sistema y una identificación de la sociedad para con la entidad, lo que luego serviría para un posterior folleto u otras piezas comunicacionales.



## SITIO WEB:

Para acceder a información Web sobre el IPAF debemos ingresar a la página oficial del INTA (www.inta.gov.ar) en cuyo “home” podemos visualizar las opciones principales que dan inicio a la navegación. Al margen derecho de la pantalla podremos optar a través de un menú desplegable por la unidad regional a la que nos interese acceder. En este caso observaremos con detenimiento la información presente sobre el IPAF para analizar lo que comunica.



Una vez que seleccionamos la opción de “Pequeña Agricultura Familiar” pasaremos a la siguiente página:





Es importante subrayar que las opciones siempre visibles del tope de la página: ACTIVIDAD, INFORMACIÓN, INSTITUCIONAL y ACTUALIDAD van mutando su contenido en función del tema que se esté rastreando.

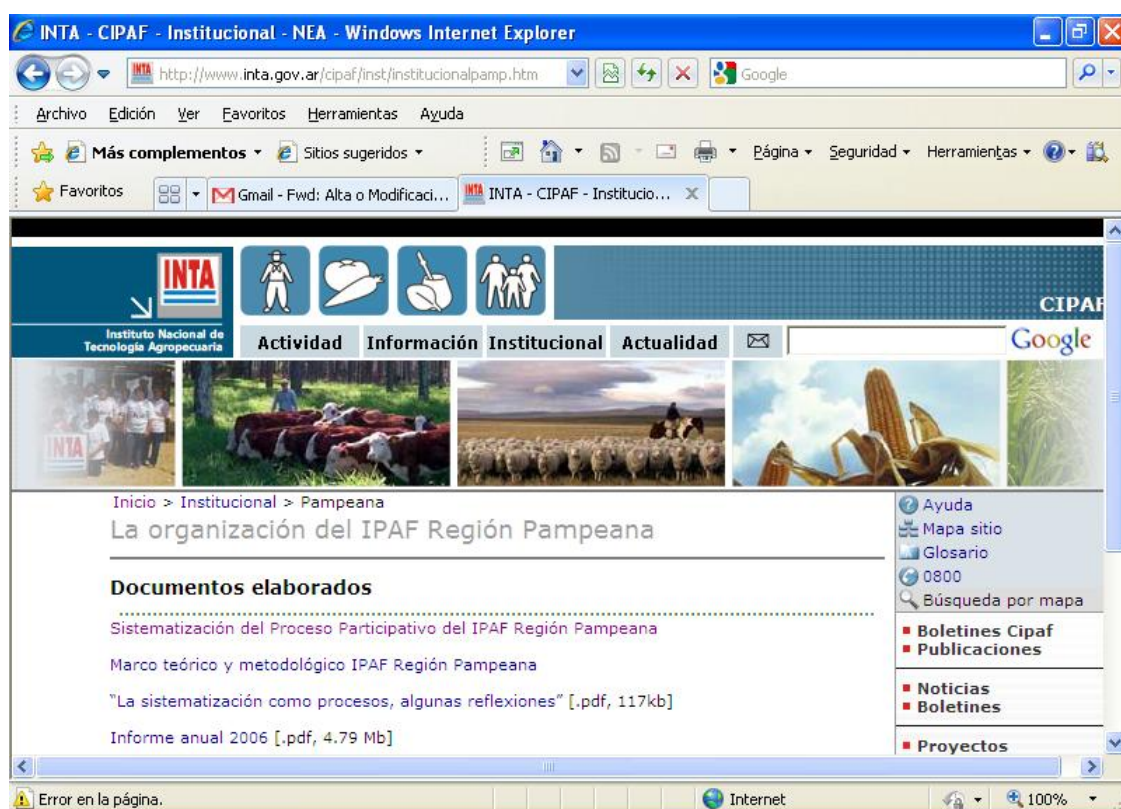
En este sitio puede visitarse una galería de imágenes, acceder a las nuevas publicaciones (cuando están actualizadas) y los siguientes ítems:

- [Centros Regionales](#)
- [Estaciones Experimentales](#)
- [Centros e Institutos de Investigación](#)
- [Unidades de Extensión](#)
- [Entidades del Consejo Directivo](#)

Pero casi todos estos enlaces nos derivan a una página de error, muy frecuente durante la navegación del sitio, excepto la opción “[Entidades del Consejo Directivo](#)”, donde aparecen instituciones vinculadas por fuera del INTA; entre otras aparece: Estado Nacional, Organismos Oficiales, Entidades Pertencientes al Consejo Directivo del INTA, Organismos Descentralizados, Organismos Internacionales - Por país, Organismos Privados ligados a la actividad agraria, Bolsas y Mercados Nacionales, Portales de información agropecuaria, etc.

El sitio del CIPAF no ofrece muchas alternativas ni opciones para ampliar la información acerca del centro en particular. Sí pueden observarse algunas características, como los recursos humanos, de los tres Institutos para la Agricultura Familiar y un mapa indicativo de las regiones que abarca cada IPAF.

Concentrándonos en el espacio dedicado al Instituto Pampeano, al cual se llega desde la opción IPAF Región Pampeana, se visualiza lo siguiente:



### **Documentos elaborados**

- *Sistematización del Proceso Participativo del IPAF Región Pampeana*
- *Marco teórico y metodológico IPAF Región Pampeana*
- *“La sistematización como procesos, algunas reflexiones”*
- *Informe anual 2006*

Este acotado listado de informes elaborados en formato PDF, hace tiempo que no se actualiza, pero de igual modo son interesantes para conocer un poco más sobre las actividades

en las que el instituto participó y el resto de los actores con quienes se vincula; el hecho de ofrecer la descarga de estos documentos le da cierta utilidad a la sección.

Justo debajo del listado se enuncia lo siguiente:

*“El IPAF Región pampeano es punto focal de la Sociedad Científica Latinoamericana de Agroecología SOCLA cuyo objetivo principal es promover la reflexión, discusión e intercambio científico de información sobre agroecología entre investigadores y docentes de Latinoamérica.*

**Web:** <http://www.agroeco.org/socla/>

**Documento:** “Política de estado SOCLA” [pdf, 129kb]

Se concluye, entonces, que si bien el IPAF Pampeano, como el resto de los Institutos de Investigación de la Agricultura Familiar, están mencionados en el sitio del INTA, más específicamente desde el enlace con el CIPAF (centro que nuclea a todos los IPAF) no hay posibilidades de indagar en profundidad, con información “contundente” que refiera sólo a las actividades del IPAF Pampeano (ni de otras regiones) ni que mencione sus integrantes. Aunque si se accede desde la parte de RECURSOS HUMANOS de la INSTITUCIÓN, puede conocerse a los integrantes de cada instituto y a las personas que conforman cada proyecto en particular.

El link BOLETINES CIPAF nos interesa en particular porque reúne todos los boletines elaborados por cada IPAF: uno para región NOA, otro para NEA y uno para el PAMPEANO. La posibilidad de acceder a los boletines indica el valor de difundir las actividades realizadas, aunque desde hace un tiempo ya no se elaboran ni envían más, excepto por el boletín del *Centro de investigación para la agricultura familiar* que llega a los suscriptos y a los miembros del INTA, mensualmente y completo con información actualizada.

Particularmente en el *Boletín Región Pampeana* encontramos una serie de Boletines digitales del Instituto, seis en total, el primero de Julio de 2006 hasta el último de Febrero/Mayo de 2007, es decir, de edición mensual. En ellos el contenido es mas o menos variable, siempre con una EDITORIAL que introduce al boletín y luego otras secciones como entrevistas, encuentros, exprimiendo cerebros, pasando por las mesas, economía social, institucional, actividades, entre otros.

En una columna a la derecha del boletín, hay una serie de opciones que ofrecen cierta información, aunque lo más interesante está en el enlace *Metodología*, que explica **Cómo trabaja el IPAF**, opciones para contactarse y, recién allí, especifica al director del Instituto,

al Personal Técnico, personal de Administración y la Secretaria, es decir, recién aquí figura el plantel permanente del Instituto Pampeano; aunque, como sucede con algunas secciones, no se actualiza periódicamente.

Puede considerarse este boletín como atractivo visualmente ya que utiliza imágenes en colores para el encabezado y luego colores para separar cada sección. También el recurso fotográfico y de imágenes o gráficos, para ilustrar lo que se describe es utilizado con frecuencia aportándole color al boletín, aunque sin color ni animaciones que ayuden a hacer la lectura más dinámica. Este producto se envía a los miembros del INTA pero quien desee suscribirse al mismo debe contactarse con los responsables de la edición – publicación.

Si bien el contenido de la página en su totalidad es muy rico en cantidad y calidad de información, fácilmente se detectan ciertas falencias:

- **Contenido no actualizado**

Reiteradamente se ha comprobado para los boletines, para los sitios específicos según región o temática y también en las diferentes publicaciones institucionales, que no hay una continua elaboración de estos materiales. En el caso de los boletines, por ejemplo, hay un tirada mensual consecutiva de 6 números de hace 2 años. Los trabajos se inician pero no tienen continuidad; lo mismo para otros espacios del sitio.

- **Gran amplitud de temas y nomenclaturas poco claras**

Para navegar el sitio en busca de alguna temática, por ejemplo, es necesario tener un conocimiento previo de la institución y sus unidades organizativas, así como en qué área se inserta la temática buscada, ya que el aspecto científico de la institución hace que los temas sean bien específicos. También es importante conocer las siglas y sus significados porque constantemente se encuentran casos en los que no hay aclaraciones ni referencia de las mismas.

- **Interrupciones durante la navegación por errores en la página**

Hace más de 2 años que navegamos el sitio y todavía encontramos links (los mismos) que no pueden abrirse o que son redirigidos, confundiendo y atorando al usuario en su búsqueda, a la página de errores que ofrece acotadas opciones para continuar con la exploración. La alternativa más común a este problema es “*volver*” páginas ATRÁS para retroceder e iniciar un nuevo camino con links que funcionen correctamente.

## **PIZARRAS Y CARTELERAS:**

*“Mientras llenaban las encuestas nos dedicamos a recorrer el lugar; en sí el espacio es bastante reducido y notamos una distribución un poco particular de la información. A lo largo del salón principal una serie de folletos, corchos y láminas recubrían las paredes junto a información personal de cada uno de los empleados (fotos y notas)”*.<sup>22</sup>

Las pizarras y carteleras forman parte del espacio formal e informal de la comunicación. En nuestro caso pudimos observar que las pizarras contienen información relevante por ejemplo, un organigrama de tareas pero, al mismo tiempo, son espacios apropiados para uso personal; la idea se hace visible cuando constatamos imágenes, fotos de niños y notas al paso dejadas por los distintos “habitantes” del lugar.

Al mismo tiempo ocurre algo parecido con las carteleras de corcho donde los folletos ecologistas, fotos, almanaques, publicidades, panfletos y recordatorios abundan.

La distribución espacial de estos “depositarios comunicativos” no es uniforme y visualmente tampoco contribuye al orden del lugar. Se observan imágenes y folletos pasados de fecha junto a novedades y eventos que se están por realizar; o sea, transforman al espacio en común en un lugar atemporal, plagado de recuerdos y alusiones afectivas.

El análisis realizado durante dos períodos diferentes (seis meses entre uno y otro) nos indicó que el orden permanecía de la misma manera con ligeras variantes.

---

<sup>22</sup> Ver Anexos. Tercera relatoría IPAF.

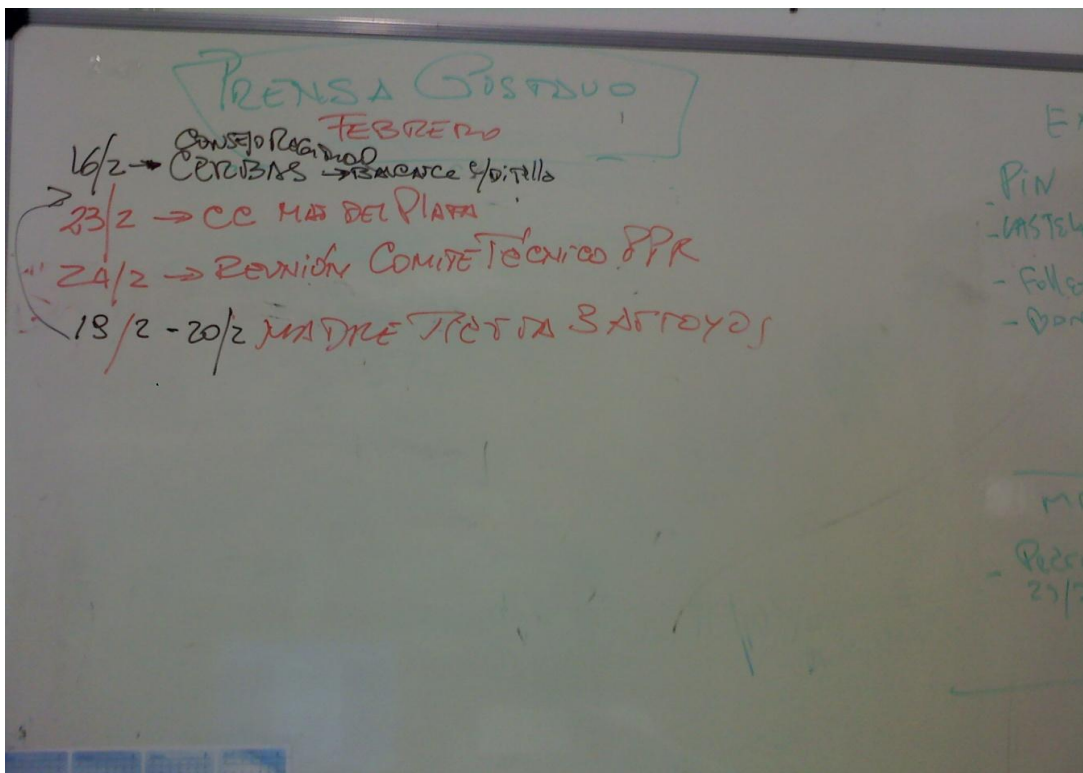




Vista del espacio desde la cocina. Armario-biblioteca del IPAF.



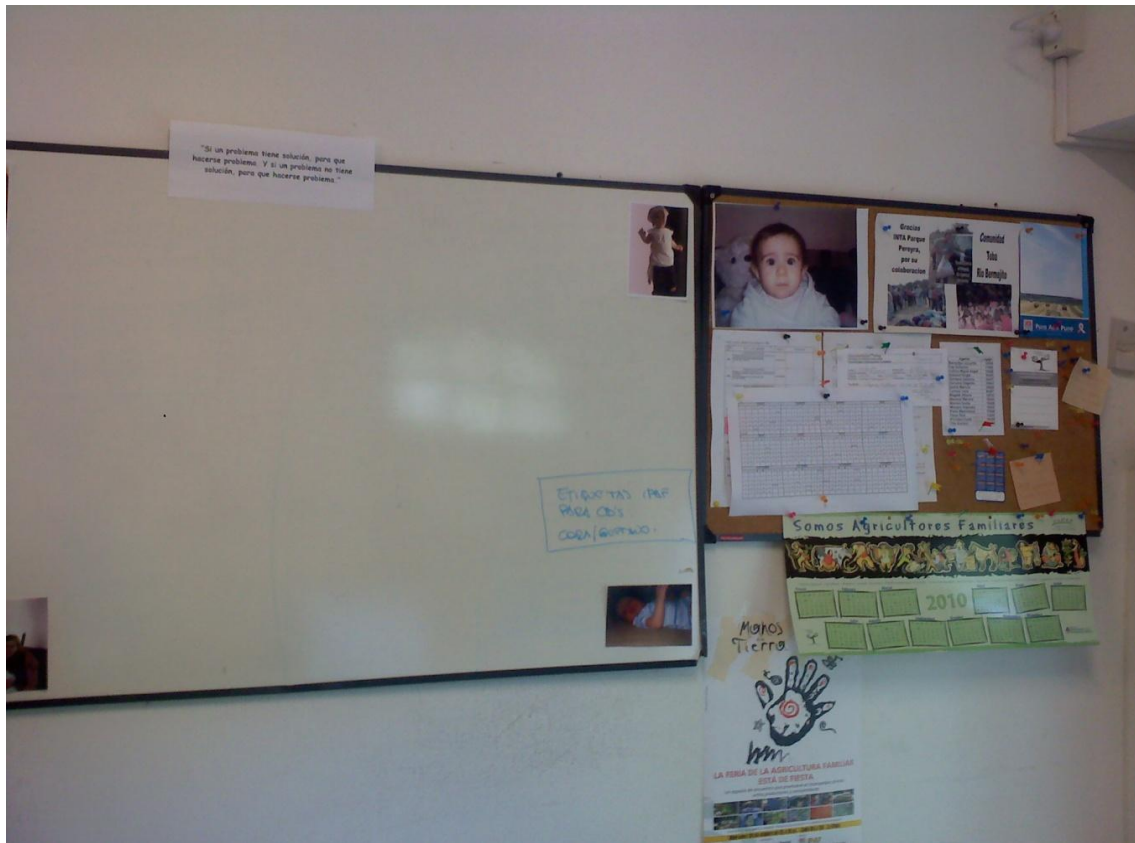
Foto del grupo de investigadores junto a un folleto ecologista.



Pizarra donde se anotan actividades día a día.



Pizarra principal junto a dato curioso: “El mata moscas”. Bandeja de plástico donde depositan una especie de piedritas especiales que al digerirlas las moscas mueren.



Pizarra de entrada, detrás del escritorio de Noelia. Este salón desemboca en la cocina donde se encuentra la biblioteca (armario cerrado) y la pizarra central con el calendario del mes y cada una de las actividades grupales anticipadas.





Cocina, lugar reconocido como uno de los principales espacios de intercambio comunicacional informal de los miembros del IPAF.



Escritorio de entrada al IPAF seis meses después de la primera visita.

## EVENTOS:

### “Festival del tomate platense”



La ciudad de La Plata destinó y reservó desde su creación, a fines del siglo XIX, áreas para la producción de frutas y hortalizas. Esa tradición hortícola que funcionó durante cien años, experimentó a partir de 1980 cambios significativos por la incorporación del cultivo intensivo bajo cubierta en invernáculo y el riego localizado. Esto generó la adopción de paquetes tecnológicos que demandaron la sustitución de los materiales vegetales empleados hasta ese entonces. Debido a la incorporación de materiales genéticos modernos, el territorio comenzó a perder la agrobiodiversidad que lo caracterizó décadas atrás, así como los saberes locales que acompañaron la producción de hortalizas desde sus comienzos. Para revertir esta situación, desde el IPAF Región Pampeana, se inicia un proceso de investigación-acción-participativa se busca aportar información sobre el proceso de rescate del tomate platense, se

investigan sus aptitudes y se llevan a cabo estas acciones en sintonía con la revalorización del empleo de ecotipos locales de semillas hortícolas que han caído en desuso por el avance de la agricultura industrial.

La investigación se realiza junto a los técnicos de la Cátedra de Extensión de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de La Plata que trabajan en el rescate de hortalizas locales -especialmente el tomate Platense-, desde hace 10 años. Para esto se conformó un equipo de trabajo junto a 12 productores familiares cuyas quintas se encuentran en la localidad de Lisandro Olmos, Colonia Urquiza y Las Banderitas en el partido de La Plata. El encuentro fue organizado por el **Grupo de Productores de Tomate Platense**, con la colaboración del **IPAF Pampeana-INTA**, la UNLP, como también organismos gubernamentales provinciales y municipales.

Entre los objetivos de esta investigación se incluye:

- Rescatar, seleccionar, caracterizar y multiplicar “semilla criolla” o ecotipos locales de especies hortícolas.
- Comparar la “aptitud agronómica” de ecotipos locales respecto al germoplasma comercial: comportamiento frente a plagas y enfermedades, factores abióticos, presencia de enemigos naturales, prácticas culturales.
- Sistematizar la experiencia del Grupo de Productores de Tomate Platense.

### **Objetivos del evento:**

Este proceso de investigación-acción-participativa iniciado con los quinteros, extensionistas e investigadores de la Universidad Nacional de La Plata y el IPAF Región Pampeana-INTA, tuvo interesantes connotaciones. Se desarrollaron instancias de discusión, puesta a punto, organización, coordinación, compromiso, aprendizaje, observación y registro, como así también una instancia de devolución y validación de los resultados preliminares con los productores, mediante una reunión que se desarrolló en el mes de septiembre de 2009. Se abren interesantes líneas de trabajo y sobre todo, la experiencia permitió iniciar un diálogo de saberes entre todos los actores involucrados<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup>Disponible en la página oficial del Instituto INTA: <http://www.inta.gov.ar/ins/presenta.htm>

## **“Fiesta del vino de Berisso”**



La Primera edición de la Fiesta del Vino de la Costa, realizada en Julio de 2004, fue la culminación del esfuerzo de cuatro años de trabajo fecundo y el comienzo de una nueva etapa. Su notable éxito y repercusión dentro y fuera de Berisso sorprendió en la región, demostrando que la tradición productiva y cultural que representa mantiene una extraordinaria vitalidad.

Durante su desarrollo se realizaron entre otras las siguientes actividades: Festival Artístico, Muestra Ferial Institucional y Artesanal, Realización de Mural y de artesanías en vivo, Patio de Comidas Típicas, Degustación de Vinos, Ciclo de Charlas sobre la producción de vinos, Muestra Fotográfica, Paseos en lancha por el Delta de Berisso, Visitas a Viñedos guiadas por sus productores... y otras.

La comisión organizadora estuvo integrada por la Cooperativa de la Costa de Berisso Ltda., el Departamento de Desarrollo Rural de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la UNLP y la Subsecretaría de Producción y la Dirección de Cultura de la Municipalidad de Berisso.

Entre los auspiciantes que colaboraron en hacer posible su realización se contaron: El Ministerio de Producción, El Ministerio de Asuntos Agrarios, el Instituto de Cultura y la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, el Consorcio de Gestión del Puerto La Plata y la empresa Repsol-YPF.

La fiesta, centrada especialmente el día domingo 4, fue de una magnitud altamente significativa: a lo largo de la jornada pasaron por la sede del evento alrededor de 10.000 visitantes de la Región y de otras localidades.

Las siguientes ediciones de la Fiesta, realizadas en Julio de 2005, 2006, 2007 y 2008 extendieron el evento central a dos y tres jornadas y ampliaron las actividades, la dimensión del espacio físico y la participación de expositores. En cada una de estas oportunidades

acompañaron a los organizadores e hicieron posible con su auspicio la realización del evento, además de las instituciones y empresas que lo hicieron en la primera edición, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Ministerio de Desarrollo Humano y Familia de la Provincia de Buenos Aires, la Universidad Nacional de La Plata, el Banco Credicoop y el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

### **“Feria nacional de semillas nativas y criollas: Sembrando esperanza”**

Los días 17 y 18 de Septiembre de 2010 se realizó la ‘Cuarta Feria Provincial y Primer Feria Nacional de Semillas nativas y criollas’ organizada por las instituciones más importantes de todo el país en la casona Santa Rosa del Parque Pereyra Iraola con el objetivo de defender la diversidad, refrescar la variedad de semillas existentes e introducir otras nuevas a la producción familiar, buscando las semillas originarias de cada región.

*“Más de 200 años Sembrando Esperanza”*

*Queremos, con nuestra multiplicidad de voces y miradas, sensibilizar al país entero sobre el papel que representa la semilla y la diversidad biológica a la hora de seguir forjando una Argentina que se identifique con su naturaleza, con sus agricultores familiares como camino para construir la Soberanía Alimentaria.<sup>24</sup>*

La idea fue generar un espacio de difusión de la agroecología y la agricultura urbana como formas de producción sustentable y precio justo en relación directa entre productores y consumidores. Se invitó a la gente mediante espacios de capacitación, intercambio de experiencias, información y conocimientos con el objetivo de fomentar un ámbito dentro del intercambio y la reflexión sobre la economía popular solidaria.

Otro de los temas en debate fue el desarrollo de normativas y leyes que viabilicen el acceso de los productores a sus derechos naturales y en defensa de la naturaleza.

La dinámica consistió en:

- Exposición de stands, para cada provincia, localidad y organización, con semillas, productos y experiencias de cada productor o grupo de productores dentro del intercambio.
- Talleres simultáneos de intercambio de saberes.

---

<sup>24</sup> Folleto de promoción realizado por los organizadores del evento. Ver Anexo.



-Actividades culturales y celebraciones (música, comidas típicas, danza, cuentos) para recordar nuestros orígenes y pertenencia.

Comisión Organizadora:

- \* Mesa Provincial de Organizaciones de Productores Familiares de Bs. As.
- \* Organización de Naciones y Pueblos Indígenas en la Argentina (ONPIA)
- \* Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la UNLP.
- \* Ministerio de Desarrollo Social de la Prov. de Bs. As.
- \* Ministerio de Asuntos Agrarios de la Prov. de Bs. As. (MAA)
- \* Movimiento Agroecológico para Latinoamérica y el Caribe (MAELA)
- \* Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
- \* ProHuerta (INTA-MDS)
- \* Comisión Nacional de Microcrédito - MDS
- \* Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación
- \* Consorcio de Gestión Compartida para el Desarrollo Local Prov. Buenos Aires
- \* Red Iberoamericana de saberes y prácticas locales sobre el entorno vegetal (RISAPRET)
- \* Institutos de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar de las Regiones Pampeana, NOA, NEA y Cuyo (IPAF-INTA).
- \* Foro de Organizaciones Nacional de la Agricultura Familiar (FONAF)
- \* Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados. (FACTA)
- \* Municipalidad de Berazategui
- \* Proyecto de Rescate y valorización de especies para la seguridad alimentaria (INTA)
- \* Estación Experimental Agropecuaria (AMBA-INTA)

*“Con esta primera convocatoria a la Feria Nacional de las Semillas y Cuarta Provincial queremos invitarlos a que se preparen para encontrarnos nuevamente y continuar construyendo este espacio compartido de Compromiso con la Vida. La defensa de las semillas está ligada a la defensa de la vida, la tierra, los territorios y las culturas”* (folleto de promoción).

### **Conclusiones Generales:**

Tanto la fiesta del tomate como la del vino de Berisso fueron eventos masivos donde acudió gente de la región. Entre los convocados encontramos autoridades, agricultores, algunos medios y público en general. Lo que se pudo observar a lo largo del análisis fue que en general el INTA se hizo presente en los eventos como ‘auspiciante’, acompañando las iniciativas, como una manera de encontrar visibilidad y darse a conocer. Generalmente tanto en los banners como en los distintos folletos figuraba el INTA y en menor medida el IPAF; esto se puede atribuir al tiempo de existencia del instituto y a la ausencia de un equipo comunicador ya que a partir de la llegada de Cora Gornitzki la situación se ha venido modificando.



Última Fiesta del tomate platense presenciada por el equipo. En la foto se encuentran Cora Gornitzky junto a un colaborador del IPAF. Por lo que se observa en la imagen, en el stand prevalece la imagen del Instituto por sobre la del INTA central.

En el caso de la Fiesta de la Semilla fue diferente ya que el INTA, específicamente el IPAF Pampeano, convocó y dirigió parte del evento. A diferencia de los encuentros anteriores, en el IPAF se le dio un notorio énfasis a la reunión ya que ya no consistía en una unión local de familias agricultoras, directivos y equipo técnico de la provincia, esta reunión sería a nivel nacional. El Instituto Pampeano era el encargado de recibir al resto de los

equipos técnicos del país; todos los IPAF se harían presentes, por ende el INTA estaría reunido en las cercanías al Parque Pereira; este simple hecho los convertía en locales. Además, el evento adquirió relevancia también por la cantidad de figuras políticas que se hicieron presentes, tal es el caso de la Presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner.

En el esquema organizativo el INTA contó con una carpa en particular donde se exhibieron las actividades realizadas durante el presente período. Allí se encontraba Tito junto a directivos de los demás IPAF asesorando y brindando información; al mismo tiempo se realizaron panfletos, folletos, cartelería y el boletín informativo del CIPAF.



Carpa CIPAP-IPAF





Boletín oficial del CIPAF que enumera, articula y da a conocer las actividades realizadas en los tres IPAF.

La trascendencia mediática no fue la misma de otros años; este constituyó el primer encuentro organizado a nivel nacional. De esta manera, la encargada de Comunicación del IPAF, Cora Gornitzki conjuntamente con Palióff, encargada de Comunicación en el CIPAF, echaron a rodar un plan comunicacional que tuvo en cuenta desde la puesta en escena (armado de carpas, radio en vivo, invitaciones, charlas, conferencias, presentación de libros y personas reconocidas, entre otros) hasta la evaluación del impacto generado en el medio (laboratorio de medios encargado a nuestro equipo). Folletos y gacetillas fueron enviados a medios radiales y prensa de todo el país; en general, la difusión fue realizada vía WEB. El impacto fue sorprendente ya que tuvo trascendencia no sólo en el país sino también en países como en Bolivia y Uruguay.

## **PLANES INSTITUCIONALES:**

El INTA inició un proceso de elaboración de instrumentos de decisión política de mediano y largo plazo, a través del PEI con un horizonte de diez años y del PMP a tres años. Este enfoque se integra con los Planes Tecnológicos Regionales (PTRs), los Planes de los Centros de Investigación (PCIs), los Documentos de los Programas Nacionales y de las Áreas Estratégicas.

El PEI contiene las líneas base del desarrollo institucional que surgen a partir del análisis del contexto internacional y nacional del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SA), y definen el rol a desempeñar por la Institución.

*“Constituye un esfuerzo orientador y ordenador del accionar institucional y representa un compromiso con el largo plazo y con la necesidad de monitorear periódicamente los cambios en los escenarios y ajustar el rumbo de la Organización, con flexibilidad en la toma de decisiones frente a realidades cambiantes”* (INTA Plan Estratégico, 2004)

La diferencia entre el PEI y el PMP es que el primer documento define la visión de la Institución y los objetivos en el largo plazo. En tanto, el PMP establece las actividades centrales y metas para el trienio, los instrumentos programáticos y la puesta en marcha de los cambios en la organización y gestión, que posibilitarán cumplir con el mandato del PEI y rendir cuentas a la sociedad mostrando los resultados del accionar institucional (INTA Plan de Mediano Plazo, 2006).

### **PEI**

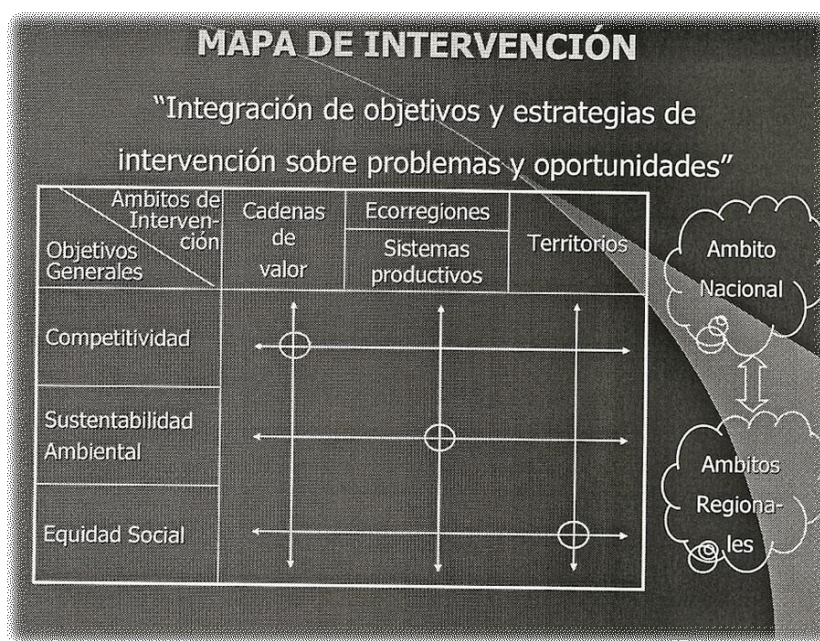
El Plan Estratégico Institucional (PEI) es el resultante de un proceso de aprendizaje colectivo llevado a cabo en la institución. Extensionistas, administrativos, directivos e investigadores de las distintas ramas pusieron como meta establecer un plan base para la Institución en su conjunto; para esto, coordinaron distintos puntos de encuentro donde la teoría y el saber empírico estuvieron en juego. Finalmente el proyecto terminado se dio a conocer en el mes de Diciembre del año 2004 mediante un sistema de socialización que involucró al personal interno e integró al conjunto de los actores del SA y del Sistema Científico- Tecnológico.

En este documento base que es el PEI se reorientan determinadas políticas, se reinstala el pensamiento- estratégico, se adecuan tanto la misión como la visión organizacional,

se recuperan y proyectan valores básicos (ética /transparencia, compromiso social y calidad/excelencia institucional) y se asume la integración especial de los objetivos institucionales: competitividad, sostenibilidad ambiental y equidad social. El INTA posee un campo fundamental que es el de *Innovación Tecnológica* y tres frentes de acción: *competitividad, salud ambiental y equidad social* del SA.

La experiencia institucional indica que estos tres objetivos institucionales, generalmente han operado en forma aislada, sin estar integrados en un objetivo mayor para el desarrollo nacional y regional.

Por lo tanto, a partir del Plan Estratégico Institucional y de los PMP se quiere lograr conjugar los distintos objetivos en una misma estrategia de desarrollo, más equilibrada y sostenible en el largo plazo; y, de esta manera, superar las desigualdades territoriales, impulsando el desarrollo territorial y local en el ámbito rural.



Documento Institucional PEI

Al mismo tiempo, en este documento se re define la “Estrategia Institucional” insertando a la Innovación Tecnológica en el centro de la acción. Se establecen dos directrices complementarias: generación del conocimiento y gestión de innovación. Con el término *Generación de Conocimiento* se hace referencia a: trabajar desde la frontera de conocimiento, asegurar la calidad integral, fortalecer el ordenamiento territorial y los servicios ambientales, adaptar la tecnología a condiciones específicas y desarrollar tecnologías

organizacionales, institucionales y comerciales para promover el desarrollo territorial y local. Mientras que, por **Gestión de Innovación**, entendemos la generación de estrategias de desarrollo tecnológico que afiancen el SA a la competitividad de las cadenas de valor, la sustentabilidad ambiental y la inclusión social.

## **PNPAF**

El INTA da comienzo a su ordenamiento institucional en el año 2005, con el Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la pequeña agricultura familiar (PNPAF).

Este documento sienta las bases de la pequeña agricultura familiar entendiéndola como *“un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es un recurso significativo en la estrategia de vida de la familia, la cual aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada en la explotación, y la producción se dirige tanto al autoconsumo como al mercado”* (PNPAF, 2005).

A la hora de justificar el proyecto se explica que en las últimas décadas se ha producido en el país un gran desarrollo tecnológico, centrado principalmente en la tecnología de insumos y capital intensivo. Esto implicó una creciente simplificación de los agroecosistemas que, al favorecer a las economías de escala, fue competitivo y fácilmente apropiado por la mediana- grande empresa agropecuaria, pero tendió a desplazar al sector de pequeños productores y a los modelos productivos y producciones tradicionales. En este contexto, en la pequeña producción familiar han tenido lugar simultáneamente dos procesos relevantes:

- Una reducción significativa del orden de 103.000 productores (Censo 2002) con respecto al censo de 1988.
- Una búsqueda de alternativas (diversificación y/o diferenciación de productos y/o mercados) para enfrentar la crisis y mantenerse dentro de los sistemas productivos, lo que en este ámbito es llamada “pluriactividad”.

Por lo tanto se destaca de alguna manera la importancia del desarrollo y adaptación de tecnologías de procesos, las tecnologías de base biológica, la Agricultura Orgánica y la

Agroecología ya que ayudan a revalorizar e incrementar el uso de la mano de obra, rescatan los saberes locales, favorecen el medio ambiente, preservan la biodiversidad y posibilitan la oferta de productos diferenciados con mayor valor agregado al consumidor.

De esta forma, se sienta como objetivo principal: **Generar, adaptar y validar tecnologías apropiadas para el desarrollo sostenible de la pequeña agricultura familiar;** y se busca promover la generación de empleos e ingresos genuinos a nivel territorial, arraigo rural, contribuir a la seguridad alimentaria de esta gente y posibilitar su propio acceso a los mercados.

### **CONCLUSIONES DEL PEI:**

El PEI (Plan Estratégico Integral 2005-2015) es un documento base con poca difusión institucional, que resulta de lectura aburrida (datos obtenidos de encuestas) o de pleno desconocimiento por parte de los miembros del IPAF. Posiblemente esto se agrave al querer contemplar como documento demasiado lapso de tiempo, lo que termina por atribuirle desactualización a las problemáticas planteadas y a los objetivos que se proponen. Gustavo Tito (director del IPAF) recalcó en la entrevista realizada: *“Yo creo que está actualizado en la medida en que están funcionando estos PMP (Planes de Mediano Plazo), lo que sí nos está faltando es un poco de prospectiva; yo creo que cuando se hizo el PEI nadie pensaba la situación que existe hoy en el agro, me parece que hoy nosotros tenemos que hacer hincapié en que haya una prospectiva para el mercado”*<sup>25</sup>. Los lineamientos fundamentales del PEI son los ejes: sustentabilidad, equidad y productividad. El planteo de trabajo en forma integrada con todos los actores de la sociedad, fue generando planes a mediano plazo (**PMP**) que sirvieron para ‘ajustar’ los objetivos y actividades del PEI al momento estado-temporal por el que atravesaba la institución, las diferentes inquietudes y necesidades de la gente.

---

<sup>25</sup> Segunda entrevista realizada a Tito Gustavo, Director del IPAF Pampeano. Ver Anexo.

# CAPÍTULO 7.1:

## **AHORA, EL TURNO DE LOS PROTAGONISTAS**



### **Encuestas y entrevistas:**

Para la ejecución del segundo objetivo específico, *evaluar si los miembros de la institución conocen los aspectos más relevantes del Discurso Identitario*, decidimos que el mejor camino para concretarlo sería mediante encuestas a todos los miembros del Instituto, realizar entrevistas durante nuestras visitas a la institución y, como detalle no menor, para captar nuestras sensaciones, la elaboración de relatorías en cada uno de los encuentros.

### **Observaciones:**

La encuesta fue entregada en mano a cada miembro de la institución que se encontraba en ese momento presente en su puesto de trabajo; por el contrario, aquellas personas ausentes fueron contactadas por el grupo tesista a través de mail y vía telefónica.

El cuestionario fue realizado en forma anónima para nuestro análisis ya que no nos interesaba saber quién contestaba cada ítem, sino los resultados generales que hacen a los aspectos identitarios del grupo y la institución, y sabemos que muchas veces el anonimato permite opinar sobre temas que probablemente no quieran que otros supieran que mencionó.

Cabe destacar que nos fue dificultoso acceder a gran parte de los miembros que no estaban en su lugar de trabajo ya que la predisposición para contestar la encuesta no fue buena.

Por otro lado, hubo quienes la contestaron al momento y quienes por motivos que nos exceden tardaron más de una semana (a pesar de nuestra insistencia). Es importante destacar que fueron 15 las encuestas que se pudieron realizar; llegado el momento debimos desistir ya que la indiferencia o desinterés de algunos integrantes del equipo del IPAF excedió nuestros tiempos.

La encuesta realizada consta de 19 preguntas, las mismas se dividen en dos tipos: de respuesta cerrada (deben contestar afirmativa o negativamente), y de respuesta abierta (se les repregunta luego de una pregunta de respuesta cerrada sobre cuál, porqué, cuándo o se les realiza directamente una pregunta de respuesta abierta). Para analizar éstas últimas debimos establecer respuestas claves a las que cada encuestado podía recurrir, brindando varias o una única opción.

Las preguntas fueron realizadas acordes a nuestros objetivos de tesis, intentando dar cuenta de todas aquellas cuestiones comunicacionales que nos interesaba analizar. Una vez realizadas se utilizó el programa Excel con sus tablas dinámicas para establecer un juego de relaciones entre preguntas y respuestas, con sus respectivos totales y gráficos. (Ver anexo)

## **ANALISIS ENCUESTAS**

A través del análisis de las encuestas realizadas a los miembros del IPAF pudimos apreciar que la mayoría de los miembros conocían la razón de ser de la institución. Cuando se les preguntó cuál sería la misma sólo una persona contestó: agricultura familiar y el resto, en proporciones similares, hicieron hincapié en la investigación, la generación de tecnologías o decidieron no contestar.

Respecto a si existe coherencia entre la misión y los objetivos planteados a largo y corto plazo, la mayoría contestó afirmativamente. Mientras que dos no contestaron, uno respondió que existían situaciones del orden político, económico y cultural que no se contemplaban dentro de los objetivos.

Al preguntar acerca de los objetivos a corto plazo del Instituto sólo cuatro respondieron: que obedecían a las demandas y necesidades de la agricultura familiar, la misma cantidad de personas no contestaron y el resto mencionaron la visibilización del sector agropecuario, integración del Instituto al resto del INTA, investigación, posicionar al IPAF como referente de investigación.

Respecto a la pregunta que se les realizó para evaluar si conocían algún objetivo a largo plazo las respuestas fueron en su mayoría no sabe/no contesta y el resto de manera dividida contestó: la generación de herramientas, energía apropiada, generar propuestas, desarrollo tecnológico, consolidar con los actores en terreno la herramienta Investigación-Acción Participativa, transición hacia procesos de agroecología.

Cuando se los interrogó acerca de si habían leído el Plan Estratégico Institucional (PEI) la mitad respondió negativamente. De las personas que respondieron haberlo leído sólo lo hicieron una vez. La mayoría recibió el documento en sus manos por los directivos aunque algunos respondieron que lo leyeron por Internet y biblioteca, lo conocieron en capacitaciones o por medio del CIPAF. Los que contestaron que no lo conocían fue porque realmente no estaban al tanto del documento, no se involucraban con la institución o no les interesaba. Los que lo leyeron comentaron que no podían hacerle ninguna observación, que era un documento de referencia general, de lectura tediosa, un simple proyecto o que visibilizaba a la agricultura familiar. Con referencia a si habían asistido a alguna reunión donde se discutiera el documento, en su mayoría, contestaron que no, por no involucrarse con la institución y considerar que su puesto de trabajo no tenía relación con el documento, por no ser invitado, por no ser obligatorias y por creer que sólo participaban coordinadores y directores.



Con respecto a la frecuencia de reuniones laborales entre compañeros se puede destacar que la mayoría se reúne diariamente, siendo también tenidas en cuenta las reuniones mensuales y semanales. Consideran que la periodicidad de las mismas es la apropiada. Los integrantes de la institución en su mayoría piensan que su grado de libertad para plantear temas laborales dentro de la institución es mucho. Las directivas sobre temáticas laborales las reciben, en mayor proporción, de manera oral y también mediante reuniones con el director, siendo una minoría los que reciben directivas por e-mail, por teléfono o según las necesidades diarias. Existe un grupo que declara no recibir directivas diarias.

El conocimiento por parte de los sujetos encuestados de los canales de comunicación pertenecientes al IPAF son, por orden de prioridad: mailing, boletín INTA, reuniones, teléfono, intranet, pizarra/cartelera, stand institucional, cartilla, diálogo directo, memos, notas, banners, folletos y reuniones de matriz. Siendo de éstos el más efectivo para la mayoría el mail y la comunicación informal y, el menos efectivo vía teléfono.

La forma en que se evalúa el trabajo realizado es a través de: el trabajo realizado (producto/resultados), evaluación anual y evaluación por desempeño.

Al preguntarles acerca del clima laboral en la institución la mayor parte del personal contestó que el mismo es bueno y sólo un tercio respondió que era excelente.

En general cuando se les preguntó acerca de la valoración de sus sugerencias y observaciones la mayoría respondió afirmativamente.

Acerca de la relevancia del aporte que realizaban a la institución una parte significativa contestó no saber cuál era el mismo mientras que de manera dispersa algunos manifestaron que valoraban su aporte intelectual y otros su visión técnica.

Por otro lado de manera unánime manifestaron sentirse a gusto con la tarea que desempeñaban en la institución; pero al mismo tiempo fue notable que el 70% opinó que se deberían realizar modificaciones para la optimización del desempeño del IPAF.

La contundencia de la respuesta anterior no denota respuestas significativas para el cambio, siendo pocos los que sumaron alternativas como: la realización de convenios, control de gestión, mejoramiento en la dinámica de reuniones de equipo, mejoras edilicias y recursos materiales, transparencia y agilidad en los procesos administrativos.

Se enteran de las novedades con respecto al INTA a través de: mailing y boletín principalmente, y en segunda instancia mediante intranet, charlas informales e información directa.

Cuando se les preguntó acerca de para quién pensaban ellos que trabajaba el IPAF la mayoría coincidió en que lo hacía para la pequeña agricultura familiar siendo la comunicación considerada positiva. Los canales por los cuales llegan a ese destinatario son las reuniones y encuentros (visitas y exposiciones).

Respecto al mejoramiento de la comunicación externa del IPAF la mitad no emitió opinión y el resto sugirió diversas alternativas como: utilizar medios masivos de comunicación; boletín, cartillas y folletos para los pequeños productores de la región; la consolidación de un equipo de comunicación; agilizar los canales de comunicación para llegar a los territorios a través de la gente y las organizaciones que están en el terreno; articular las redes con el INTA y generar nuevas.

## **CONCLUSIONES:**

Como grupo tesista nos propusimos adentrarnos en la realidad comunicacional del IPAF para, como objetivo general, analizar sus estrategias comunicacionales con el fin de realizar un Plan de Comunicación consecuente con el PEI. Para ello decidimos hacer uso de determinadas herramientas metodológicas que nos facilitaran el conocimiento de la institución, una de ellas y razón de este análisis, la encuesta.

La encuesta realizada nos arroja como dato relevante que la mitad de los miembros del IPAF no ha leído el PEI, habiéndolo leído la otra mitad sólo una vez. Lo importante de este resultado es que siendo el PEI el documento base de la institución carece de importancia frente a los actores involucrados. Esto último se interpreta al caracterizarlo como un documento tedioso o de referencia general, sin poder darle ninguna observación en particular. El relevado es un dato importante puesto que es comprensible que leyendo sólo una vez el documento resulta dificultoso abordar una crítica o reflexión profunda.

Al plantearnos evaluar la comunicación interna y externa del IPAF, podemos dar cuenta de determinados aspectos relevantes para nuestro análisis: los miembros de la organización se comunican internamente en mayor medida a través de mail, el diálogo informal (charlas de pasillo), o reuniones mensuales y quincenales. Cuando se les preguntó acerca de para quién pensaban que trabajaba el IPAF la mayoría coincidió en que lo hacían para la pequeña agricultura familiar siendo la comunicación considerada positiva. Los canales por los cuales llegan a ese destinatario son las reuniones y encuentros (visitas y exposiciones). La comunicación externa no denotó opinión, pero sí el aporte de diversas

alternativas para utilizar como medios masivos de comunicación; boletín, cartillas y folletos para los pequeños productores de la región; la consolidación de un equipo de comunicación; agilizar los canales de comunicación para llegar a los territorios a través de la gente y las organizaciones que están en el terreno; articular las redes con el INTA y generar nuevas.

Resulta positivo que todos conozcan la razón de ser de la institución y que caractericen a la agricultura familiar como eje fundamental de la misma. En lo que respecta al desempeño laboral, el sentirse a gusto con la labor arroja una contradicción ya que en su mayoría se sugiere que debería modificarse el desempeño del IPAF, sin dar mayores apreciaciones o sugerencias.

Por lo tanto, en lo que alude a los aspectos identitarios más relevantes de la institución podemos afirmar que todos los que integran el IPAF, dan cuenta que trabajan para la agricultura, la investigación, la generación de tecnologías. Cabe destacar que como objetivo a largo plazo se adhiere a la generación de herramientas, energía apropiada, generar propuestas, desarrollo tecnológico, y a consolidar con los actores en terreno la herramienta Investigación - Acción Participativa.

Si bien los aspectos identitarios generales del IPAF son de pleno conocimiento, nos llama extremadamente la atención que siendo el PEI el documento que nuclea a las bases de la organización, la mayoría de los encuestados lo ignoran o desconocen.

Surge a partir del muestreo la plena libertad que poseen para plantear temáticas laborales, el buen clima laboral, donde en charlas informales se comentan los lineamientos diarios de trabajo. Las directivas suelen darse de forma oral mediante reuniones. El trabajo se evalúa a través del mecanismo producto/ resultado, anual o por desempeño. Sólo una minoría comprende el aporte que realiza a la institución, ya sea intelectual o técnico, dejando de lado los aspectos humanos.

Si bien existen puestos jerárquicos, como la figura del director (Gustavo Tito), no existe un organigrama institucional que de cuenta del rol o área que desempeña cada miembro. La referencia más cercana la podemos encontrar en la página Web, donde se distinguen los sectores de trabajo, aunque se encuentra desactualizada.

## **ANÁLISIS DE DATOS RELEVADOS POR OBJETIVOS:**

Las entrevistas fueron realizadas en distintos momentos a tres de los miembros de la institución que consideramos los más importantes como referentes del discurso identitario del IPAF-CIPAF. Por un lado, el primer encuentro que se concretó fue con Gustavo Tito, director del IPAF, quien nos abrió sus puertas y brindó un primer paneo acerca de la situación que se encontraba atravesando el Instituto; en ese momento, recién se comenzaba a incorporar personal y se carecía de un equipo comunicacional; no existía un vínculo fluido entre los distintos institutos y mucho menos con el INTA central. Por esto mismo, decidimos que la segunda persona en entrevistar sería Claudia Palioff, encargada del área de comunicación del CIPAF. Ella complementó nuestra labor al brindarnos datos fundamentales acerca del funcionamiento del INTA en su totalidad, su visión acerca de la realidad, su funcionamiento en el área comunicacional del CIPAF, su rol de mediadora entre el INTA central y los institutos en particular y los planes futuros a implementar. Finalmente, ese mismo año, se incorpora Cora Gornitzky al IPAF Pampeano como encargada del área de comunicación. Su poca experiencia y ganas de aprender nos impulsaron a seguir investigando y realizar un trabajo de enriquecimiento mutuo en algunos aspectos.

Respecto al primer objetivo específico, cuando se le preguntó a la encargada de comunicación del IPAF, Cora Gornitzki, sobre el medio que más utilizan en la institución ella respondió que el **mail**, como soporte tecnológico, es el principal medio que se utiliza para comunicar pero, al mismo tiempo, recalzó: “... *les diría que hay una sobre abundancia de mails tan importante que incomunica*”. Por otro lado, considera que el teléfono corporativo como medio también es significativo ya que él hace eficiente el intercambio y permite desafiar al tiempo y las distancias.

Otras formas de comunicación que destacó como de suma importancia fueron las **reuniones y la relación interpersonal**. “*Cuando yo ingresé había reuniones todos los lunes, a mi me parecían unas reuniones, muchas veces, poco prácticas*”. Explicó que con el tiempo entre todos los miembros del equipo acordaron realizar estos encuentros en forma espaciada. A nivel grupal uno de los problemas que tienen en comunicación es la ‘puja’ que existe entre el área administrativa y los técnicos ya que los plazos temporales y la burocracia en los trámites hacen que la relación entre ambos se torne tensa.

*“Estas cosas suceden siempre, lo que les quiero decir es que el teléfono, el mail y la comunicación interpersonal son los que torna más eficiente nuestro laburo, no hay*

*posibilidades de no encontrarnos. Puede haber otros problemas, pero puede haber tiempos, prioridades que a veces fijamos mal pero no creo que existan problemas de incomunicación”.*

Sin embargo, Cora implementó, a principios de 2010, como estrategia en comunicación la generación de una agenda para dar a conocer las distintas actividades que desarrollaba cada miembro del Instituto pero, según ella no dio resultado; la información se entregaba tarde y muy parcializada.

En este punto los encuestados coincidieron en que la periodicidad de las reuniones es la adecuada y que poseen un grado de libertad amplio al momento de expresar sus inquietudes.

Mientras que para los miembros encuestados del IPAF los canales de comunicación mas eficientes son el mailing, el boletín INTA, reuniones, teléfono, pizarra/cartelera, stand institucional, cartilla, diálogo directo, memos, notas, banners, folletos y reuniones de matriz; la mayoría destacó como eficientes al mail y el diálogo informal; cuando se le preguntó a Gustavo Tito, director del IPAF, sobre los **medios más utilizados** por él a la hora de transmitir un mensaje adjudicó el primer lugar a las **reuniones y charlas informales**; en segundo lugar los **mails** pero confesó no ser muy partidario de la comunicación mediante esta vía porque para la conducción no sirve. No obstante, argumentó que los equipos sí lo ponen en práctica porque trabajan en unidades lejanas. *“El mail lo utilizo para dar alguna directiva, pero no para discutir temas”.* Por último destacó: *“Lo que utilizo más seguido es la **reunión chica**”.* *“Tengo una forma de comunicarme a través de reuniones que hacemos con el equipo, dialogo mucho con cada uno de los sub equipos o líneas de trabajo y tengo mis dos coordinadoras, de investigación que es Mariana Marassas, y en Comunicación que es Cora, y mi administrador con los cuales yo dialogo y doy las directivas a través de ellos”.*

Finalmente, la encargada del Área de Comunicación del IPAF, Claudia Palioff cuando opinó sobre el tema coincidió con Gustavo y Cora ya que dentro de su Instituto se utilizan los mismos medios y de igual modo destacó que existen **espacios formales e informales** de comunicación. Las charlas en pasillos, reuniones casuales, un café compartido o los encuentros en la cocina como en el caso del IPAF, son lugares informales donde el rol comunicativo de cada actor está presente y la información fluye de una forma sencilla, despreocupada y en igualdad de condiciones.

Además de coincidir con el resto de los entrevistados en que los canales presenciales son muy importantes destacó que vienen trabajando los espacios informales de encuentro.

*“Yo creo que las reuniones son espacios claves, las reuniones presenciales son espacios claves para la construcción...absolutamente”.*

Respecto a lo que pudimos analizar espacialmente es que las carteleras están ubicadas de forma desordenada y se debería analizar su funcionalidad. Fluyen tanto esquemas y calendarios presentes de trabajo como folletos, fotos y panfletos desactualizados en el tiempo.

Al momento de definir cuáles son los canales de comunicación externa los tres destacaron la importancia de visibilizar al pequeño agricultor y coincidieron en la idea de llegar a ellos por el mismo camino: folletos, capacitaciones, charlas informales, programas radiales que colaboren en dar a conocer el rol que desempeña el IPAF y donde, al mismo tiempo, se genere un flujo comunicacional entre los investigadores y las preguntas y necesidades de la gente.

Al poner en juego los resultados de los encuestas podemos decir que la mayor parte de los encuestados reconocen el rol del IPAF como agente que trabaja para el bienestar de la Pequeña Agricultura Familiar y que los canales que utiliza para llegar a este destinatario son las reuniones y encuentros (visitas y exposiciones). Podemos sumar aquí los datos recogidos durante los eventos analizados: en general la figura del INTA es presencial; no siempre el IPAF se hace presente, si bien intenta un acercamiento al público, sería interesante conocer qué objetivos persiguen con estas acciones, para revelar de qué manera optimizarlos.

En cuanto al mejoramiento de la Comunicación externa del IPAF entre las escasas alternativas que se brindaron se pueden destacar la mayor utilización de medios de comunicación, boletín, cartillas y folletos para los pequeños agricultores de la región; la consolidación de un equipo de comunicación, agilizar los canales de comunicación para llegar a los territorios a través de la gente y las organizaciones que están en el terreno, articular las redes con el INTA y generar nuevas.

Gustavo Tito distinguió dos puntos de la cuestión externa del IPAF que se están trabajando con Cora y son: la visibilidad del Instituto y la visibilidad de la tecnología que se produce en él. Con este fin subrayó una serie de canales de uso cotidiano en el instituto:

- **Redacción de distintos textos:** son ejemplos de esta iniciativa el texto presentado en la Feria de la Semilla acerca de un fondo exploratorio y otro, acerca de los distintos tipos de semillas que se logren intercambiar.
- **Correo electrónico del CIPAF. Boletín** coordinado por Palióff (realizado por comunicadoras del IPAF del NOA, NEA y Región Pampeana).

- **Actividades con los productores:** talleres, seminarios, charlas...”*Cada representante cuenta cómo le fue en su sector entonces ahí tenés un chequeo de cómo va la comunicación, eso en el cara a cara”* (Gustavo Tito).
- **Artículos en medios masivos y en medios especializados.**
- **Boletín electrónico** de otras unidades.
- **Prensa local.**
- **Redes de comunicadores del INTA** para dar a conocer cuándo se realiza un evento.
- Proyecto de figurar en la **radio de frecuencia AM como en FM**, con reportajes a investigadores.
- **Videos en DVD**, proyecto en curso donde se relatan las distintas líneas de investigación. *“Estamos pensando de formalizar lo de las radios con micros cosa de que aparezcan, estamos pensando en radios abiertas en las ferias que permitan difundir nuestras investigaciones”* (Gustavo Tito).

Acerca del **boletín electrónico**, Palióff explicó que surgió en primera instancia el boletín del NOA, luego se agregaron el del NEA y Pampeana entonces y en este momento lo que faltaría lograr es ‘unificar’ esta información para que llegue a 11.000 contactos de una forma más ordenada. *“...Empezó a surgir la idea de armar un boletín único, toda esa evolución ese proceso hoy deriva en somos cuatro podemos armar un boletín en conjunto, hoy hay una capacidad instalada, creemos que es estratégico, nos mostramos en conjunto, y entonces el primer boletín surge y está posicionado desde la institución”*. De esta manera, se instala una mirada centrífuga y se dejan de lado las distancias, el obstáculo territorial.

Los tres entrevistados recalcaron la importancia de “dar a conocer el Instituto” dentro del INTA y la necesidad de fortalecer el lazo entre los distintos Institutos.

Por su lado, Tito explicó que en el caso del IPAF Pampeano no se trata de hacer un medio gráfico electrónico propio como en el CIPAF, la idea no es crear un nuevo espacio sino que se busca aportar a lo ya establecido, ‘sumar una nota’; la pauta en este momento es trabajar en conjunto con el resto de los institutos.

De acuerdo a los datos relevados en campo, la mayoría de los productores son analfabetos y son muy pocos los que tienen acceso a Internet por lo tanto, una de las maneras que propone Palióff para acercarse a esta gente es a través de los **celulares** porque considera que es una herramienta de fácil apropiación. *“Ahora estamos implementando una herramienta de contacto en donde vos mandas un mail y te llega a los celulares, estamos tratando de*



*generar redes tecnológicas... Es masiva, todos los hijos de una familia tienen celulares, por más que los padres no sepan, están los hijos. Para esto se necesita recurso económico, estrategia política, si se logra eso...esto tiene que ser Política Pública, generar redes de contacto entre todos los sectores, vos te imaginas lo que sería para una plaga, mandale un mensaje con el tema dengue, chagas,...*”.

Cora coincidió con Palioff al explicar que el flujo de comunicación dentro del INTA está dividido estratégicamente y que depende del público al que se dirige. *“Hay estrategias de comunicación para el pequeño agricultor...hay estrategias de comunicación que están focalizadas para el mundo académico, hay estrategias de comunicación que son para los medios (gacetillas, etc), hay estrategias de comunicación que son para INTA y para la red de comunicadores del INTA y hay estrategias que son compartidas que pueden ir tanto para la parte académica y científica como para los pequeños productores”*.

Otra de las instancias de intercambio que existen con la sociedad es a partir de diferentes **eventos** y la **publicación de libros**. *“...creamos un libro (lo hicimos con Cora), se llama Energías Renovables para el Desarrollo Rural, como política de la Institución lo pusimos a la venta, y facilitamos el acceso libre y gratuito mediante Internet”*.

En este momento el Instituto participa en el armado de la Fiesta Provincial de la Semilla de la Provincia de Buenos Aires. *“Nosotros participamos de la comisión organizadora tres años consecutivos, y este cuarto año se hace la ‘Fiesta Nacional’ el 17 y 18 de Septiembre y va a ser un evento muy grande de la agricultura familiar”*. El fin del evento, según G. Tito, es sistematizar la información entre una fiesta y otra evaluando los cambios, la transformación de cada semilla.; esto se realiza junto a otros varios actores, la universidad y los mismos productores que se transforman en los ‘guardianes de la semilla’ y se dedican durante estos días a realizar el relato y seguimiento del proceso.

## **PEI**

Al preguntar sobre el PEI tanto Palioff como Cora admitieron haberlo leído una vez y no recordar bien de lo que trata pero destacaron su importancia como documento fundacional de la institución. Este dato es curioso al comprobar que la mayoría de los encuestados tampoco tenía conocimiento sobre este documento.

El Director Tito por su parte considera que los lineamientos fundamentales del PEI fueron los ejes: sustentabilidad, equidad y productividad. El planteo de trabajo en forma integrada con todos los actores de la sociedad, (...) *“el abrir este juego obligó a ver un montón de cosas que antes quedaban nada más que en la productividad; se empezó a hablar de medio ambiente, el productor como actor social”*.

Este planteó obligó a ver determinadas problemáticas desde tres esferas diferente pero que al mismo tiempo había que discutir, llegar a un consenso para que operaran en conjunto.

Sobre este tema Tito explicó que a partir de la constitución del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA)<sup>26</sup>, todavía en proceso, se deberían rever una serie de pautas y objetivos.

Según Tito en estos últimos años se fueron generando planes a mediano plazo (PMP) que sirvieron para ‘ajustar’ los objetivos y actividades del PEI al momento estado-temporal por el que atravesaba la institución, las diferentes inquietudes y necesidades de la gente. *“En este momento el PEA lo están manejando más las provincias pero nosotros cuando bajamos a estas reuniones tenemos que hacer hincapié en que nuestros planes acá tienen que ser funcionales al PEA. No queda otra...yo creo que lo es pero hay que hacer un esfuerzo de analizarlo y de compatibilizar”*.

Cuando se le preguntó al director sobre la vigencia del PEI explicó que : *“Justamente fue el PEI el que nos puso sobre el tapete: crea a la agricultura familiar, crea a los institutos...y además los últimos PMP ponen como eje principal a la agricultura familiar, la agroecología, agua, todos los temas de las líneas nuestras así que, en realidad, en ese sentido nosotros lo vemos como interesante; también el PEI plantea la otra agricultura, los agro-negocios y eso es lo que hay que empezar a conversar ...así que a nosotros nos ha servido como un paraguas institucional interesante, digamos, a lo que es el IPAF; y bueno, después aparecen las nuevas necesidades pero creo que no se están escapando en general de lo que está escrito”*.

*“Yo creo que está actualizado en la medida en que están funcionando estos PMP, lo que sí nos está faltando es un poco de prospectiva; yo creo que cuando se hizo el PEI nadie pensaba la situación que existe hoy en el agro, me parece que hoy nosotros tenemos que hacer hincapié en que haya una prospectiva para el mercado”*.

---

<sup>26</sup> PEA Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2016, reúne a los distintos sectores de estas cadenas, con el objetivo de garantizar el intercambio para la generación de políticas públicas.

Claudia Palióff se sumó explicando que el PEI se encuentra plasmado en herramientas: en PDF, en la web, en libros, se hicieron talleres y dinámicas. Pero al mismo tiempo, el INTA como institución se fue modificando; en un momento tenía 5 mil, en la época de Menem llegaron a ser 2500 y hoy son alrededor de 7000 personas trabajando en la misma institución. El PEI vence en el 2015 y tiene 10 años de vigencia, así que se construyó hace 4 años aproximadamente.

Cuando se le preguntó a Claudia acerca del PEI opinó que, en realidad, este documento se sostiene en los espacios diarios de construcción y que lo de ‘participativo’ en su constitución fue relativo. *“Yo estuve justo en el Centro Regional de Buenos Aires Sur cuando se construía el PEI entonces también vi cómo se construía el terreno. Entonces lo que llega acá no es que sea representativo, y hay que ver cómo se construye la representatividad en el terreno. Puedo convocar a una asamblea y sacarlo por votación o puedo llamar a actores estratégicos que además sé que van a apoyar mi proyecto entonces por eso...”*. Y en este caso, según ella, se hizo de las dos maneras. Además argumentó que siendo un documento que debe regir en la organización, que marca el norte de ésta, **hace falta aún mucha internalización**.

*“Ni están al tanto, ni entienden para que sirva ni se pudieron apropiarse de la herramienta. En el caso del CIPAF hay cuatro técnicos que están hace cuatro años, el resto son todos nuevos”*. Claudia explica que no pasa por una cuestión de ignorancia de los técnicos sino que no está apropiada esa herramienta.

Como positivo destacó que este documento fue un **llamado a las bases**. *“Creo que es muy innovador el proyecto del PEI, es estratégico, porque tiene que ver con la misión la visión y los valores aplicada, el tema es que en muchos casos los comunicadores nos damos cuenta de la herramienta, pero no damos cuenta de cómo ejecutarla de cómo implementarla y de cómo obtener devolución de ese PEI”*.

*“... Este tipo de construcción del PEI va a depender mucho de cuál es la visión política que tiene... hay muchos directores que todavía siguen con la visión transferencista... Consciente o inconscientemente, ¿no? “ (...) “Y al mismo tiempo hay otra cuestión, seguramente si hubiera sido otro marco político el PEI hoy sería otro, quizá no estaríamos hablando de la misma cuestión. Y claro, al venir de la mano de un proyecto político, la visión del mundo que vos vas poniendo en los documentos tiene que ver con tu visión. Hoy hay directores en Centros Regionales y en Experimentales en donde no están de acuerdo con el proyecto: van, ocupan el cargo, hacen pero en el territorio de ellos no hacen más de lo que tienen ganas de hacer...”*

En lo que concierne al discurso identitario de la organización podemos, a través del análisis de las entrevistas apreciar que:

Claudia Palióff menciona en primera instancia el rol del INTA, su misión y la manera en que está compuesto *“El INTA tiene una figura política y una figura técnica. De hecho al presidente del INTA lo elige el Presidente de la Nación. El Director del INTA es Néstor Oliveri, que fue director del Centro Regional Misiones, y el Presidente del INTA es Carlos Casamiquela, que viene del SENASA. Esto tiene que ver con la administración pública y un proyecto político, estas figuras y estos puestos tienen que ir de la mano con un proyecto de Estado nacional”*. Explica que el INTA tiene cuatro Programas a Nivel de Extensión, y es casi la única institución, a nivel de América Latina, donde investigación y extensión trabajan de la mano, con sus ventajas y desventajas porque es aquí donde aparecen muchos de los desafíos de comunicación.

Además agrega que la persona que se une a la institución debe estar de acuerdo con ciertos requisitos ya que no se suma sólo a un nuevo lugar de pertinencia sino que formará parte de un proyecto, una misión de alcance nacional.

Por otro lado, cuando se le pregunta acerca del **rol del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura familiar (CIPAF)**; institución para la que ella trabaja, responde que: *“El CIPAF se crea con el fin de trabajar específicamente con los agricultores familiares de Argentina”*. Además sostiene que existen diferentes lógicas de vida; en el caso del pequeño agricultor se trata de una estrategia de supervivencia, de valores diferentes a los de otros grupos: *“El productor familiar en general no está pensando en exportar ni en llegar a su 4 x 4, sino en tener baños, en comer mejor, en poder comprar alguna cosa para poder producir más.”*

Cora Gornitzki, al igual que Claudia Palióff, coincidió en que el INTA es uno de los pocos institutos en América Latina que incluyen investigación – extensión en su labor en un mismo instituto. *“La idea es armar espacios de investigación conjunta con los saberes del productor, entonces por eso es investigación- acción y por eso muchos investigadores cuadrados e históricos del INTA no entienden esto que hacemos y piensan que somos Pro-huerta”*.

*“Y el enfoque metodológico, a diferencia de la parte más tradicional del INTA, tiene que ver con la **Investigación Acción Participativa**; esto es involucrar a los actores del territorio en la investigación, muy vinculado con lo que Freire hablaba de Investigación – Reflexión y acción, nosotros estamos en una línea teórica que revisamos y cuestionamos todo*

*el tiempo, pero el eje nuestro de investigación es el de Investigación – Acción, porque además tenemos otro paradigma que es: los actores son los que tiene que diseñar sus propias estrategias de vida”(…) “nosotros vamos a ayudar a que esto suceda, pero la idea es construirlo en conjunto”. La comunicadora del IPAF explica que su rol es acercarle alternativas a la gente, distintas herramientas para que ellos puedan conocer y elegir la mejor alternativa. “Ellos tienen una experiencia, nosotros tenemos otra, el tema es poner en común este diálogo de saberes. Cuando hablo de políticas, no hablo de política partidaria. Sino de construcción de visión del mundo”.*

Luego agregó: *“El déficit más grande de la agricultura familiar es que está invisible tanto a los medios hegemónicos como inclusive hacia el INTA”(…) “En realidad el discurso hegemónico del INTA no se dirige a la pequeña agricultura familiar aunque a partir del 2003 se le da lugar por la creación de los CIPAF”.* A la vez explicó que planteo que se les hace a los nuevos integrantes del IPAF es el de visibilizar al sector de la pequeña agricultura familiar; con el objetivo de involucrar a los medios más hegemónicos, a las redes de medios alternativos y a la red de FARCO y ANARC<sup>27</sup>

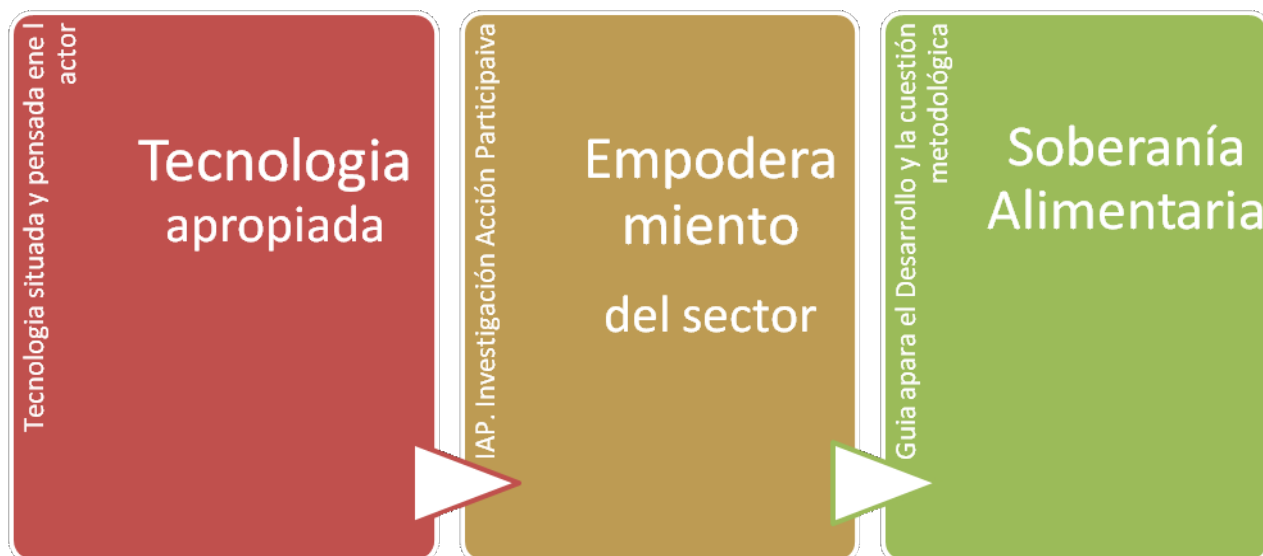
Respecto a Carlos Casamiquela, presidente actual del INTA, Cora opina que al interior del INTA el tema de agricultura familiar no es tan importante; *“Yo se los tengo que decir: nosotros no somos hegemónicos, en realidad somos subalternos...quizás lo que hay por primera vez es un enfoque metodológico más oficial, se tendría que crear desde el Estado una empresa de comunicación”.*

Por otra parte, Gustavo Tito, quien se desempeña en este momento como director del IPAF nos expresa que su meta es, a lo largo de estos próximos años conseguir consolidar el equipo de trabajo dentro del Instituto y, que a su vez, la tecnología sea apropiada por los productores. Declara que el IPAF debe contribuir con el sector agropecuario en el desarrollo de estos tres puntos:

---

<sup>27</sup> El *Foro Argentino de Radios Comunitarias* es una organización que agrupa emisoras que ejercen la radiodifusión como un servicio a la comunidad y la comunicación como un derecho de todas las personas. Es una red de radios que busca construir un camino común para apoyarse y fortalecer la comunicación de nuestro pueblo.

*The Association of North American Radio Clubs* (Asociación de Clubes de Radio de América del Norte) tiene por objetivo promover la actividad de monitoreo de radio en general y apoyar a la organización y mantenimiento de los clubes de oyentes de radio en particular; además de fomentar un sentido de comunidad entre los clubes miembros ANARC y entre todos los oyentes de radio.



Según Gustavo Tito cuando se habla de **tecnología apropiada** se hace referencia a una concepción que abarca desde las ciencias duras hasta las ciencias blandas y que está apropiada a la escala del productor o sea, situada y pensada en el contexto del actor.

El **empoderamiento del sector** consiste en brindar a partir de la metodología de Investigación- Acción Participativa la posibilidad de que el actor se exprese dentro del IPAF y órganos colegiados de asesoramiento que tiene el IPAF, el Consejo Asesor y el foro de Universidades, *“Lugares donde la agricultura familiar directa o indirectamente puede dar su opinión sumado esto a una metodología permanente de investigación acción participativa que pone al productor como investigador, que lo pone en el mismo lugar que el investigador del IPAF”*.

Y por último, el concepto de **soberanía alimentaria** pone énfasis tanto en el desarrollo tecnológico como en la cuestión metodológica; se la considera una guía para que estos dos últimos puntos logren su concreción. *“El productor, el agricultor familiar se transforma en un protagonista de la agroecología; es decir, que puede producir alimento, puede decidir hacia dónde va el alimento, tiene un rol que la sociedad le da para producir alimento, le da un espacio, puede pelear por su territorio, puede dialogar con los mercados, digamos, es un actor importante para contribuir a la soberanía alimentaria nacional”*.

Paralelamente, el análisis de las encuestas reveló que todos los miembros del IPAF región pampeana conocen la razón de ser de la institución y caracterizan a la agricultura familiar como eje fundamental de la misma, lo que respecta a los aspectos identitarios más relevantes de la institución podemos afirmar que todos los que integran el IPAF, dan cuenta

que trabajan para la agricultura, la investigación, la generación de tecnologías. Cabe destacar que como objetivo a largo plazo se adhiere a la generación de herramientas, energía apropiada, generar propuestas, desarrollo tecnológico, y a consolidar con los actores en terreno la herramienta Investigación- Acción Participativa.

Si bien los aspectos identitarios generales del IPAF son de pleno conocimiento, nos llama extremadamente la atención que siendo el PEI el documento que nuclea a las bases de la organización, la mayoría de los encuestados lo ignoran o desconocen.

Finalmente, para trabajar el último objetivo específico que reside en *analizar los procesos de Gestión del IPAF* (Toma de decisiones, implementación, evaluación de resultados, entrevistas, análisis de organigrama) elegimos como herramienta más adecuada la realización de entrevistas semiestructuradas al Director y comunicadora del IPAF, y a su colega responsable del centro gestor (CIPAF). Para ello fue necesario indagar acerca de las áreas de desempeño de cada uno, para así obtener información básica de su ámbito laboral.

Uno de los aspectos de gestión institucional más controvertidos, al parecer del director, es la evaluación anual “por desempeño”<sup>28</sup>, aplicada cada año a todos los miembros del INTA con el objetivo de calificarlos con una nota numérica en función de las actividades y proyectos ejecutados, para así categorizarlos. Gustavo Tito entiende que este puntaje es poca evidencia del trabajo que cada profesional pudo haber realizado, y agrega: *“la evaluación de desempeño está atada a la carrera, al ascenso”(…)* *“...se pone un puntaje, una referencia y eso es lo complejo del tema porque no es retrospectivo a la historia personal de ese empleado...”* Se revela así la disconformidad en cuanto al tipo de evaluación institucional, directamente ejercida por la Junta Evaluadora<sup>29</sup>, aunque muy probablemente no le quede más opción que aplicarla. Explicó también que la complejidad de la evaluación residía en la diferencia de criterios utilizados para evaluar las distintas unidades nacionales: *“...entonces si el CIPAF, los IPAF ponen un criterio y Balcarce pone otro, los tipos dicen: ‘aquel implementó otra unidad’ entonces esto está en plena revisión dentro del INTA”*.

De todos modos, el director del Instituto cuenta cómo le encontraron la vuelta a esta metodología de evaluación: (...) *“creo que hemos avanzado igual y lo hemos transformado en una herramienta de gestión porque ahí se pone el compromiso (del investigador, técnico o auxiliar) que tiene que hacer al día siguiente, y después se evalúa, se hace un seguimiento permanentemente de las actividades, mis coordinadores tanto el administrativo, el de*

---

<sup>28</sup> Obligatoria únicamente para el rango “Profesionales” que, por ser jefes de grupo, obtienen una planilla optativa para la evaluación de “Técnicos” y “Auxiliares”

<sup>29</sup> Compuesta por jefes de grupo, coordinadores de área y directores de Estaciones Experimentales



*investigación y de comunicación permanentemente están monitoreando; hacemos reuniones de directores de los IPAF que me implican a mi ir con una evaluación de cómo viene el equipo”*. Es clara la habilidad de poder convertir algunos obstáculos, generados por la misma institución, en instrumentos útiles para la labor cotidiana, sin llevar más allá la oposición respecto al modo evaluativo.

Es importante destacar lo mencionado por Claudia Palioff en una entrevista donde dejó claro que no todas las unidades del INTA deben organizarse del mismo modo: *“nuestra estructura de CIPAF no es la misma que la de los IPAF”*, por lo tanto es extensivo el hecho que cada unidad de investigación tiene su propio modo de trabajar, teniendo en cuenta los contextos regionales en los que se desempeñan, el personal con el que se cuenta y las áreas investigativas alcanzadas.

La comunicadora del CIPAF también se postuló en contra de la linealidad burocrática, como el organigrama y la verticalidad de la institución que norma toda actividad, y se mostró a favor de generar pautas de trabajo que tengan que ver con el espacio en el que se inserta cada unidad de investigación: *“Si no tomo la realidad para construir lo que está sucediendo en el terreno la política está obsoleta, es incoherente y no sirve”*(...) *“hay muchas miradas dando vueltas al momento de construir políticas; yo creo que es positiva la construcción colectiva, es más lenta pero también se apropia más rápido”*. Es fácil de identificar la democratización de sus pensamientos traducida a sus acciones, como comunicadora inserta en un espacio con tan diversas posturas y muchas de ellas muy tradicionales. Acentúa su perspectiva explicando que: *“Al momento de pensar en una dinámica de construcción, bajar línea no tiene sentido, para mí. Mi visión es generar espacios de diálogo para las distintas realidades y crear políticas macro que vayan quedando y eso que nos ayude a ir construyendo la institución, que en general cuesta...”*(...)

Luego Palioff hizo referencia a que el equipo del CIPAF todavía no estaba funcionando como ella quisiera, concatenadamente, porque recién están construyendo el equipo, por lo tanto los miembros son nuevos y hace hincapié en la novedad de la “visión comunicacional” en el INTA contando cómo se dio el proceso de incorporación de estos profesionales. El primero en incorporarse, en el año 2006 en Jujuy es Darío Setta, proporcionando su conocimiento en la disciplina y la practicidad de su mirada comunicacional; tres años más tarde se incorpora Claudia al CIPAF y al mismo tiempo lo hace Pablo Ramos, a principio de marzo en el NEA; la última incorporación fue la de Cora Gornitzky al IPAF Pampeano en el año 2010. Este recorrido nos habla del libre

desenvolvimiento de las acciones cuando son imprescindibles, como en este caso lo fue la promoción y difusión de las actividades que iban realizando los Institutos para la Pequeña Agricultura Familiar a medida que iban creciendo en sus regiones. La comunicadora Palióff dejó en claro su opinión: *“Creo que hay que crear políticas de comunicación que se apliquen en el territorio de acuerdo a la realidad del territorio”*.

Respecto a cómo se construyen los proyectos, Palióff expuso una opinión positiva acerca de este momento haciendo referencia a la existencia de ciertos espacios de diálogo, como las reuniones de Matriz, donde convergen todos los Directores: de Centros de Investigación, de las distintas regiones y los directores jerárquicos del INTA para poner en discusión y tratar las temáticas que el INTA debería encarar, y donde ponen en común sus objetivos, fundamentos y lineamientos a seguir. Paralelamente a estas propuestas de los miembros del INTA existen otros proyectos que tienen que ver con mejorar la calidad de vida. Aquí tienen especial participación los Consejos Asesores, también llamados Consejos de Centro que simbolizan la mirada de control de la sociedad al INTA, como ejemplo podemos mencionar al CONICET, FLACSO, alguien de la comunidad académica, alguien de la comunidad científica, un representante de productores que es el Presidente del Consejo, un representante de los técnicos de todos los institutos. La mirada de los Consejos pueden ser vinculantes o de asesoramiento. El ser vinculante implica que si el Consejo no está de acuerdo con adoptar cierta medida puede detener el procedimiento; en cambio, si se trata de su función de asesoramiento, el Instituto será solamente sugerido en determinadas acciones, aquí el Consejo da su mirada, su punto de vista social.

Una coincidencia de los tres entrevistados se vincula con la necesidad de posicionar, en palabras de Palióff, con visibilizar en palabras de Gustavo Tito y Cora Gornitzky, al sector de la pequeña agricultura familiar, es decir, conseguir que el sector sea reconocido por la sociedad en general, para lo cual es imprescindible *“que la agricultura familiar y lo que respecta a los pequeños agricultores sea un caso de la agenda pública”*, meta de la comunicadora Gornitzky. Su colega del CIPAF en cambio lo explica en los siguientes términos: *“...parte de nuestra política como comunicadores, en la comunicación es pensar estrategias para el posicionamiento del Instituto, desde dónde posicionarlo al Instituto, tiene que ver con la realidad del Instituto”*. Está demás contar que en cada uno de los IPÁF se está trabajando para lograr este objetivo común, por la necesidad urgente de cada región de nuestro país.

Podemos corroborar esto con la observación de la comunicadora Cora Gornitzky acerca del compromiso que tienen los investigadores para con su trabajo, además de caracterizar al conjunto del IPAF Pampeano como un grupo humano muy heterogéneo pero a la vez interesante por la diversidad de conocimientos e intereses que se ponen en juego. Los hechos también hablan, por ejemplo, cuando se dio la decisión conjunta de dejar de realizar reuniones todos los lunes por resultarles poco prácticas e interminables, por lo tanto concordaron unánimemente en realizar encuentros de grupo más espaciados en los que sí se aprovecha el tiempo. Gustavo Tito destacó como fortaleza del Instituto el carácter pro-activo de todo el equipo que se ha formado durante estos últimos años, así como la visibilidad de su rol a partir del uso de la IAP.

Por otro lado, y respecto a su labor Cora contó que, como en toda institución, siempre existe puja entre el mundo de los técnicos y el mundo de los administrativos, entonces parte de su función fue *“acercar las partes, porque en la dinámica de los IPAF hay proyectos de investigación que tienen financiamiento que es lo que permite que un técnico viaje, esté en contacto con gente, programe sus actividades y sus productos de investigación”*. De esta manera ella logra limar algunas asperezas generadas entre estos grupos facilitando la comunicación y el diálogo a fin de desarrollar las tareas en tiempo y forma.

Sin embargo, la profesional avaló enfáticamente, la gestión del actual director, destacando sobre todo la confianza y libertad que ella recibe, brindándole una amplia capacidad de acción. Expresó luego el correcto desempeño del Consejo Asesor, evidenciando la conformidad, a nivel general, acerca del funcionamiento de gran parte del Instituto.

Finalmente, Gornitzky cuando fue indagada sobre las fortalezas del IPAF dijo: *“la fortaleza es el nivel de articulación que está logrando en los territorios, un nivel de articulación para hacerse visible dentro del INTA con los extensionistas y con los programas provinciales y municipales y con las organizaciones sociales que le dan legitimidad”*.

## **Repasando lo caminado...**

Para continuar con el análisis de nuestra principal problemática realizamos esta dinámica de trabajo que consiste en plantear y cuestionar las posibles causas que dan origen a la siguiente disfuncionalidad: el desconocimiento del PEI (Plan Estratégico Institucional 2005-2015), por los miembros del IPAF Pampeano, problemática que resulta de nuestra intervención en la institución y que se relaciona directamente con nuestro objetivo general planteado en la presente tesis.

Podemos establecer que la comunicación **interna** y **externa** del IPAF está dada por determinados productos y canales; en lo que concierne a la primera consideramos analizar el PEI, la cartelera que se encuentra en la institución, las reuniones, mails y teléfono. En lo que respecta a la comunicación externa nos propusimos indagar y examinar la página Web, los productos comunicacionales, los eventos y el boletín del CIPAF.

En primer lugar es fundamental mencionar que el área de comunicación en el IPAF Pampeano se formó y tuvo su profesional a cargo, recién, en el año 2009, careciendo por lo tanto de una estrategia de comunicación propia para interiorizarse del plan en cuanto el mismo salió a la luz; además el PEI fue creado para aplicarse en el período 2005 – 2015, dando por sentado, según puede interpretarse del texto, que el contexto social, político, económico y cultural del país sería inalterable durante estos 10 años, dejando de lado la coyuntura desequilibrada y constantemente variable del país.

A partir de nuestro análisis podemos afirmar que, a través del estudio realizado, el PEI (Plan Estratégico Institucional 2005-2015) es un documento base con poca difusión institucional, que resulta de lectura tediosa, según los datos relevados en las encuestas, o de pleno desconocimiento por parte de los miembros del IPAF Pampeano. A esto se agrega querer abarcar, como documento institucional, demasiado lapso de tiempo, resultando una desactualización respecto a las problemáticas planteadas y a los objetivos que se proponen. Gustavo Tito recalcó en la entrevista realizada: *“Yo creo que está actualizado en la medida en que están funcionando estos PMP (Planes de Mediano Plazo), lo que sí nos está faltando es un poco de prospectiva; yo creo que cuando se hizo el PEI nadie pensaba la situación que existe hoy en el agro, me parece que hoy nosotros tenemos que hacer hincapié en que haya una prospectiva para el mercado”*.

Es evidente también, gracias a las encuestas realizadas, que no existe apropiación del documento por parte de los miembros del Instituto; esto tiene que ver con varias cuestiones:

- Con que no existe una directiva que obligue al personal a leerlo, por lo menos para comprender los conceptos mas importantes que deben tenerse en cuenta al formar parte de la institución INTA
- Tampoco es visible la apropiación del Instituto por parte de los integrantes del IPAF, sencillamente cada uno está inserto en un área de trabajo o investigación específica, con la que cumple diariamente, y no se cuestiona ir más allá de su obligación; si bien en el sondeo se aprecia claramente la comprensión de la misión del IPAF y su área de acción, es notable la falta de interés del personal hacia el conjunto de la institución, como si ni siquiera se interesan o comprometen con aquello que hacen, sencillamente aplican conocimiento, en el mejor de los casos. Asimismo entendemos que esta carencia de apropiación del instituto, que conlleva al desconocimiento del PEI, tiene que ver con la ausencia de identificación por parte de sus miembros para con el INTA en particular; al ser esta una organización tan grande y abarcativa en cuanto a áreas de investigación, los principales actores del IPAF (G. Tito, C. Gornitzky y C. Palioff) han expresado la sensación de ser el sector más relegado a diferencia de otros programas nacionales que se ocupan de grandes y medianos productores y de temáticas que están en el centro de la discusión del sector agropecuario, fácilmente detectables como: sector sojero, lechería, ganadería, etc., sectores estos totalmente divergentes, hasta ideológicamente con los principios de la Agricultura Familiar. Al respecto cabe señalar que falta interés por la proyección del instituto a futuro, a nivel Institucional-Nacional y por dar a conocer sus actividades.

Finalmente interpretamos que, el PEI al ser un documento que no fue elaborado directamente por quienes componen el pequeño Instituto, por el contrario, fue creado a partir de diversos intereses desde el Directorio del INTA, no logrará llamar la atención de los miembros del primero. Además, según nos contaba Claudia Palioff el proceso de elaboración del PEI no fue del todo participativo, si bien hubo reuniones de discusión, estas no incluían a miembros que quizás estuvieran interesados en aportar ideas. Palioff explica: *...“creo que es muy innovador el proyecto del PEI, es estratégico, porque tiene que ver con la misión, la visión y los valores aplicada, el tema es que en muchos casos los comunicadores nos damos cuenta de la herramienta, pero no damos cuenta de cómo ejecutarla, de cómo implementarla*

*y de cómo obtener devolución de ese PEI. Por eso los indicadores de apropiación del PEI, uno de esos es la evaluación. Si la evaluación no da cuenta a qué contribuye es porque no está apropiada la herramienta”*. Evidentemente no ser parte del proceso de creación del PEI genera cierta distancia, indiferencia hacia los planteamientos del Plan.

En general los miembros tienen noción de la existencia del documento institucional pero muchos desconocen la totalidad de su contenido.

La no apropiación del documento por parte de los integrantes del IPAF tiene que ver primero con considerar a este Instituto como parte relegada del INTA, como el sector al que menos da lugar la institución que lo respalda; entonces, si la agricultura familiar no está en el centro del debate del INTA, el planteo es: ¿por qué prestar atención a este documento nacional que tampoco le da lugar al sector y no hace aportes significativos a la agricultura familiar? Consecuentemente, la lectura del PEI parece no tener gran relevancia en la vida laboral de los ipafeños.

Que no hubiera una política de difusión que garantizara la lectura del mismo por parte de todos los miembros contribuyó a esto, así como también que el documento no dedique un espacio a las problemáticas cotidianas del IPAF. Asociado a esto, entendemos que no se comprende la importancia de un documento como éste que propone unos objetivos macro y compromete, pero no incentiva, a todas sus unidades a trabajar en pos de ello. Además existen otros documentos que sí involucran al sector de la PAF como son los PMP (Plan de Mediano Plazo), ya no tan abarcativos como el PEI, y como nos comentó el Director del IPAF, está en plena elaboración el PEA 2016 (Plan Estratégico Alimentario y Agroindustrial) de la mano del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, que se asentará sobre *“tres ejes: la soberanía decisional del Estado, la seguridad alimentaria y la promoción del valor agregado en origen”*<sup>30</sup>, con el cual el PEI debería articularse; en palabras de G. Tito: *“parece que lo que nos está faltando en el INTA es lograr una sintonía entre el PEI y el PEA, que creo que se puede lograr pero hay que hacerle críticas y trabajarlo; así que bueno, en eso estamos en este momento, más que replantear el PEI lo que me parece es que hay que acomodar el PEI a las exigencias del ministerio que ahora se creó...”*<sup>31</sup>

No es el caso del PEA, pero la sobreabundancia de documentos institucionales creados por el INTA y por el IPAF conlleva a que los integrantes no puedan estar constantemente actualizándose sobre los mismos y al mismo tiempo realizando sus actividades, razón por la

<sup>30</sup> Domínguez Julián, Ministro de Agricultura de la Nación del Periódico (en línea): <http://www.elargentino.com>. Buenos Aires: 2010. (fecha de consulta: 11 de febrero, 2011).

<sup>31</sup> Gustavo Tito, Director del IPAF Pampeano

cual pasan por alto la lectura de varios de ellos. Acompañando a esta problemática cabe mencionar que, según lo observado durante todo el recorrido, no se le da importancia al documento del plan estratégico en aquello que llamamos comunicación interna / institucional; si bien podemos encontrarlo en la página Web, sabiendo llegar a él, no se ofrecen otras alternativas que difundan el PEI o que al menos permitan saber que existe. Porque, por ejemplo, sabemos por entrevistas que el documento está en el IPAF, pero nunca nadie mencionó que era entregado a cada nuevo integrante.

A partir del análisis de las carteleras ubicadas en la organización se puede apreciar que su uso se corresponde en un principio para cuestiones personales, con una abundancia visual de documentos desactualizados. Además pudimos evaluar que se encuentran en ellas fechas y horarios de reuniones debido a que las mismas están ubicadas de manera estratégica en los pasillos por donde circula el personal. Debemos considerar que a lo largo del trabajo realizado, las carteleras (dos) han transitado por varias transformaciones hasta exponer comunicacionalmente, en la actualidad, una leve mejoría ya que se observa un diferente ordenamientos de datos pero los temas son variados y los espacios son tratados de la misma manera; esto se debe a la incorporación de personal capacitado en comunicación que innovó y modificó este elemento y al manejo ya preexistente de cada sector que obligó a respetar determinadas pautas por considerarlas apropiadas y beneficiosas para el uso cotidiano de esos elementos depositarios de información.

Las reuniones resultan particularmente importantes porque en ellas se deciden y visualizan las problemáticas emergentes; en su análisis pudimos observar que son utilizadas mayoritariamente para charlas informales, y que por su desestructuración abren el debate sobre temáticas laborales, pero a la vez se pierden en la informalidad, por carecer de un marco que las regule y las difunda para todos los interesados. Además en el caso que el personal administrativo se interese por una temática a tratar en las reuniones, sencillamente por no ser de la planta de “investigadores”, desconoce las actividades que realiza el IPAF y su área de influencia. Dicho esto consideramos oportuno traer a colación la noción de “relaciones de poder”, mencionada en el marco teórico, allí se explica cómo el silencio es también negociación de poder con el que lo ejecuta, cierto crédito que se le da para que este actúe de esa manera y no de otra. Además, el reconocimiento acerca de cómo funciona el poder en ese escenario, permitirá conocer cuál es el margen de acción y qué posibilidades se tienen de volver partícipes del proyecto a los miembros de la organización.



El correo electrónico es en la actualidad otro medio de comunicación que ha ganado importancia por ser accesible, de fácil uso y útil para acercar distancias. Estos no son de sumo agrado para cierta parte de la dirección de la institución porque se pierden en la abundancia y terminan “por no comunicar” al ser impersonales, Cora Gornitzky (comunicadora del IPAF) remarcó: “...en realidad existen (...) soportes tecnológicos, lo que más utilizamos es el mail, les diría que hay una sobre abundancia de mails tan importante que incomunica. Más de una vez ha pasado que dicen: “no leí ese mail porque tengo una chorrera de mails, que no me enteré...” esto sucede entre ellos y en general. Con frecuencia el mail, como soporte tecnológico, es el principal medio que se utiliza para comunicarse. En la actualidad ha surgido otro medio que los actores utilizan con mayor eficacia que es el teléfono corporativo; el mismo al ser más instantáneo permite resolver los problemas más directamente, además de acotar las distancias de sus usuarios.

Dentro de lo que concierne a la comunicación externa hemos evaluado y desmenuzado la página Web institucional. La misma pertenece al INTA, en los enlaces que corresponden al IPAF, nuestro centro de estudio, pudimos apreciar que los datos allí aportados están desactualizados, no es de fácil navegación y sólo pueden acceder aquellos navegantes entendidos en el tema, además de contar con una sobrecarga de información para nuestro entendimiento, innecesaria. Actualmente a la Web se le han realizado cambios que benefician su acceso y utilización, como son los videos de eventos y complementos del portal You Tube.

A partir del análisis comunicacional de los productos que circulan en la organización, difundidos los mismos a la sociedad en su conjunto, sólo pudimos tener acceso a uno de ellos, por ser el único que pertenece al IPAF, y no al INTA, y por lo dificultoso que resultó que nos facilitaran tal información. El producto analizado es un cuatrifolio, y podemos expresar como positivo que en el mismo se logra interpretar la misión de la institución, aunque no figure expresamente, y los contactos a donde recurrir en caso de interesarse por la temática abordada. Por el contrario encontramos como desfavorable su diseño que lo hace poco atractivo para la lectura por contener una sobrecarga de información y no contener de forma sintética la información específica del IPAF.

Los eventos, como lo hemos expresado en el marco teórico, también forman parte del discurso de la organización, tanto aquellas acciones que podemos clasificar como mensajes como aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan un significado y contribuyen a la formación de una imagen. En medio de ambas, un espectro cada vez más variado de prácticas vinculan a la organización con su afuera, ya sea a través de eventos, acciones de

relaciones públicas, de responsabilidad social, relaciones institucionales, entre otras actividades que los asesores van creando y gestionando todo el tiempo. Los eventos en los que participa la institución resultan sumamente favorables como canales de comunicación externa, los mismos son una herramienta satisfactoria de llegada a la sociedad y eficiente en donde la organización puede afianzar y dar a conocer su labor. Nuestra participación y observación fue realizada en la Fiesta del Tomate Platense y en la Feria del Vino de Berisso, además el IPAF participa de muchos otros eventos anuales en los que enmarca su presencia dentro del INTA.

Otro de los productos importantes que emergen del análisis de comunicación del IPAF es el boletín realizado por el CIPAF (Centro de Investigación que nuclea todas las regiones), a través de su exploración podemos afirmar que su realización es positiva para dar a conocer los avances de cada área y difundirlos, aunque como en otros documentos investigados su contenido se encuentra desactualizado y faltan ejemplares. Este boletín aparece en la página Web, o por el contrario, los interesados deben suscribirse para recibirlo vía mail.

La falta de un producto que sirva de unificador del discurso identitario para el IPAF también se vincula con la ausencia de la identificación de los integrantes hacia el INTA; debería existir un documento que fije los principios más importantes del discurso identitario de los IPAF, su visión y misión. El mismo favorecerá la construcción unificada del discurso identitario, incorporando así cierta característica corporativa.

Cuando se indagó a G. Tito acerca de las fortalezas del IPAF, él destacó como importante el equipo pro-activo que se ha venido conformando durante estos últimos años, y la visibilidad de su rol a partir del uso de la IAP. Como debilidad, piensa que se debe profundizar el uso de esta herramienta para llegar a productos concretos en la situación actual de la agricultura familiar. *“Porque la agricultura familiar está en extinción... y bueno rápidamente tenemos que tratar de generar un producto que le sirva a toda la gente y a su vez que sea un producto para todo el sector”*.

Fue notable cómo en las entrevistas surgió la necesidad de fortalecer el vínculo entre el IPAF y el INTA, dato no menor si consideramos varias de las causas propuestas. Fomentar la conexión existente entre ambos institutos es imprescindible para lograr una imagen y discurso corporativo unificado que se interiorice en sus participantes y así desarrollen su labor concientes de los lineamientos base, evitando las discrepancias y las luchas internas de cada sector.

La misión del Instituto para la Pequeña Agricultura Familiar es *“generar, adaptar y validar tecnologías apropiadas y apropiables para el desarrollo sostenible de la pequeña*

*agricultura familiar”*, la misma es acorde a los objetivos que plantea el INTA y por medio de herramientas tales como las encuestas, entrevistas y la observación pudimos apreciar que todos los actores involucrados la conocen y comprenden. Además, luego del trabajo recorrido en la tesis podemos considerar determinados conceptos que se relacionan directamente con la identidad del Centro y que los miembros consultados consideran de suma relevancia para entender la labor del Instituto. Las mismas son: tecnologías apropiadas, investigación, demandas, necesidades, sustentabilidad, equidad social, soberanía alimentaria, medio ambiente, desarrollo tecnológico y desarrollo territorial. Otro dato importante de destacar en lo que respecta a la identidad del IPAF es que no existe una visión plasmada en ningún producto comunicacional y sólo a través de las entrevistas y nuestro análisis pudimos comprender la visión de la Institución. Cora Gortinzky aporta: *“En realidad a mi lo que me interesaría es que la agricultura familiar y lo que respecta a los pequeños agricultores sea un caso de la agenda pública, esa sería mi meta como comunicadora y especialmente como periodista, que se los conozca, que se los empiece a llamar por ellos mismos, no solo a los técnicos que seríamos nosotros, que aparezcan en la agenda pública como actores locales importantes, eso sería mi meta fundamental”*.

Luego del estudio que compete a los procesos de gestión, motivo de nuestro último objetivo del trabajo dentro de la organización, se puede apreciar que la toma de decisiones es individual en caso que competa al director del Instituto, Gustavo Tito; y por equipo por intermedio de reuniones en donde se plantean los objetivos de cada área. Esta observación determina una falla en el intercambio de informaciones y saberes. Sucede que ocasionalmente no se sabe qué está haciendo el otro, puesto que no hay un cruce de ideas formales entre los actores. Como dijimos con anterioridad los textos grupales son inagotables, así no sólo lo dicho y no dicho adquieren sentido sino también los movimientos corporales, movimientos espaciales, los silencios, los pactos. Es así que cuando exploramos dentro de la red organizacional además de entrever los distintos roles que desempeñan estos individuos: institucionales, de producción, emocionales, intelectuales o racionales, debemos tener en cuenta que existen múltiples sentidos ocultos por explorar; que los roles no son fijos y que un mismo actor, dependiendo de las circunstancias, puede pasar de un rol pasivo a otro plenamente activo.

La implementación y evaluación de resultados genera controversias y desacuerdos, al mismo tiempo es interesante resaltar que G. Tito, el director del IPAF, es el mayor oponente del sistema evaluatorio, aunque resulta difícil su modificación puesto que se implementa

desde el INTA, como directiva obligatoria. El directivo manifiesta: *“Lo que aparece en este aspecto es una junta evaluadora que evalúa por proyecto y actividad. Existe lo que se denomina evaluación por resultado que compete a todos los profesionales y que es obligatorio, y a los técnicos y auxiliares pero que por el contrario no revierte obligatoriedad. Además surgen dentro del IPAF reuniones evaluadoras en donde se examina el desempeño anual de cada miembro perteneciente. Y es complejo porque la evaluación de desempeño está atada a la carrera, al ascenso”* y explicó que, si bien se evalúan las actividades que se hacen, al mismo tiempo, se pone un puntaje, una referencia y eso es lo complejo del tema porque no es retrospectivo a la historia personal de ese empleado; el directivo evalúa por año de trabajo realizado y suma un puntaje. *“Se evalúa lo positivo y lo productivo”*; los parámetros son tomados a partir de trabajos realizados donde se conjugan al mismo tiempo, puntos actitudinales.

# CAPÍTULO

# VIII

# SEMBRANDO

# IDEAS

*“En este sentido el IPAF asume que su misión está estrechamente vinculada y debe estar contenida en un proyecto de país donde se generen condiciones para que sectores como la agricultura familiar cobren un rol protagónico y activo en la definición de propuestas y construcción de políticas públicas integrales que favorezcan la inclusión social, y mejoras en las condiciones materiales de existencia” (Boletín INTA IPAF, 2007).*

A partir del análisis realizado en este trabajo y recordando al lector nuestro objetivo general: **Conocer e indagar la realidad comunicacional del IPAF pampeano para analizar sus estrategias comunicacionales con el fin último de realizar un Plan de Comunicación consecuente con el PEI 2005-2015**, nos proponemos generar propuestas contundentes consideradas necesarias para revertir aquellas falencias comunicacionales descritas en la realidad y, ofrecer líneas de acción que forman parte de un Plan de Comunicación adecuado para el IPAF Región Pampeana. Nuestras líneas de acción no pretenden desechar el camino recorrido comunicacionalmente hasta hoy en día por esta Institución, sino por el contrario, tomarían aún más fuerza si se adhieren al proyecto actual. Por tal motivo consideramos adecuado diferenciar nuestro Plan de Comunicación en tres grandes áreas:

- Interno
- Hacia la comunidad
- Integrando programas de extensión

En el **PLANO INTERNO** el objetivo general dio como resultado el desconocimiento base de la institución: el PEI, pero al mismo tiempo comprendimos que esta problemática deriva de conceptos centrales de la institución (visión), que no están claramente planteados o que al menos no se encuentran al alcance de todos.

- ♣ Para resolver los lineamientos de acción consideramos trabajar con el equipo a partir de dinámicas de **taller**. Este puede ser realizado dentro o fuera del horario laboral pero abordando al personal del IPAF en su conjunto. Conociendo los tiempos que se manejan se deberá coordinar nuestro encuentro a partir de una reunión general a cargo del director siendo la jornada del taller de asistencia obligatoria.

- ♣ Si bien los miembros del equipo conocen cuál es la misión de la institución desconocen su propuesta a futuro, es decir, la visión. La idea es **problematizar la misión y rever la visión**, es decir, cuáles son los objetivos a largo plazo, qué valores rigen el accionar individual y cómo se ven ellos trabajando a futuro.

Para ello se llevará a cabo en dos jornadas, la primera plasmada en dinámicas y en la segunda se brindará una devolución. El acotado tiempo destinado a estos talleres tiene que ver con la viabilidad y ejecución de los mismos dado a la modalidad de trabajo (no siempre presencial) de los integrantes del IPAF.

- ♣ A partir de las encuestas realizadas pudimos observar que es necesario **reconocer en forma conjunta el trabajo individual de cada miembro de la institución para fomentar el trabajo en equipo**. Esto se debe a que ciertos sectores no se sienten incluidos dentro del accionar directo de la institución. Determinados miembros del IPAF carecen de conocimientos esenciales sobre el mismo y se auto excluyen al momento de contestar preguntas que tienen que ver con su labor diaria. Será apropiado a partir de una dinámica en conjunto reconocer la necesidad del ‘otro’ en el todo institucional, concienciar sobre el rol que juega la comunicación y mejorar el trabajo en equipo.

A continuación nombraremos algunas dinámicas que consideramos apropiadas para aplicar y fortalecer nuestro plan de comunicación:

### DINÁMICA 1: Los hermanos desunidos

#### **OBJETIVO**

- Profundizar sobre el concepto de trabajo en equipo.
- Concienciar los beneficios del trabajo en equipo

#### **LUGAR:**

Aula o salón amplio y bien iluminado acondicionado con mesas de trabajo.

#### **MATERIAL:**



- Fábula Los hermanos desunidos de Esopo para cada participante.
- Un cuestionario para cada participante
- Lápiz para cada participante.

## DESARROLLO

- 1) El Facilitador explica al grupo que van a realizar una Dinámica de integración. Para ello, en primer lugar, escucharán el relato de una fábula.
- 2) Distribuye a cada uno de los participantes la fábula de "Los hermanos desunidos".
- 3) El Facilitador y los participantes leen juntos la fábula.
- 4) El Facilitador divide al grupo en subgrupos y les distribuye el cuestionario.
- 5) Los subgrupos dialogan sobre la fábula que acaban de escuchar y contestan el cuestionario.
- 6) El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

### HOJA DE TRABAJO

#### IDENTIFICACIÓN CON LOS PERSONAJES DE UNA FÁBULA: LOS HERMANOS DESUNIDOS

*La historia ocurre en un pequeño pueblo en donde vive un padre con sus dos hijos adolescentes.*

*Desde pequeños los hermanos viven continuamente peleando. Su padre ha recurrido a cuanto medio ha sido posible para modificar esta actitud, pero todo ha sido en vano. Los días transcurren entre gritos amenazas y golpes.*

*El padre ve con pena que cada vez es más viejo y aún no ha logrado que haya paz entre sus hijos.*

*Un día, estando de paseo con ellos por el campo, vino a su mente una idea: recogió varias secas, hizo con ellas un atado y luego llamó a sus hijos. Le pasó al primero de ellos el montón de varitas y le pidió que las partiera. El hijo intentó varias veces romperlas, pero le resultó imposible. Cada fracaso era celebrado con gozo por su hermano. Después el padre invitó al otro hijo para que lo intentara. También lo hizo pero, al igual que a su hermano, le fue imposible quebrarlas. El padre tomó nuevamente el montón de varitas y las dividió en dos, pasó una parte a cada uno y los invitó*

*nuevamente a que intentaran romperlas. Así lo hicieron los hijos y esta vez no tuvieron problemas en hacerlas mil pedazos. Entonces el padre, mirando fijamente a sus hijos, les dijo: "Así ocurrirá con ustedes. En la medida en que sigan divididos por peleas, cualquiera los destruirá. Pero si se unen, nada ni nadie podrá destruirlos".*

**CUESTIONARIO:**

**IDENTIFICACIÓN CON LOS PERSONAJES DE LA FÁBULA**

¿Cómo describirías a cada personaje?	.
¿Qué puede haber provocado las peleas entre hermanos?	.
¿Cómo podrían unirse los hermanos de la fábula?	.
¿De qué manera puede compararse el relato con nuestro grupo?	.
¿Cuáles son las causas de la falta de integración?	.
¿Qué tareas concretas proponen para mejorar la unión del grupo, y qué se puede realizar en un corto plazo?	.

## **DINÁMICA 2: Tú no eres una isla**

### **OBJETIVO**

- Concientizar la importancia de la convivencia con los demás.
- Identificar los sentimientos que provoca el aislarse de un grupo.

### **LUGAR:**

Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado con butacas movibles para formar una media luna.

### **MATERIAL:**

Confeccionar un cartel con el pensamiento que aquí aparece:

#### **NO SOMOS ISLAS**

*Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.*

*A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.*

*Únicamente el egoísta puede decir que está solo.*

*Solo... porque ha renunciado a amar y a ofrecerse a los otros.*

*Solo... porque ha hecho de su vida una isla.*

- 1) Una copia a cada participante de la figura del formato.
- 2) Papel y lápiz para cada participante.

### **DESARROLLO**

1. El Facilitador invita al grupo a observar el cartel o acetato, y lo lee pausadamente.
2. El Facilitador reparte la Hoja de trabajo I para que los participantes subrayen la frase que más les impactó y anoten también las razones.
3. En sesión plenaria cada participante comenta la frase elegida y sus razones. Los demás participantes pueden intervenir haciendo preguntas o aportando algún comentario.
4. El Facilitador reparte a cada uno de los participantes la figura de la isla (Formato 2) y les pide que anoten sobre el personaje que ahí aparece, todo aquello que puede provocar a una persona aislarse de un grupo. Puede tratarse de problemas de la misma

persona o bien, provocados por el mismo grupo. En la isla anotan todo aquello que en nuestra sociedad aísla a los hombres

5. Cada persona completa su dibujo.
6. El grupo se organiza en equipos de cuatro a siete personas y comparte sus respuestas. Un secretario toma nota para comentarlas después todos juntos.
7. Estando todo el grupo: se dan a conocer las respuestas. Éstas se anotan en un dibujo ampliado o acetato de la isla.
8. El Facilitador invita a los equipos para que preparen un discurso sobre la importancia de compartir. Lo titulan: "No somos islas".
9. Los equipos preparan el discurso. Después eligen la persona que lo leerá al resto del grupo.
10. El grupo escucha los discursos. Puede ser acompañado con música de fondo.
11. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### **HOJA DE TRABAJO: TÚ NO ERES ISLA**

#### **NO SOMOS ISLAS:**

*Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.*

*A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.*

*Únicamente el egoísta puede decir que está solo.*

*Solo... porque ha renunciado a amar y a ofrecerse a los otros.*

*Solo... porque ha hecho de su vida una isla*

Razones:



### **DINÁMICA 3: Un cuestionario para integrarnos**

#### **OBJETIVO**

Identificar los sentimientos y creencias que fortalecen y debilitan la integración de los integrantes de un grupo

#### **LUGAR:**

Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes formen subgrupos y dialoguen sin molestarte unos a otros.

#### **MATERIAL:**

Una hoja con el cuestionario y un lápiz por cada participante

#### **DESARROLLO**

- I. El Facilitador distribuye a los participantes el material, e inicia la dinámica comentando el encabezado del cuestionario.
- II. El Facilitador invita a los participantes a contestar sus cuestionarios en forma individual.
- III. Una vez que los participantes contestaron sus cuestionarios el Facilitador divide al grupo en subgrupos de 4 a 6 participantes.
- IV. Cuando los participantes se encuentren reunidos en subgrupos, el Facilitador les solicita que comenten sus respuestas una a una y que obtengan un consenso No deben empezar a responder una nueva pregunta del cuestionario mientras todos no hayan respondido la anterior.
- V. Al término de la actividad anterior, el Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y pide a un representante de cada subgrupo que exponga sus conclusiones.
- VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice la información obtenida y cómo afecta esto a la integración del mismo.

<b>HOJA DE TRABAJO: UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS</b>
--

1. Lo que más me gusta de este grupo es:
--

2. Lo que a mí me hace feliz de este grupo es:
3. Lo que más me hiera en este grupo es:
4. Tengo miedo de que en este grupo:
5. Me molesta que en este grupo:
6. Me pone triste que en este grupo:
7. Confío que en este grupo:
8. Me siento bien en este grupo cuando:
9. Lo que cambiaría en este grupo es:
10. Mi regalo para este grupo es:



## **DINÁMICA 4: Establecimiento de objetivos y planeación de acciones**

### **OBJETIVO**

Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.

### **LUGAR:**

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

### **MATERIAL:**

Papeles y lapiceras para cada grupo.

### **DESARROLLO**

1. Dividir al grupo en equipos de 4 a 6 personas cada uno. (Este agrupamiento se puede hacer de acuerdo con los sectores del Instituto sobre una estricta base aleatoria y de convivencia).
2. Pedir al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, de cuál sería, de preferencia, su situación de trabajo dentro de un año (por ejemplo, "¿Cuál sería el resultado potencial de un punto de vista positivo?" Luego, pida al grupo que haga un esbozo de plan de acción en que enumeren los aspectos que están, directa o indirectamente bajo su control y que se deben alcanzar el año siguiente para lograr la imagen total.
3. Cada equipo presentará un informe breve a todo el grupo.
4. Se les aplicarán las siguientes preguntas:
  - ¿Qué tan factible es su plan total?
  - ¿Habrán alcanzado esos objetivos deseados dentro de un año a partir de hoy?
  - ¿Qué factores pueden impedir que usted alcance el éxito? (Falta de consenso entre el objetivo y el plan; falta de recursos; eventos).
  - ¿Con qué frecuencia hará usted una evaluación de sus adelantos rumbo al objetivo?

## **DINÁMICA 5: Retroalimentación cruzada**

### **OBJETIVO**

Promueve el intercambio de experiencias problemáticas de trabajo de manera poco amenazante.

Propicia el conocimiento interpersonal, incrementando la intercepción.

Proporciona un terreno fértil para la retroalimentación y la empatía.

### **LUGAR:**

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

### **MATERIAL:**

Una tarjeta por participante y un lápiz.

Una caja de tamaño regular.

### **DESARROLLO**

- 1) El Facilitador prepara psicológicamente al grupo sobre la comunicación de nuestros problemas en el trabajo (liderazgo, interacción, organización, etc.), lo difícil que resulta el plantearlos a otras personas, pero también lo enriquecedor que son otras opiniones, desde diversos puntos de vista, si contásemos con ellas.
- 2) Se les proporciona tarjeta y lápiz y se les pide que describan lo más completamente posible el problema más importante que estén viviendo en la actualidad, redactado en primera persona, de manera que la primera frase rece así: "Yo tengo un problema que es el siguiente:...". Este problema debe de tener la característica de revestir un significado especial, que proporcione al grupo un buen caso de estudio.
- 3) Se les da tiempo a los participantes para su trabajo individual y se les pide que al terminar depositen la tarjeta en la caja que tienen al frente del grupo.
- 4) El Facilitador toma la caja, con todas las tarjetas ya adentro y las mueve para que éstas se revuelvan.
- 5) Se explica entonces que se trata de un juego de papeles, en el cual habrá que representar el comportamiento de aquella persona cuyo problema leerá personalmente cada participante que vaya pasando al frente.

- 6) Así pues, cada participante pasará al frente, tomará una tarjeta-problema de la caja y la leerá en voz alta, viviendo el papel de manera que sienta cómo le afecta el problema y lo exprese, así como la solución que intuye; todo esto en primera persona del singular.
- 7) Se promueve la discusión de cada uno de estos problemas, hasta haber recibido suficientes posibles soluciones. Entonces se repite la operación: otro participante pasa a sacar otra tarjeta y así sucesivamente hasta finalizar.
- 8) Al terminar, se fomenta la reflexión global de la experiencia destacando sentimientos al representar problemas de otros y ver representados los propios problemas por otras personas. Si ello opera en favor de una mayor integración grupal, si las opiniones de los demás proporcionan nuevos enfoques a las posibles soluciones, etc.
- 9) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

- ♣ Para englobar las acciones anteriormente nombradas en nuestro Plan de Comunicación proponemos realizar un **Documento Base** con vigencia de cinco años para que sus contenidos puedan ser reelaborados de acuerdo a los cambios contextuales que se presenten y que sintetice la misión y la visión del IPAF, su organigrama completo, dinámicas de trabajo y enumeración de los proyectos y programas vigentes haciendo especial hincapié en el PEI.
- ♣ Otro producto que proponemos para enriquecer la comunicación interna de la institución consta de la realización periódica de un **Observatorio de medios**. Este último debe efectuarse estratégicamente luego de la presentación del IPAF en algún evento como puede ser por ejemplo la “Fiesta de la Semilla” (ver eventos). La acción y realización del observatorio de medios consiste en relevar de los principales medios de comunicación de la ciudad (diarios, radios, TV, revistas, Internet, etc.) si la acción realizada fue difundida o nombrada, además de opiniones y sugerencias que los medios brindaron. Esta herramienta da un aporte sustancial a la acción realizada, puesto que pone en discusión lo ejecutado, y propone nuevas ideas y estrategias para el futuro.

Para más información brindamos al lector un Observatorio de Medios realizado por el grupo tesista para el IPAF luego de la presentación en la Primer Feria Nacional de la semilla criolla (ver anexo).

Las líneas de acción que proponemos **HACIA LA COMUNIDAD** son consecuentes con el estudio realizado sobre la comunicación externa del IPAF:

- ♣ Actualización de **Página Web**. Esta acción consta de la actualización permanente por parte del grupo planificador, o en caso contrario, personal especializado, en lo que respecta a la renovación constante del material subido a la Web, sobre todo en lo que concierne al IPAF. Por otra parte consideramos apropiado la creación de un blog y Facebook, que se caracterice por ser únicamente del Instituto, y que facilite el contacto directo por parte de los usuarios interesados con la institución, que tenga información actualizada de eventos, participaciones, con fotos y acceso a videos de You Tube que expongan la actuación concreta en diferentes eventos, y sus vinculación directa con el pequeño agricultor. Esta acción contemplaría la

problemática vinculada a la ausencia recíproca de identificación entre el INTA y el IPAF; gestionando una mayor presencia del Instituto en la comunicación del INTA.

- ♣ Participación en **Eventos** de la Región. Si bien el Instituto asiste a distintos eventos, se propone acentuar su presencia. La acción debe ser estratégica, por un lado con material visual y gráfico que impacte al visitante (stand, cartelera, folletos, etc.), y por otro generando un vínculo con el interesado ofreciéndole toda la información requerida e instando a que conozca más sobre la actividad que se realiza.
- ♣ Realización de **Micros de Radio**. La idea se centra en la realización de pequeños micros de radios subidos a la Web, ya sea en la página del INTA, del IPAF, facebook, o blog. Los mismos no superaran los 30 minutos de duración y estarán compuestos por entrevistas a pequeños productores, investigadores, extencionistas o integrantes del instituto. El fin es que aquellos interesados puedan acceder de una manera más directa a testimonios por parte de los protagonistas, abriendo las puertas del IPAF y ofreciendo mayor información.
- ♣ Elaboración de un nuevo **Folleto** contenedor de la Misión, Visión y actividades del IPAF; el mismo será entregado al público en general y constará de datos de contacto para quien quiera comunicarse con el Instituto.

Otra área que nos proponemos trabajar es a nivel de **PROGRAMAS DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL** cuyo objetivo es afianzar el lazo del IPAF con aquellas Organizaciones que beneficien la difusión del trabajo realizado y aporten nuevos conocimientos para con el instituto. Los programas de extensión están sobre todo destinados a las áreas científicas y académicas de la región como así a organizaciones no gubernamentales.

Integrando programas de extensión proponemos las siguientes líneas de acción:

- ♣ **Convenios** con Universidades y Escuelas que se concreten en charlas y seminarios por parte del personal del IPAF, programas de pasantías para universitarios que permitan vincular a la institución con estudiantes mediante prácticas pre-profesionales.

- ♣ **Vinculación con Organismos de la Sociedad Civil.** Esta iniciativa se basa en apoyar a aquellas organizaciones sin fines de lucro con toda la información que requieran para la producción a pequeña escala y con avances tecnológicos pertinentes.
- ♣ **Participación en Congresos, Jornadas y Seminarios.** Se anuncia tal acción con el fin de exponer a la comunidad todo aquello realizado durante determinado lapso de tiempo, e incluso las acciones expuestas anteriormente (convenios y vinculación). Las mismas se podrán articular en el marco del INTA o, caso contrario presentarlas independientemente como acción individual del IPAF.

# CAPÍTULO

# IX

**SE HACE CAMINO**

**AL ANDAR**



## **Conclusión Grupal:**

Llegando al final de esta larga carrera por cerrar el presente trabajo de tesis, queremos rescatar unas últimas experiencias, reflexiones y pareceres para compartir con el lector/ lectores:

En primera instancia, reconocer que las puertas del Instituto de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar siempre estuvieron abiertas a nuestras visitas e iniciativas (más allá de lo que costó concretarlas). Nuestra presencia en el lugar de trabajo era bienvenida con mates y charlas amenas que permitieron generar un vínculo más natural y relajado; este fue el caso de los primeros encuentros con Gustavo Tito, interesándose porque realizáramos un trabajo de tipo periodístico (con un programa de radio o que reeditáramos los boletines del IPAF Pampeano) pero que con el tiempo comprendió y se dejó llevar por nuestras propuestas de planificación de la comunicación. Claudia Palióff también fue un claro ejemplo de este cálido vínculo, prestándonos su tiempo desinteresadamente, acompañando la charla con anécdotas de vida, de trabajo y sobre todo con una paciencia infinita por responder a nuestros interrogantes acerca del INTA, CIPAF e IPAF. La lista continúa con Noelia Montori, la secretaria de la oficina de Villa Elisa, quien respondió reiteradas veces preguntas del equipo planificador, sumándose a esto otros integrantes del Instituto, sobre todo en eventos públicos donde éramos invitadas, a través de conversaciones y mates, a ser parte del stand del INTA.

Estos primeros acercamientos fueron parte de un primer momento de indagación e incorporación de nuevas nociones acerca de la agricultura familiar del IPAF, del INTA, de las temáticas de investigación, a la vez que de presentación del equipo planificador, explicando casi a cada miembro de la institución qué hacíamos allí.

A partir de ese momento descubrimos que para poder proponer algo tuvimos que aprender conociendo, y para poder conocer tuvimos que comenzar de cero, abordando al IPAF como un espacio donde coexisten distintos lenguajes, términos y códigos imprescindibles de entender para plantear nuestros objetivos.

### **A rienda suelta:**

¿Cómo sería el principio de la investigación? Largas charlas acerca de la constitución del Instituto, acerca de la entidad que lo contiene (INTA), también sobre todos los actores que intervienen en ellas y los extensionistas... costó captar que la esencia del IPAF es solo investigación y que no hay allí trabajadores específicos del extensionismo. Es que todos parecían estar tan comprometidos con los pequeños agricultores que eran fácilmente confundibles con quienes trabajan codo a codo con aquellos, los famosos extensionistas. Y un día, recorriendo lecturas, nos cruzamos con el PEI, documento cargadísimo de información (si los hay), que llegaba para ponernos frente a nuestras narices docenas de intenciones, objetivos y estrategias que tenían que ver con el INTA, ese monstruo que todo lo abarca... pero que como dice el dicho: “*mucho abarca poco aprieta*” por lo menos en lo que respecta al sector de la pequeña agricultura familiar.

Fue un recorrido largo, pero no costó mucho distinguir la atención y el empeño que pone el INTA en cuestiones macro tecnológicas, a diferencia de aquellas que tienen que ver con sectores relegados, menos acompañados, como el PRO HUERTA y claramente el IPAF. Inferimos que esto definitivamente tiene que ver con que son sectores poco significativos a nivel económico, por lo tanto tampoco se pone en merecido debate un proyecto que impulse políticas públicas que los contengan y den un respiro a quienes se dedican, lo reconocen y construyen. Reconocer, visibilizar, cederles un espacio

en la sociedad, de eso se trata... Y firmemente creemos que los IPAF pueden convertirse en la voz de la agricultura familiar, por la importancia de la labor que desempeñan y las regiones que abarcan, y en ellas a los pequeños productores; pero para esto creemos también que es de vital importancia consolidar todos los canales de comunicación que puedan existir entre el Instituto y la sociedad.

### **Tesistas en Acción:**

Desde esa perspectiva empezó a caminar la tesis, planteando objetivos, pensando cómo sería el camino para lograrlos y cómo abordaríamos la temática: una presentación del grupo tesista con el director, otra frente a todos los miembros del IPAF que nunca se concretó, entonces fuimos a la institución para conocer a los miembros por separado y observar cómo se daba el trabajo cotidiano en el instituto, programación de entrevistas, concreción de las mismas después de un exhaustivo análisis de agendas y de idas y venidas, confección de una encuesta acotada, luego extensa, luego con preguntas abiertas, y su aplicación: más viajes, encontrar al personal, rastrearlos, enviarles mails y finalmente asistir a los eventos del IPAF para conocer de cerca cómo se desenvolvían en los mismos. Y la pasantía! Qué positivo y enriquecedor hubiera sido haber participado desde adentro de algunas actividades del instituto, porque existió la posibilidad de entrar como pasantes ad honorem, pero por cuestiones burocráticas de la institución y de la facultad no se pudo concretar ni en tiempo ni en forma.

Todo esto ocurrió en, más o menos, un año y seguro que tenemos otro año de correcciones enviadas por mail, coordinación de horarios, puestas en común, redacción, búsqueda de material, viajes, borrar y reescribir para decir claramente lo que deseamos. Y sí, el tiempo pasa, y no solo nos vamos poniendo viejos, sino que las vidas avanzan, mutan y

todos estos cambios indefectiblemente afectan el transcurrir de las cosas, así que sin remordimientos podemos decir que ¡dos años no son nada!

Sin embargo hemos llevado adelante las tres, como no hubiera podido ser de otra manera, un trabajo a conciencia, compartiendo altibajos constantes y la perspectiva comunicacional que cada una aportó, sin ceñirnos a una sola alternativa. Esto significa que la propuesta que realizamos tiene que ver con un abordaje comunicacional hacia el interior como hacia el exterior de la institución, lisa y llanamente, se propone poner la atención y la acción en comunicación interna y externa del IPAF, teniendo en cuenta que los ejes propuestos son parte de una estrategia comunicacional pensada como un todo. Y es aquí donde pretendemos que se entienda la magnitud/ la reelevancia de la sapiencia en comunicación; la carrera nos ha alimentado con una gran variedad de conocimientos, teorías y formas de ver el mundo (y las instituciones) que quizás no pueda contemplarse en otra unidad académica, pero es uno mismo, con la curiosidad avispada, quien debe mantenerse atento y abierto a lograr detectar cuáles son los aspectos a trabajar y cuáles a enriquecer. Comprender los diálogos explícitos e implícitos que existen en toda institución así como sus luchas por obtener protagonismo, y a sus integrantes, como partes fundamentales del todo.

En definitiva, y considerando el abordaje comunicacional - institucional que se plantea mediante las líneas de acción, buscamos enriquecer los lazos de comunicación del IPAF y contribuir a su labor de promover la agricultura familiar, comprendiendo y dando a entender que la razón de ser del instituto es el agricultor familiar, siendo ésta la figura central de la presente tesis.

Paradas al final del camino descubrimos que nuestros interrogantes quedaron desplazados por nuevas expectativas, preguntas abiertas que en algún momento se

deberían replantear. Pretendemos que este sea un primer capítulo, ya que no encontramos antecedentes del tema, de una problemática que espera ser tratada. Quizás esta sea una semilla que futuros colegas cosechen... de esa manera esta tesis cobrará aún más sentido.

NereaAlejandraCarmela

## **Conclusiones Individuales**

En el comienzo del final de nuestras carreras tuvimos un especial interés por realizar la tesis en el Instituto de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar. Lo percibimos como un espacio totalmente diverso de los que acostumbrábamos frecuentar durante la carrera; diverso por su entorno natural, por las actividades y sectores con los que trabajan y por la distensión en el ambiente laboral. Además, luego del primer acercamiento, donde hubo una charla con el Director de la institución, notamos una buena recepción del proyecto de tesis y del mismo grupo, podría decirse que fue hasta entusiasta, allí se generaron ideas por parte del director para que nosotras nos íntegramos al equipo y había tareas propuestas, y pendientes, por falta de un comunicador institucional.

Así fue que los primeros acercamientos fueron ricos en contenido porque nos adentramos en un mundo lleno de novedades donde la agroecología, biodiversidad, la PAF y la investigación convergían, mientras nosotras nos familiarizábamos con nuevos significados y concepciones sobre la pequeña agricultura familiar; significado en mi imaginario que se amplió y, a la vez permitió, que reconozca aquellos sectores que también forman parte de la realidad Argentina, con sus modos de subsistir, en armonía con todo aquello que viene de la naturaleza, y sus luchas por mejorar su calidad de vida.

Desde el principio coordinar las entrevistas fue un poco complicado, por un lado las tres debíamos ajustar nuestros horarios y combinarlos para poder llegar a la institución en grupo y lograr que nos reconocieran, para evitar la explicación de quiénes éramos y qué hacíamos allí, cada vez que llegábamos. Luego, nuevos horarios laborales, viajes y la maternidad hicieron que decidiéramos en conjunto dividir las tareas, esto fue: que dos de

las tres tesistas fuéramos a Villa Elisa, las veces que sea necesario, y la tercera tuviera la función de desgrabar las entrevistas, de modo que no se perdiera de ningún detalle.

Por otro lado, la actividad del instituto se alterna entre trabajo de oficina y trabajo en campo, dificultando reunirnos con sus distintos profesionales. Creímos que esta “piedrita en el camino” sería momentánea, pero a la larga tuvimos que lidiar con estos encuentros, desencuentros y reprogramaciones de reuniones durante todo el recorrido, retrasando muchas veces nuestras tareas en pos de los objetivos planteados.

Una vez que comenzamos a recolectar datos concretos, mediante encuestas, nos dimos cuenta que el entusiasmo institucional del comienzo se hizo polvo; sí bien conseguimos encuestar a una gran parte del equipo personalmente, esto fue tras un arduo trabajo de viajes y llamados para corroborar que en el instituto hubiera personal; esto lo lográbamos mediante el contacto telefónico con la secretaria quien podía orientarnos acerca de quienes estarían, aunque siempre el dato era relativo porque los técnicos suelen manejarse independientemente a la agenda establecida, por la variedad de sus tareas laborales.

Otra dificultad presentada durante los primeros meses de indagación fue el desconocimiento y la reiterada confusión de las estructuras institucionales entre el INTA y el IPAF; también la no comprensión de aquellas áreas que nuestra institución, por ende nuestro trabajo, abarcaba; costó mucho diferenciar las no pocas actividades específicas a las que se dedica esta megaestructura y a las que se dedica el IPAF, preguntando más de una vez a los entrevistados si el IPAF hacía extensión, cuando el mismo nombre indica que se dedican a la investigación. Evidentemente la ausencia de productos comunicacionales explicativos sobre el IPAF acentuó esta confusión.



Sí rescato la atención brindada durante nuestras visitas a los eventos de los que participaba el IPAF; allí compartimos mates y charlas más informales sobre el mismo instituto y nuestro trabajo de tesis. Estos fueron espacios que permitieron conocer a varios de los integrantes que muchas veces no lográbamos ubicar en el Instituto, y al estar en un evento, las conversaciones eran más distendidas y observamos la interacción de los miembros fuera del ámbito común de trabajo.

Respecto al proceso grupal de investigación valoro las tan marcadas perspectivas que cada una aportó, con opiniones encontradas y distintas sensibilidades frente a determinadas circunstancias o lecturas de la institución, aunque también se dieron discusiones sobre qué postura tomábamos, porque era necesario definir una mirada comunicacional, acorde con nuestros objetivos y con nuestro modo de ver el mundo. Todo en definitiva confluyó y dio por resultado una tesis balanceada, contenedora de las observaciones y contradicciones de las tres, que no se permitió en ningún momento evadir una opinión, buscando permanentemente el consenso para avanzar en un camino común.

Finalmente quiero hacer mención a la orientación brindada por nuestro co director Javier, proporcionándonos mucho material pertinente y realizando exhaustas devoluciones de nuestro trabajo, lo que llevó a transformar nuestras representaciones en una tesis de grado.

GRACIAS por acompañarme incansablemente en este largo camino a: mis viejos, por bancarme siempre y no permitir que baje los brazos; a mi hermano, por soportar años de convivencia; a Gastón, por animarse a ser parte de mi vida y enseñarme su paciencia infinita, y a mis amigas por escuchar y apaciguar mis enojos.

Manazza Carmela M.

## COMO TRES MOSQUETERAS

El concluir con un trabajo a muchas personas le puede generar satisfacción, alegría, o tal vez tristeza y angustia; pues a mí me generó todo junto y mucho más. Es que es difícil expresar en unas cuantas palabras los sentimientos por los que hemos pasado a lo largo de estos años con mis compañeras; y como esta pretende ser una conclusión personal trataré de contar de la manera más auténtica mi camino recorrido.

Cuando comenzamos con esta tesis la verdad que el entusiasmo estaba en todo su esplendor, la idea era terminar la carrera y recibirse cuanto antes. Realizar un trabajo acorde a nuestro estudio y poder volcar las capacidades de las tres. Al principio la idea de realizar un trabajo que se relacionaba con la temática del campo y la agricultura me llamaba la atención y me interesaba ya que era un área que desconocía por completo. Fue así que emprendimos la ardua tarea de recolectar información del IPAF, lugar en donde realizaríamos nuestra planificación, y todo lo relacionado al agro. ¡Qué complicado! Biotecnología, economía sustentable, productividad, agricultura familiar, la verdad que en la vida había escuchado esa terminología. El primer año nos dedicamos de lleno a crear un marco teórico que no dejara de lado nada de nuestra institución, y entre idas y vueltas la teoría nos desbordaba, estábamos al borde del colapso, nos era imposible dilucidar nuestra tesis. Luego y gracias a la irritación conjunta por las ganas de terminar con el bendito marco teórico comprendimos que hasta ahí llegaba, era hora de explorar el campo y poner manos a la obra.

Como en la vida nada es previsible los tiempos se alargaron y, aunque nuestros encuentros siempre fueron continuos, las charlas, debates y discusiones sobre poner, sacar fueron nuestra perdición; y como dos son más que una y tres ni te digo, a mí me

pareció que éramos pocas y consideré que una nueva integrante podía aportar la energía y el empuje que andábamos necesitando. Y sí, quedé embarazada.

Entonces entre antojos y sueño, mucho sueño comenzamos a realizar entrevistas, encuestas a todos los actores del IPAF. Y como suele suceder con aquellas cosas que nos llevan mucho tiempo, entré en una meseta, estaba saturada de la tesis, la gente que no nos contestaba ni siquiera un mail y mi panza que estaba por estallar. Pero ahí estaban ellas, siempre al pie del cañón tan diferentes en algunos aspectos pero tan iguales en otros, Nere y Carme fueron mi sostén en esos momentos en los que no tenía ganas de juntarme, en los que no quería hablar más del IPAF y muchísimo menos de la pequeña agricultura familiar! Nerea con su buena onda tirando siempre ideas nuevas, trayendo libros y más libros para leer y Carme que con su enojo y personalidad no bajó nunca los brazos. Son las mejores compañeras que hubiera podido tener, son las perfectas, pues son el equilibrio entre mi carácter, a veces insoportable y su cordura, y constancia.

Los meses siguieron y nuestro final se aproximaba, es difícil tener que concluir algo que nos llevo tanto esfuerzos, tantas llegadas tarde a casa, días de sol, días de lluvia. Nunca parece tener un fin, será que el fin de nuestra tesis significa tanto, mucho más que un título colgado en alguna pared. Es cerrar una etapa, para abrir otra que asusta, es inevitable que el esfuerzo duela, canse y a veces genere cierto vértigo, pero lo que saco en limpio es que más allá de todo este trabajo fue hecho con el corazón y con el empeño que nos caracteriza a las tres como personas. Somos constantes, tercas, nos gusta examinar e indagar todo, muchas veces contestatarias y hasta rebuscadas, pero sobre todo somos y fuimos un grupo de compañeras y amigas que soñamos en trabajar de lo que estudiamos y que creemos que la comunicación es la semilla, la verdadera semilla de nuestra tesis. Quizás esa semilla que sembramos cuando comenzamos esta carrera, hace mucho tiempo

atrás, hoy esta empezando a germinar y los frutos de nuestro esfuerzo se puedan demostrar a través del presente trabajo.

No pretendo que quien la lea comprenda todo el empeño que verdaderamente nos llevó, pero lo que sí espero es que se disfrute y deleite cada hoja como se merece y como considero que vale la pena.

Desde ya todos mis agradecimientos están dados a mis hermosas compañeras tesisistas, a mi compañero de vida, a mi familia y sobre todo a la semilla más hermosa que he podido traer a este mundo. Este trabajo es todo para vos, es el tiempo que te he quitado de atención y la voluntad que vos has puesto por colaborar con mamá. Te lo dedico con todo mi corazón a vos Paloma.

**María Alejandra Llorente**

## DESAFÍOS

“Es el aire, es el soplo del viento...son las nubes...y sus colores brillantes; somos nosotras ante un nuevo desafío que recién comienza”.

En pocas palabras puedo decir que nuestro trabajo consistió en superar tres instancias fundamentales:

La grupal: uno crece muchísimo cuando le toca estar inmersa en un grupo; aprende del resto obviamente y de una misma. En este caso nos conocíamos de hace años pero nunca habíamos permanecido tanto tiempo juntas... y llegué a la conclusión de que todo pasa por un continuo equilibrio; nosotras somos muy diferentes, con gustos e inquietudes distintas y a lo largo del trabajo me di cuenta de lo importante que es negociar, llegar a acuerdos en conjunto, valorar la opinión de mi compañera y poder sostener la de una misma; preguntar, insistir y volver a re preguntar cuando quedan dudas.

Respetar los tiempos de cada una; poner metas continuas y en común. Pienso que encontramos algo importante, que un lazo misterioso nos unió y hoy estamos aquí.

La Personal: ....sí, creo que uno pasa por un montón de estados a lo largo de este proceso; nervios, alegría, frustración pero hay uno que se mantiene constante y es la ansiedad por lograr resultados, por saber en qué momento termina este párrafo y cuánto falta para el punto final. Pero al mismo tiempo es este estado el que te impulsa, te brinda motivos para buscar, seleccionar e imaginar; te ayuda a exprimir al máximo cada minuto del reloj y dividir cada segundo en miles de pedacitos perplejos en busca de un todo complejo: la institución, nuestra institución.

Contra el tiempo: ... ¡qué tema! Creo que nuestro mayor problema se nos presentó en este punto. No se puede ir contra las agujas del reloj y eso lo comprobamos; acordar entre el tiempo de cada integrante del IPAF (que en general empezábamos a coordinar con dos o tres semanas de anterioridad) + las horas disponibles de Javi + el tiempo en que coincidíamos nosotras...y, como si fuera poco, ¡los dos babies del grupo! ¡Puf! Realmente fue un trabajo en conjunto.

Por otro lado, se nos complicó simplificar la información....teníamos mucho material y cuando digo mucho es ¡muuuuchooooo! Libros y libros escritos sobre la agricultura en Argentina, la pequeña agricultura familiar, el INTA como institución...acotar el material fue un trabajo que nos llevó meses de lectura y análisis. Además el IPAF fue un espacio mutante...un objeto de estudio en continuo cambio; ante cada visita nuestra se iban sumando miembros, nuevos documentos y espacios a analizar...creo que la caja de Pandora quedaba chica...

Ahora termina una etapa y comienza un nuevo desafío; un desafío al presente.

**Nerea Ravea**

Dedico esta tesis a toda esa gente linda que me acompañó y, en especial, a mi familia: mi impulso diario, personitas que con sus palabras y cariño me enseñaron a ser lo que soy.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Abela Jaime Andreú Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Barcelona: Paidós, 1998.
- Altieri Agroecología Bases científicas de la agricultura alternativa. Chile: CETEL, 1985.
- Balsa Javier, Mateo Graciela y Ospital María Silvia En: Pasado y Presente en el Agro Argentino “Agro y política en clave histórica. Mas allá del discurso y del tiempo”. Buenos Aires: Lumiere, 2008.
- Balsa Javier, Mateo Graciela y Ospital María Silvia En: Pasado y Presente en el Agro Argentino “Pools de siembra y contratistas de labores. Nuevos y viejos actores en la expansión productiva pampeana reciente”. Buenos Aires: Lumiere, 2008.
- Barbero Jesús Martín. De los medios a las mediaciones. México: Offset `Lorenzana`, 1991.
- Bocchetto Roberto. M. Innovación, institucionalidad y desarrollo: experiencia y caminos para su integración. Documento INTA-Procisur. Montevideo, Uruguay, 2008.
- Botta Mirta Tesis, monografías e informes. “Las citas textuales”. Buenos Aires: Biblos, 2005.
- Bruno Daniela Gestión Organizacional. Texto de Cátedra del Taller de Procesos Comunicacionales – FPyCS. Buenos Aires: Siglo XXI, 2008.
- Calandra Mariana Gabriela La Argentina rural de la agricultura familiar a los agronegocios. “El INTA y sus órdenes simbólicos en pugna”. Buenos Aires: Biblos, 2009. pp. 193.
- Cimadevilla Gustavo Comunicación, ruralidad y desarrollo Buenos Aires: Ediciones INTA, 2004.
- Cimadevilla Gustavo Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable. Buenos Aires: Prometeo, 2004.
- Cimadevilla Gustavo, Carniglia Edgardo, Cantú Ariadna La bocina que habla. Córdoba: Universidad nacional de Río Cuarto, 1997.
- Cimadevilla Gustavo, Thornton Ricardo y Carricart Pedro La extensión rural en debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur. Buenos Aires: INTA, 2003.
- Cortés Carlos Eduardo La comunicación al ritmo del péndulo: medio siglo en busca del desarrollo. Bogotá Y Quito, 1997.



- Di Paolo Raúl Osvaldo La Planificación en América Latina: antecedentes y evolución. Cátedra de Planificación Social, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Cs. Políticas y Sociales, 1993.
- Díaz Bordenave Juan Comunicación y sociedad Buenos Aires: Ediciones Búsqueda, 1985.
- Fernández, Ana María El campo grupal. Buenos Aires: Nueva Visión, 2008.
- Flores Fernando Creando organizaciones para el futuro. Santiago: Dolmen Ediciones, 1994.
- Foucault Michel Historia de la sexualidad, volumen I: La voluntad del Saber Cap 2: Método. Buenos Aires: siglo XXI, 2010.
- Frank Ernesto. O, Torrado Juan Experiencias de evaluación en extensión y comunicación rural. INTA, 2006.
- Freire Paulo Pedagogía del oprimido. Buenos Aires: Siglo XXI, 2006.
- Galano Carlos Descolonizar el Conocimiento. Camino a la Emancipación. “Educación Ambiental para el Desarrollo Sustentable”. Neuquén: Universidad Nacional del COMAHUE, 2004.
- García Canclini Néstor Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Editorial Paidós: Buenos Aires, 2010.
- García Miguel Un Nuevo Desafío en la Investigación: Enfoque Transdisciplinario en Comunicación y Desarrollo (En línea) Número 49. Primer revista electrónica en Latinoamérica especializada en comunicación. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n49/mgarcia.html>
- Gras Carla y Hernández Valeria La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios. “El fenómeno sojero en perspectiva: dimensiones productivas, sociales y simbólicas de la globalización agrorural en la Argentina”. Buenos Aires: Biblos, 2009.
- Grupo Instituto Pampeano. Primeras jornadas de capacitación de técnicos (2005). Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (CIPAF) Documento Institucional.
- Heler Mario Individuo. Persistencia de una idea moderna. Cap VII: “Etapas en el desarrollo de la noción moderna de individuo”. Buenos Aires: Biblos, 2000.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) El INTA que queremos. Plan Estratégico Institucional 2005 – 2015. Buenos Aires, 2004.

- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Marasas Mariana, Souilla lucia, Otero Jeremías, Crespi Laura, Barros Mariana, Domínguez Alida Patricia Documento Base 1 Sistematización del Proceso Participativo del IPAF Región Pampeana – INTA para la construcción de líneas de investigación. Buenos Aires: 2008.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Unidad de coyuntura y prospectiva. Preguntas provocativas –informe de avance. Buenos Aires, 2007.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Plan de Mediano Plazo (PMP) Documento Institucional. Buenos Aires, 2006.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la pequeña Agricultura Familiar (PNPAF) Buenos Aires, 2005.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Marco teórico del IPAF región pampeana para el desarrollo de la agricultura familiar. Buenos Aires, 2007.
- Kaplan Marcos Sociedad, política y planificación en América Latina. Cap 2: Intervencionismo estatal en América Latina. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1985.
- Manual de redacción de citas bibliográficas. Sistema de bibliotecas DUACUC (En línea). Chile: 2007.
- Marshall Berman Todo lo sólido se desvanece en el aire La aventura de la modernidad. Brasil: Sao Paulo, 1986.
- Martínez Dougnac Gabriela Pasado y presente en el agro argentino En: “Subsistencia y descomposición: notas sobre el devenir de la agricultura familiar pampeana”. Buenos Aires: Lumiere, 2008
- Martínez Valles Miguel Técnicas de investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica profesional. Madrid: Síntesis, 1999.
- Mata María Cristina Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Buenos Aires: La Crujía, 1994.
- Mattelart Armand y Mattelart Michele Historia de las teorías de comunicación. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- Mattelart Armand, Neveu Erik Los cultural Studies. Hacia una domesticación del pensamiento salvaje. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2002.
- Naciones Unidas, Comisión Mundial sobre Desarrollo y Medio Ambiente Informe Brundtland. Asamblea General, 1983.

- Nassif Roberto Teoría de la Educación. Problemática pedagógica contemporánea Cap. 3: “La educación en la perspectiva cultural general”. Madrid: Ed. Cincel – Kapeluz, 1984.
- Nirenberg Olga, Brawerman Josette y Ruiz Violeta Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia “Los cambios en los estilos de planificación”. Buenos Aires: Paidós, 2003. PP. 28 – 31.
- Ordóñez Gonzalo A. Salud ambiental: conceptos y actividades. Revista Panamericana de la Salud Pública. Vol. 7 No. 3, 2003.
- Prieto Castillo Daniel Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. “Cap II: Proceso de Comunicación”. CIESPAL, Ecuador, 1987.
- Rafalli Arismendi Susana, Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) Seguridad Alimentaria y Nutricional: Evolución de una Idea. Guatemala, 2000.
- Robirosa Mario y otros Turbulencia y Planificación social Capítulo 1. UNICEF, Buenos Aires: Siglo XXI, 1990.
- Saintout Florencia. Abrir la comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación de La Plata, 2003.
- Sautu Ruth, Boniolo Paula, Dalle Pablo y Elbert Rodolfo Manual de metodología. Buenos Aires: CLACSO Libros, 2005.
- Sili Marcelo La Argentina Rural: de la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales. Buenos Aires: Ediciones INTA, 2005.
- Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. Algunos ejemplos y propuestas para trabajar. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2005.
- Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2009.
- Taller de Producción de Mensajes. Módulo de clase. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. Comunicación Interna y Externa. Dos caras una misma moneda. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2006.

- Uranga Washington Comunicar en y desde las Organizaciones. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2004. pp1
- Uranga Washington Gestionar desde la Comunicación. La Plata: Oficios terrestres N° 9, 2001. pp7.
- Uranga Washington y Bruno Daniela Diagnóstico desde la Comunicación Documento de cátedra. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2001.
- Uranga Washington y Bruno Daniela Tres Perspectivas para comprendernos Documento de cátedra. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2001.
- Uranga Washington y Bruno Daniela Gestión Organizacional Documento de Cátedra. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, 2004.
- Uranga Washington Soñar futuros para construir el presente La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo (en línea) Disponible en: <http://www.washingtonuranga.com.ar/index>.

#### **Páginas Web consultadas**

- Boletín INTA IPAF. Disponible en: [www.inta.gov.ar/bolletinIAP](http://www.inta.gov.ar/bolletinIAP). Buenos Aires, 2006.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Disponible en: [www.inta.com.ar](http://www.inta.com.ar)
- Momento 24 Portal web de noticias. Disponible en: [www.momento24.com](http://www.momento24.com).
- Municipalidad de BERISSO. Eventos. Disponible en: [berisso.gba.gov.ar/fiestas/fiesta\\_vino/vino.html](http://berisso.gba.gov.ar/fiestas/fiesta_vino/vino.html)