

Síntesis de las Propuesta Regional

CENTRO REGIONAL PATAGONIA SUR

1 Introducción

1.1 - Breve reseña del procedimiento en la elaboración de la propuesta.

La elaboración de esta propuesta ha pasado por diferentes instancias. El documento se fue construyendo mediante el aporte y la concertación de ideas entre la Dirección Regional y Asistencias (Transferencia y Extensión, Planificación, Seguimiento y Evaluación y Recursos Humanos) del Centro Regional, los Directores de las Estaciones Experimentales y los Coordinadores de Desarrollo de las tres Unidades. Por su parte, en este Centro Regional funciona un Equipo Técnico de Extensión, como ámbito de discusión de planeamiento y actividades del Área, por lo que también participó en el proceso de discusión de la propuesta. El Sistema de Extensión y su fortalecimiento se presentó para su análisis y discusión en el marco de la Matriz Regional, durante las tres últimas reuniones. La temática ha sido considerada, habiéndose presentado, discutido y concensuado los sucesivos avances. Finalmente la estrategia ha sido analizada en el ámbito del Consejo de Centro. Nota: Se adjunta archivo 'material consultado' con las referencias del material utilizado en la elaboración de la propuesta.

2 Misión y funciones del sistema regional de extensión

2.1 - Definiciones. Problemas a resolver y oportunidades a aprovechar

Misión del sistema regional de extensión.

Promover la innovación tecnológica y organizacional, el desarrollo de capacidades de todos los actores del sistema y el fortalecimiento de la competitividad sistémica regional y local en un ámbito de equidad social y sustentabilidad en Patagonia Sur.

Funciones del sistema regional de extensión.

- Promover la formación y el fortalecimiento de redes locales de innovación y conocimiento a través de la concertación con los actores locales.
- Promover y apoyar el fortalecimiento de la organización de los productores y de la población socialmente vulnerable.
- Promover la conformación de Sistemas Cooperativos de Extensión con la participación de Provincias, municipios y otras organizaciones.
- Fortalecer los sistemas de contención técnica locales (generación y transferencia de tecnología, asesoramiento, experimentación adaptativa, gestión empresarial, comercialización, asociativismo).
- Identificar espacios de actuación técnica en la problemática de la desertificación y promover medidas tendientes a la sustentabilidad ambiental en el territorio.
- Promover y fortalecer sistemas de capacitación permanente en las distintas habilidades que requiera este enfoque sistémico.

- Contribuir a fortalecer un sistema de información a nivel local que apoye a la planificación y toma de decisiones.
- Ofrecer herramientas de apoyo técnico para lograr una buena articulación con los sistemas de financiamiento.
- Promover y apoyar la construcción de espacios que consoliden una visión integradora y lograr consensos intra e interinstitucionales.

La estrategia de intervención para el logro de los objetivos tiene como principal componente a la acción concertada con los diferentes actores del sistema. El INTA actuará facilitando la integración de los esfuerzos de los diferentes actores sociales y dinamizando el proceso de innovación. La mayor parte de las actividades de Investigación, Experimentación Adaptativa y Extensión que desarrolla actualmente el INTA en la Región se encuentran encuadradas en los Proyectos Regionales, los cuales reúnen los tres tipos de actividad en forma integrada y con el apoyo de todos los Proyectos Nacionales que conforman el Programa Nacional de Desarrollo de Territorios. Las acciones de Transferencia y Extensión se ejecutarán a través de los programas de intervención como Cambio Rural, Prohuerta, Minifundio, Profam, actualmente englobados en el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER). Estos programas aportarán el enfoque metodológico de la participación de la Transferencia y Extensión en los proyectos regionales, pudiendo un mismo programa de intervención o proyecto atravesar varios proyectos regionales. Mientras que los indicadores a nivel del proyecto regional estarán expresados en el incremento o mejora de una determinada situación productiva (impacto), a nivel del Sistema Regional de Transferencia y Extensión se expresarán en la cantidad de la población objetivo alcanzada, el número de Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local en funcionamiento, la cantidad de productores capacitados u organizados, etc. Al respecto, la evaluación de los impactos de las actividades del sistema de extensión en los territorios deberá realizarse conforme metodologías participativas, incluyendo en la misma a la población objetivo. Lo expuesto corresponde a los instrumentos generales a utilizar en la región, no obstante la atención de cada caso en particular, requerirá del análisis de los numerosos factores que definen cada realidad y que determinan el camino a seguir mas apropiado. En este sentido la estrategia a implementar deberá contener un alto grado de flexibilidad. Se asume que para Patagonia Sur, y por sus particularidades, la Transferencia y Extensión no podrá ceñirse sólo a los programas de intervención existentes. El Sistema Regional de Transferencia y Extensión incorpora el enfoque de desarrollo territorial, que supera la visión sectorial, constituyéndose en una estrategia de desarrollo rural, promoviendo y apoyando los procesos de transformación productiva e institucional. Para esto será necesario generar capacidades regionales con el desarrollo de equipos de extensión (grupos de trabajo) los cuales se constituirán en articuladores de los distintos actores y demandantes de las cadenas de valor del territorio, para impulsar el desarrollo territorial. En este sentido, el Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial juega un rol esencial para la formación de recursos humanos y la generación de capacidades locales y regionales con enfoque de desarrollo territorial. El Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial aportará estrategias y capacidades para abordar las temáticas de organización, investigación en extensión, comunicación, información, desarrollo territorial y finanzas y mercadeo. Por otra parte, este enfoque requerirá de la incorporación de recursos humanos con otras capacidades y disciplinas que hoy el INTA en la región no dispone en sus cuadros técnicos (Ej: sociólogos, antropólogos, etc.) que aporte a un abordaje interdisciplinario, más allá de las ciencias agronómicas y veterinarias.

Problemas a resolver.

- Escasa presencia de la Institución en el medio en algunas áreas de la Región.
- Dificultad para la radicación de técnicos en la región por los altos costos y adversas condiciones de vida.
- Escasez de recurso humano en relación a la demanda.
- Escasez de recurso humano de planta.
- Débil vinculación laboral de buena parte de los técnicos, con baja estabilidad, éxodo permanente de técnicos que atenta con la continuidad de las actividades.
- Dificultades para la definición en la capacitación del recurso humano, por recambio de técnicos.
- Falta de equipos de desarrollo con capacidad de análisis pluridisciplinar y estratégico y con especialidad en ciencias sociales.
- Falta de capacidad para responder a demandas crecientes.
- Elevados costos operativos.
- Necesidad de profundizar aún más la articulación entre extensión e investigación dentro de la institución.
- Insuficiente articulación intra e interinstitucional.
- Diferentes visiones sobre el desarrollo rural de los distintos actores.
- Inexistencia de un sistema ágil para el manejo de la información.
- Escasa dotación de personal profesional en las Agencias de Extensión, lo que entre otras cosas condiciona la conformación de equipos multidisciplinarios.

Oportunidades.

- Existencia de instrumentos de apoyo al sector (Ej: Ley de recuperación de la ganadería ovina nacional, entre otros).
- Iniciativa y recursos comprometidos por los Gobiernos Provinciales.
- Brecha entre la tecnología disponible y la aplicada.
- Situación favorable de los principales mercados (mejora de la situación general del sector).
- Mayor protagonismo de los Municipios.
- Revalorización del rol de la Extensión en la Institución.
- Posibilidad de conformar verdaderos equipos de trabajo.

3.1 Planeamiento de las unidades actuales y nuevas en extensión

3.1.1 - Establecer la misión de las unidades de extensión.

Las Unidades de extensión del INTA en la Región son mayoritariamente las Agencias de Extensión Rural, que tienen dependencia directa de las Estaciones Experimentales. En algunos casos por la menor actividad y dotación se cuenta con Oficinas, que normalmente dependen de una AER próxima. Las Agencias de Extensión Rural y las Oficinas operan en el territorio a través de distintos instrumentos programáticos Institucionales, como el PROFEDER y los Proyectos Regionales y Nacionales, entre otros. También se integran componentes extrainstitucionales a través de distintas modalidades de acuerdos y convenios. La escasa dotación de Recursos Humanos de las

Unidades, en ocasiones conspira con algunos perfiles deseados para estas, como la multidisciplinariedad, incluso en algunos casos dificulta el logro de los objetivos institucionales. Misión de las unidades de extensión: Propiciar la generación de competencias en los actores locales, propendiendo a mejorar la gestión de los recursos disponibles e integrar las capacidades intra y extra institucionales para generar aptitudes con la finalidad de contribuir a la equidad social y al desarrollo sustentable de su territorio.

3.1.2 - Establecer las funciones de las unidades de extensión.

Funciones de las unidades de extensión.

- Ejecutar la estrategia regional de extensión en cumplimiento de las misiones y funciones del sistema regional de extensión.
- Contribuir a la estrategia regional de extensión, participando en la gestión de los Proyectos Regionales que se desarrollen en su ámbito.
- Liderar las estrategias de intervención del PROFEDER, coordinando e integrando las distintas acciones en su territorio.
- Intervenir en su territorio atendiendo los tres objetivos institucionales: competitividad, salud ambiental y equidad social.
- Desarrollar en su territorio, bajo su responsabilidad, los cuatro componentes estratégicos de la Institución: Investigación y Desarrollo Tecnológico, Transferencia y Extensión, Vinculación Tecnológica y Relaciones Institucionales.
- Participar en toda instancia de planificación y desarrollo a que sea convocado dentro de su territorio.
- Abordar de manera integrada al resto del Sistema Institucional y extrainstitucional la problemática de la desertificación y promover medidas tendientes a la sustentabilidad ambiental en el territorio.

3.1.3 - Composición de las unidades.

Ver archivos anexos: 'Composición de las Unidades' y 'RRHH-Perfiles requeridos'

3.2 Planeamiento de las capacidades (RR HH)

3.2.1 - Propuestas de Capacitación en sintonía con el perfil de las unidades, las estrategias del enfoque territorial y la propuesta del nuevo diseño de la estructura del sistema regional de extensión.

La interpretación de la realidad actual del territorio ha impuesto el surgimiento de una nueva visión y de nuevos conceptos. Las migraciones del campo a la ciudad y una sociedad rural cada vez más pluriactiva del campo hacia fuera, han contribuido al comienzo de una dilución de la frontera urbano-rural. Esto puede significar una importante fuente de oportunidades para el desarrollo, sólo a título de ejemplo, abonando el terreno para el surgimiento de formas asociativas bajo nuevos conceptos productivos y comerciales. Aunque también pueden surgir situaciones de verdadera

competencia con las actividades que tradicionalmente ligaron el hombre a la tierra y que signifiquen procesos de abandono. A la luz de este breve enunciado puede surgir el interrogante, esta dilución de la frontera urbano-rural ¿constituye una oportunidad o una amenaza para el desarrollo rural? Indudablemente es un interrogante cuya respuesta está definitivamente condicionada a la interacción de una multiplicidad de variables propias de cada territorio y hasta de cada poblador. Este concepto impone una nueva visión, y es la promoción de los procesos de desarrollo partiendo del destinatario y con base en una valorización del conocimiento local. Esta visión tiene un fuerte contenido práctico que radica en la identificación y caracterización de estos componentes para traducirlos en demandas de actuación del componente de extensión. El camino de las nuevas estrategias de desarrollo apenas si empieza a transitarse por estos territorios, el funcionamiento del componente de extensión se ha diferenciado poco de aquel que ejercía hace dos décadas cuando la realidad de los territorios era muy distinta. Pero hay que rescatar que el componente de extensión posee una considerable experiencia en trabajo de terreno y conocimiento del medio, fortalezas que pueden y deben constituirse en la piedra angular del desarrollo de nuevos perfiles profesionales que permitan abordar esta nueva realidad. En el marco de lo expuesto, la propuesta de capacitación que debe delinearse tendrá que ser estructurada y coherente, deberá aportar los contenidos teóricos que permitan interpretar esta nueva realidad y fundamentalmente basarse en las competencias y experiencias que posee la masa técnica del componente. En este sentido, La capacitación del personal propio o vinculado de otras instituciones asociadas al sistema de extensión deberá ofrecerse desde un Programa Regional Continuo de Capacitación y Formación.

Este Programa deberá contemplar:

- Capacitación básica estructural o inducción común para todos los agentes.
- Refuerzo en destrezas básicas como redacción técnica.
- Capacitación metodológica en extensión. Adquisición de habilidades y conocimientos como agentes de cambio.
- Capacitación temática en función del perfil productivo de la unidad de extensión.
- Capacitación de post-grado en disciplinas productivas y extensión y desarrollo rural para los profesionales con mayor experiencia.
- Capacitaciones especiales en la que los técnicos tengan la posibilidad de realizar pasantías dentro de la misma región o fuera de ella y en la que puedan observar, vivenciar y participar de distintas actividades en el terreno y que puedan ser aplicables en su área de acción.
- Todas las capacitaciones dadas tendrán un seguimiento después de haber finalizado para la observación de que se haya producido un verdadero aprendizaje y la aplicación de los nuevos conocimientos en el campo de acción.

El abordaje del programa de capacitación deberá realizarse tanto desde la capacitación formal como no formal, especialmente en este último caso, para determinar la pertinencia de cada actividad y la inclusión en una línea programática coherente. En el caso de la capacitación formal, deberá promoverse la realización de postgrados, principalmente teniendo en cuenta que a la luz de las demandas actuales las carreras de grado sólo proveen herramientas genéricas. Para la promoción del personal profesional hacia estas instancias de formación es necesario considerar una etapa previa de terreno que no solamente aporte un mínimo grado de experiencia previa sino también que termine de definir el ajuste del perfil profesional de los recursos propuestos. Otro aspecto a considerar es la incorporación de recursos mediante becas de postgrado para

la realización de maestrías y doctorados. Esto significa la incorporación de recursos que, adecuadamente dirigidos y asistidos, contribuyen a desarrollar el componente de investigación en extensión, a la vez que se promueve una visión de mayor rigor científico del problema en los componentes técnicos del sistema. Por otra parte, el producto de estos recursos humanos normalmente significa un considerable aporte a la dinámica del currículum institucional. Por otra parte, la formación de recursos humanos debe contemplar la incorporación anual de un mínimo de becarios para el área de extensión y desarrollo rural con el fin de garantizar la evolución del proceso de recambio de los cuadros técnicos del INTA y de funcionarios de organismos provinciales, municipales y privados dedicados al sector. Las pasantías rentadas deben ser consideradas como una forma de introducción de jóvenes profesionales o con estudios avanzados, a los pormenores de la extensión y el desarrollo rural en la Patagonia. Además, se gestionará la implementación en Patagonia Sur de la Carrera de Especialización en Desarrollo Rural en forma conjunta con la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Esta especialización estará orientada a brindar herramientas sociales de aplicación efectiva en el ámbito laboral público y privado. Los objetivos educacionales apuntan al desarrollo de contenidos cognoscitivos, actitudinales y procedimentales vinculados con la intervención social y la planificación y formulación de proyectos (detección de necesidades, procesos grupales y organizacionales, planificación participativa, etc.). Se trata entonces de fortalecer las habilidades de los profesionales para el diagnóstico y resolución de problemas y su rol como facilitadores de procesos de cambio involucrados en el desarrollo rural. En cuanto a los beneficiarios del sistema, productores, técnicos (de otras instituciones y privados), prestadores de servicio y empleados rurales, se considera a la capacitación como uno de los pilares fundamentales de las acciones de Sistema Regional de Transferencia y Extensión en la Región. La oferta actual de capacitación tanto para técnicos como productores es muy escasa, y en muchos casos con poca adaptación a las realidades de éstos ambientes. Otras posibilidades de capacitación son de difícil acceso y continuidad dado que la misma se ofrece en lugares que significan viajes y estadías costosas. En diferentes instancias, tanto productores como técnicos manifiestan explícitamente la necesidad de estar actualizados y de capacitarse, pero dentro de un marco que contemple sus verdaderas posibilidades tanto económicas como de tiempos, épocas y en temas de utilidad práctica. En éste marco se estima que una adecuada oferta de capacitación puede ser además un elemento central para la vinculación de los productores y la institución. La demanda relevada en los Consejos Locales Asesores de las Unidades de Extensión, resultarán un insumo valioso para la configuración de un programa de capacitación. Otra modalidad de capacitación que ajusta a las características propias de Patagonia, es la Capacitación a Distancia. A este respecto, en la Región se cuenta con un buen precedente, que es la capacitación en Producción Ovina Extensiva, con un alto número de participantes. Las posibilidades de comunicación existentes en la actualidad hacen de esta práctica una opción muy conveniente y utilizable que deberá mantenerse e incrementarse considerando otras temáticas.

3.2.2 - Prácticas Profesionales en Extensión.

Estas prácticas constituyen un aporte profesional básicamente a las actividades de terreno y una posibilidad de captación de RRHH para la Institución, apuntando a cubrir áreas estratégicas de vacancia. Desde su inicio profesional el agente puede definir adecuadamente su perfil y clarificar sus preferencias profesionales, a la vez que la Institución puede procurar su consolidación como personal permanente en función de las cualidades profesionales observadas y su afinidad con los objetivos institucionales. Si bien deberá procurarse una “inmersión” del becario en el medio rural y la problemática del desarrollo rural, constituyendo esta actividad la mayor parte de su dedicación temporal, la continuidad de su capacitación teórica continuará, en interacción con la práctica, siendo parte de sus actividades, debiendo promoverse la realización de instancias formativas relacionadas con la actividad que desempeña en la Institución. Al momento del ingreso de este personal deberá procurarse su formación en aspectos institucionales, RRHH, estructura, organización, PEI, PTR, instrumentos programáticos (Proyectos Regionales y Proyectos Nacionales, entre otros) y de deberes y derechos individuales. En cuanto a aspectos conceptuales, deberán abordarse, enfoques de desarrollo, gestión de innovaciones, investigación en extensión, sociología rural, pedagogía y gestión de la capacitación. Los aspectos metodológicos a abordarse serán los tipos de diagnósticos, experimentación adaptativa, dinámica de grupos y herramientas metodológicas. Por otra parte, deberá velarse para que los profesionales que asuman la responsabilidad de dirigir a los becarios reúnan las condiciones de idoneidad profesional, pero fundamentalmente sean idóneos como tutores, pudiéndose abordar situaciones formativas que mejoren sus competencias en este aspecto. Las actividades encuadradas dentro de su práctica profesionalizante incluirán salidas a campo, visitas a unidades demostrativas, a productores y a diversos actores vinculados al ámbito rural, intercambios con especialistas de la Estación Experimental Agropecuaria, participación en la elaboración de informes y diversas herramientas didácticas y comunicacionales. En cuanto al actual reglamento de becas institucionales se propone modificar el límite de edad para acceder a los distintos tipos de beca. Es sabido que en la sociedad actual es muy frecuente el abordaje de estudios universitarios más allá de la edad habitual, o las reconversiones profesionales. En virtud de esto, la edad puede resultar condicionante para la incorporación de recursos potencialmente valiosos para la institución. En todo caso, la junta de selección podrá determinar si la “avanzada edad” es un factor condicionante del criterio de “formación profesional inicial” del postulante en cuestión.

3.2.4 - Estrategias de articulación extrainstitucional.

Tanto en las matrices locales como en la regional, la integración del servicio de extensión del INTA con los de las provincias y el estímulo a la incorporación de los municipios en los mismos, aparece como un eje estratégico fundamental. Esta visión está fundada en la necesidad de satisfacer los siguientes requerimientos:

1. Necesidad de contar en breve plazo con un servicio de extensión lo más fuerte posible, con los recursos, infraestructura y cubrimiento territorial que permitan lograr impactos en el medio.
2. Compatibilizar las acciones en el terreno con los demás actores, induciendo la planificación conjunta y estableciendo políticas y objetivos comunes.

3. Contribuir con la formación de los cuadros técnicos aprovechando las capacidades institucionales para la jerarquización de los servicios provinciales con escaso acceso a la capacitación.

El desafío de la integración implica que desde el INTA deba primar una visión a mediano y largo plazo, con una clara percepción de que deberán enfrentarse dificultades y conflictos al comienzo de la relación que irán disminuyendo con el tiempo en la medida que los técnicos formados dentro de los servicios integrados asuman puestos de mayor relevancia en las estructuras provinciales. Otro punto que debe destacarse es que no existe una receta única para la integración. La experiencia recogida hasta ahora en los procesos iniciados es que debe mantenerse un criterio abierto para adoptar el camino que a juicio de quienes operen en el terreno, sea el más adecuado. Las características locales, la historia e incluso las personalidades de los líderes locales deben ser tenidas en cuenta para diseñar el mejor enfoque en cada caso. La mayor e inevitable complejidad de establecer y llevar adelante una negociación estratégica permanente con un gran número de actores requerirá de un esfuerzo de coordinación adicional desde las Unidades que garantice el objetivo institucional y el control de las acciones. Este rol deberá ser desempeñado por los Coordinadores de Desarrollo y los Directores de cada Unidad, poniendo especial atención en delimitar qué relaciones se delegan a los niveles operativos y cuales se reservan a la gerencia de la EEAs. Del mismo modo, en este esquema, les cabe un rol fundamental a las Direcciones de EEAs y Dirección Regional en el relacionamiento con la Provincias, tendiente a la planificación y desarrollo de las acciones conjuntas. La institucionalidad se formalizará por la suscripción de acuerdos formales firmados por los “socios” participantes. La integración se acompañará siempre de un plan de actividades concreto donde se acuerden las acciones y las responsabilidades de las partes. En este sentido debe hacerse un esfuerzo a fin de contar con un modelo de convenio que contemple las características y requerimientos del sistema, que habilite caminos para compartir efectivamente los recursos humanos y económicos, proveyendo las herramientas que permitan superar la diferencias en el régimen de cada una de las instituciones participantes. La integración deberá garantizar la cobertura territorial como respuesta a demandas reales, concretas y estructuradas de los usuarios. Algunas consideraciones hacia lo interno que deben ser destacadas:

1. El INTA debe procurar que cada unidad operativa disponga de plantas mínimas que incluyan profesionales, técnicos y auxiliares en relación de dependencia con la Institución. Esto asegurará la continuidad operativa ante posibles situaciones de crisis. De esta manera, el sistema de extensión propio garantizaría la presencia territorial.

2. La política institucional debe procurar la infraestructura y equipamiento mínimo, incluyendo la construcción de edificios para agencias y viviendas para los técnicos, provisión de camionetas, conectividad y otro equipamiento específico para cada caso.

Para Patagonia en particular, la vivienda para técnicos es un factor estratégico para atraer y radicar profesionales en la región dado el alto costo de vida. En este sentido el Centro Regional Patagonia Sur ha avanzado en formalizar Convenios con los Institutos Provinciales de la Vivienda de modo tal que en nuevas convocatorias de construcción y adjudicación de los mencionados Institutos, se prevean cupos de viviendas para técnicos del INTA en distintas localidades. Al iniciarse el proceso en cada unidad operativa de extensión, se estimulará la participación de las instituciones (INTA, gobierno provincial, municipalidad, escuelas) y de los usuarios (sociedades rurales, productores líderes, cooperativas, y distintos actores que actúan en el territorio), procurando una convocatoria amplia. En esta convocatoria se acordarán los objetivos de la unidad operativa para orientar la posterior planificación y operatividad. Las unidades operativas

serán responsables del relacionamiento y la búsqueda de articulación institucional y los distintos actores que operan dentro de su área de influencia.

3.3 Planeamiento para la Gestión Regional

3.3.1 - Funciones necesarias para la gestión regional de la extensión.

- Articular y Coordinar los procesos participativos de Planificación, Seguimiento y Evaluación regional del componente y garantizar la coherencia con los objetivos institucionales,
- Observar las alianzas institucionales vigentes e identificar posibles nuevas sinergias de cooperación y complementación,
- Implementar un sistema de formación continua de los RRHH que forman parte del componente regional de extensión, abarcando los RRHH extrainstitucionales,
- Gestionar los procesos de información y comunicación, implementando un sistema regional participativo e integrador,
- Promover la instrumentación de los órganos e instancias referidas la participación y control social.

El criterio general de la gestión regional para el cumplimiento de estas funciones es la gestión participativa y multidisciplinaria. A este efecto, y conforme se describe en detalle en el apartado correspondiente al planeamiento para la gestión, se prevé la participación de los Asistentes de Planificación, Seguimiento y Evaluación y del Asistente Regional de RRHH en los equipos Técnico y de Coordinación, además de los Directores de Unidad y los Coordinadores de Prohuerta. El Asistente Regional de Extensión coordina ambos equipos a la vez que actúa de nexo con la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión. En las EEAs se formalizarán Unidades de Coordinación Territorial, las que serán gestionadas por el Coordinador de Extensión y Desarrollo, quien operará en el terreno a nivel de las Agencias de Extensión.

3.3.2 - Herramientas de gestión de las unidades.

La planificación conjunta acordada en el marco del Consejo Asesor Local, a partir de un diagnóstico participativo, deberá quedar expresada en un Proyecto Plurianual y hacerse operativo en un Plan Operativo Anual (POA) que articule las actividades de los proyectos regionales, de intervención del INTA y otros (Ley Ovina, LADA, GEF, etc), los proyectos provinciales y los municipales. Esto permitirá traducir en objetivos, actividades y productos concretos las demandas resultantes. Como el nivel de desarrollo de la planificación en las diferentes instituciones presenta diferencias importantes, es esperable que en una primera etapa los Proyectos Regionales del INTA y el PROFEDER actúen como marco de estos procesos. Sin embargo, una vez que estas unidades se consoliden, lo lógico sería esperar que suceda lo inverso, es decir, que lo local imponga su impronta en lo regional. Evolucionando de esta manera se asegurará que los proyectos regionales se legitimen desde el origen y encuentren una inserción correcta en los POA's locales. Esta planificación compartida serviría además como un reaseguro contra los vaivenes políticos además de legitimar las decisiones que se tomen. Es de esperar que de este modo los proyectos regionales contengan y fortalezcan las acciones de extensión y refuerce aún más la interacción directa entre los grupos de

investigación y los extensionistas. Todos los miembros involucrados en la gestión regional del sistema de extensión serán responsables de la búsqueda de mecanismos que favorezcan y propicien la integración y articulación investigación-extensión. Para la evaluación de resultados se instrumentará un sistema de planificación, seguimiento y evaluación local, compatible regionalmente, con la participación de socios y usuarios. Este proceso debe encararse con el objeto de instaurar un sistema de seguimiento y evaluación de actividades y monitoreo del impacto en el medio.

3.3.3 - Gestión regional.

La gestión regional de extensión se constituirá con un criterio amplio de gestión participativa, correspondiéndole tres instancias, una instancia de Coordinación y gestión general del Componente, una instancia técnica y una instancia de vinculación. La primera instancia correrá por cuenta de un equipo de Coordinación Regional de Extensión, formado por el Director Regional, el Asistente Regional de Extensión, el Asistente Regional de Planificación, Seguimiento y Evaluación, el Asistente Regional de Recursos Humanos, los Directores de EEA, los Coordinadores de Desarrollo, que operan directamente en el terreno y otros recursos humanos acordes a la naturaleza de las funciones. Este equipo coordinará la gestión del componente de Extensión y Desarrollo Rural en el ámbito del Centro Regional. En este espacio se analizarán las estrategias y su integración, los avances y el ajuste a posibles desvíos en el diseño de la política institucional, promoviendo procesos permanentes de seguimiento y evaluación para la mejora del sistema y las decisiones. En este ámbito se identificarán oportunidades y demandas que permitan diseñar o adaptar la acción estratégica, identificar vacancias, definir inversiones estratégicas y todo lo relacionado al componente de transferencia y extensión del Centro Regional. La segunda instancia correrá por cuenta de un Equipo Técnico de Extensión, en el que participarán: el Asistente Regional de Extensión, los Coordinadores de Área de Extensión y Desarrollo Rural, los referentes regionales de los Proyectos Específicos del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial, los Coordinadores de los Proyectos Regionales de Desarrollo Territorial, Comunicaciones e Información, los Coordinadores Provinciales de Prohuerta y otros recursos humanos que por su formación y experiencia puedan realizar aportes continuos al Equipo. En el ámbito de este equipo circulará toda la información referente al componente de transferencia y extensión, se intercambiarán ideas, se elaborarán propuestas y procedimientos que aporten a una mejor gestión del componente de Extensión y Desarrollo Rural en el ámbito del Centro Regional. El equipo participará también, junto al equipo de Coordinación Regional de Extensión, en la Planificación, Seguimiento y Evaluación del Sistema Regional de Extensión. Finalmente, la vinculación general de todo el espacio de gestión regional corresponderá al Asistente Regional de Extensión, que actuará como nexo entre la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión y la Gestión Regional. También ejercerá la vinculación entre el componente de Gestión Regional y las EEA a través de los respectivos Coordinadores del Área. A su vez, el Asistente Regional de Extensión ejercerá la coordinación de ambos equipos de gestión (Coordinador y Técnico), promoviendo la mutua comunicación y el flujo de información. La estrategia de vinculación de la extensión y la investigación y experimentación se construirá, por una parte, de abajo hacia arriba, en las Unidades Operativas. En esta instancia se producirá el cruce de ambos componentes a través de los proyectos regionales y la actividad de las

Unidades, el que se comienza a materializar en la construcción de los POAs. En la instancia superior, de arriba hacia abajo, la participación del Asistente Regional de Planificación, Seguimiento y Evaluación en el equipo de Coordinación Regional será el argumento de vinculación de los componentes. A este efecto, será función del Asistente de Regional de Extensión y del Asistente Regional de PSyE garantizar dicha vinculación. Las EEAs significan en esta propuesta otro espacio estratégico. En cada EEA se constituirá una Unidad de Coordinación Territorial, serán equipos multidisciplinarios que tendrán como función la planificación del Componente de Extensión en el Área de influencia de la EEA; asistir, coordinar y monitorear las actividades de las Agencias de Extensión y abordar interdisciplinariamente las problemáticas del territorio. Estas Unidades se conforman por una estructura de coordinación, a cargo del Coordinador de Extensión y Desarrollo como responsable, y un equipo compuesto por el Coordinador Provincial de Prohuerta, el Coordinador de Investigación y profesionales de comunicación, economía y ciencias humanísticas y sociales y otros recursos humanos que por su perfil profesional y trayectoria puedan aportar a la gestión.

3.3.4 – Gestión de la Información y la Comunicación.

La definición de un sistema de información y comunicación constituye una herramienta estratégica para la gestión y resulta transversal a todos los componentes del Sistema de Extensión. En lo comunicacional esta estrategia debe abordarse en una doble dimensión, hacia afuera y hacia adentro de la Institución. En la primera dimensión, cada EEA deberá procurar la presencia en los medios de comunicación locales en toda su área de influencia, programas de televisión, diarios y la edición de material periódico (cartillas) para productores con información generada localmente. En cuanto a la dimensión interna, la socialización de la información es un concepto central, especialmente si se tiene en cuenta que las distancias condicionan los encuentros de los equipos y gran parte de la relación tiene carácter virtual. Por otra parte, la información de las actividades, generada y sistematizada en todos los niveles del Componente de Extensión, constituye una herramienta fundamental en el proceso de gestión, seguimiento y evaluación de todas las acciones, especialmente si se piensa en la mejora continua. El Proyecto Regional de Comunicaciones, el Proyecto Específico Gestión de Procesos de Comunicación en Apoyo al Desarrollo Territorial y el Proyecto Específico Sistema de Información en Extensión contribuirán al desarrollo de capacidades para la producción y gestión de la información y a formalizar un sistema regional de comunicación que contribuya a la motivación, capacitación, organización, adopción de tecnologías y adquisición de capacidades y conocimientos de todos los actores involucrados fortaleciendo, además, la imagen y presencia institucional del INTA.

3.4 Fortalecimiento de la participación y el control social

3.4.1 - Funciones de los CLA de unidades.

El INTA constituye esencialmente un organismo de desarrollo rural. Como tal, la eficiencia en el logro de sus metas está condicionada fundamentalmente por el trabajo con los productores y sus organizaciones locales. Indudablemente la participación para ser efectiva debe iniciarse en las fases de planeamiento y abarcar las sucesivas etapas de

instrumentación de las diferentes herramientas de gestión. En tal sentido, los Consejos Locales Asesores deben constituirse en espacios de participación social y cooperación público-privada donde se puedan identificar participativamente oportunidades de desarrollo, promoción de actividades y apoyo en la difusión de información y asesoramiento en el ámbito sectorial local. Sus funciones también estarán relacionadas con la planificación (diagnóstico participativo y planificación conjunta), seguimiento y evaluación de las acciones en lo local. Pero cabe subrayar, que en esencia los CLA significan una institucionalización de la participación, que va más allá de una cuestión formal de validar la actuación, alcanzando el concepto de inclusión en la gestión, constituyendo un medio de participación en la acción y no un fin en si mismos. La organización de los CLA partirá de una convocatoria amplia a todos los sectores y actores que se desempeñan en el territorio, especialmente aquellos vinculados a la actividad agraria. La organización se definirá de un modo participativo desde sus comienzos. Se considera fundamental para esto generar las instancias de capacitación pertinentes y suficientes y dirigidas tanto al personal de las unidades como a la comunidad de su área de influencia.

Funciones de los CLA de unidades:

- Orientar a la unidad sobre la actitud hacia la innovación de la comunidad objetivo y sus potencialidades de adopción.
- Contribuir en la identificación de áreas de actuación y en la priorización de actividades.
- Participar en las instancias de planificación de la unidad a través de la construcción del Plan Operativo Anual y en el Seguimiento y la Evaluación de las actividades.
- Consolidar y aprobar el informe de la unidad y contribuir a la difusión de los logros.
- Colaborar en forma directa en las actividades de terreno de la unidad, sea mediante el aporte de ideas o acciones de vinculación con la comunidad objetivo.

3.4.2 - Instrumentos.

Capacitación de consejeros: La capacitación de consejeros se fundamenta en el hecho de lograr una participación más efectiva, no sólo por el aporte en el desarrollo de las actividades específicas sino también para constituir el consejo a través de sus participantes en foco de difusión, aspecto que adquiere mayor relevancia en territorios con bajo número de extensionistas en relación a la superficie. Estas actividades de capacitación deben obedecer a un plan estructurado y consensuado que aborde entre otros los siguientes aspectos:

- Conocimiento del INTA, misión y funciones institucionales, herramientas de gestión, etc.
- Concepto y filosofía de la participación y control social. - Responsabilidades y funciones de los consejeros.
- Nociones de planeamiento.

Para operativizar la capacitación de consejeros se realizarán instancias iniciales abiertas, en las que a nivel regional se organicen actividades dirigidas a esclarecer las responsabilidades primarias y funciones de los Consejos Locales asesores y conceptos de participación. Esta instancia lleva por objeto facilitar el proceso de elección de miembros y fundamentalmente mejorar las competencias de los miembros en lo referente a un mejor cumplimiento funcional. Las instancias siguientes se realizarán a

nivel local, en cada unidad o bien organizadas entre unidades próximas. La organización del proceso en lo local correrá por cuenta de las unidades, para lo cual proveerán la capacitación de un agente (por unidad o conjuntamente con otras) para la conducción del proceso.

Responsabilidades de los participantes:

- Asesorar a la Unidad en materia de asuntos que afectan la vida rural y acercar las inquietudes de los pobladores e instituciones de su zona.
- Promover el desarrollo rural y contribuir a resolver los problemas que signifiquen una dificultad para el desarrollo del área.
- Participar en el planeamiento general de la unidad y en la determinación de prioridades de actuación.
- Colaborar en la difusión en el medio de la tecnología disponible en la unidad y que signifique una mejora en el sistema socio-productivo.
- Difundir la actividad de la unidad y del INTA en general.
- Asistir a las reuniones, actividades e instancias de capacitación que se propongan desde la institución.

3.4.3 - Participantes.

La representación social se conformará de aquellas instituciones o actores representativos del territorio que seguidamente se mencionan, a los que se agregarán aquellos que determine la realidad de cada Unidad:

- Representantes de grupo de productores o cooperativas.
- Representantes de grupos y Proyectos del PROFEDER.
- Representantes de entidades del sector agroalimentario y agroindustrial.
- Gobiernos locales.
- Actores vinculados a los programas de desarrollo rural que el INTA gestiona y otros de relevancia local.
- Representantes de las entidades educativas.
- Representantes de otros organismos públicos radicados en el área de influencia.
- Organizaciones de profesionales.
- Organizaciones del comercio y de la industria.
- Personas u organizaciones que a juicio del consejo puedan aportar experiencias.

3.4.4 - Articulación de los CLA de unidades de extensión con los de las Estaciones Experimentales.

La articulación de los CLA de Unidades de Extensión con los de las Estaciones Experimentales se producirá mediante la participación de un representante del CLA de Unidad de Extensión en el CLA de la Estación Experimental a la que esta pertenece.