



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL

TESIS

**La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria (INTA)**

María Virginia Roca

Matrícula: 933-748

Director: Sergio Agoff

Junio de 2016

DEDICATORIA

A Luz, Mateo y Anita quienes son incondicionales,
y mi mayor motor en este desafío y en cada paso
que doy en la vida.

A la memoria de mi querida, María Lourdes
Echeverría Batista, por su profesionalismo, amor y
lucha.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis hijos, a Mateo y Luz, por su apoyo, su intercambio, su acompañamiento. A Anita por “compartirme” con largas horas de mamá que viajaba, estudiaba o estaba enfrascada frente a una computadora o en la lectura.

A Guillermo, por sus constantes aportes, paciencia infinita y compañerismo. Fundamentalmente por habernos encontrado y por su amor.

A los directivos de INTA en especial a Roberto Bocchetto y a Héctor Figoni, con quienes trabajamos codo a codo. A los asesores del plan de internalización Gonzalo Fuentes, Lurdes Echeverría y Sara Prieto. A todos ellos y a mis amigos del Plan de Internalización del PEI, con quienes recorrimos juntos este desafío, etapa de gran compromiso, crecimiento y aprendizaje. En especial a Emilio Dubra y Andrea Sotelo con quienes realizamos la Sistematización del Plan de internalización del PEI, material sumamente valioso para la elaboración de mi tesis.

A mis queridos compañeros y amigos de Agencia, con quienes he compartido largas jornadas de trabajo, también mis tiempos de maestría y tesis, horas de abstracción y concentración en la redacción y corrección, dejando vacíos que más de una vez cubrieron con la mejor de las voluntades, solidaridad y compañerismo. He aprendido mucho con y de ellos.

A mis compañeros, profesores y directivos de la Maestría con quienes compartimos espacios de formación y profesionalización quienes han aportado a mi actualización y conocimiento.

Especialmente a mi Director Sergio Agoff por su valiosa guía y generosa supervisión.

Al INTA, querida institución que me ha brindado posibilidades de desarrollo personal y profesional, en total libertad.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

1.PLANTEO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Planteo del problema de investigación	9
1.2 Pregunta de investigación	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4 Diseño y Tipo de Estudio	11
1.5 Unidad de Análisis	11
1.6 Hipótesis	11
2. METODOLOGÍA	11
2.1 Técnicas de recolección de datos	11
2.2 Análisis de los datos	12
3. MARCO TEÓRICO	13
3.1 Teorías sobre la cultura organizacional	15
3.2 Cultura como sistemas socioculturales	16
3.3 Cultura como sistema de ideas	17
4. HISTORIA DEL INTA Y EL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN	27
4.1 Conformación del INTA	28
5. ANÁLISIS DE PARADIGMAS EN EL CURSO DE LA HISTORIA	32
5.1 Del paradigma educativo al humanista	33
5.2 Paradigma Transferencista	38
5.3 Del Paradigma de la participación al ajuste estructural	42
5.4 Paradigma de la Complejidad	45
6. EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	48
6.1.Misión	49
6.2.Visión	49
6.3.Objetivos	50
7. PLAN DE INTERNALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	52
7.1. Metodología	52
7.2.Implementación	54
7.3.Trabajo de campo	54
7.4. Talleres	55
7.5. Técnica “Antes, Ahora, Después”	56
7.6.“La Nave”	57
7.7.Plenarios	58
8. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DEL PLAN DE INTERNALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	60
8.1. NIVEL1: Artefactos Culturales	60
8.2. NIVEL 2: Valores Culturales	67
8.2.1. La organización y su contexto	67
8.2.2. Estilo de conducción	68
8.2.3. Relaciones interpersonales	74
8.2.4. Burocracia	76
8.2.5. Participación y comunicación	79
8.3. NIVEL 3: Presunciones Básicas	83

9. CONCLUSIONES	95
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
10.1. Fuentes documentales	104
11. ANEXO	105
Ilustración N° 1: El viaje	105
Ilustración N° 2: Relación de poder	105
Poema N°1	106
Poema	107
N°2.....	
Tabla N° 1 Visitas realizadas durante el PIPEI.....	109
Tabla N° 2 Tabulación y codificación de los datos relevados en Talleres y Plenarios durante el PIPEI.....	110
12. INDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES	
Gráfico N° 1: Estructura jerárquica de INTA.....	30
Mapa N°1: Unidades de INTA.....	31
Ilustración N° 1: Profesional de INTA.....	61
Ilustración N° 2 : Nada cambia.....	77
Ilustración N° 3 : “Llevo, dejo, espero”.....	82

RESUMEN

En esta tesis se describe la cultura organizacional del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) en el marco del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional, período comprendido entre los años 2005 a 2007. El objetivo fue el de describir la cultura y su incidencia en la puesta en marcha del cambio organizacional que se proponía.

En lo que hace referencia al cuerpo principal de esta tesis se realizó una descripción de la organización y los paradigmas que fue atravesando desde su fundación hasta el plan de internalización. Completa dicho análisis, la interpretación de los datos relevados a campo y se realiza, a partir de dicha investigación cualitativa, la descripción de los tres niveles de cultura; los artefactos culturales, los valores y las presunciones básicas.

Esta investigación aporta conocimiento inédito en el campo de la cultura del INTA ya que el material recolectado abarca a la organización en toda su extensión territorial y a todos los niveles de los miembros de la organización en un proceso participativo que refleja el pensar y el sentir de las personas.

Palabras claves: cultura organizacional en instituciones públicas, paradigmas, cultura en INTA, valores, presunciones básicas, artefactos culturales.

“Nuestras organizaciones laborales tienen marcada incidencia en la manera como concebimos nuestro presente y nuestro futuro. Nos marcan en el pasaje del tiempo”

Leonardo Schvarstein

INTRODUCCIÓN

La investigación planteada en esta tesis está enmarcada durante un momento de transformación organizacional del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El cambio en el paradigma institucional se percibe a partir de la recuperación de la autarquía¹ a fines de 2002 y se lo promueve mediante una firme decisión política de impulsar la transformación institucional, el instrumento de dicha transformación fue el “Plan Estratégico Institucional” (PEI) 2005-2015, que inicia su implementación instalando los ámbitos matriciales y organizando los instrumentos programáticos 2006-2008. (Boccheto, 2007)

Para que el INTA diera respuesta a las necesidades de la sociedad moderna, debía cambiar, adecuarse y reelaborarse. Para que esto, sea posible, se propuso un proceso, encarnado en lo más profundo de la organización: su cultura.

El análisis de la cultura organizacional planteado, se realiza cuando una vez elaborado y aprobado el Plan Estratégico Institucional (PEI), quienes tenían la responsabilidad de llevarlo a cabo consideraron que, para que el nuevo modelo organizacional fuera viable, deberían generarse tres grandes procesos dentro de la organización: la recuperación de valores, la consolidación de la identidad institucional y la reconstrucción del pensamiento a largo plazo; la adecuación de las formas y prácticas de trabajo; y el diseño e inicio de la adaptación de normas y estructuras.

Quienes lideraban este proceso, estaban convencidos de que para generar alternativas y estrategias acordes a las demandas de la sociedad, la organización debía repensarse y el cambio que debía promoverse estaba enraizado en lo profundo de la organización, en su propia gente, en sus saberes, en sus habilidades, en sus

¹ Pérdida en la década del 90.

formas históricas de funcionamiento, sus costumbres. Para repensarlas y orientaren el conjunto de la organización nuevas formas de hacer y de gestionar según la nueva visión planteada en el PEI.

Tomando como base dicha premisa es que se diseñó la estrategia de intervención destinada a promover un cambio en la cultura y la estructura organizacional y para ello se implementaron innumerables acciones. En lo referente a la cultura organizacional, a través de lo que se llamó “Plan de Internalización del PEI (PIPEI)” y como se dijo anteriormente, se trabajó sobre la estructura configurando un modelo matricial y de nuevas estructuras. (Bochetto, 2007)

Se sitúa el análisis cualitativo de la cultura de INTA en este contexto, en el cual se recolectó la información que conforma el cuerpo a analizar. A sabiendas que la cultura es una construcción colectiva que se viene gestando desde el inicio de la organización.

1. PLANTEO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteo del problema de investigación.

El análisis de la cultura organizacional planteado, se realiza cuando una vez elaborado y aprobado el Plan Estratégico Institucional (PEI), quienes tenían la responsabilidad de llevarlo a caboⁱ estaban convencidos de que para generar alternativas y estrategias acordes a las demandas de la sociedad, la organización debía repensarse y el cambio que debía promoverse estaba enraizado en lo profundo de la organización, en su propia gente, en sus saberes, en sus habilidades, en sus formas históricas de funcionamiento, sus costumbres. Para repensarlas y orientar en el conjunto de la organización nuevas formas de hacer y de gestionar según la nueva visión planteada en el PEI.

Basados en dicha premisa es que se diseñó la estrategia de intervención destinada a promover un cambio en la cultura y la estructura organizacional y para ello se implementaron innumerables acciones. A nivel de la cultura organizacional a través de lo que se llamó “Plan de Internalización del PEI (PIPEI)” y se trabajó sobre la estructura configurando un modelo matricial y de nuevas estructuras.

El nuevo modelo organizacional fue montado sobre tres grandes procesos:

- La recuperación de valores, la consolidación de la identidad institucional y la reconstrucción del pensamiento a largo plazo, en el marco de la democratización, movilización e interacción institucional interna/externa;
- la adecuación de las formas y prácticas de trabajo; y,
- el diseño e inicio de la adaptación de normas y estructuras.

(Boccheto, 2007)

En línea con lo planteado, se trabajó en el “Plan de Internalización del PEI” (PIPEI) cuyo principal objetivo fue el de incluir a todas las personas de la organización, o a la mayor cantidad de ellas, difundir el Plan Estratégico y hacerlos partícipes activos del proceso de cambio organizacional que se estaba gestando. Para ello, se organizaron visitas a todas las sedes que abarca la institución en todo el país y se trabajó en talleres participativos que constituyeron el tiempo y el espacio destinado a lo vivencial, donde se produjo la síntesis del sentir, el pensar y el hacer de las personas del INTA.

La internalización aportó información inédita y valiosa sobre lo que vivenciaban, sentían y pensaban 4323 personas (representan el 65% de las personas de la institución) en 27 Estaciones Experimentales Agropecuarias y 11 Institutos de los tres Centros Nacionales de Investigaciones de la ciudad de Castelar.

Fue un proceso territorialmente abarcativo porque se trabajó en todo el país, con todas las personas, sin distinciones de edades, género y nivel jerárquico. También profundo, porque se abordó el cambio organizacional desde las experiencias de las personas, rescatando los grandes temas que las ocupan y preocupan, los sentires, las creencias, los valores organizacionales, donde también se evidenciaron las formas históricas de relación. En síntesis, la cultura que los une.

Motiva esta investigación hacer una descripción de la cultura organizacional del INTA en el momento de Internalización del PEI y su posible incidencia en el cambio organizacional que se planteaba a futuro.

1.2. Pregunta de investigación:

- ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional del INTA en el marco del proceso de cambio organizacional generado a partir del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional (PIPEI) 2005-2015?

1.3. Objetivos:

1.3.1 Objetivo General:

- Caracterizar la cultura del INTA en el momento de cambio organizacional a partir del proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y su incidencia en el proceso de cambio organizacional que se plantea.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Analizar la historia y los hechos significativos de la organización desde la fundación hasta el año 2007.

- Analizar la cultura organizacional como parte constitutiva de la historia del INTA.
- Relacionar la cultura y su incidencia en el cambio organizacional que se propone.

1.4 Diseño de investigación. Tipo de estudio:

La investigación es de tipo descriptiva, se utilizó metodología cualitativa en cuanto a las técnicas utilizadas para la recolección y el análisis de la información.

Incluye un diseño longitudinal en tanto se recoge la información a lo largo de un período establecido de tiempo (2005 al 2007)

1.5 Unidad de Análisis

Las unidades de análisis son el INTA como organización y las personas que forman parte de la misma.

1.6. Hipótesis

En el Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional (PIPEI) se evidenció la pervivencia de rasgos culturales que condicionan la puesta en marcha y continuidad del cambio que se propone.

2. METODOLOGÍA

2.1. Técnicas de recolección de datos

Se relevó documentación que dio cuenta de la historia, sucesos, relatos, estrategias, procesos y políticas, que permitió analizar y comprender la historia de la organización, los paradigmas que le dieron su razón de ser desde los inicios como institución y los que le dieron sustento a través del tiempo, generando, a través de dicho tránsito, patrones culturales colectivos.

Se contó con crónicas de coordinadores y observadores de los distintos grupos donde se realizaron los talleres, que trabajaron aplicando la Técnica Operativa de Grupos (TOG).

Los datos y crónicas elaborados por los observadores que utilizaron la técnica de Observación participante, durante todo el proceso desde la planificación de los talleres y formas de trabajo en los grupos, a la puesta en marcha de todo el proceso de Internalización realizado en todo el país.

Los datos reportados en Plenarios y Talleres, material transcrito de esos espacios de trabajo e intercambio. Transcripción de afiches, dibujos, registros fotográficos, poemas etc.

2.2. Análisis de los datos

Como se explicitó en el punto anterior el análisis se basó en el material recogido en trabajo a campo por medio crónicas, talleres y plenarios, dichos registros incluyeron a 4323 de las 7100 personas que conformaban la organización en todo el país. Se cuenta con la información obtenida a través de 17 talleres y plenarios de un total de 31 realizados, lo que representa el 55% del universo.

En esta tesis se realiza un análisis cualitativo codificando los datos de manera tal que surgen categorías de análisis que constituye un modo sistemático de desarrollar y afinar la interpretación de los mismos. (Taylor y Bodgan, 1992)

De los resultados obtenidos y en el respectivo análisis se han observado recurrencias temáticas que permiten analizar la cultura de la organización según la visión de las personas de la organización. (Ver tabla N° 2 de Anexo)

Los gráficos e ilustraciones que se exponen en los siguientes capítulos también facilitan la lectura aportando otras herramientas para la interpretación de la información.

Si bien se explicitó en técnicas de recolección de datos, es importante destacar que fue sumamente valioso contar con la información aportada por el registro de las crónicas de los coordinadores de los grupos de trabajo, así como, las observaciones participantes y los registros fotográficos, a la hora de analizar la cultura de INTA.

3. MARCO TEÓRICO

La cultura organizacional es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una organización la gente da sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realiza dentro y fuera de ella. Las organizaciones conforman su cultura, creencias, valores y el acontecer dentro de un contexto determinado.

Para realizar un análisis de la cultura organizacional es importante tener en cuenta el entorno, su historia y la construcción que, a través del tiempo va moldeando a la misma. Con el fin de analizar la cultura organizacional de INTA se hace necesario recorrer la historia desde su fundación transitando su contexto y los paradigmas que le dieron razón de ser, subsistir y redefinirse en situaciones extremas tanto a nivel nacional e internacional que fueron fluctuantes y diversas. Situaciones que inciden y afectan positiva o negativamente a las organizaciones. Si bien en esta tesis la recolección de datos se realiza en un período de tiempo determinado, la cultura es una construcción que se plasma durante todo el proceso de vida institucional.

Teniendo en cuenta a INTA como objeto de estudio se debe considerar que transitó y fue adaptándose o redefiniéndose en distintos momentos del acontecer del país donde los paradigmas imperantes han influido en ella, ya que los factores culturales del entorno ejercen influencia en la configuración cultural de la organización. La cultura varía con el tiempo y estos cambios inciden en la cultura nacional donde la organización se inserta, imprime sus valores en los patrones de comportamientos y los marcos interpretativos de la cultura en cuestión.

En relación con lo planteado es que se hace referencia a distintos momentos de INTA para situar y comprender las líneas de pensamiento y concepciones (paradigmas) que fueron guiando el acontecer organizacional a través del tiempo. El término paradigma que fue introducido por Thomas Kuhn en el año 1975 es entendido como modelo o patrón, como una teoría o modelo explicativo de la realidad, él consideraba que una teoría tiene vigencia hasta que entra en conflicto con nuevas ideas que ponen a prueba el viejo paradigma; las nuevas teorías, son el motor que produce el cambio de paradigma; que no tiene por qué invalidar a la anterior, puede ser una alternativa, un nuevo modelo o teoría modelo.

Con el tiempo el término paradigma se ha extendido fuera de los límites de la filosofía de la ciencia para expandirse entre otros, al amplio campo de la cultura.

Conforme a esto, a lo largo de los años la organización objeto de estudio, fue respondiendo a las transformaciones y evolución inexorable del entorno y en consecuencia se produjeron cambios paradigmáticos significativos que impactaron naturalmente en la cultura.

Jorge Etkin y Leonardo Schvarztein consideran que los paradigmas organizacionales incluyen valores subyacentes, los contenidos no son técnicos ni instrumentales y se refieren a las leyes que regulan el funcionamiento de la organización, la naturaleza de los participantes y su relacionamiento. Intervienen en el análisis organizacional, son premisas, valores, los componentes ideológicos que los enmarcan y establecen vínculos por el poder y los propósitos políticos en la sociedad global.

Entre los elementos del paradigma no hay necesaria conexión lógica, no son hipótesis o teorías y debido a sus contenidos subyacentes y valorativos, no se reemplazan deliberadamente, ocurre con el enfrentamiento entre paradigmas, esto lleva a la renovación del paradigma vigente. (Etkin &, Schvarztein, 2000)

En relación a estos conceptos y su interrelación, Ariel Gravano entiende a la cultura organizacional como el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una organización la gente da sentido, en forma compartida a las actividades que realiza fuera y dentro de ella.

"Representaciones simbólicas son las formas como nos imaginamos el mundo que nos rodea: las palabras, los gestos, las actitudes, todo aquello que representa algo, que quiere decir algo, que tiene significación o sentido. Por sentido se entiende el conjunto de significados con que se desarrolla la vida concreta, la de todos los días. Es lo que sentimos cuando actuamos. Lo importante de ese sentido compartido es que da coherencia y racionalidad a lo que hacemos. Es lo que hace que nos expliquemos las cosas que pasan y nos pasan, que las hagamos manejables por nosotros."

"..Los seres humanos necesitamos creer en ciertos valores, organizar nuestras vidas de acuerdo con ciertas ideas. Vivimos de acuerdo con un sistema de creencias. La cultura está compuesta entonces, por las creencias, los valores, los símbolos y todo aquello que se pone en juego permanentemente en una organización y que atañe a las personas como seres que pertenecen a una época y a un sector social con los que comparten esos valores, símbolos y creencias. Esos valores muchas veces se

transforman en normas, cuando los hombres se ponen de acuerdo en explicitar lo que se debe o no se debe hacer". (Gravano, Ariel, 2012, pág., 2)

El término cultura no es equiparable a raza, ni nacionalidad, debe ser asociado a construcción social, que genera un proceso continuo de socialización, internalizando y aprendiendo las reglas existentes en donde las personas aprenden, adoptan costumbres y formas de la cultura.

Conceptualmente la imagen cultural de las organizaciones tuvo su mayor difusión a partir de los años 80, asume conceptos sociológicos y antropológicos que destacan la interpretación que el hombre y su papel en la creación de símbolos, lenguajes, visiones, creencias ideologías y mitos; expresando significados compartidos colectivamente en un grupo determinado por un período de tiempo.

La intersección entre la cultura y la organización adopta el papel de una variable capaz de influir poderosamente en el comportamiento de la organización. Desde el punto de vista interno, la cultura permite visualizar a las entidades públicas y privadas como pequeñas sociedades, que al margen de producir bienes y servicios están dotadas de sus propias culturas y subculturas que crean y sostienen a través de lenguajes, mitos y símbolos.

3.1 Teorías sobre la cultura organizacional

Las investigaciones respecto a la cultura de las organizaciones se han extendido en las últimas décadas sobre todo en los análisis de las empresas privadas. Si bien la cultura ha sido considerada un factor contingente en la organización, existe una creciente opinión que la considera como una variable inmanente e indispensable (Allaire y Firsirotu, M.; 1992), al afirmar que las instituciones pueden asemejarse a pequeñas sociedades estaríamos considerando a éstas como poseedoras de culturas. La personalidad de un individuo se plasma en su personalidad la individualidad de una organización se manifiesta a través de su cultura.

Allaire y Firsirotu, realizan una división en dos grandes concepciones teóricas acerca de la cultura organizacional: en Cultura de las organizaciones como sistemas socioculturales y Cultura de las organizaciones como sistema de ideas, dentro de esta se ubican las diferentes escuelas; a saber:

3.1.1 Cultura de las Organizaciones como sistemas socioculturales:

Los antropólogos que adhieren a esta conceptualización están inscriptos dentro de cuatro escuelas, dos de ellas la funcionalista y la escuela Funcionalista–Estructuralista que se caracterizan por realizar el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares definidos, a estas escuelas se las llama sincrónicas.

Las diacrónicas se preocupan por la dimensión temporal y procesos particulares, son la escuela Histórico-Difusionista y la escuela Ecológico–Adaptacionista.

En lo referente a la cultura organizacional sus componentes colectivos de significados, valores y creencias se funden y no se pueden disociar de su estructura, forman un todo integrado, una concepción holística de la organización.

Escuela Funcionalista:

Su máximo referente es Malinowski, presenta a la cultura como un mecanismo utilitario que le permite al individuo afrontar mejor los problemas para satisfacer sus necesidades.

La cultura organizacional debe permitir al hombre satisfacer sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional. Entre sus referentes Allaire y Firsirotu citan a Mayo, Maslow y Mc Clelland.

Escuela Funcional-Estructuralista:

Radcliffe Brown considerado el máximo referente de esta escuela, considera a la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos a adaptarse en una sociedad dada en un lugar preciso. Implica una estructura social para mantener orden y social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y el ambiente físico. En lo que se refiere a cultura organizacional se concibe a la organización como un sistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macro sistema. Los autores consideran como referentes a Parsons, Crozier y Schein.

Escuela Ecológico Adaptacionista:

La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente que permite ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Alalire y Fisrirotu citan como referentes a White, Service, Rappaport. La cultura organizacional es producto de la interacción dialéctica con el medio ambiente, proceso de causalidad reciproca. Dentro de los referentes más destacados citan a : Thompson, Perrow, Hanan y Freeman.

Escuela Histórico-difusionista:

La cultura es una configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de procesos de circunstancias históricas. Los autores citan a Boas, Benedict como representativos de esta concepción. En cuanto a cultura organizacional, las organizaciones nacen y desaparecen según circunstancias históricas. El lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir valores e ideologías que continuarán influyendo en la supervivencia y adaptación de la misma. Son referentes de esta escuela: Stinchcombe, Chandler. Scott.

3.1.2 Cultura de las organizaciones como sistemas de ideas:

Escuela Cognoscitiva o etnográfica:

Concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, con estándares para percibir, creer, evaluar y actuar. Cada individuo debe comportarse de manera aceptable dentro de los parámetros sociales. Representa a esta escuela Godenough. La cultura organizacional se basa en el clima y aprendizaje organizacional. Mapas colectivos de individuos en base a sus experiencias que debe adaptar si comportamiento a los objetivos organizacionales. En lo que respecta a cultura organizacional en esta línea de pensamiento se encuentran: Campbell, Argyris y Schön.

Escuela Estructuralista:

La cultura se compone de sistemas simbólicos creados por la mente humana. Lévi-Strauss es uno de los máximos referentes. En lo que concierne a la cultura organizacional las estructuras y procedimientos reflejan las características y límites de los procesos cognoscitivos humanos. Las organizaciones constituyen herramientas con las cuales los participantes tratan de alcanzar sus metas personales. Se nominan como referentes en cuanto cultura organizacional se refiere, March y Simon.

Escuela Simbólica:

Geert Schneider es uno de los principales referentes de esta escuela que entiende que la cultura es producto de la mente humana es el sistema de significados y símbolos colectivos a partir de los cuales las personas interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Referente Geertz, Schneider.

La cultura organizacional es producto de la historia y la ideología de los funcionarios dominantes. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros. Los autores citan como referentes a Silverman, Selznik y Goffman.

Esta descripción de las diferentes escuelas de pensamiento de la antropología cultural muestra nociones divergentes y contradictorias de la cultura en las organizaciones. La cultura no es un elemento estático, sino una materia prima que cada empleado utiliza de manera distinta y es transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. Es una herramienta eficaz que permite analizar la vida y el comportamiento para comprender los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.

Sintetizando, las perspectivas de Allaire y Firsirotu definen a la Cultura organizacional como un sistema de símbolos compartidos y dotados de significado, construidos socialmente, que son el resultado de la historia de la organización, de su contexto social más amplio y de factores situacionales, según el cual un grupo dado interpreta sus experiencias y orienta sus acciones (Allaire- Firsirotu, 1982).

Los símbolos conforman los sistemas de valores, principios y códigos que funcionan para la acción y se materializan en modelos de comportamiento estables en el tiempo. Los mismos se cristalizan en productos culturales tales como rutinas, ceremonias, léxicos, metáforas, hasta aquellos más tangibles como normas, mecanismos, procesos, objetivos que están relacionados con la estructura de las organizaciones. La observación y descripción de estos símbolos facilitan la identificación de patrones culturales, como categorías analíticas que permiten describir un conjunto de rasgos esenciales, estructurados en el tiempo.

Desde la conceptualización de cultura y estructura organizacional y en relación a los procesos que se plantearon como imprescindibles para el cambio organizacional en INTA, se puede realizar un paralelismo con lo que describen Allaire y Fisirortu, quienes afirman que las organizaciones están configuradas por tres elementos interrelacionados:

- Un sistema socio-estructural que está compuesto por las estructuras, las estrategias y las políticas.
- Un sistema cultural que contiene los aspectos expresivos y afectivos de la organización que se manifiestan a través de símbolos significativos. Empleados
- como individuos con su personalidad, experiencias, creaciones y talentos, quienes conforman y elaboran la realidad organizacional a partir de los acontecimientos que se suceden.

La cultura, la estructura y el acontecer de las organizaciones que se construyen y reconstruyen a través de sus procesos. Las normas, los estatutos y las funciones son expresiones concretas de los aspectos formales e informales de la organización. La adaptación a los cambios que ocurren en los contextos, se originan a partir de la modificación de los aspectos estructurales y culturales de la organización. Hay que reconocer, comprender y explicar estos cambios contextuales a través de la cultura y la estructura ya que estos procesos pueden dilatar la adaptación a la nueva realidad.

Más allá de la estructura formal y reglada de la organización pública existe una realidad informal que puede explicar mejor lo que ocurre y se produce en ella. Existe un universo informal más allá de los organigramas y los discursos oficiales, donde se desarrollan relaciones subjetivas no previstas, actitudes no fácilmente visibles, estrategias paralelas y por lo tanto, una dinámica subterránea que influye desviando los resultados efectivos del trabajo de las intenciones formalizadas e inscriptas en la organización. (Goffman, 1988)

Deal & Kennedy, hacen referencia a las empresas como instituciones humanas, organizaciones vivientes cuya existencia está en el corazón y la mente de sus empleados. Sostienen que la cultura ejerce una poderosa influencia en la organización.

Para entender mejor la cultura organizacional, se deben observar los valores o conceptos básicos, que establecen normas de realización dentro de la misma y

definen el “éxito” en términos concretos para los empleados. Las compañías con culturas vigorosas, tienen un rico y complejo sistema de valores compartido por los empleados.

En cuanto a los héroes, como modelos a seguir, son quienes personifican los valores de la cultura y logran que los demás miembros de la organización traten de imitar su comportamiento; de hecho, las culturas vigorosas tienen muchos héroes.

Los ritos y rituales, son rutinas programadas de la vida cotidiana de la empresa que muestran el tipo de comportamiento que se espera de los empleados y proporcionan ejemplos visibles de los que representa la compañía.

La red cultural que se estructura por debajo de la cultura a través de los difusores de la misma; si bien informal, es el medio básico de comunicación dentro de la organización. Según manifiestan Deal & Kennedy, el elemento humano es el recurso más importante con el que cuenta la compañía y la manera de administrarlo es a través de indicios sutiles proporcionados por la cultura. Una cultura firme guía el comportamiento y ayuda a los empleados a entender qué se espera de ellos, para no desperdiciar su tiempo en decidir cómo actuar ante diferentes situaciones, además de permitirles sentirse mejor respecto de lo que hacen, de modo tal que probablemente trabajen más. Estos niveles, al apoyarse uno sobre otro requieren de muchísima coherencia entre el “decir” y el “hacer” de los líderes. (Deal & Kennedy, 1990)

Geert Hofstede contribuye al análisis cualitativo organizacional pudiendo clasificar la cultura desde patrones mentales: las personas disponen de un programa mental estable en el tiempo que conduce a adoptar similares comportamientos ante situaciones similares. Los valores han sido programados en forma temprana en la vida de las personas, ellos determinan, están mutuamente interrelacionados y forman un sistema de valores o jerarquía. Estos sistemas no necesariamente existen en un estado de armonía. Los programas mentales como las actitudes y creencias incluyen dentro de sí un componente valorativo. El ser humano es en esencia un animal valorativo y ello se pone de manifiesto prácticamente en todos sus comportamientos cotidianos. El autor los divide en:

Valores laborales básicos: mejora de ingresos, estabilidad laboral, ambiente físico agradable, estrés.

Valores laborales sociales: buena relación de trabajo con su jefe, cooperación grupal, tiempo libre, vivir en un barrio agradable.

Valores laborales de reconocimiento: crecimiento de carrera, empleabilidad, valorización de su trabajo, ser consultado por superiores, trabajar en una institución importante.

Valores laborales: de realización, que el trabajo sea importante para la institución, que sea creativo, libre, importante para la comunidad, deje huella, aprendizaje de nuevas tareas, que los objetivos estén claramente definidos.

Analizar los valores laborales de esta manera permite describir poblaciones y verificar el grado de realización de las personas en el trabajo o si solo trabajan para satisfacer valores básicos (ingresos, estabilidad). Isidoro Felcman considera que puede ser de gran relevancia descubrirlo en la Administración Pública, por la eventual existencia de influencias organizacionales que actúan modificando los valores y preferencias que ciertas poblaciones traen como bagaje sociocultural desde sus respectivos contextos de origen. Y considera que las instituciones públicas no han sido lo suficientemente observadas y en nuestro país investigaciones realizadas se ha constatado que las reformas implementadas en la administración pública argentina no han tenido en cuenta la cultura organizacional, encontrándose evidencia de que dicha omisión ha condicionado el éxito de las reformas tendientes a modernizar el sector. (Felcman et.al, 2002)

Hofstede incorpora al análisis de la cultura organizacional los Tipos Culturales que incluyen cinco variantes, agrupadas en dos sub-categorías: Tipos culturales tradicionales y los Tipos Culturales modernos. Los Tradicionales se dividen en: culturas paternalistas, culturas anómicas y culturas apáticas y; los Tipos culturales modernos en: Culturas exigentes y culturas integrativas.

Cultura paternalista: es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas.

Cultura apática: se caracteriza principalmente por la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, a conservar y a no innovar, controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización.

La cultura anómica se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento y el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada en evitar el despido.

Exigente es aquella cultura en la cual se hace hincapié en un vínculo laboral que esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros.

La cultura integrativa propone una combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal. En línea con esta concepción, es el tipo de organización que se planteaba en el marco de cambio que se impulsaba desde el PEI.

Edgard Schein, define un concepto de cultura empresarial que aporta al análisis y comprensión de lo que ocurre en las organizaciones. Plantea que las culturas empresariales son creadas por sus líderes, a tal punto que se puede afirmar que la real función de un líder organizacional es la creación de cultura y su conducción. Esto implica que estos dos conceptos (cultura y liderazgo) no pueden ser concebidos ni analizados por separado sino en un permanente “juego” simbiótico de gestor-gestado y viceversa.

Siguiendo con el pensamiento de Schein, el abordaje de análisis de una cultura organizacional debe comenzar entendiendo a la misma como un sistema de ideas, para desde ahí ahondar y buscar más profundo, para despojarse de lo superficial y adentrarse en el nivel de las presunciones básicas y las creencias que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones básicas y creencias operan en el nivel inconsciente y definen la manera en que una empresa se ve a sí misma y a su entorno.

Desde esta perspectiva la cultura (y las sub-culturas) pueden ser localizables allí donde existan grupos definibles y poseedores de historias significativas, que deben ser descifradas.

Shein propone sacar provecho de las teorías del aprendizaje y sostiene que, la cultura es algo aprendido y que además evoluciona a partir de las experiencias: sólo puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de ese aprendizaje (y des aprendizaje) de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social.

Define tres niveles de cultura al primero de ellos lo denomina “Artefactos de la cultura” y se refiere a los aspectos conscientes de las conductas, su nivel más visible. Incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado (Ej. la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros), sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Al segundo nivel lo denomina “Valores culturales” que son las prácticas regidas por el preconsciente y están detrás de los artefactos.

Refleja la idea acerca de lo que se debe ser a diferencia de lo que es. Un individuo propone soluciones en función de sus convicciones, pero se debe producir un proceso de evolución donde un valor se convierta en creencia colectiva que configura lo que para el colectivo institucional es un deber ser, un saber compartido, forma parte de la esencia de la organización. El valor sumado a la creencia da lugar a la presunción básica. No todos los valores experimentan esta transformación. Tiene que haber resultados, éxito en la resolución de problemas.

El sentido que se le da a la validación social es el de que los valores referencian a la manera en que deben relacionarse entre si los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás. Pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo como actuar en ciertas situaciones, que todos actúen en función de ese valor.

También pueden observarse: valores añadidos: son aquellos que no están basados en un previo aprendizaje cultural. Predicen que es lo que la gente va a decir en ciertas situaciones pero que pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando. Cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son, de hecho, bien racionalizaciones o aspiraciones para el futuro.

Para entender estos dos niveles se pueden analizar de manera sincrónica, es decir, observando el aquí y ahora. Pero, tal como se expresó anteriormente, para cambiar e influenciar en una cultura no se debe centrar el análisis en esos dos niveles sino que se debe enfocar en analizar el tercer nivel, el de las "Creencias o presunciones básicas" (PSB). Estas presunciones son construcciones colectivas desarrolladas a partir de las diferentes maneras en que los grupos resolvieron problemas y/o amenazas en sus relaciones externas y/o en su cohesión interna. Son el resultado a partir del cual los valores se naturalizan y se convierten en realidad. Si las PSB están firmemente arraigadas, sus miembros considerarían imposible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Son presunciones que orientan y condicionan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

Tales presunciones inconscientes pueden: distorsionar los datos, generar situaciones (profecía auto-cumplida); generan situaciones contradictorias.

Son difíciles de localizar, pero si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es posible buscar las PBS que enlazan las cosas.

En la administración pública se observa en un sinnúmero de situaciones: físicas y gestuales (sistema de saludo, corporalidades) edilicias o de infraestructura (disposición de escritorios, señalizaciones, diseño del espacio) Gran parte de estas objetivaciones son los denominados artefactos culturales.

La actividad humana está sujeta a la habituación, esto es todo acto que por su reiteración se repite con economía de esfuerzos. Este mecanismo va a generar diferentes acciones rutinarias. Tomar determinado transporte para el trabajo, prender la computadora, buscar los archivos, son actos que se repiten y producen rutinas específicas que ahorran tiempo.

Las acciones se institucionalizan cuando se produce una tipificación recíproca de las acciones habitualizadas por tipos de actores. Estas tipificaciones se comparten entre los integrantes de determinado grupo social. Las formas de acción y los roles van a constituir tipos que son aprendidos por los integrantes de la organización, solo accesibles en dicho contexto.

Desde una legitimización temprana que se justifica “así son las cosas” o “así se hacen”, determinadas máximas, o sentencias como “respeta a los superiores”, nunca pases por encima de tu jefe inmediato”.

La legitimación es a través de universos simbólicos que son realidades no producto de la experiencia cotidiana. Las presunciones básicas, elementos invisibles que dan el marco a la cultura de la organización se emparentan con esta idea, adquieren un significado tal que los miembros de un grupo no consideran viables otras posibles acciones basadas en premisas distintas a estas creencias. En este momento las creencias operan en el nivel inconsciente, siendo estos los elementos que actúan en la formación de una organización.

Es aquí donde Schein define a la cultura organizacional como: “...un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas...” (Schein, 1988)

Para el autor, la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, validadas con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él, y que a raíz de la permanencia de estas experiencias es que ésta llega a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. En consecuencia, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Entonces, en este sentido, la cultura es: un producto aprendido de la experiencia grupal.

La finalidad de este análisis es describir el INTA desde sus propios actores, considerando que no hay una investigación previa que detalle su cultura. Con el fin de cumplir el objetivo, se considera que a través de la descripción de los niveles de la cultura y el análisis de los paradigmas que atraviesan a la organización, se plasma la organización en toda su extensión y amplitud.

4 HISTORIA DE INTA Y CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN.

EL INTA EN PERSPECTIVA HISTÓRICA.

El INTA es un organismo estatal creado por el Decreto-Ley N ° 21680 en el año 1956, con el propósito de impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con sus beneficios la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural.

Comenzó a funcionar en 1958. La investigación se organizó agrupando los planes de trabajo en Programas (por producto o disciplina) y se conformaron con la participación de destacados especialistas de las universidades y de la actividad privada. Se organizó la extensión y la transferencia de tecnología, creando una gran cantidad de Agencias de Extensión Rural para atender las necesidades de los productores de uno o más Departamentos o Partidos, divulgar las nuevas técnicas y detectar problemas que deben resolver las Estaciones Experimentales. Se concretó un vigoroso programa de perfeccionamiento en el exterior, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, el Reino Unido, Francia y Australia.

Durante la década del 60 y parte de la del 70, el INTA se extendió en todo el país a través de más de 200 agencias de extensión y cumplió un rol muy importante en la generación y difusión de tecnología. En el transcurso de la década del 70 y la primera mitad de la del 80, se registró un marcado crecimiento de la producción agropecuaria, principalmente debido al cambio tecnológico, en el cual el INTA tuvo un rol relevante en el desarrollo y la difusión de técnicas agronómicas e innovaciones genéticas, complementándose con el sector privado en los temas de mecanización agrícola, insumos agroquímicos y obtención de cultivares (híbridos y otros). En el mismo lapso, la tarea de difusión y de experimentación adaptativa fue compartida con otras instituciones –los Grupos CREA, el Movimiento Cooperativo, los Servicios Técnicos Provinciales, diversas empresas privadas, los profesionales independientes–. Se diversificaron las fuentes de información al alcance de los productores para acceder a las innovaciones tecnológicas, principalmente las apropiables.

Desde mediados de los 80 se observó una desaceleración relativa de la productividad agrícola. El marco general diferente del inicial requirió una profunda revisión de la organización, con énfasis en la descentralización, la participación y la integración. En lo organizativo se redefinieron las unidades, incluyendo misión y funciones, desde la Dirección Nacional hacia abajo, y se proveyeron los cargos por concurso, conforme a las nuevas especificaciones. La descentralización se concretó principalmente en la constitución de los 15 Consejos de Centros Regionales y 3 Consejos de Centros de Investigación, a los cuales se les confirió la responsabilidad de determinar prioridades y distribuir los fondos en cada Centro. Antes de esto los Consejos eran solamente asesores y no existían en los Centros de Investigación.

La integración con la actividad privada, principalmente por formas de acción conjunta, de las cuales la más destacada es el Convenio de Vinculación Tecnológica, especialmente útil para la culminación y puesta en uso de desarrollos propios y compartidos. Para facilitar estas acciones, se crearon la Fundación ArgenINTA e INTEA S.A

Como ejemplos de integración con el sector público, se pueden señalar la implementación en 1993 del Programa Federal de Reversión Productiva (Cambio Rural) con la SAGPyA, destinado a productores pequeños y medianos, y el Programa Prohuerta en 1990 con el Ministerio de Bienestar Social para la producción de alimentos por parte de poblaciones carenciadas. Este último instrumento se sumó al Programa para Pequeños Productores Minifundistas, creado por INTA en 1986, realizando un enfoque social.

En la segunda mitad de la década del 90, la globalización de la economía y la apertura económica impactaron diferencialmente en el sector agropecuario en los productos y las regiones, planteando un escenario de demandas altamente heterogéneo para la investigación y extensión.

A partir del año 2002 se plantea la necesidad de un cambio institucional y se realiza el Plan Estratégico Institucional 2005-2015.

4.1 CONFORMACION DEL INTA

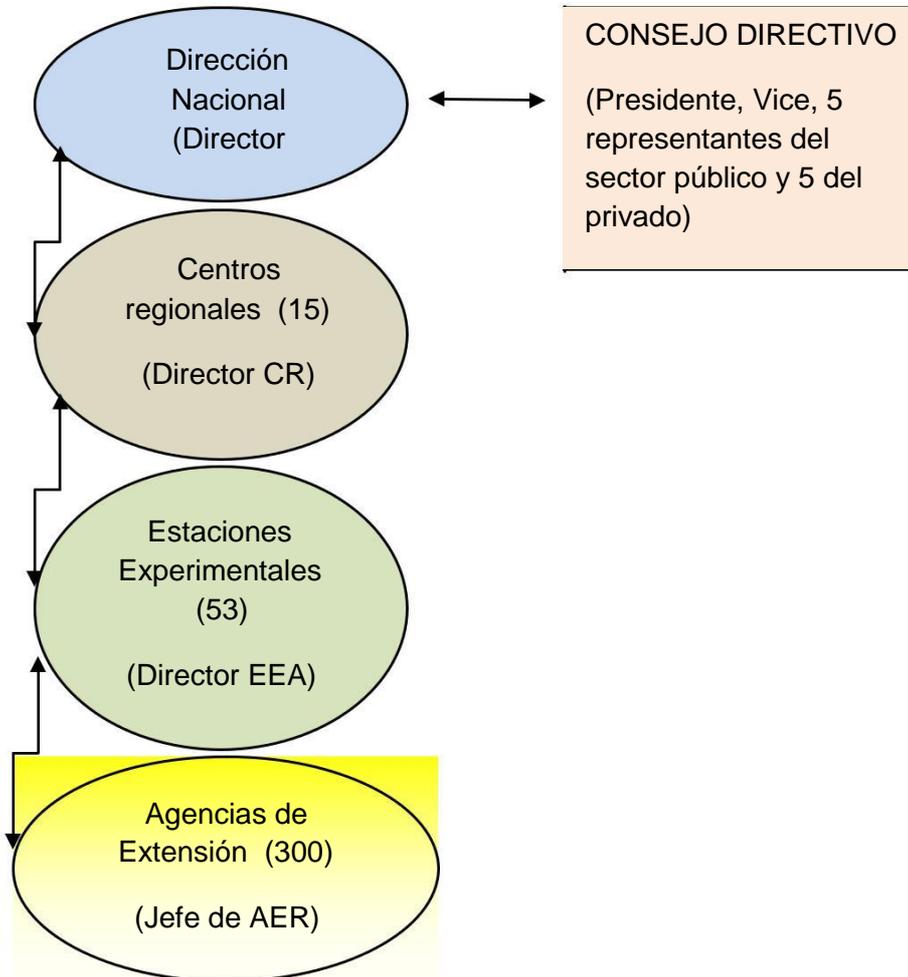
Depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, con autarquía operativa y financiera. El objetivo central del INTA es contribuir a la competitividad del sector

agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social.

A partir del 2005 se adopta una gestión matricial a nivel nacional, regional y local que consiste en la articulación de la parte directriz y la programática para definir las líneas de acción que correspondan. Los productos que emergen de las matrices locales son los insumos para la matriz regional y a su vez, lo producido en este nivel alimenta a la matriz nacional. De esta manera, las decisiones tomadas en este último nivel están nutridas de un conjunto de demandas territoriales que abarcan todo el país.

El INTA tiene presencia en todo el país y en la actualidad consta de una estructura que comprende una sede central, 15 centros regionales, 53 estaciones experimentales, 6 centros de investigación, 21 institutos de investigación y más de 300 Unidades de Extensión. Dentro de esa estructura se desempeñan el Director Nacional, los Directores de Centros Regionales, Directores de Experimentales y Jefes de Agencias de Extensión. Se complementa con una planta de profesionales compuestas por investigadores, Coordinadores de Programas Nacionales y Territoriales y becarios. En todas las unidades hay personal administrativo de apoyo y en las Experimentales y Campos Anexos están los auxiliares y personal de campo que trabajan mancomunadamente con los investigadores en las tareas de ensayo. El máximo nivel de decisión del INTA es el Consejo Directivo, regido por un presidente y vicepresidente designados por el Poder Ejecutivo Nacional. El Consejo Directivo es un cuerpo colegiado con cinco representantes del sector público y cinco del sector privado. De esta manera, se garantiza una activa participación del sector productivo en la fijación de las políticas y las estrategias globales de decisión institucional.

Gráfico N°1 Estructura jerárquica de INTA



Fuente: Elaboración propia.

Mapa n°1: Unidades de INTA



Fuente: El INTA que queremos. Plan Estratégico Institucional 2005-2015.

5. ANÁLISIS DE LOS PARADIGMAS EN EL TRANCURSO DE LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Para conocer la cultura organizacional se hace imprescindible recorrer el proceso de cambio y los paradigmas que fueron impresos a través del accionar de los hombres y mujeres de la organización y su contexto histórico, social y cultural.

Para ello se hace necesario tener un panorama integral de cómo se fue moldeando, recorrer su trayectoria, las ideas y visiones predominantes que le dieron origen y bucear en los distintos momentos que dan cuenta de los determinantes, los espacios de vulnerabilidad y aquellos de potencial para imaginar, negociar y reconstruir nuevas bases institucionales.

El conocimiento de las etapas del INTA permite visualizar componentes fundamentales que dieron identidad y plasman la flexibilidad institucional para prevalecer a través del tiempo. Detectar cómo ante diferentes paradigmas tuvo capacidad de comprenderlos, interpretarlos y de actuar para revisar sus enfoques, formas de organización y aprovechar los espacios de libertad para subsistir con una visión clara desde la esencia fundante. Permite además visualizar las vivencias, valores, conflictos que fueron moldeando la cultura de INTA.

Según como fue cambiando, reformulándose y adaptándose a los cambios de paradigmas se puede dividir la Historia Organizacional y su correlación con los paradigmas en cuatro grandes etapas, a saber:

- 5.1. **Fundación, crecimiento y consolidación:** desde 1956 hasta 1970, Paradigma de la Modernización. Del paradigma educativo al Humanista.
- 5.2. **Salto tecnológico y cambios de escenarios:** Transición desde 1970 a primera mitad de 1980. Revolución Verde. Paradigma Transferencista.
- 5.3. **Adecuación a los nuevos escenarios:** que comprende parte importante de la década de los 90. Cambio de Paradigmas. De la participación al Ajuste estructural.
- 5.4. **Situación actual:** que comprende los últimos años a partir de 2003. La Sociedad del Conocimiento. Paradigma de la complejidad.

5.1. Fundación, crecimiento y consolidación. Paradigma de la Modernización. Del Paradigma Educativo al Paradigma Humanista

Se creó con el fin de plasmar el modelo de pensamiento de la época que estaba basado en el “Paradigma de la Modernización” (1945/1965) que consideraba que las sociedades modernas o desarrolladas eran las metas a alcanzar por aquellas sociedades menos desarrolladas consideraban que todas podían evolucionar, pasando por distintas etapas de evolución que las conducirían a la meta de la modernidad.

Comenzó a funcionar en el año 1958, se organizó la investigación agrupando los planes de trabajo en Programas (por producto o por disciplina) y se conformaron con la participación de destacados especialistas de las universidades y de la actividad privada.

Se organizó la extensión y la transferencia de tecnología, Se concretó un programa de perfeccionamiento en el exterior, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, el Reino Unido, Francia y Australia.

Las ciencias agropecuarias debían enfrentar el desafío del contexto histórico post Segunda Guerra Mundial donde era prioritario aliviar la pobreza y el hambre, e intentar achicar la brecha existente entre el crecimiento de la población.

En concordancia con la modernización el paradigma dominante en las ciencias agrarias fue el Paradigma “Productivista” donde la ciencia y la tecnología cumplían un papel fundamental en la economía y desarrollo del país. “En respuesta a este mandato se registraron proyectos científicos de colaboración internacional dirigidos a desarrollar materiales genéticos vegetales y distribuir las semillas mejoradas junto con los «paquetes tecnológicos» que se asociaban a ellas.

Durante las décadas de 1950 y 1960 se profundizó el fenómeno del productivismo agropecuario, cuya expectativa era llevar al máximo los rendimientos y compensar de alguna manera la escasez en calidad o cantidad de los factores bióticos y abióticos de la producción, a través de la provisión de insumos suplementarios, como los fertilizantes y otros servicios que mejorarían la eficiencia de la labor o la calidad de los suelos. La meta de la producción agrícola se centró en el rendimiento por hectárea” (Plencovich, et al, 2001, pág., 58).

Para la puesta en marcha de este rol modernizador, el sector público tuvo un papel fundamental, así es como a la par del INTA, se crearon otros organismos de

investigación tecnológica como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Comisión Nacional de Energía Atómica (CONEA).

La ciencia y la tecnología cumplían un papel fundamental en la economía y desarrollo del país. La necesidad de aumentar el volumen de producción y el rendimiento de los campos productivos era el gran objetivo y para esto la tecnificación era el medio a utilizar tomando al INTA como facilitador y regulador de este proceso.

La otra corriente de pensamiento que contribuyó al mencionado rol modernizador-desarrollista fue la Sociología Rural Norteamericana que tenía una mirada dual tradicional-moderno que, consideraba la tradición rural como la principal limitante para el desarrollo y escasa producción rural. El desarrollo se concebía como el pasaje de una sociedad de tipo tradicional con sus patrones propios como conservadurismo, de afectividad y búsqueda de soluciones clásicos a problemas comunes a una sociedad moderna donde los patrones son de lucro, neutralidad afectiva, universalismo, especialización y opciones técnico científicas para la solución de problemas comunes. (Alemany, 2003)

Los valores modernos y nuevas pautas de conducta y formas de organización fueron el paquete tecnológico que debían implementar aquellos países que se consideraban atrasados. El modelo que se quería imponer debía influir en la cultura del poblador rural para realizar procesos de modernización agropecuaria.

En esta primera etapa de la institución, y hasta mediados de 1960, en lo que a extensión rural se refiere, el abordaje que se realiza se sustenta en el paradigma educativo, que se impuso en América Latina después de la Segunda Guerra mundial. Las visiones coincidían con que el desarrollo rural dependía de dos cuestiones, una de índole técnico y otra de orden cultural y comunicacional, vinculado a cambios de costumbres y mentalidad del hombre rural para transformarlo en apto para una vida moderna.

Estos paradigmas (Modernizador - Productivista -Educativo) fueron el marco teórico clave para el nacimiento de la extensión en el INTA. El proyecto extensionista implementó una propuesta educativa, definió un marco de actividades que incluía problemas relacionados con la agricultura como los relacionados a las condiciones en

que se desarrollaba. Interesaba el bienestar general y calidad de vida del poblador rural.

Se desarrolló una propuesta operativa que tenía como centro la organización de la familia rural en grupos separados según intereses. Se agruparon los hombres para el análisis de la forma de producir, las mujeres (Clubes de Hogar Rural) para los problemas del hogar y a los jóvenes (Clase 4 A) para iniciar nuevos proyectos y facilitar la recreación.

La extensión se crea con la idea de acercarse al campo y se logró el abordaje a través de las Agencias de extensión (AER). Los encargados de impulsar el proyecto educativo en las AER eran los integrantes del equipo extensionista que estaba constituido por un Jefe de Agencia (Ing. Agrónomo, veterinario o técnico agrícola), una asesora de "Hogar Rural" con formación en economía doméstica y un técnico agrícola para trabajar con los jóvenes.

En el ideario inicial, se daba por sentado que el funcionamiento entre la investigación y la extensión se daría de manera fluida. En la realidad resultaría mucho más complejo, sobre todo la puesta en marcha de la extensión.

La investigación agropecuaria, para aquellos primeros años del accionar institucional, tenía ya una larga tradición en el país, una metodología comprobada, infraestructura y profesionales capacitados en distintas disciplinas; mientras que la extensión agropecuaria era una innovación que comenzaba sus primeros pasos desprovista de experiencia, con objetivos ambiciosos y un plantel de recursos humanos con grandes limitaciones en capacitación específica. Para los extensionistas se realizó un corto período de entrenamiento y capacitación en el INTA Balcarce (BS. As.) Y un manual de cómo se debía hacer extensión, fueron las herramientas para el trabajo. Se contaba con poca experiencia e información local, se basaba en un marco teórico norteamericano que poco tenía que ver con la realidad del productor local y el contexto Argentino y de Latinoamérica.

Máximo Bontempo hace una referencia sobre como se constituyó el trabajo a campo y la experimentación y, como se forjó el sistema nacional de extensión agropecuaria, tomando el testimonio del Ing. Agr. Gordon Pedro Johnston, extensionista en Concepción del Uruguay (Entre Ríos) durante ese período, quien dice: "poco a poco, la propia dinámica del proceso, un mayor conocimiento del medio rural, el diario enfrentamiento con situaciones que no se correspondían con los modelos teóricos y sobre todo la creciente experiencia lograda hombro a hombro con el productor, hizo dejar de lado las concepciones demasiado ortodoxas. Se fueron encontrando los

modos de acción y los caminos más acordes con la realidad del país y la idiosincrasia de los productores y sus familias”. (Citado en Bontempo, 2003, pág., 17)

Con el tiempo, los equipos consiguieron desarrollar una importante tarea de extensión con una mística especial que hizo que trascendiera. El compromiso y el sentido social que se le imprimió a la tarea impactaron en las familias rurales y tuvieron un gran reconocimiento, en la visión de la gente sobre el INTA siempre surgen las anécdotas, las experiencias o el aprendizaje relacionados a ese momento del accionar de la organización.

Cambio de Paradigma hacia una concepción Humanista.

A mediados de 1960 se empezó a considerar que al contrario de lo que propugnaban los representantes de la nueva sociología funcionalista, el paradigma de la modernización provocó mayor desigualdad, profundizó el subdesarrollo y la dependencia externa e injusticia interna fue en crecimiento.

Desde las ciencias agrarias en este período se empezó a cuestionar la idea de que la ciencia y la tecnología podían contribuir sin límites al mejoramiento de la economía de las naciones. La sociedad civil comenzó lenta pero firmemente a poner en cuestión el desarrollo irrestricto de la ciencia y la tecnología y comenzaron a visualizarse riesgos importantes para la salud y el ambiente. El malestar público se acrecentó con la publicación de la obra de Rachel Carson, “La primavera silenciosa” (The Silent Spring ,1962), que documentaba el impacto del creciente uso agrícola de compuestos químicos tóxicos sobre las aves y otros animales.

Surgió un debate más amplio sobre el papel que debía cumplir la investigación agropecuaria subsidiada con fondos públicos. Asimismo, los estudios comenzaron a revelar que la” Revolución Verde”³ había dependido en gran parte del uso de fertilizantes de base petroquímica, del manejo del riego y de compuestos.

Comenzó a cuestionarse en qué medida el monocultivo y el reemplazo de las especies autóctonas por variedades de cereales de alto rendimiento influían en la pérdida de la biodiversidad. También se tomó conciencia de que muchos problemas sociales y económicos de las áreas rurales no podían resolverse sólo a partir de la aplicación ilimitada de los llamados paquetes tecnológicos.(Plencovich,et al, 2001)

³ Se le llamo a la implementación del Paradigma Productivista donde se impulsaba la incorporación de paquetes tecnológicos priorizando la máxima producción agropecuaria.

La esperada mejoría de la calidad de vida en el medio rural imaginada a principios de la década, fracasó. Juan Díaz Bordenave, uno de los educadores que más ha contribuido al análisis de los procesos sociales vinculados a la comunicación rural, al respecto afirmaba que “el modelo que en los Estados Unidos había alcanzado un éxito notable como elemento fundamental de la revolución agrícola, no tuvo la misma suerte en Latinoamérica. La culpa no fue ni de investigadores ni de extensionistas, quienes hicieron lo que pudieron para que las nuevas técnicas llegasen a los agricultores. La falla radicó en el hecho de que el sistema de producción no funciona solamente con tecnología, también necesita de tierra, capital, mano de obra capacitada y una buena administración y estos factores no estaban, en América Latina, tan fácilmente al alcance de los productores. El agricultor no siempre encuentra a precios razonables fertilizantes, pesticidas, buenas semillas y herramientas. Por otra parte, el productor tampoco tenía un mercado asegurado para la producción excedente generada por las innovaciones agropecuarias”. (Citado en Bontempo, 2003, pag.33)

La misma lógica que guía la reflexión de Díaz Bordenave podría ser útil para explicar también por qué la Revolución Verde (ícono de la promesa desarrollista-modernizadora) no se concretó en los sesenta. Las variedades de alto rendimiento, por sus propias características, eran muy exigentes en cuanto a fertilizantes, plaguicidas y mano de obra, lo que exigía una cierta disponibilidad de capital para asegurar las condiciones de su buen desarrollo. Y justamente no era de capital de lo que disponía la mayoría de los productores latinoamericanos.

Esta concepción que atiende exclusivamente al producto y no al proceso de la experiencia, que se expresa en un solo registro y que elimina la diversidad cualitativa en apariencias, llegaba a su fin. La idea de un mundo moderno, concebido como un gran mecanismo compuesto de piezas elementales independientes, de relaciones lineales y contextos estables comenzaba a perder fuerza.

En América Latina se alzaron las principales voces en contra de la concepción evolucionista del desarrollo sostenida por la sociología norteamericana, dando lugar a la constitución de un nuevo paradigma. (Bontempo, 2003). Desde mediados de los 60 pero con mayor fuerza a partir de los 70 en el campo de las ciencias sociales surge el paradigma del “Análisis social crítico” con una visión integral de la sociedad y crítica del modelo funcionalista anterior donde se dividía a la sociedad en clases sociales,

niveles y el modelo es el de ascensión social mediante una movilidad social que se daba dentro de la propia estructura.

La influencia del pedagogo brasileño Paulo Freire fue muy importante para el conjunto de los teóricos latinoamericanos y para la puesta en práctica de una nueva visión y formas de abordaje en lo que a la extensión rural se refiere. Sus obras más importantes son “La educación como práctica de la libertad” 1967, Pedagogía del Oprimido” 1968 y ¿Comunicación o Extensión?, en 1969.

En Las ciencias sociales y en lo que se concebía como desarrollo rural tuvo gran influencia en el campo de la educación popular y la concientización de subordinación y transformación. Freire condenaba la educación tradicional basada en la transmisión de conocimientos, a la que denominó “bancaria” que consideraba útil para fines de dominación. En la pedagogía del oprimido desarrolla un método de educación popular con el fin de alfabetizar y concientizar a través de la palabra.

Freire sostiene que la acción educadora del agrónomo debe partir desde la comunicación y el fin es humanizar al hombre. A partir de este cambio de visión desde INTA se empezaron a replantear concepciones y a generar nuevos modos de trabajo con propuestas de comunicación y educación participativa para lograr lo que postulaba Freire en cuanto a praxis, reflexión y acción.

Se comenzó de esta manera a generar visiones de desarrollo con amplios procesos de participación con el fin de transformar la realidad. Al mismo tiempo en materia de investigación se comenzó a trabajar con una mirada integral y con equipos interdisciplinarios. (Bontempo, 2003)

5.2. Salto tecnológico y cambio de escenario. Revolución

Verde. Paradigma Transferencista.

A partir del derrocamiento del gobierno de María Estela Martínez de Perón por el golpe militar el 24 de Marzo de 1976 el régimen conocido como Proceso de Reorganización Nacional se hizo cargo del poder, se desencadena un proceso de internalización de las relaciones de producción capitalista, se homogeneizan las técnicas productivas, siguiendo los patrones tecnológicos de los países centrales.

Las innovaciones genéticas y agronómicas provocaron importante crecimiento en rendimiento de maíz, trigo, soja, sorgo granífero y girasol. La agriculturización

pampeana” se empezó a plasmar como símbolo de la modernización que se estaba iniciando en la agricultura a partir de la incorporación de paquetes tecnológicos de alto rendimiento.

Esta nueva concepción de desarrollo, iniciada desde mediados de 1970, implicó la reformulación de las propuestas de extensión y la revisión de los enfoques anteriores (educativo – humanista) a la luz de esta nueva concepción, la transferencia de tecnología que adquirió un rol preponderante con el fin de optimizar la producción.

Este modelo se apoyó en un sector con concepción productivista que había convivido con fuertes tensiones con la visión anterior y tuvo condiciones apropiadas porque el contexto de totalitarismo interno acalló las voces divergentes con las orientaciones oficiales. El INTA no escapó al contexto que se vivía en el país de acallamiento y persecución.

Durante la década del 70 y la primera mitad de la del 80, se registró un marcado crecimiento de la producción agropecuaria, principalmente debido al cambio tecnológico, en el cual el INTA tuvo un rol relevante en el desarrollo y la difusión de técnicas agronómicas e innovaciones genéticas, complementándose con el sector privado en los temas de mecanización agrícola, insumos agroquímicos y obtención de cultivares (híbridos y otros).

En el año 1977 se implementó una política de incorporación de becarios donde se seleccionaron técnicos jóvenes con perfil apropiado para la transferencia tecnológica. La búsqueda de mayor productividad se basaba en la difusión de tecnología que se fueron incorporando lentamente en las labores de fertilización y control químico de plagas, así como el material genético de las especies utilizadas (híbridos y variedades). Estos adelantos fueron los utilizados en la llamada revolución agrícola impulsada por los países desarrollados que, en Latinoamérica se la conoció como “Revolución Verde” que comenzó a difundirse en este período, después del fracaso de su adopción durante la década del 60.

El sistema de extensión en esta etapa después de más de 20 años de trabajo con el productor y la familia rural en su medio dejó de hacerlo y se focalizó al trabajo con el productor rural acorde con el objetivo productivista, enfocado a lograr solo mayor competitividad.

El rol de la extensión estuvo destinado a la transferencia de paquetes tecnológicos generados por la investigación. El objeto de trabajo dejó de ser la familia rural y se focalizó en el productor agropecuario cuya producción estuviera dentro de los

parámetros dentro de la escala de mediano y económicamente viable. Se consideraba a aquellos que tuvieran capacidad y condiciones para adaptarse a las nuevas tecnologías. La pequeña producción y el minifundio no estaban incluidos en la modernización del sector.

Hubo un cambio paradigmático radical en la organización, de trabajar con el productor y familia rural con un enfoque integral a dedicarse a aspectos tecnológicos de producción.

En este periodo se priorizó la investigación a la extensión, la planificación se realizó de manera descentralizada desvinculada de las realidades locales y no se produjeron tecnologías apropiadas para las economías regionales.

5.3, Adecuación a los nuevos escenarios. Paradigma De la apertura – INTA II al del ajuste estructural

Por aquellos primeros años de retorno a la democracia en los países de América Latina, la sociedad toda se repensaba y construía hipótesis de trabajo basadas en la necesidad de desarrollo de cada uno de esos países.

Se planteaban procesos de participación de toda la comunidad pretendiendo que alcanzaran un mayor control sobre su entorno, dentro de una mayor igualdad y libertad.

Desde las ciencias políticas surgirá un nuevo enfoque, el cual será enriquecido por el conjunto de las ciencias sociales, conocido como la teoría de la transición. Un paradigma en donde los problemas a resolver ya no serán aquellos vinculados a la modernización ni al desarrollo, sino a la participación ciudadana y el sistema de partidos políticos en su conjunto. La oposición autoritarismo-democracia pasará a ocupar el centro del debate y el Estado será concebido fundamentalmente y ante todo, como Estado de Derecho. (Bontempo, 2003)

En este período comenzó un proceso de reformulación institucional que se llamó INTA II en el que se intentó desburocratizar y adaptar la institución al contexto político y social que se estaba empezando a transitar. En lo organizativo se redefinieron las unidades, incluyendo misión y funciones, desde la Dirección Nacional hacia abajo, y se proveyeron los cargos por concurso, conforme a las nuevas especificaciones.

El marco general diferente del inicial requirió una profunda revisión de la organización, con énfasis en la descentralización, la participación y la integración.

Descentralización: el reconocimiento de la complejidad de los problemas de desarrollo y de los numerosos actores institucionales, públicos privados y de la sociedad civil que participaban en dichos procesos de desarrollo a nivel regional y local fueron los fundamentos principales para iniciar la descentralización.

Con la nueva estructura el INTA se apostó a horizontalizar la toma de decisiones para dejar en manos de la Dirección Nacional la coordinación de líneas de trabajo y estrategias institucionales.

El cambio más importante fue desplazar la capacidad de decisión y delegar facultades político-administrativas hacia las Direcciones Regionales y Direcciones de Estaciones Experimentales Agropecuarias.

Integración: hasta principios de la década del 70 el INTA prácticamente monopolizó las actividades de generación y transferencia de tecnología, de allí en adelante empezaron a surgir nuevos actores, profesionales pertenecientes a empresas privadas, laboratorios, agroindustrias y cooperativas.

Surge así la necesidad de articular y coordinar las tareas de investigación y extensión con otros organismos. De esta manera la institución dio un giro importante en su política institucional, reconociendo el peso de los recursos de investigación y asistencia técnica extra-institucionales.

Participación: la novedad principal provino de incorporar a los productores a los Consejos Regionales, de Estaciones Experimentales y de Agencias de Extensión Agropecuarias. Esta apertura parcial a otros actores supuso el refuerzo de la legitimidad de las políticas institucionales y la creación de un mecanismo más directo de control social.

Desde la visión de Carlos Alemany, INTA II fue un intento de rediseño institucional interesante pero no estaban dadas todas las condiciones para lograr la descentralización generándose un proceso de desconcentración de funciones.

En un contexto político de transición de grandes cambios políticos económicos y sociales no fueron suficientes las condiciones para que el INTA, pudiera reformular y revertir el paradigma imperante y, a pesar de no modificarse los elementos medulares del proyecto transferencista se desarrollaron cambios importantes, los más significativos fueron:

- a) La creación de la unidad de Coordinación de planes y proyectos para investigación y extensión para minifundistas. Reconociendo la masiva presencia del campesinado e inicio de propuestas orientadas al desarrollo,
- b) se comenzó a trabajar en “experimentación adaptativa” como estrategia de adaptación de tecnología a niveles locales. Se inició la revisión de paquetes homogéneos y simplificados a favor de adaptarlos a condiciones socioeconómicas particulares.
- c) Se abandonó la planificación centralizada y se comenzó a planificar regionalmente las actividades de extensión y experimentación adaptativa.
- d) Con los consejos se amplió la participación regional y local. (Alemany, 2003)

5.3 De la participación al Ajuste estructural

La globalización se presenta como uno de los temas de análisis más importante en las ciencias sociales durante los 90. A comienzos de la década, Argentina inició una reforma dirigida a aplicar políticas de ajuste estructural para resolver los desequilibrios externos y la crisis fiscal. Se consolidó un nuevo modelo de intervención de distribución del ingreso sustentado en bases conceptuales del neoliberalismo, se concibió al Estado como problema y se postuló su retiro de campos de actividad en los que había desempeñado un papel central.

Con el desmantelamiento del Estado que se estaba llevando adelante, los supuestos de desarrollo bajo el pensamiento neoliberal quedaban relegados al crecimiento económico en la medida que las empresas privadas se fortalecieran y estabilizar la economía los beneficios llegarían al resto de los sectores sociales, según la concepción de la “Teoría del rebalse”.

El nuevo paradigma quebró el equilibrio existente entre las políticas macroeconómicas y las políticas agrarias, prácticamente hizo desaparecer de las preocupaciones del Estado las cuestiones de política sectorial y/o regional. (Alemany, 2003)

Esta nueva concepción planteó la necesidad de reconversión del INTA para que respondiera adecuadamente a los nuevos requerimientos de innovación tecnológica y desencadenó debates sobre el futuro institucional.

El INTA vuelve a sufrir retrocesos en su planificación y estrategias de acción planteadas en su momento, fue un período de debilitamiento organizacional. Hubo un gran achicamiento de los recursos institucionales, se cerraron Agencias de Extensión, se realizó un gran ajuste de recursos humanos mediante la puesta en práctica del retiro voluntario, toda la institución estuvo en riesgo de ser privatizada.

La pérdida de la capacidad operativa fue sumamente significativa en todas las áreas, y hubo que hacer un esfuerzo de reasignación de funciones de personal para continuar funcionando.

Hasta se consideró la posibilidad de separar la extensión de la investigación privatizando o provincializando la primera. Contradictoriamente con lo que a través de los años se ha considerado como una de las mayores fortalezas de la institución, lo que le ha dado identidad y reconocimiento nacional e internacional, en los 90 algunos pensaban que estaba atentando contra la eficacia institucional por la imposibilidad de gestionar funciones diversas, en un contexto en el cual la innovación tecnológica y el desarrollo rural se habían tornado extremadamente complejos. Se argumentaba que no era posible que una misma organización gerenciara adecuadamente desde la generación de tecnologías de punta hasta la administración de programas alimentarios.

Según Carlos Alemany, al intentar separar investigación de extensión lo que se quería era quebrar el tradicional aprender - haciendo de INTA, como proceso de interacción con los actores del desarrollo.

Se dejaba en manos del mercado la asignación auto regulada del conocimiento profundizando el proceso de diferenciación de productores.

El mensaje que recibió el INTA era que los nuevos tiempos no requerían de su exitosa ingeniería institucional de los años 60, ni de la propuesta productivista de los 70. Sino más bien todo hacía suponer que la economía y la retirada del Estado hacían prescindible la extensión del INTA.

Las respuestas institucionales, de sus dirigentes, del Consejo Directivo y de los técnicos fue impulsar una estrategia defensiva orientada a mantener y resistir para salvaguardar los espacios institucionales ocupados en otros momentos históricos.

Las claves de las respuestas defensivas se expresaron en:

- La definición de audiencias diferenciadas que requerían estrategias de intervención específicas.

- La incorporación de la gestión de programas y proyectos de intervención como nueva función estratégica.
- Priorización del trabajo de extensión con las pequeñas y medianas empresas agropecuarias (PYMES), el minifundio y la pobreza rural.

Precisar el objeto del trabajo institucional reconociendo la heterogeneidad y el diseño de las estrategias apropiadas fue la mayor innovación institucional de esta época. Para dar respuesta a los efectos negativos producidos por la política de ajuste estructural de la economía se crearon el Programa Social Agropecuario (PSA) el Programa Federal de reconversión Productiva para Pequeños y Medianos Productores “Cambio Rural” desde la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca” en el año 1993 y el PROHUERTA, en 1990 desde el Ministerio de Bienestar Social, que conformaron la estrategia del Estado Nacional en el sector agropecuario. EL INTA gerenció dos de ellos, Cambio Rural y PROHUERTA que continúan al 2015 y participó en el desarrollo operativo del PSA. (Alemany, 2003)

A pesar del contexto desfavorable y debido a la experiencia acumulada en sus unidades operativas y a los resultados obtenidos con los programas de intervención la estrategia defensiva consigue mantener vigente la extensión rural del INTA.

En el mismo lapso, la tarea de difusión y de experimentación adaptativa fue compartida con otras instituciones –los Grupos CREA, el Movimiento Cooperativo, los Servicios Técnicos Provinciales, diversas empresas privadas, los profesionales independientes–. Se diversificaron las fuentes de información al alcance de los productores para acceder a las innovaciones tecnológicas, principalmente las apropiables.

Las exigencias de la competitividad, que trascienden la cuestión tecnológica, ponen de manifiesto el predominio del sector de la demanda sobre la oferta institucional. Esta situación revalorizó la importancia de que el INTA se vinculara más directamente con los mercados, con otros sectores productivos y de transformación, y con otras áreas del sector privado, para hacer más integral su contribución al desarrollo agropecuario y agroindustrial.

Para ello la institución apunta a dar respuestas rápidas y contundentes a las demandas de los distintos beneficiarios, los productores, la agroindustria, la comercialización y la sociedad en su conjunto.

La integración se logró en gran parte por lo expresado en el párrafo anterior, pero también por otras acciones. Con la actividad privada, principalmente por formas de acción conjunta, de las cuales la más destacada es el Convenio de Vinculación Tecnológica, especialmente útil para la culminación y puesta en uso de desarrollos propios y compartidos. Para facilitar estas acciones, se crearon la Fundación ArgenINTA e INTEA S.A. (Alemany, 2003)

Fue una etapa de fuerte impacto organizacional y muy rica en cuanto el aprendizaje adquirido. Adaptación y resistencia.

5.4. Situación Actual. La sociedad del conocimiento. Paradigma de la complejidad

Carlos Alemany considera que después de la crisis institucional del 2001, Argentina inicia un periodo de transición, en el cual se producirá un fuerte debate entre las visiones en conflicto para establecer las bases de un nuevo modelo de desarrollo, y es muy probable que sea un actor importante para imaginar, negociar y construir un nuevo sistema de ideas que influencie un sistema de técnicas y moldee una nueva institucionalidad para el desarrollo rural sustentable.

Reconociendo la enorme crisis vivida por el país a comienzos de este siglo, El INTA “se plantea un amplio proceso de innovación institucional para ser protagonista en el desafío de recuperar un país con ambición de grandeza, consolidando un sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial con sostenibilidad económica, ambiental y social”. (Plan Estratégico Institucional 2005-2015)

En el sector agropecuario a finales del Siglo XX se dieron importantes cambios, debido a una acentuada competencia internacional, el advenimiento de la biotecnología, el surgimiento de los organismos transgénicos, los derechos de propiedad intelectual sobre organismos vivos, la aparición de sistemas productivos de precisión, la diferenciación de productos, la mayor demanda de seguridad y de servicios vinculados con los ecosistemas, así como la transformación de las unidades de producción y de la estructura del mercado son algunas de las modificaciones que se observan. Sin abandonar el foco de una producción eficiente de agro alimentos y de fibras y maderas, lo agropecuario incluye además temas vinculados con la salud pública, el

bienestar social, la soberanía alimentaria y el cuidado del ambiente. . (Plencovich, et al, 2001)

Se integran variables antes no desarrolladas, como son la sustentabilidad, ecológica, económica y social. También aparecen los términos bienestar y calidad de vida, conceptos más integradores, sistémicos, no solo se trata de trabajar mejor, sino también de vivir mejor. Esta complejidad está delineada por la revolución informática, la explosiva creación de conocimientos, como así también, por la dinámica de los modos de innovación y heterogeneidad de los caminos que conducen al desarrollo.

Se refuerza la idea de que en la actualidad no solo es producir más, sino que producir lleva implícito la responsabilidad de cuidar los recursos (suelos), que permiten la sostenibilidad de la actividad en nuestro país. No solo cambiaron los objetivos sino que también se incorporaron nuevas herramientas para lograr los mismos; comenzó a resonar con mayor fuerza los conceptos de calidad de productos, la generación y transferencia de conocimientos y tecnología y la integración con empresas privadas y otras instituciones como medio para lograr una verdadera integración con el productor agropecuario.

En esta etapa se puede visualizar un cambio de paradigma signado por un Pensamiento Complejo donde la visión integra distintos saberes, la multi-causalidad de los fenómenos y la necesidad de los abordajes sistémicos para comprender mejor los efectos complejos espaciales y temporales reclaman metodologías interdisciplinarias y transdisciplinarias. Además de cuestionarse se comenzaron a visualizar los costos éticos y políticos de las opciones tecnológicas que acompañaban al modelo productivista.

Los cambios mencionados repercutieron sobre las ciencias agropecuarias y reconfiguraron su objeto de estudio. En este período no sólo cuenta la alta producción de productos agropecuarios (ej. granos, carne, lana), sino la calidad de dichos productos y su origen: cómo fueron obtenidos, industrializados y comercializados.

Aparece en la agenda de lo agropecuario el cuidado del ambiente como tema que no puede soslayarse.

Por todo lo expuesto, podemos afirmar que el objeto de estudio de estas ciencias se ubica en la intersección entre los sistemas naturales y los sistemas socio-económicos

y culturales, dando origen a estudios interdisciplinarios y a abordajes sistémicos. (Plencovich, et al 2001)

El INTA debía replantear su abordaje para poder dar respuesta a este nuevo paradigma que se plantea y a la sociedad en su conjunto. Atento a ello y a la complejidad que se planteaba con gran participación de todos los sectores se realiza del Plan Estratégico Institucional 2005-2015, que tiene por función principal anticiparse y proyectarse a un nuevo contexto mundial y de país. Ya no solo se refiere a la Agricultura, sino que comienza a referirse al sector agroindustrial, lo que permite analizar que se piensa en agregar valor a los productos, priorizar la calidad como base y los nuevos mercados emergentes. El gran énfasis de esta etapa se pone en la innovación tecnológica como centro de la estrategia institucional, donde los niveles regional y local constituyen la base competitiva ambiental y social para atenuar las desigualdades territoriales y consolidar el desarrollo del sector.

Roberto Bocchetto quien fuera Director Nacional del INTA durante el período 2003-2007 y principal líder de los cambios promovidos en este período institucional, plantea que la necesidad del cambio de paradigma se percibe internamente a partir de la recuperación de la autarquía a fines de 2002 y se promueve a través de la industrialización nacional, la apropiación y control de la capacidad financiera y el desarrollo con equidad social.

El fortalecimiento de la interacción del Consejo Directivo y los Consejos de Centros, articulado a la recuperación de los Consejos Locales Asesores consolidó el espacio y diálogo político.

Como se planteó a lo largo de este documento la investigación y el análisis de la cultura de INTA se sitúa al inicio de esta etapa de la organización. En el marco del Plan estratégico Institucional que se desarrolla en el próximos capítulo.

6 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. EI INTA QUE QUEREMOS 2005-2015

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015, fue concebido como un instrumento de cambio para viabilizar la innovación institucional y como tal, debía ser lo suficientemente flexible para definir los caminos más adecuados para lograr los objetivos institucionales.

Fue desarrollado a través de un amplio proceso participativo que desde mayo de 2003, bajo la conducción del Consejo Directivo y la coordinación de la Dirección Nacional, inició el debate acerca del "INTA que queremos". A través de seminarios, talleres y reuniones, con el aporte de grupos de trabajo y una amplia e inédita consulta interna y externa, se elaboró el documento que finalmente fue aprobado en diciembre de 2004 por el Consejo Directivo.

Para avanzar en la propuesta se generó un marco de discusión y consulta con los niveles gerenciales representados por los Directores de Centros Regionales y de Investigación y los Coordinadores de Programas que además buscaba facilitar la discusión hacia adentro de los respectivos ámbitos institucionales. Al mismo tiempo, se establecieron espacios de consulta y validación con las autoridades políticas tanto del Consejo Directivo como de los Consejos de Centros.

Según el Ing. Hector Figoni³, fueron casi dos años de intenso trabajo, en los que se debatieron, elaboraron y validaron en colectivo los avances realizados, recibiendo permanentemente de la autoridad política el incentivo y respaldo para concretar la propuesta de cambio. Sostiene que fue un proceso "made in INTA"⁴ para promover la innovación y gestión del cambio institucional. Demandó tiempos y tuvo características peculiares que respondieron a necesidades dictadas por la evaluación del momento político del país, en particular la salida de la crisis 2001-02, en el marco del escenario internacional y del contexto interno de la institución.

Se desarrolló un proceso de creación de estrategia, sobre la base del consenso e integración de los ámbitos institucionales que no siguió la secuencia y métodos de los manuales tradicionales de planificación y seguramente constituirá un precedente relevante para el futuro del desarrollo institucional.

³ Coordinador de la "Oficina de Gestión de la Estrategia" Líder en la Internalización del PIPEI

⁴ Hecho en INTA (made=hecho)

Se trabajó con un esquema básico y sin concepciones rígidas en cuanto al abordaje de los diferentes componentes del PEI. De esta manera el método se fue enriqueciendo con avances generados por el propio proceso de trabajo.

Para cada componente del PEI se conformaron grupos de trabajo con la finalidad de hacer aportes al Documento Base. A su vez, se estableció una consulta general a referentes internos y externos a través de Seminarios Regionales. Simultáneamente, se realizaron encuentros específicos con entidades y organizaciones del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SA) y del Sistema de Ciencia y Técnica. Por último, se desarrolló una etapa de validación institucional y la redacción del Documento Final.

Se transcriben a continuación la Misión, Visión y Objetivos que fueron concebidos dentro del proceso de elaboración del PEI y se plasmaron en el documento mencionado en el párrafo anterior, “Plan Estratégico Institucional, El INTA que queremos 2005-2015”

6.1 Misión

Realizar y promover acciones dirigidas a la innovación del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial para contribuir integralmente a la competitividad de las cadenas agroindustriales, salud ambiental de los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial, mediante la investigación, desarrollo tecnológico y extensión”.

6.2 Visión

Se aspira a que el INTA sea visto por la sociedad como:

- La institución pública de investigación y transferencia de tecnología al servicio del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SA)
- La Institución inspiradora y ejecutora de la política tecnológica agropecuaria y agroindustrial.

- Protagonista trascendente del Sistema Nacional de Innovación.
- Actor relevante en el desarrollo del SA a nivel territorial, regional y local.
- Entidad que orienta principalmente a los productores agropecuarios en el acceso a las tecnologías.
- Organización que se anticipa a las demandas futuras de la sociedad y los mercados facilitando el aprovechamiento de las oportunidades del SA.

6.3 Objetivos

- Competitividad

“Contribuir a la competitividad de las cadenas agroindustriales, al incremento continuo de las exportaciones, así como al acceso a nuevos mercados”.

- Salud ambiental

“Contribuir a la salud ambiental y sostenibilidad de los principales sistemas productivos y agroecosistemas, manteniendo la potencialidad de los recursos naturales”.

- Equidad social

“Fortalecer la inclusión social y el desarrollo territorial, integrando las economías regionales y locales a los mercados internos e internacionales, con generación de empleos e ingresos que disminuyan los niveles de pobreza rural-urbana.”

En síntesis, el INTA se compromete con el desarrollo nacional, regional y local. Genera conocimientos, gestiona la innovación, aplica estrategias de intervención y promueve procesos de desarrollo.

Integra la sostenibilidad económica, ambiental y social en sus ámbitos de intervención: cadenas de valor, sistemas productivos/ agro ecosistemas y territorios.

Durante toda la etapa de análisis, la organización y el intercambio estuvieron presentes en el debate: “El INTA es lo que su gente le da cada día: comprometamos a nuestra gente”.

Era una manera de reafirmar la importancia del conjunto institucional y de su compromiso para fundamentar y hacer efectivos los cambios propuestos.

Esa frase llevaba implícita la necesidad de comprometer a todo el personal de la institución sin distinción de grupo escalafonario, ni tipo de trabajo realizado. Es aquí donde la internalización del PEI aparece como una necesidad insoslayable para fortalecer la identidad institucional y poner en marcha el plan.

El “INTA que Queremos” define contexto y perspectivas, el compromiso institucional expresado a través de su misión, visión, valores y objetivos, como así también, la estrategia, la organización y el modelo de gestión. Sobre estos componentes sienta las bases la propuesta de cambio.

Durante el año 2005 se instaló y puso en funcionamiento la estructura matricial⁵. Los ámbitos matriciales integran el trabajo de los componentes de conducción y programáticos en los diferentes niveles de resolución de la organización institucional. En marzo 2005 se pone en marcha la Matriz Nacional y durante el segundo semestre se instalan las Matrices de Centros Regionales y de Investigación y, consecuentemente, van entrando en funcionamiento las Matrices Locales (Estaciones Experimentales e Institutos de Investigación).

El proceso de internalización del PEI, iniciado a principios de 2006, actúa como potenciador del funcionamiento y consolidación de la estructura matricial⁵. La posibilidad de trabajar con el conjunto del personal en los plenarios internalizar el PEI y, al mismo tiempo, levantar oportunidades y problemas de índole estratégica que alimentan el trabajo de las Matrices de Centros y Locales. Sin lugar a dudas, el trabajo colectivo puesto en marcha indicaba que los plenarios pasaban a constituir el control social del funcionamiento matricial. (Bocchetto, 2007)

⁵ Para inducir que se cumpla el mandato de integración institucional se consolidó en el nivel de conducción nacional y se promovió en los niveles regionales, una matriz de dirección y gestión que persigue la acción conjunta de los componentes estratégicos, de decisión y de comunicación/calidad. Este arreglo matricial busca permear la histórica verticalidad corporativa con los procesos transversales que promueven los componentes más comprometidos directamente con los asuntos estratégicos del organismo.

7. PLAN DE INTERNALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PIPEI)

Para el desarrollo de esta tesis, ha sido fundamental el aporte del trabajo realizado durante el “Plan de Internalización del PEI “(PIPEI), que a través de la metodología utilizada en todo el país, recabó un material detallado e inédito para la descripción y análisis de la organización.

Durante el año 2004 y el primer semestre del 2005 los cuadros gerenciales de la institución fueron partícipes de instancias en las que se elaboraron los contenidos del Plan Estratégico Institucional, (Gerencias Nacionales y Directores de Centro, Directores de EEAs, Coordinadores de Proyectos y Coordinadores de Áreas), junto a cuadros políticos y amplia participación externa, El PEI 2005–2015 fue aprobado por el Consejo Directivo del INTA en diciembre de 2004.

Con el Plan Estratégico en marcha, se hizo necesario implementar una forma de intervención para que todo el personal del INTA se interiorizara e involucrara con los contenidos del mismo⁶.

Esta nueva etapa se define como “Plan de Internalización del PEI” (PIPEI) y con el propósito de llevarlo adelante se constituye un equipo de agentes pertenecientes a la institución, para que realicen la tarea de “Internalizarlo en todos los niveles”

En mayo de 2005 se formaliza el Grupo de Coordinadores Referentes (GCR) y de acuerdo a la propuesta presentada y debidamente aprobada por la Dirección Nacional y el Consejo Directivo; se convocan 13 personas de distintas profesiones del Área de Extensión, provenientes de diferentes Unidades para iniciar el Curso de Formación para los Coordinadores Referentes⁷.

⁶ Este trabajo fue encomendado a la “Consultora de Organizaciones Pliegues” que realizó sus prestaciones mediante los profesionales: Lics. Gonzalo Fuentes Goiania, María Lourdes Echeverría Batista y Sara Prieto Barreto

⁷ El Grupo de Coordinadores Referentes (GCR), estuvo integrado por: Ing. Agr. Carlos Maneiro. EEA Cuenca del Salado, CRBAS - Med. Vet. Emilio Dubra. AER Lincoln, EEA Gral. Villegas, CRBAN - Lic. Maria Virginia Roca. AER Trenque Lauquen, EEA Gral. Villegas, CRBAN - Ing. Agr. Juan Erreguerena. EEA Balcarce, CRBAS - Ing. Agr. Maria Eugenia Rossi Fraire. EEA Anguil, CR La Pampa- San Luis - Ing. Agr. Jorge Goette. EEA Paraná, CR Entre Rios - Lic. Jorge Cefarelli. AER Goya, EEA Bella Vista, CR Corrientes -Ing. Agr. Marcelo Milo Vaccaro. EEA Oliveros, CR Santa Fe - Ing. Agr. Guillermo Martín. AER San Javier, EEA Reconquista, CR Santa Fe - Lic. Nora Elena. EEA Paraná, CR Entre Ríos -Ing. Verónica Monsutti, Coordinación Nacional de Extensión - Lic. Diana Andrea Sotelo. EEA Colonia Benítez, CR Chaco Formosa - Ing. Agr. Juan Torrado. EEA Anguil, CR La Pampa San Luis.

7.1 Metodología

Formación de coordinadores del PIPEI

“El objetivo general fue brindar formación en Técnica Operativa de Grupos (TOG) y como objetivos específicos formar al GCR, en conceptos básicos y en el hacer relacionados con la dinámica grupal, para trabajar con las necesidades detectadas directamente en las reuniones grupales con los destinatarios. También desarrollar capacidades para la conformación operativa de grupos a nivel del Plan de Internalización del PEI y trabajar sobre las potencialidades individuales y colectivas que habiliten reconocer y efectivizar roles de Coordinación y Observación en los procesos grupales, lo que permite desplegar potencialidades analíticas en relación a los colectivos de trabajo por parte de los participantes”. (Echeverría, M; 2007)

“La Técnica Operativa de Grupo (TOG), nace del pensamiento de Enrique Pichón Riviére en los años 60, en la Argentina y se desarrolla a través de una fuerte escuela rioplatense del Campo Grupal, que se proyecta hasta nuestros días, con profusa producción bibliográfica.

Para el análisis y elaboración del proyecto se utilizaron modelos de gestión de proyectos operantes entre los participantes, y se aportaron además otros modelos de diseño en proyectos participativos, tomando como referencia las elaboraciones de James M. Kouzes y Barry Z. Posner.”⁸

Las actividades desarrolladas en el proceso de formación, consistieron en:

- Encuentros quincenales de 8 horas de duración, lectura y análisis de materiales específicos, apoyo a distancia vía e-mail. Experiencia práctica, tomando el trabajo que desarrollan a nivel grupal los propios participantes en sus actividades técnicas.
- Un encuentro con todos los participantes del proceso grupal en Jornadas con exigencia máxima en cargas laborales, con temáticas relacionadas a la práctica que les esperaba desarrollar, y fundamentalmente para la cohesión grupal en situaciones límite.
- Diseño y documentación de la idea Proyecto para continuar con el proceso de internalización del PEI.

⁸ Informe” Consultora Internacional Pliegues”

7.2 Implementación del PIPEI

Durante los años 2005 y 2007 se llevó a cabo, el PIPEI, el abordaje contempló dos actividades:

- Talleres con todo el personal (PIPEI) coordinando por parte del grupo de consultores y GCR.
Seguimiento a las Matrices locales por parte de la Dirección Nacional y parte
- del grupo de consultores.

Luego de las primeras experiencias (Delta, San Pedro, Misiones) al comprobarse el impacto movilizador generado por los talleres y la instancia plenaria, se replanteó la estrategia de trabajo y se decidió que lo producido en los talleres y luego expuesto en los plenarios, pasaran a ser una cuestión central e insumo fundamental para la agenda de trabajo de las matrices de las Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA).

7.3 Trabajo de Campo

La tarea se llevó a cabo de acuerdo a un plan de actividades que fueron replicadas en cada Unidad visitada, la propuesta general tuvo los siguientes momentos:

- Apertura a Cargo de la Dirección Nacional 9
- Exposición de Ideas Centrales del Plan Estratégico Institucional.
- Exposición sintética del Plan Tecnológico Regional (PTR), a cargo del Director de Centro.
- Exposición sintética de Visión Estratégica local para el Plan de Acción de la EEA, en el marco del PTR, a cargo del Director de la Unidad.
- Trabajo grupal en talleres con la intervención del GCR, utilización de la técnica de Grupo Operativo y consignas guías afines a la conceptualización de elaboración de estrategia.
- Presentación del trabajo grupal en plenarios, en donde cada grupo expone lo elaborado en la etapa previa.
Análisis y conclusiones del trabajo en talleres y plenarios por parte del GCR
Síntesis y cierre por parte de la Dirección Nacional.

El PIPEI, fue un proceso intenso que permitió realizar un profundo trabajo de acercamiento a todas las personas y conocer los sentires, las inquietudes y las propuestas por parte de quienes integran la organización INTA, tuvo la facultad de movilizar y meditar sobre el lugar de cada uno en relación a la organización y permitió realizar un análisis donde cada uno en particular pudo revisar “el ser y el estar” individual, en relación a otros y el vínculo entre todos.

Al trabajo grupal en talleres y la presentación de su producto en plenarios, se hará referencia a continuación, por considerarlos el núcleo metodológico en la tarea de internalización del PEI, permitiendo de esta manera, hacer una completa descripción y análisis de la experiencia.

El nivel de profundidad en el intercambio, expresiones, aportes y las muestras de compromiso de la “gente del INTA”, son enriquecedoras y constituyen un material fundamental para el análisis de la cultura organizacional.

7.4 Talleres

El taller como concepción teórica-metodológica es el espacio creado y el tiempo destinado para la vivencia, pero también lo es para la reflexión y la conceptualización. En él se produce una síntesis entre el sentir, el pensar y el hacer. Allí se promueven cualidades como la de pertenecer, compartir, respetar, experimentar y transformar, potenciando al ser humano en su sensibilidad, análisis, reflexión y creatividad.

Se convierte así en el lugar de los vínculos, la participación, la comunicación, el aprendizaje; valorando, más que al producto final, al proceso en si mismo. Tiene como objetivo primordial promover la apropiación de los espacios dándole sentido a los procesos de producción social.

La implementación de los talleres aporta perspectivas colectivas superadoras, rica información sobre la realidad que opera en cada una de las EEAs visitadas. Y a la vez, brinda al personal de INTA, otras formas de integrarse y desempeñar su tarea “con el otro”, teniendo mayor protagonismo en la toma de decisiones.

El formato de taller se diseñó con la suficiente flexibilidad para que pudiera ser reformulado, enriqueciendo a medida que el grupo se fue afianzando y acumulando experiencia. Teniendo en cuenta además, los grados de avance en el tratamiento del PEI en cada lugar.

Se trabajó por estratos (profesionales, administrativos, técnicos de apoyo y personal de campo) donde preferentemente existan relaciones horizontales entre ellos.

La apertura de los talleres se hizo con una ronda de presentaciones en forma coloquial; se le dio importancia a esta instancia, porque permite que muchas personas se conocieran, quienes son y cómo vivencian el hacer y que se establezca un clima más distendido previo a la tarea. Los talleres se estructuran en grupos, integrados por un número variable de personas (aproximadamente 20), con un coordinador y un observador pertenecientes al GCR. El coordinador es la figura que crea el clima propicio para el intercambio de saberes y experiencias; facilita y anima el debate y hace la síntesis necesaria para que se establezcan consensos. El observador rescata los emergentes del proceso grupal y los devuelve posteriormente al grupo. La producción de los grupos podía ser presentada en el plenario, por medio de una teatralización, poema, rima, gráfico, dibujo etc.

Para la selección de las técnicas a utilizar, el grupo coordinador realizó un análisis basado en conocimientos previos y experiencia sobre metodologías participativas, que permitió socializar, analizar y evaluar herramientas de participación, las características y las ventajas de cada una de ellas vinculadas al caso específico y las ventajas de cada una de ellas. Es así que surgieron la asociación y adaptación de varias técnicas para poder abordar las diferentes problemáticas, lo que permitió construir un dispositivo de trabajo acorde a lo que se planteaba. Después de un testeo inicial de cuatro seleccionadas, se trabajó con dos, que fueron las que más se ajustaron al proceso. Dichas técnicas fueron: “Antes, Ahora, Después” y “La Nave”, y se detallan a continuación.

7.5 Técnica: Antes, Ahora, Después.

Consiste en montar un escenario imaginario donde se hace un análisis de cómo era la institución hace 5 años, cómo es en la actualidad y cómo la ven a futuro.

La técnica presenta dos instancias, la primera que consiste en un plano individual y luego un espacio de intercambio, donde surgen distintas ideas, se debate para luego llegar a un consenso grupal sobre lo que se quiere compartir. Por último los integrantes presentan propuestas para dar respuesta a las problemáticas planteadas con el mayor nivel de concreción posible.

Una vez consensuado por el grupo se presenta en plenario.

7.6 Técnica “La nave”

Consiste en: imaginar un viaje en una nave que representa a la institución, deben priorizar en ese viaje, qué llevan, qué descartan, y qué quieren encontrar al final del recorrido. (¿Qué llevo? Qué dejo y ¿Qué quiero encontrar?)

En esta escena el viaje representa el cambio institucional y la nave el INTA. A partir del momento que se establece la consigna se abre una instancia individual de unos cinco minutos, luego comentan al resto de los compañeros cada uno de los puntos, socializan la información dando lugar al debate y al intercambio, arribando a cuestiones comunes que el grupo decide dar a conocer en el plenario.

En este caso también se les pide a los integrantes del grupo que elaboren al menos 5 propuestas para dar respuesta a las problemáticas planteadas, con el mayor nivel de concreción posible.

El trabajo consensuado por el grupo se presenta y comparte con los demás grupos de trabajo en un plenario común.

La primera técnica aportó una interesante perspectiva de la historia del INTA contada por las personas que la integran, con una mirada al pasado, el presente y el futuro institucional.

A medida que se fueron visitando distintas Experimentales se evaluó que lo generado en la puesta en común de dicha técnica llegó a un punto de saturación y no incorporaba nuevos elementos y además no resultaba tan ilustrativa a la hora de identificar las problemáticas de manera sencilla para realizar una síntesis posterior.

Ambas permitían hacer un cuadro comparativo en el espacio y en el tiempo, ubicando al sujeto con sus vivencias y experiencias, rescatando aspectos positivos y desechando los negativos, poniendo en juego el pasado, el presente y una mirada al futuro.

Pero, a lo largo del proceso, la más utilizada fue la “La nave”, porque permitió una mejor adaptabilidad y flexibilidad desde la práctica y aportó a la toma de conciencia de lo que se intenta cambiar en cada espacio.

Más allá de las técnicas en sí. Lo más valioso fue lo que se generaba y producía en el conjunto de la organización que fue considerado altamente positivo tanto desde los niveles gerenciales como por el total de la institución; el intercambio de que se generaba, la construcción de conocimientos colectivos, la sinergia obtenida y la toma de conciencia de los posibles cambios que se podrían generar.

Una vez que se realizaban los talleres por estrato se pasaba a una instancia común a la que se llamó "Plenario".

7.7 Plenarios

Una vez realizadas las primeras visitas se fue vivenciando que lo que se generaba en los talleres cobraba sentido en la instancia plenaria, ya que todo el personal tuvo la posibilidad de escuchar y ser escuchado, de intercambiar, de evaluar, evacuar dudas, analizar, darse la oportunidad de compartir desde los diferentes lugares de trabajo, un mismo objetivo, un mismo espacio. Y fue aquí donde la figura del Director Nacional cobra singular relevancia, ya que de forma activa participa conociendo lo que las personas piensan y puede dar respuesta en intercambiar respondiendo a las inquietudes y propuestas que los diferentes grupos presentan. Se genera un clima de intercambio desde un plano de igualdad donde todo el personal de todos los niveles y jerarquía participan. Todo esto se convierte en insumo primordial a ser elaborado en la Matriz Local. El Plenario es la síntesis de los talleres, es lo consensuado y compartido por todas las personas de la organización.

El PIPEI se llevó a cabo en toda la Institución y los talleres se desarrollaron a lo largo y ancho del país, en 27 Estaciones Experimentales correspondientes a todos los Centros Regionales y los 11 Institutos de los 3 Centros de Investigación del Centro Nacional de Investigaciones de Castelar (CNIA) y participaron aproximadamente 4323 personas.

El fortalecimiento de la interacción del Consejo Directivo y los Consejos de Centros, articulado con la recuperación de los Consejos Locales Asesores consolidó el espacio y diálogo político. Con la internalización del PEI, la instalación de los ámbitos matriciales¹⁰ y la conformación de los plenarios (que integran al conjunto del personal de las Unidades), quedó establecida la organización matricial. Este proceso de interacción matricial de los estamentos político, de conducción, programático y profesional se convirtió en el principal instrumento para construir identidad, promover el aprendizaje colectivo, establecer el logro de consensos y elaborar la coherencia del discurso institucional”

De acuerdo a lo experimentado, observado y los datos recabados con el fin de profundizar el análisis se desarrollan los próximos capítulos.

8. ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INTERNALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. NIVELES DE LA CULTURA

8.1 NIVEL 1: ARTEFACTOS CULTURALES

En la administración pública se observan un sinnúmero de situaciones: físicas y gestuales (sistema de saludo, corporalidades) edilicias o de infraestructura (disposición de escritorios, señalizaciones, diseño del espacio, etc.) Gran parte de estas objetivaciones son los denominados artefactos culturales.

En el momento en el que se realizaron los talleres y plenarios, la institución propone cambios en la estructura que conllevan necesariamente otras formas de hacer, otros procedimientos, era necesario realizar cambios en lo que estaba instituido.

Se plantea que debería ser otra, la forma de desempeñar el trabajo y las funciones que se debían cumplir. Para las personas de la institución significaba un gran desafío estar a la altura de la nueva propuesta, en los grupos de trabajo era muy común escuchar este tipo de reclamo ya que el nuevo modelo organizacional si bien implicaba un desafío, también traía aparejadas mayores exigencias; un rol distinto y con ello el cambio de formas de trabajo, rutinas y hábitos.

Se visualiza que hay formas de hacer que están aprendidas instaladas y forman parte de la rutina de la institución, estas no son aisladas sino que responden a un accionar constituido y compartido por el colectivo organizacional y que, le da identidad.

Esto en general, genera incertidumbre y ansiedad se ve claramente ejemplificado en la siguiente ilustración realizada en uno de los talleres, para ser expuesta en un plenario.

Ilustración N° 1. Profesional de INTA.



Fuente: Realizado por grupo de profesionales para exponer en Plenario en el PIPEI.

Más allá de las cuestiones contextuales donde se plasma la urgencia, la demanda concreta y el cambio de rol que se requiere en la coyuntura que estaba viviéndose, se grafica claramente el accionar de un profesional, probablemente investigador que se le está poniendo en función para desempeñar tareas más amplias donde se plantea que además de investigar también debe gestionar.

Si bien la intención era la de reflejar en el plenario la urgencia, la amplitud de roles y tareas; la inmediatez y demanda con la que se le estaba requiriendo dar respuestas a este planteo organizacional quedan plasmadas claramente cuestiones inherentes a

artefactos culturales, a saber: el escritorio, y la computadora forman parte del desempeño diario de los profesionales.

La computadora es desde hace unos cuantos años un elemento fundamental del trabajo sobre todo a lo que a profesionales y administrativos se refiere. Cambia esta rutina en los auxiliares y personal de campo. El trabajo en la oficina el chequeo y respuesta a primera hora de la mañana del correo electrónico, se hace de manera rutinaria. Los documentos, los correos electrónicos, las agendas de actividades están concentrados en las computadoras, lo que motiva una fuerte relación de dependencia, si por algún motivo no funciona, se produce una situación tensa como si el quehacer estuviera solo resumido ahí.

Los tiempos, el reloj que en este caso quiere representar los tiempos de entrega de trabajos, de rutinas y de demandas. También está asociado al momento de cambio de paradigma pero se puede inferir que para este grupo profesional, se trabaja con plazos con proyectos por objetivos y que el técnico tiene que dar respuesta a lo planificado, estas son rutinas para los profesionales tanto investigadores como extensionistas.

Otro elemento que se ha agregado de manera generalizada a nivel de grupos de profesionales es el teléfono móvil. Esto agrega la rutina de contestar llamadas, correos institucionales, en la oficina, en el campo, en los hogares, extendiéndose al hogar y en horario extra laboral continuando en otros espacios la vinculación con la tarea.

Matera, termo y mate es una postal común en el trabajo cotidiano. El mate forma parte de la rutina de las personas ya sea en el trabajo de oficina, a campo o en reuniones con productores. Es un símbolo muchas veces se entrega como obsequio en ceremonias y está muy ligado al compañerismo, a la actitud de escucha y reflexión.

Los vehículos en los cuales se desplazan directivos, técnicos y auxiliares constituyen otra faceta de la Institución. Desde los viejos Renault 4 hasta las actuales camionetas, junto al paisaje donde se llevan las tareas es una postal más del INTA. Bajarse del vehículo, abrir tranqueras y llegar a la reunión con indumentaria con el logo INTA, muestra el fuerte sentido de pertenencia del personal hacia la Institución.

En el caso de los profesionales es la camioneta, en general blanca con el logo del INTA, el colectivo institucional para el personal de campo.

Dentro de los profesionales es posible identificar a extensionistas e investigadores con sus distintos elementos de trabajo. A los primeros con el uso de rotafolios, elemento indispensable y en los últimos años sustituido por el cañón. También visualizarlo en una pose de intercambio con productores sobre algún problema planteado. El investigador tiene un mayor grado de introspección, en general su tarea es más solitaria o con grupo de profesionales.

La vestimenta con logo institucional, remeras, buzos, camperas, gorros, pantalones de jean, zapatillas o calzado tipo deportivo identifican al profesional, sin distinción de sexo.

A los extensionistas es común identificarlos con semillas, cintas de riego, afiches, tarjetas, marcadores, con asiduidad la computadora personal y el cañón para proyectar y dar una charla o intercambiar conocimientos, hacer diagnósticos o planificación participativa, en distintos espacios, en escuelas rurales, clubes, en los campos de productores.

Los artículos científicos, los documentos, los proyectos, las reuniones de planificación son característicos del profesional del INTA.

Para el personal de campo la vestimenta es acorde a la tarea, borceguíes reforzados, pantalones de grafa, remeras, gorros, guantes, buzos y camperas con logo institucional.

Las herramientas de trabajo están en relación al tipo de producción para los que estén asignados como tractores, desmalezadoras, cosechadoras, sembradoras, cultivadores, mangas, balanzas tijeras de poda, alambres, herramientas de mano, etc. También semillas fertilizantes, agroquímicos entre otros son los artefactos más comunes.

En lo que hace a rutinas generalmente se reúnen a primera hora para organizar las tareas con el profesional coordinador de proyecto, jefe de grupo o el capataz. El personal de campo trabaja generalmente con profesionales del área de investigación a cargo de tareas a campo como por ejemplo ensayos agrícolas, o actividades ganaderas, etc.

Los espacios de trabajo se constituyen en Agencias de Extensión y Experimentales Se distribuyen según área de trabajo y jerarquía lo que determina como son las relaciones formales y la comunicación entre los distintos sectores de personal y nivel jerárquico. Esta relación se visualiza más en los Centros Regionales y oficinas de Coordinación Nacional generándose una lógica de de mayor estructuración desde el poder central hacia las Agencias.

También se manifiestan situaciones de jerarquía en la distribución de lugares o posiciones en distintos espacios. Por ejemplo, es común que en el micro que traslada al personal hacia y desde la Experimental, cada uno tiene asignado su asiento, que lo han distribuido tácitamente entre ellos y, ese espacio, es respetado y no es bien visto que algún ajeno lo ocupe. Esta distribución no solo responde a jerarquías de cargos y puestos sino también a valoraciones personales y de relación laboral que se da entre ellos. Obedecen también a otros valores como respeto por edad, compañerismo, buena relación laboral, etc.

A lo largo del país lo edilicio se encuentra en disímil estado de conservación y posee distintas condiciones y comodidades, pero en muchos casos en las experimentales no se contaba con dichas condiciones mínimas, sobre todo en el campo, donde las personas que trabajan largas jornadas no tenían infraestructura sanitaria ni espacios donde guarecerse, de tomar un refrigerio o de reunión.

En referencia a maquinarias en muchos de los casos no se contaba con las reglas de seguridad pertinentes o las herramientas no estaban acordes a las necesidades o a la tecnología necesaria, en cuanto a la ropa de trabajo en algunos casos no se disponía con lo requerido para la tarea. . A continuación se transcribe una estrofa de un poema escrito por un grupo de personal de campo que da cuenta de ello;

“...Ahora hay más presupuesto, pero no muy bien distribuido

aumentaron las herramientas y otras se han fundido

pero piensa nuestra gente que aún son insuficientes...” (Ver Anexo)

En el caso de los administrativos la vestimenta es similar a los profesionales pero el accionar más ligado a la oficina, a la computadora, los teléfonos y los papeles; es común verlos en sus oficinas atiborrados de papeles pidiendo firmas, o la presentación de facturas o cumplimentando documentación.

En los plenarios se observa en general cierto temor a manifestar las cuestiones o reclamos más medulares, como por ejemplo malos tratos, sobre todo en Experimentales donde predomina la racionalidad autoritaria. Pero en los grupos de trabajo, donde prima una relación de horizontalidad, estas situaciones son expresadas con claridad y en algunos momentos con una carga emotiva muy fuerte.

Las cuestiones administrativas tienen un fuerte impacto dentro de la organización relacionada a exigencias, rutinas, circuitos y una marcada impronta vertical, en muchas ocasiones tediosa y que es vivenciada como obstaculizadora para quienes tienen un rol más cercano a las acciones con el productor o la generación de conocimiento.

Se estaba planteando una institución moderna, que debía ser ágil, dinámica y flexible, se expresaba en el discurso la necesidad de transformarse y para eso debía orientar la mirada organizacional en su conjunto a un nuevo paradigma, pero existían formas de hacer, pautas y normas que no estaban aún en línea con ello. Además de cuestiones de estructura coexistían patrones culturales construidos a través de años de historia de la institución. Donde consciente o inconscientemente quienes tenían el rol del manejo y distribución de recursos el control y la decisión de cómo debían ser utilizados, los posicionaba en un rol de jerarquía y poder, el hecho de cambiar, delegar, compartir provocaba ansiedad, sensación de amenaza y miedo.

En general se percibe al personal administrativo en un aislamiento en cuanto al acceso de la información y además con ciertas dificultades en los vínculos comunicacionales, entre los distintos niveles del área de administración, desde Central, Regional, Experimentales y Agencias eran expresadas como: *“Grandes dificultades para comunicarse”, “Poco contacto entre las áreas”, “Situación complicada de relacionamiento entre personas”, “Cuanto más información se tiene más poder se detenta”*.

Una temática importante y también recurrente es el tema de la comunicación entre los grupos de trabajo. Se evalúa como inadecuada e insuficiente sobre todo si se la considera desde los grupos de campo o administrativos que expresaban: *“ Hay falta de comunicación, damos por sobreentendido las cosas, creemos que con el correo electrónico se resuelven y eso a uno lo deja tranquilo”*.

Los canales y el poder que implica la manipulación de la comunicación. La conformación organizacional donde la configuración es vertical, en la que unos mandan y otros obedecen, unos dan las ordenes y otros acatan. En realidad no es la comunicación fluida y democrática lo que caracteriza a las organizaciones piramidales.

En lo que al lenguaje se refiere y sobre todo en el caso de los profesionales es usual el uso de palabras científicas, las siglas, y proyectos muy específicos y difíciles que dificulta entender con claridad a que se hace referencia, dentro de la institución y más aun el mensaje para afuera de la misma.

De lo observado se evidencia con mucha fuerza la “insuficiente comunicación”. A ello se asocia el reclamo reiterado por la dificultad en el acceso a ella, los contenidos, de la comunicación, (el caso puntual del personal de campo para con los profesionales). Las mismas hacen referencia a la comunicación como interacción, poniendo en evidencia la ineficiencia de los canales institucionales. No todo es “falta de información”, sino que a veces, la conducta comunica lo que no se quiere decir.

Lo sustantivo son las implicancias de esta “falta de comunicación, en tanto espacios de poder reservados para unos pocos, o bien la inseguridad de socializar aspectos organizacionales cruciales.

Si se considera a la comunicación como facilitadora de la interacción y la integración entre las partes de la organización, encontraremos que las personas, desde los diferentes lugares expresan en forma reiterada, una carencia importante en este sentido.

Se observaron en muchos casos, dificultades de comunicación entre el personal con funciones y el personal a cargo (los directores, coordinadores, jefes de área).

8.2 NIVEL 2. VALORES

En este capítulo se van a describir los valores de la organización, el análisis se basa en los datos relevados mediante la implementación de la Técnica “La Nave” que, como fue detallado en el capítulo del PIPEI. En dichos talleres se plantearon como consignas que cosas “llevan”, “que dejan” y “que esperan y/o proponen encontrar” en un viaje imaginario hacia un lugar materializado en el INTA que en la fantasía se ve como el ideal.

Para realizar un detalle de los valores, se hace necesario caracterizar a la organización desde las voces de los actores de la misma. En esta caracterización y en éste capítulo se van a expresar otras cuestiones que contextualizan y dan razón de ser a los mencionados valores.

8.2.1 La organización y su contexto

Focalizando el análisis en la organización y el contexto, los temas priorizados “a dejar” fueron los siguientes y en orden de prioridad: la falta de presupuesto, la dependencia política y el modelo neoliberal.

Estas situaciones que están muy vinculadas entre si, fueron vividas con extrema intensidad en la década del 90`, en la que estuvo en peligro la integridad institucional, la continuidad de los proyectos y el desarrollo personal y profesional.

En este contexto se produjo la pérdida de personas capacitadas y formadas en la institución y al mismo tiempo surgió la necesidad de buscar alternativas de superación ante la crisis, como el financiamiento externo.

Se manifiesta como negativo la dependencia institucional de “la política de turno”. Está en la mirada del conjunto, que la institución debería ser más autónoma en ese sentido, instalando visiones y elaborando planes a largo plazo, sin sufrir vaivenes o cambios en el rumbo institucional.

Como parte de las situaciones más relevantes que no se quieren revivir, está explicitado claramente el temor de volver al modelo neoliberal vivido durante gran parte de los años 90. Que consideran, que pondría en peligro los propósitos o metas planteados para la organización.

En el análisis de estas variables, se destaca la plasticidad estructural del INTA, entendiendo esto cómo capacidad de ser flexible, factor que le ha dado la capacidad de adaptarse a los cambios coyunturales, aun siendo afectadas algunas de sus partes, dándole continuidad en el tiempo.

En línea con lo que expresan como fortalezas de la organización plantean propuestas de trabajo orientadas a mantener la capacidad de interrelacionarse e interactuar con una postura flexible y con predisposición al cambio. Para esto creen indispensable que se consolide el “nuevo modelo de organización por matrices” (modelo que se estaba proponiendo e instalando en el proceso)

Otra cuestión que se plantea es que con las capacidades instaladas actuales y futuras, debiera haber un mayor compromiso para atender las necesidades de todos los productores cualquiera sea su condición. Un INTA que llegue a todos los productores y no a un sector específico.

Se rescata el valor del prestigio adquirido por el INTA, desde el reconocimiento de la sociedad como una institución innovadora y promotora del desarrollo tecnológico.

Persiste en el sentimiento y el pensamiento de las personas la necesidad de trabajar en una institución que mantenga su estabilidad ante los cambios operados en la política.

8.2.2 Estilo de conducción

Un tema que preocupa y se consignan reiteradamente en las cosas que dejan es el estilo de conducción. Se considera “conducción”, a las personas o grupos de personas que están formalizados en alguna función determinada por la organización, y que tienen la responsabilidad de decidir y hacer sobre: la asignación y distribución de los recursos, la asignación de tareas, roles y evaluación; y la forma de relacionarse (interacción e integración) entre los diferentes niveles. Lo describen como autoritario, paternalista y de toma de decisiones verticalizada. Aparecen con menos recurrencia temas emparentados a los anteriores, como el amiguismo, el favoritismo y el abuso de poder.

Al realizar un análisis desde los distintos grupos de trabajo, se percibe que es una preocupación compartida, todos lo priorizan como algo a dejar, tanto los grupos de profesionales como los de apoyo técnico y el de personal de campo. Hacen mención a autoritarismo, verticalismo con un recurrencia del 83% de los grupos de profesionales y apoyo técnico y administrativo, y de un 75% en el caso del personal de campo. El personal de apoyo y administrativo suma a la cualificación del estilo de conducción como discriminatorio.

Podemos inferir entonces que el carácter autoritario, considerado como un disvalor, predomina en la mayoría de los casos, con mayor o menor intensidad. Esto se observa además en una modalidad de comunicación unidireccional, sin propiciar relaciones entre pares ni una visión de conjunto, que en muchos casos provoca competencia entre individuos y grupos o de trabajo. El diseño original de la organización basada en una estructura piramidal con flujos de toma de decisiones centralizadas⁹, potencian y promueven esta dinámica en las relaciones de poder.

Se evidencia que una gran parte de quienes tienen “cargos de conducción” no han tenido una formación sistemática y orgánica en la tarea de liderar espacios transformadores, creativos y de innovación, desde la perspectiva de la construcción colectiva. Leonardo Schvarstein considera que el liderazgo distribuido tiene que ver con formas, más democráticas de gobierno que son difíciles de ser llevados a cabo en organizaciones en contextos más verticalistas que son propias de las organizaciones del estado.

Dentro de la lógica de conducción surge otro grupo de análisis temático que se orienta a componentes más relacionados a las capacidades de gestión de los conductores o líderes.

Emergen con fuerza las carencias en los liderazgos, el resguardo de las individualidades en espacios rotulados como “compartimentos estancos” y las dificultades de comunicación en la línea, entre las personas con cargo y sus subordinados.

⁹ Centralización de decisiones: como el terminal de comunicación une el órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización, la autoridad lineal que dirige la organización se centraliza en la cima del organigrama, y los canales de responsabilidad convergen hacia allí a través de los niveles jerárquicos. La organización lineal se caracteriza por la transferencia y convergencia de autoridad hacia la cúpula de la organización. Sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización. (Chiavenato, 2000)

Con menor intensidad se presentan las referencias al manejo inadecuado y discrecional de los recursos y la apropiación de cargos (desde la dimensión temporal y espacial) vistos como “estructuras rígidas”, más por su efecto obstaculizante que por su naturaleza y origen.

Esa misma racionalidad que vincula a las personas y a la institución (en relación con el poder) es la que hace que muchas de las personas con cargos gerenciales se aferren a esa subestructura organizacional (organigramas) como espacio de contención y defensa ante supuestas amenazas del entorno.

La consigna pasa a ser entonces “preservarse y preservar al espacio”, que asegure la permanencia en ese lugar. Un mecanismo que se observa es la configuración de compartimentos estancos (en el lenguaje cotidiano: Quintas o Kioscos).

Muchas veces, éstas tienen una entidad casi institucional, porque operan con mucha frecuencia y están signados por la promoción de individualidades desde la misma organización, en algunos momentos y algunos niveles de su estructura. Es usado frecuentemente por las mismas personas como mecanismo de resguardo, permanencia o bien para posicionarse.

De los relatos de las crónicas y la exposición en plenarios se manifiesta que la forma de promocionar los cargos de conducción en general se hace en función de la antigüedad de las personas dentro de la organización y su desempeño individual en la “carrera”. Para ello pesan más los méritos acumulados en el campo de lo técnico-científico, y no los perfiles y capacidades de liderazgo en gestión.

El exceso de normatización en los cargos jerárquicos, y en muchos lugares de la institución, hace que se visualice a los espacios de participación o de acciones colectivas como una amenaza real y potencial para el sostenimiento del poder que se ejerce.

Pareciera prevalecer en el discurso dirigencial el preconcepto de que las acciones colectivas atentan contra el orden instituido y que afectan la productividad y la eficiencia de la organización. En ello además, va el supuesto de que los espacios de debate y construcción de consenso demandan más tiempo de lo necesario, que podría ser aplicado a acciones” más productivas”.

Otras de las grandes limitaciones de los estilos de conducción vigentes, refieren a la falta de promoción en el ejercicio de la participación en todos los niveles, tanto formales como no formales, y la facilitación de los espacios necesarios para ello.

En la práctica se ponen de manifiesto las dificultades en la vinculación, integración y comunicación entre los diferentes actores.

Generalmente estas dificultades están signadas por relaciones de subordinación en consonancia a la distribución de poder y en los plenarios y talleres son expresadas como situaciones de favoritismo, desigualdades, discriminaciones, subestimaciones, el abuso de poder y falta de reconocimiento.

Como ejemplos de estas relaciones de subordinación se pueden citar:

- Directores de EEAs con parte del personal
- Coordinador de área, proyecto o programa con uno o más integrantes de su equipo.
- Capataz con personal de campo
- Director de beca con becarios
- Los más antiguos con los recién ingresados (“derecho de piso”)
- Los de planta con los contratados
- Técnicos con personal de campo

Este esquema plantea una noción de orden a partir de los mecanismos de distribución y atribución del poder.

Aunque de manera más solapada, también se hacen observaciones en cuanto a la falta de concepción estratégica de quienes dirigen, quedando limitados a lo inmediato y a la vez subordinados al mandato de “la línea”.

El otro aspecto vinculado a las relaciones de poder, es la aplicación del sistema de evaluación, que más allá del sistema en sí mismo, muchas veces es vivenciado como forma de castigo, más que un vehículo para mejorar el desempeño individual y grupal mediante el aprendizaje

Desde la construcción colectiva se visualiza la necesidad de tener “buenos líderes” en las Unidades, y en tal sentido se hacen propuestas que se resumen en los siguientes puntos:

- Formación de los dirigentes acorde los nuevos perfiles gerenciales requeridos, con capacitación específica y sistemática.
Que promuevan más la comunicación, entre las personas que tienen cargos directivos y gerenciales y los integrantes de equipos de trabajo.

Se observa una muy definida tendencia de las propuestas hacia la formación y elección de quienes tienen roles dirigenciales en la organización, orientadas específicamente a la formación de nuevos perfiles con estilos de liderazgos, formados y capaces de llevar adelante una organización creadora de estrategia para la innovación y desarrollo.

No escapa a estos nuevos estilos que se necesitan, el promover, instalar y reproducir espacios de comunicación dentro de la “línea” para mejorar los vínculos entre personas con cargo y sin ellos.

Se requiere redefinición de espacios de encuentro y de diálogo donde se propicie el intercambio de ideas y planificación de acciones: Éstos espacios deben ser pensados, organizados e institucionalizados, para que sean útiles y se mantengan en el tiempo con metodología acorde al trabajo en equipo e interconectados con quienes tienen el rol de decisores.

Se hace referencia también a propuestas orientadas a facilitar y alentar las relaciones entre los actores desde los niveles de decisión.

Que sean capaces de articular e integrar la institución hacia adentro y afuera.

Hay una relación directa entre las necesidades de participación y el protagonismo de todos los miembros de la organización y el perfil de conducción.

Coexisten propuestas para que los nuevos estilos de liderazgos requeridos promuevan espacios de participación formal e informal. Asociados en este punto la conformación de “las Matrices” y a espacios de encuentro no estructurados.

Se ve dentro del marco propuestas más generales, con otras que van más a lo particular y que en algún momento se superponen, pero la que más se destaca es la necesidad de contar con personas que tengan capacidad de liderazgo positivo.

Algunas de ellas:

- Capacidades para gestionar en el marco de la ética y la transparencia.
- Hacer eficiente el uso de los recursos.
- Que faciliten la participación en general y en los espacios de toma de decisiones, en la redistribución de roles y tareas desde la concepción estratégica.
- Que las decisiones no estén limitadas a un grupo reducido de personas.

Se percibe una manifiesta sensibilización frente a estos “estilos de conducción”. Se podría decir que han sufrido o sufren las consecuencias de su accionar y no quisieron perder la oportunidad de decirlo, hacerlo saber, trascendiendo el marco de los pequeños grupos o los comentarios de pasillo.

Cada una de las personas desde su rol en la organización tiene un peso específico significativo y diferencial en el desempeño de su puesto de trabajo (profesionales, apoyo técnico, personal de campo, administrativos y apoyo de campo).

De allí que la demanda expresada es diferente en cada caso y de acuerdo a lo que viven en su ámbito de trabajo; los profesionales lo hacen cuestionando y reclamando a la organización asuntos vinculados a la realización profesional: desigualdad en la distribución de los recursos, relaciones de poder. En cambio en el caso del personal técnico, administrativo y de campo las problemáticas están más relacionadas con la cotidianeidad laboral, como por ejemplo: equipamiento y ropa de trabajo adecuada. El personal administrativo en general manifiesta sufrir las consecuencias de la sobrecarga laboral.

8.2.3 Relaciones interpersonales

Observando a la organización en su día a día, con quién y cómo se viven estas relaciones interpersonales, se pueden identificar dos grandes aspectos descriptivos de lo que ocurre:

1. **Vinculación laboral:** en referencia a las pautas formales de trabajo que se establecen entre el trabajador y la organización (y las expectativas de ambas partes a partir de esta relación).
2. **Relaciones interpersonales,** entendiéndolo como el vínculo que permite interacciones personales positivas o negativas.

El vínculo laboral se establece entre las personas asociados a los roles, puestos de trabajo, responsabilidades y la relación laboral con la institución fue un común denominador en los grupos y en todos los plenarios. Se hace referencia a que gran parte del personal ha estado en situaciones contractuales distintas y en general precarias (contratos de INTA, extra INTA, Cooperadora y Becarios). Esta precariedad laboral evidenciaba un malestar explícito, no sólo en quienes estaban en esa situación laboral, sino también por parte de quienes tenían una mejor posición en ese sentido, ya que desde ese lugar ven peligrar la continuidad de las tareas realizadas por el conjunto o bien por una inminente y creciente sobrecarga laboral.

Hay una demanda sostenida y concreta de incorporación de personal, sobre todo en las áreas de apoyo técnico administrativo y de campo.

La falta de reconocimiento y los sistemas de evaluación son dos caras de la misma moneda, en cuanto a la valoración del trabajador y de la tarea realizada. El sentimiento de “estar mal evaluado” y poco reconocido aísla, desmotiva, atenta contra la creatividad, obstaculiza la dinámica y no ayuda al crecimiento integral de la persona.

En cuanto a la metodología de evaluación se presenta una paradoja, ya que el diseño utilizado es de perfil individual, mientras institucionalmente el discurso promueve el trabajo en equipos.

Aparece con fuerza el reclamo por la sobrecarga de tareas y multiplicidad de funciones, mucha gente interviniendo en varios proyectos y el exceso de reuniones. Se requiere coordinar proyectos y además gerenciar grupos de trabajo cada vez más grandes, y al no estar entrenados para esas tareas genera inseguridades y aislamiento. Las desigualdades en la percepción de haberes y honorarios con relación a la sobrecarga laboral, en la cobertura de beneficios sociales y en oportunidades de capacitación, desfavorecen el clima organizacional.

Concretamente, el personal de campo, en la mayoría de los casos demanda información sobre por qué se hace lo que se hace, más cercanía del profesional en el campo y poder participar en las publicaciones institucionales. En muchas de las Unidades, principalmente en las de mayor cantidad de personal, apareció

frecuentemente la referencia a las malas condiciones de trabajo, en las que se pone en riesgo la salud psicofísica de las personas.

En las relaciones inter personales se hace referencia constante a las desigualdades percibidas en algunos casos, entre las personas. Estas se observan en los vínculos entre: capataz- personal de campo; profesionales- administrativos; profesionales- personal de campo; directores de beca- becarios; personal de planta – contratados; nuevos- viejos; varones – mujeres; jefes- subordinados; ciencias agrarias- ciencias sociales.

Emergen en diferentes planos: de superioridad por ocupación de cargo, de discriminación por edad, sexo o antigüedad, de apropiación del conocimiento, de acceso a la información, desde el manejo y distribución de los recursos.

En las relaciones de poder hay una combinación de contenidos positivos y negativos. En algunos casos el vínculo mostrará hostilidad, y en otros, de admiración hacia quien detenta el poder y una actitud positiva, depende cómo sea el vínculo (personal o grupal).

Las propuestas están en línea con las problemáticas ya manifestadas, dándole mayor importancia a la incorporación, formación y a la estabilidad laboral del personal. En otro nivel de importancia aparecen, la motivación, reconocimiento de la tarea y el sistema de evaluación de desempeño.

Se cree necesario que en la incorporación de nuevo personal se provean programas de formación y capacitación para poder insertarse mejor en la tarea. Las propuestas están incorporadas en un marco de cierta estabilidad, se acompañan por la necesidad de tener pautas claras en las condiciones de trabajo que promuevan el desarrollo personal y profesional. La igualdad de oportunidades en capacitación, formación y en las condiciones de trabajo van a aportar a la profesionalización de la tarea

Crear condiciones que faciliten el intercambio entre los pares y entre áreas formando equipos interdisciplinarios para el intercambio de experiencias, generaría un mejor ambiente laboral. Las buenas condiciones de seguridad e higiene surgen como un reclamo reiterado y con mayor énfasis desde el sector de apoyo técnico de campo.

8.2.4 Burocracia

Otro de los temas con fuerte impacto en las cuestiones “a dejar” es el sistema administrativo. En esta se agrupan las preocupaciones referidas al: ejercicio rígido de las funciones, al acartonamiento, esquemas burocráticos y la lentitud para resolver algunas cuestiones operativas.

La Burocracia en una organización se basa en una fuerza conservadora, que rechaza el cambio, mantiene lo experimentado y las relaciones de poder vigentes. En todo proceso de cambio (como el que se planteaba en INTA) las estructuras que más sufren son las más establecidas, normatizadas y consolidadas.

Ilustración Nº 2. Nada cambia.



Fuente: Ilustración expuesta en plenarios de las EEAs visitadas.

Los cambios operados en este estamento de la institución pusieron en evidencia la falta de personal para la tarea, un sistema obsoleto y colapsado por el flujo de actividades y la poca información al respecto.

El nuevo modelo de gestión requería una reasignación de roles y tareas de cada uno de los actores, en especial de aquellos que tienen la responsabilidad de manejar recursos.

Los profesionales ven a la administración como un obstáculo para el buen desempeño de su tarea específica. Se generan conflictos entre las áreas técnicas y administrativas, desencadenando confrontaciones, ataques y/o malestares personales, en un clima de algidez y confusión.

Es así que los que cumplen con la tarea de administración pasan a ser el “chivo expiatorio” de una situación propia de la estructura existente, que excede cuestiones personales. Esta intensidad emocional se manifiesta aquí de manera negativa, reflejándose en el clima laboral y la relación de pertenencia con la organización.

En general se percibe al personal administrativo en un aislamiento en cuanto al acceso de la información y además con ciertas dificultades en los vínculos comunicacionales, entre los distintos niveles del área de administración, desde Central, Regional, Experimentales y Agencias.

El efecto de la carga afectiva negativa antes descripta fue neutralizado en parte por la fuerte cohesión interna que sostienen estos equipos de trabajo, fundadas en el conocimiento mutuo, la confianza y los vínculos establecidos en todos los años de trabajo.

El esquema referencial que los sostiene más allá de diferencias individuales, se manifestó como compañerismo y solidaridad que fue puesto de manifiesto en numerosas ocasiones y con los más diversos adjetivos.

El personal requiere la adecuación del sistema administrativo para que sea menos burocrático. Las demandas de equipamiento, hasta un aumento en el número de personal.

Por otra parte, el sistema burocrático llevado a su extremo no es saludable para una organización que está intentando ser flexible y eficiente. Esto es destacado y frecuentemente propuesto como eje de cambio. Se demanda mayores niveles de integración con otras áreas de la organización, que implique una mejora en la comunicación y un intercambio más fluido de la información requerida para un buen desempeño de la tarea.

8.2.5 Participación y Comunicación

La comunicación y la participación se manifestaron de manera reiterada y sistemática. Ambas, presentaron características muy similares y en algunos casos de carácter confuso, acerca de que es comunicación y qué es participación. Existe una fuerte interrelación entre estos dos aspectos, lo que se traduce en una comunicación que trasciende la mera información, que es inclusiva, que se retroalimenta y que otorga protagonismo a quien es parte de ese vínculo comunicacional.

De lo observado en esta temática analizada se evidencia con mucha fuerza la variable “insuficiente comunicación” que, entre las detectadas, es la más recurrente. A ello se asocia el reclamo reiterado por la dificultad en el acceso a la información, los contenidos, de la comunicación.

- “Poca comunicación entre el personal”;
- “Dificultades para acceder a la comunicación”;
- “Falta de articulación”,
- “Insuficiente comunicación entre técnicos y el personal de apoyo”;
- “Lenguaje institucional poco claro”,
- “Poca comunicación entre las áreas”.

Las mismas hacen referencia a la comunicación como interacción, poniendo en evidencia la ineficiencia de los canales institucionales.

No se puede simplificar todo en “falta de información”, sino que a veces, la conducta comunica lo que no se quiere decir. Lo sustantivo son las implicancias de esta “falta de comunicación, en tanto espacios de poder reservados para unos pocos, o bien la inseguridad de socializar aspectos organizacionales cruciales.

Considerando a la comunicación como facilitadora de la interacción y la integración entre las partes de la organización, las personas, en los diferentes lugares expresan en forma reiterada, una carencia importante en este sentido.

Se observaron en muchos casos, dificultades de comunicación entre el personal con funciones y el personal a cargo (los directores, coordinadores, jefes de área), y desde allí se puede comprender, por qué, en muchos lugares, fue explícito el “miedo” a verbalizar lo que se pensaba respecto al funcionamiento de la unidad.

Aun hoy prevalecen los sesgos de conducciones “lineales- autoritarios” y una tensión constante entre las formas organizacionales vigentes, en particular entre la línea de mando y el de los proyectos.

En las propuestas se presenta una vez más, una clara correlación entre los problemas que se observaron y las posibles soluciones. Ellas van desde un plano más general (tener mayor comunicación) a diferentes niveles de particularización (optimizar los canales de comunicación, que los actores mejoren la comunicación y el lenguaje utilizado). Lo que se destaca como propuesta es la comunicación como interacción y la permeabilidad de los canales de comunicación, de manera que llegue a todos los miembros de la institución.

En cuanto a la temática de la participación, es la que menos consideraciones tiene. Se dificulta diferenciar bien las problemáticas referidas a la participación, de aquellas relacionadas más directamente con la comunicación, y más aun si se visualiza a esta última, como una instancia necesaria al inicio del proceso participativo. Las otras cuestiones emergentes vinculadas a la participación son la poca integración y las dificultades para trabajar en equipos.

Desde los resultados obtenidos en el análisis, la participación es vista como ausente desde dos diferentes posiciones en la organización

- Indirecta: representatividad activa en dos espacios formales: en el gremial y en el matricial.
- Directa: trabajo en grupos para ocupar los intersticios que se producen y desde allí ser protagonista de las actividades que se realizan.

Se manifiesta reiteradamente y con mucha fuerza, la necesidad de tener espacios de encuentro, de intercambio, de socialización, de conocimiento interpersonal, de recreación, para planificar e intercambiar información. Hay un requerimiento explícito hacia quienes toman decisiones para que las promuevan y sostengan en el tiempo.

Se podría llamar a esos espacios pequeños ámbitos matriciales de las distintas áreas de trabajo; instancias indispensables para el fortalecimiento de todo el sistema.

Esta demanda de interacción es la que lleva a pedir en muchos casos (personal de apoyo campo, técnico y administrativo), conocer el “para que” del trabajo realizado y a la vez sentirse reconocidos por su experiencia y el saber construido.

Se solicita mayor cercanía con los profesionales y superiores en el armado de grupos de trabajo, con roles claros y diferenciados para el enriquecimiento del trabajo colectivo.

Coexisten problemas a nivel relacional con falta de comunicación y acceso a la información. Estas situaciones se presentan en forma simultánea, una como consecuencia de la otra o bien como entidades independientes.

Recurrentes y unánime la valorización y concepción del prestigio adquirido por el INTA, desde el reconocimiento de la sociedad como una institución innovadora y promotora del desarrollo tecnológico. Hay un rescate permanente de la imagen positiva que tiene el INTA en el medio, de las nuevas preocupaciones por ampliar su campo de trabajo incorporando otros actores de la sociedad, aunque se cree que tiene que haber un mayor acercamiento con los productores agropecuarios. También se pone de manifiesto la articulación con otras instituciones públicas y privadas como forma de potenciar los alcances de la institución.

La gente de INTA considera una gran fortaleza tener a la extensión y a la investigación dentro de la organización, pero al mismo tiempo plantea la necesidad de una mayor interacción, de cambios y adecuación.

La formación, respeto y jerarquía son valores reconocidos interna y externamente, la imagen que proyecta interna y externamente. La importancia a la investigación, a la producción de conocimiento, al trabajo con los productores y el aporte que se realiza al crecimiento del país, son valores compartidos por la gran mayoría de los que componen la organización.

Más allá de los reclamos y planteos de cambio se vivencia por la fuerte cohesión interna que sostienen los equipos de trabajo, fundadas en el conocimiento mutuo, la confianza y los vínculos establecidos en todos los años de trabajo.

Y se destaca continuamente el compromiso, pertenencia y amor a la institución, a modo de ejemplo dos párrafos de poemas escritos por personal administrativo y de campo. (Ver Anexo)

*“Pasamos épocas buenas, pasamos otras fuleras
pero nunca arrancaron, del INTA, la camiseta!*

*“Que nos escuchen atentos, esa es nuestra intención
Queremos decir con juerzas, que amamos la institución.*

La siguiente ilustración refleja lo que surgía una y otra vez en los talleres y plenarios de los distintos grupos con los que se trabajó en profundidad en el PIPEI.

Ilustración N°3: Llevo, deajo, espero.



Fuente: Expuesto en plenario en EEA visitadas.

8.3 NIVEL 3. PRESUNCIONES BÁSICAS.

Las personas que componen la organización sienten a la misma como parte importante de sus vidas, no sólo en lo que hace al desarrollo personal y profesional, sino también al espacio de vínculos y de relaciones. Coinciden en que “hay *una relación de vida familiar con la institución, hay afectos desde la familia*”, porque en general tienen años de permanencia, ingresan jóvenes y permanecen hasta jubilarse. Lo que se percibe como una fuerte pertenencia y gratificación con la institución, se sienten parte y les brinda identidad.

La metáfora de la familia, denota el grado de involucramiento, de lo arraigado que está en el sentir del colectivo institucional; pero también los vaivenes en las relaciones humanas en el ámbito laboral, los conflictos y las diferencias entre las personas.

“...Nosotros somos parte de la familia del INTA. Tenemos tíos, muy queridos, sobrinos que haríamos cualquier cosa por ellos, pero también tenemos la tía bigotuda, el tío groso y primos que no soportamos de ninguna manera, pero es una familia....”

El INTA es una gran familia.

Una familia grande, extendida en todo el país a lo ancho y a lo largo; desde Ushuaia a La Quiaca.

Podemos decir el INTA internamente es una familia y para la familia rural en el contexto externo.

La imagen de lo familiar tiene una fuerte impronta en la percepción que se tiene y se transmite de la organización.

La familia organizacional se basa en una historia, ancestros en común, que han construido una cultura, valores, mandatos y prescripciones que están impresos en sus integrantes, por propias experiencias o creencias que se van construyendo a través del tiempo y se institucionalizan operando como matrices de comportamiento organizacional.

El respeto, el miedo a perder el afecto, a defraudar, a no ser reconocido y a no estar a la altura de las circunstancias emerge y juega un papel importante en el momento que se realizaron los talleres en la organización. El momento que se vivía con la presencia de los Directores en todos sus sectores y con la presencia del Director nacional incluido provoca un fuerte impacto en las personas, gran peso en la organización que estaba poniendo en valor valga la redundancia, sus propios valores y las creencias colectivas, lo instalado. La presencia de la jerarquía pone en juego cuestiones tales como el poder que tiene en el inconsciente la palabra de los mayores, el mandato de la familia-organización.

Se suma a esto la sensación de angustia que genera la incertidumbre en un momento de cambio donde el miedo a la pérdida opera sin poder evitarlo.

En el colectivo institucional se percibe el amor por la institución no solo se dice explícitamente sino que se demuestra en el grado de involucramiento y la carga emotiva que se evidencia y se expresa; trasciende la lógica laboral.

Se evidencia por ejemplo que en los grupos demasiado numerosos se observa en general temor a manifestar algunas cuestiones, como por ejemplo malos tratos, sobre todo en Experimentales donde predomina la racionalidad autoritaria. Y en los grupos de trabajo (número de personas reducido), estas situaciones son expresadas con claridad y en algunos momentos con una carga emotiva muy fuerte. Se manifiesta principalmente en los administrativos que se sienten chivos expiatorios de todo lo malo que sucede en la institución. La situación del personal administrativo se percibe con una fuerte carga de emotividad y sensibilización frente a las presiones que sentían.

En una organización que necesitaba brindar respuestas más dinámicas acordes al cambio que se planteaba se vivencia a la vieja estructura como un fuerte obstáculo *“Es un dogma “Esto era para ayer”. “Distribución de los recursos. “Hay que gastar ya”. “Estos problemas no se veían antes, ahora que hay plata el problema se agrava.”* *“La administración no debería marcar los ritmos. Hay criterios administrativos diferentes”. “Hay ruidos en la comunicación. Administración más ágil, que obstaculiza un montón de trabajo”. “Pasa todo por una persona”.* El poder que implica el manejo de los recursos, el rol que ocupan y las pautas culturales que lo sustentan a través de los años, juegan fuertemente en aspectos emocionales individuales porque ponen en jaque status, identidad y también en la configuración vincular preestablecida y que se han ido generando durante años.

Por otro lado se ve cómo opera el juego de “delegación –asunción”, en donde quienes están en el rol de subordinados se asumen como “hijos” , usando la queja y el reclamo permanentes, como medio de aproximación a sus superiores (“los padres”) y algunas veces como medio de acceso a recursos o a algún nivel superior en el status organizacional.

El personal de apoyo administrativo y el personal de campo tienen mayor tendencia a rescatar las cuestiones que se relacionan con el vínculo afectivo, en cambio los profesionales se inclinan más por intelectualizar los procesos y se habla más de lo laboral vinculado a proyectos y en relación al marco institucional, pero tampoco están exentos de la emotividad que despierta las relaciones los vínculos y la relación con los superiores; donde se reproducen vínculos similares a los familiares.

La familia INTA, se ilustra en un momento determinado, donde se están planteando cambios estructurales; los miembros están en mayor o menor medida de acuerdo, pero se tiene nostalgia de lo anterior, y temen cambiar.

En INTA fuertes líderes han marcado un sendero, quienes fundaron la organización, otros que le dieron sustento y buen nombre, otros que la defendieron en momentos difíciles y pudieron sostenerla. Los que plantean grandes cambios que se los escucha, se les cree, los miembros de la organización se suman a la nueva propuesta, visión, con ganas y con pasión. Esos líderes están presentes en una organización que ha sabido ser flexible, adaptarse, contraerse, pero seguir subsistiendo nutrida de su esencia y valores fundantes. Y, en cuando el escenario lo permite seguir planteando nuevos desafíos para crecer, adaptarse a las demandas internas y del contexto.

En las instancias plenarios se hace evidente ante la presencia del Director Nacional como las personas reciben como un mandato lo que se propone, lo que se estaba planteando e inconscientemente planteaban que les marquen la cancha, que les muestren hacia dónde va la institución. La necesidad que el progenitor marque el camino, indique cómo hacerlo y minimice el nivel de ansiedad que genera un planteo de cambio, de nuevas ideas de otras formas de relacionarse, de asumir un papel activo en la configuración de la organización, por un lado genera expectativas pero por otro miedo y ansiedad.

Desde el momento de fundación de INTA se piensa en la familia rural como objeto de intervención, en un principio para aportarles conocimiento que contribuya a la modernización que se perseguía. Se trabajaba con los hombres para mejorar la forma de producción y con las mujeres en los recordados Clubes de Hogar Rural para resolver cuestiones inherentes a lo hogareño y los jóvenes en Clase 4 A tendientes a por un lado realizar nuevos proyectos y por otro propiciando la recreación. Esta relación con el contexto y con la familia rural tuvo mucho éxito en su implementación y en la actualidad en la memoria colectiva queda plasmado ese momento. Aún hoy en día se conserva la fuerte asociación del INTA a la familia al trabajo con ellos y se recuerda esa etapa de INTA con nostalgia.

De acuerdo a las distintas etapas de la organización y los paradigmas dominantes hubo momentos donde se dejó de trabajar con la familia rural y se centró en el productor y el abordaje fue netamente de asesoramiento y orientado a lograr la máxima producción.

Con el advenimiento de nuevas épocas en el país se repensó el rol de la organización y se realizó apertura a las instituciones y a las personas y se empezaron a perfeccionar programas para la familia rural y urbana, se trabaja en programas con la familia, con el productor en su medio, su entorno, no solo familiar sino medio ambiental.

Y en los últimos años la mirada trata de ser más integral y sistémica.

Como ya se ha hecho referencia, es alto el grado de recurrencia de la articulación entre Investigación y Extensión. Tema de debate permanente en todos los ámbitos de la institución que cobra vigencia durante la implementación del PEI. Es sin duda una gran fortaleza contar con estos dos “componentes estratégicos” dentro de la misma organización, es uno de los valores claves que consciente e inconscientemente desde dentro de la organización y desde la sociedad es considerado como positivo y le da identidad a INTA.

El planteo emergente del trabajo grupal, se hace en función de cómo se efectiviza una mayor articulación e interacción entre ambos para mejorar la realización de la tarea en el marco de la estrategia y los vínculos laborales.

Si bien como se explicitó anteriormente se reconoce interna y externamente como un valor fundamental, al mismo tiempo conviven tensiones que se plantean explícitamente en algunos casos, pero quedan subyacentes, cuestiones que van más allá de lo que se dice. Porque generan sensaciones ambivalentes, porque si bien en

muchos casos van de la mano, desde sus orígenes tuvieron contradicciones. A los miembros de la organización se los escucha decir:

Siguen las diferencias y la disociación entre investigación y extensión

Dando cuenta de que no es algo específico del momento y situación abordados, es una percepción que tiene su origen en la fundación y se fue abonando a través del tiempo. Los pasos organizacionales la fueron consolidando y está impresa en el ADN organizacional, se siente se sufre se percibe y trasciende al momento.

Citando las palabras expresadas por Carlos Cheppi quien fuera presidente de INTA en el período (2003-2007), se pueden entrever las diferencias que se establecieron desde el inicio, cuando hace referencia a la fundación dice"; por el Decreto-Ley N.º 21680, se crea el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, que deberá "impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar con los beneficios de esas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural...

Se organizó la investigación agrupando los planes de trabajo en Programas (por producto o por disciplina) y se conformaron con la participación de destacados especialistas de las universidades y de la actividad privada. Se puso en práctica la extensión y la transferencia de tecnología, creando una gran cantidad de Agencias de Extensión Rural, para atender las necesidades de los productores de uno o más Departamentos o Partidos, divulgar las nuevas técnicas y detectar los problemas que deben resolver las Estaciones Experimentales. (Cheppi,2006)

La investigación tenía antecedentes, personas capacitadas y formadas y además se concretaron planes de capacitación en el exterior para asegurarse profesionales de alto nivel de formación y conocimiento.

En el caso de los extensionistas se empezó a trabajar en el territorio sin experiencia y con poca formación. Se tomó un modelo norteamericano, que poco tenía que ver con la realidad del país. Se fueron formando con la experiencia, a través del tiempo fueron dándole la propia impronta dejando huellas concretas en la historia organizacional fue fluctuando según paradigmas y modelos imperantes, y el accionar de investigación y extensión varió de acuerdo a la concepción. Épocas donde se le dio mayor

importancia a la investigación a la producción de conocimiento y tecnología y a la extensión un papel de transferencia. Las desigualdades aumentaron la tensión entre los profesionales y la importancia y reconocimiento que tenían de cada uno de ellos. Al punto tal que en algún momento del país la extensión estuvo a punto de ser eliminada, privatizada.

De ahí la creencia que es continuamente expresada por los miembros de la organización, que:

Hay que articular la investigación y la extensión

Esta articulación está hablando de caminos paralelos, de fluctuación, de diferencias y desigualdades; según el enfoque que prime en la organización que tuvo mayores momentos de productivismo, donde la investigación tuvo mayor valoración.

Estas concepciones concebían a la investigación y al conocimiento como compartimentos estancos, por disciplinas, por áreas y en la mayoría de los casos la extensión y a la investigación también se mantuvieron como dos compartimentos que no se conectaban. Aporta a esta disfunción que la mayoría de los profesionales que formaban parte de la institución, en su mayoría ingenieros agrónomos y veterinarios fueron formados en un modelo positivista-funcionalista. Orientado a la competitividad y la producción agropecuaria como primer objetivo. La formación académica no dio importancia suficiente a la extensión en su currícula, en la mayoría de las carreras era una sola materia y optativa. La formación está enfocada a la competitividad prioritariamente.

De acuerdo a la concepción y con modelo el modelo que se perseguía se acentuaba en mayor medida en una u otro de los componentes, siendo mayor tiempo los periodos productivistas. Desde la valoración externa la imagen de la investigación está relacionada con mayor preparación y prestigio.

Es común escuchar que se debe trabajar en conjunto, realizar acciones concretas en conjunto.

Si uno lo relaciona con la imagen de familia podría asemejarse a los parientes ricos y los parientes pobres.

Con un estilo de conducción que al decir de la gente era autoritario, con un tipo de dirección semejante al de "patrón de estancia" la gente que trabaja en el campo lo expresa ; *"El director se puso las jinetas, buscó motivos para sancionar gente, no se lleva bien con el gremio , "yo soy el director, dice", somos gente grande y sabemos qué tenemos que hacer no nos tienen que decir "...se comporta como patrón de estancia". "Cuando vos te portas mal se recurre a la foja de servicio, no cuando te portas bien"*

Los jefes ejercen la autoridad como patrones de estancia

También manifiestan relaciones asimétricas en el poder de mando y en las formas de transmitir y relacionarse *"No te pagan horas extras y si trabajas más del tiempo correspondiente y si no lo haces se toman represalias, el castigo es a juntar piedritas o a rastrillar"*.

Este estilo de conducción se percibe en general a lo largo y a lo ancho de todo el país pero hay zonas o regiones donde esta asimetría es más marcada, acentuada en aquellas partes del país donde las relaciones entre las personas tienen un componente mayor en la distribución de poder y marcada la diferencias de clase. Se registraron frases como las siguientes: *"Como venían las autoridades nos hicieron sacar el agua de los charcos con latas" "Presiona menos al que conoce más y le es más funcional" "Nos muestra el papel que lo autoriza a dar órdenes por parte del director". Hay caciques no líderes. Se posicionan desde las jinetas"*.

Existen desigualdades en el trato y en la posibilidad de desarrollo de carrera

"Si le caes simpático te promocionan, y se repite nuevamente, siguen vigentes los criterios discrecionales, "No me han ido a visitar en treinta años de trabajo""Hay injusticia en las calificaciones y si protestas te persiguen". "El que trae comida no tiene lugar para comer porque en el comedor se cobra. "Cuando vos te portas mal se recurre a la foja de servicio, no cuando te portas bien" "Te califican individualmente y te dicen que tenés que trabajar en equipo".

Se refieren de distintas manera las desigualdades y se hace referencia a las falencias en la conducción, autoritarismo

“Manejo discrecional de los recursos”, “hay hijos y entenados”, hay gente que accede a mucha plata y otros no.

Argumentaban que una de las mayores dificultades que tiene la organización es lo relacionado a cuestiones de gestión, decían, *“Hay carencias en las conducciones de los grupos”. “Se necesitan gerentes capacitados que puedan gestionar para la innovación de la Institución que se está planteando hay muchas órdenes y contraórdenes”*

“Hace falta que alguien gerencie el nuevo proceso y además hay responsabilidad nuestra” El jefe es así, pero nosotros no colaboramos” Se necesitan gerentes capacitados que puedan gestionar para la innovación de la Institución que se está planteando: hay muchas órdenes y contraórdenes.

Con respecto al cambio que se proponía en la organización y al diseño matricial que se estaba gestando, existían distintas posiciones, la mayoría de las personas se las notaba entusiasmadas, coincidían con los aires de cambio, hacían suya la idea, la enarbolaban y se consustanciaron con la propuesta (por lo menos desde el discurso), un porcentaje menor, pero que igual se hacía sentir, manifestaban ciertos reparos, decían, *“La matriz así como está funcionando no sirve, es un espacio para el cogote aceitado.”*

Algunas personas mostraban incredulidad, basados en vivencias anteriores, que prometían cambios que no llegaron a consolidarse

“Hay un contrasentido, se vivieron varios procesos deliberativos anteriores y hasta hoy la institución con sus conducciones son verticalistas y no adhieren a estas nuevas líneas del PEI”

El INTA no cambia, todo sigue igual

“Existe la duda de que mañana venga otro nuevo cambio” “Estamos haciendo cosas nuevas con estructuras viejas. Debería ajustarse el rol de las Experimentales.” “La estructura vieja, rígida puede atentar contra el cambio promovido por la nueva conducción”

Además de la incredulidad se ve la convivencia del viejo y el nuevo paradigma. (Enfrentamiento entre dos realidades) y la resistencia al cambio que es lógico en estos escenarios donde operan el miedo a la pérdida y se aducía entre otras cosas cuestiones tales como *“No estamos acostumbrados a consensuar, tenemos prejuicios, es un proceso de aprendizaje”*.

Muchas cuestiones rondaban alrededor de la contradicción que se generaba a partir de lo que en la realidad percibían como una organización concentrada, donde la administración de los recursos y quienes la ejercían obedecían a parámetros de funcionamiento rígidos, que implicaba un obstáculo en la nueva forma “de hacer organización” que se planteaba, *“Los administradores deciden que hacemos, la gente de administración no está capacitada”*. *“No depender de los tiempos administrativos.*

Inclusive se ve que los obstáculos institucionales inciden o generan conflictos entre las personas que detentan los cargos *“Buscar consensos con gente que piensa diferente”*.
“

Y estos cambios requieren tiempo estos modelos mentales no se modifican de un día para otro, *“Vivimos bajo presión, pero eso no es excusa para juntarse. Hay que hacerse el tiempo para tratar las relaciones humanas”*.

Hay gente mayor que viene trabajando así desde hace muchos años, les
cuesta cambiar.

En todo proceso de cambio, las estructuras que más sufren son las más establecidas, normatizadas y consolidadas. Se evidenciaba la necesidad de cambio y readecuación no solo de estructura, de formas y pautas, sino también de distribución, delegación y simplificación de actividades roles y poder.

Cuestiones referentes al trabajo, la distribución de roles, las tareas se argumenta que *“No se trabaja en conjunto, falta comunicación, cada uno se enfrasca en sus cosas. Falta de solidaridad para luchar por ideas comunes. Se hacen reuniones grupales pero siempre volvemos a lo mismo, el sistema la estructura no es fácil de cambiar”*

Grandes falencias mostraron a la hora de hablar de conocimiento y comunicación, *“Aunque le parezca mentira aquí hay gente que no sabe lo que hace el otro” “Hay falta de comunicación, damos por sobreentendido las cosas, creemos que con el correo electrónico se resuelven y eso a uno lo deja tranquilo” Aunque le parezca mentira aquí hay gente que no sabe lo que hace el otro.*

No solo se evidencia entre las personas en el día a día sino que *“También hay falta de comunicación institucional” “El lenguaje institucional es poco claro” El temario llega tarde. Son cosas que hay que limar.*

Falta comunicación institucional. El lenguaje es poco claro.

“Las reglas no están claras”. “Depende de cada grupo, las reuniones no están institucionalizadas. No hay integración.” “A las reuniones se invitaba a algunos técnicos y a otros no”. La comunicación debería estar estructurada e institucionalizada. “Todo es opinable pero la decisión es esta”. “La información no llega a la base de la pirámide, entonces no se puede discutir y opinar bien y cuando opinas no se tiene en cuenta”

“Grandes dificultades para comunicarse” “Poco contacto entre las áreas” “Situación complicada de relacionamiento entre personas” “Cuanto más información se tiene mas poder se detenta”

Ponen en duda que la participación sea real.

Que la participación pase del discurso al hecho

El descreimiento se sustenta en procesos anteriores que quedaron a mitad de camino por cuestiones políticas, no se les dio continuidad *“Existe un proceso de participación*

anterior esto se comenzó a partir del Proyecto de minifundio, que es bueno". "La participación y los espacios para participar son escasos.

"Faltan organigramas y los roles de cada uno, mas agilidad entre áreas, participación y comunicación, más espacios como estos, necesitamos saber que hace el resto. El problema es de estructura. Será un problema de la EEA en la parte gerencial".

Proponen que haya *"Mayor conocimiento de los cambios que se van dando en la institución". "Establecer canales claros y eficientes para conocer los cambios institucionales". "Mejorar la comunicación hacia adentro y en un lenguaje común para todos".*

Sobrevuela en el imaginario colectivo el descreimiento por la continuidad del proceso, en un momento de cambios estructurales, operativos y funcionales de la institución, aparece con frecuencia el temor por la falta de continuidad de esta nueva etapa de la política institucional y allí el sentimiento de incertidumbre se ve bastante generalizado. Temen *"Que cambios políticos dejen de tener en cuenta lo que se estaba planteando"*. Estas situaciones que están muy vinculadas entre si, porque tienen que ver con vivencias recurrentes en la historia organizacional, después de una experiencia de apertura y cambio para la organización continuó una etapa traumática que fueron vividas con extrema intensidad en la década del 90`, en la que estuvo en peligro la integridad institucional, la continuidad de los proyectos y el desarrollo personal y profesional. Creen que

Se traduce a la institución la crisis del país.

En el contexto mencionado como *"Crisis institucional 90"* se produjo la pérdida de personas capacitadas y formadas en la institución *"Aún existen vestigios de esa situación," "El INTA estaba bien, Poco preparación, mucha experiencia*

En general concuerdan que fueron *“Tiempos difíciles en la década de los 90`... Los 90` pérdida de capital sobre todo los valores. “...” no hubo bajada de lo que había que hacer. No se discutía la misión y la visión.”*

El impacto fue fuerte y ante la falta de visión y sobretodo la inexistencia de presupuesto para funcionamiento, surgió la necesidad de buscar alternativas de superación ante la crisis, uno de ellos fue el financiamiento externo. “

...”Funcionaba con recursos externos, no estaba claro el rol” lo que generó desigualdades, inequidades, desazón y conflictos.

“Cuando no había plata estábamos preocupados por sobrevivir, salir a buscar el mango afuera para poder estar, siempre estuve con “Mishiadura”.

“había desigualdad por el hecho de que estaba mejor el que conseguía más recursos”. No entraba gente. Había paternalismo.” “Existen muchos kioscos ”Aparecen los kioscos, se bastardea, búsqueda de recursos afuera.”

Estas situaciones focalizadas en los 90, pero vividas también con la dictadura de los 70, como se refleja en las frases anteriormente expuestas, fueron vividas con mucha tristeza y se hace referencia de manera sostenida y en todo el proceso de Internalización en todas las experimentales, fue un hecho traumático que marcó a las personas de la organización, muchos contemporáneos de esa época que se vivió mucha incertidumbre ante la política de ajuste estructural y posible privatización de INTA, muchas agencias fueron cerradas, muchas personas pasaron a retiro y todos tuvieron que minimizar acciones y adaptarse a la mínima expresión de lo que se podía realizar. (Ver “Análisis de los paradigmas en el curso de la historia de la institución”).

Si bien hubo algunas alternativas de complementación como los programas que se generaron como Prohuerta, Cambio Rural y Minifundio,

para el accionar en Investigación y Extensión no había presupuesto entonces cada uno debió generar acuerdos y búsqueda de sponsors para continuar las actividades.

A estos se les llamó en el lenguaje coloquial de INTA ·Kioscos o quintas

Porque respondían a acuerdos particulares con empresas privadas o instituciones. Esto permitió seguir realizando actividades y generando conocimiento, ya no con un enfoque institucional sino de acuerdo a las demandas externas. Como se explicitó anteriormente, generó desigualdades entre técnicos, áreas y experimentales ya que algunos tenían recursos para realizar acciones y otros no y ya no había un enfoque común orientado a responder a la visión de la Institución y a las necesidades de la sociedad en su conjunto.

Las quintas o kioscos generaron desigualdades y conflictos entre compañeros, además la pérdida de valores y de identidad organizacionales.

Esto generó crisis y replanteos; si bien fue en un contexto determinado, se debía volver a la función del INTA que es generar conocimiento, realizar extensión y tecnología sin intereses sectoriales y accesibles a todos, como corresponde a una organización pública.

Se manifiesta como negativo la dependencia institucional de “la política de turno”. Está en la mirada del conjunto, que la institución debería ser más autónoma en ese sentido, instalando visiones y elaborando planes a largo plazo, sin sufrir vaivenes cambios en el rumbo institucional.

Como parte de las situaciones más relevantes que no se quieren revivir, está el temor de volver al Modelo Neoliberal, (lo que ese momento histórico representó para la institución). Que se considera, es lo que pondría en peligro los propósitos o metas de la organización. Si bien se centró el miedo el reclamo y lo que trajo aparejado este

relacionado a un período próximo, no se puede dejar de mencionar que este miedo seguramente tiene resabios de otros momentos aun mas traumáticos, donde se puso fin a un modelo de organización que se estaba gestando desde sus inicios hasta mediados de los 70, donde la dictadura instauró la represión, y hubo fuga de capacidades, persecución y desaparición. No son mencionados en documentos y bibliografía, pero si bien ni se nombró seguramente sobrevuela este fantasma en una institución que tuvo que silenciarse y reducirse por un tiempo. En una organización de investigación y acción en terreno deja una huella también difícil de ignorar. Esto deja su impronta, sumada a lo que se relató, que produjo mucho daño desde lo formal como desde lo emotivo y relacional.

Estos dos hitos organizacionales de contracción fueron significativos para la misma. Pero más allá de lo extremo de estas situaciones las demás etapas que se dieron a lo largo de la historia, se evidencia las debilidades para hacer prospectiva, establecer objetivos claros y planificar, todos aspectos claves en la creación de estrategia. Esto deja entrever que no está lo suficientemente instalada la mecánica de planificación en base a una concepción estratégica. Con visión a largo plazo, que trascienda a la gestión de turno.

9. CONCLUSIONES

El objetivo planteado en esta tesis fue el de caracterizar la cultura del INTA en el marco del proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y su incidencia en el cambio que se planteaba. Para arribar a la concreción de dicho objetivo se realizó el análisis desde dos perspectivas.

La primera fue enfocada desde los paradigmas o concepciones de pensamiento a través de los cuales se fue sustentando la organización y los sucesos acaecidos a lo largo de los 50 años de vida de INTA.

La segunda se realiza desde la descripción de la cultura teniendo como marco de interpretación los niveles de la organización. Teniendo en cuenta que a lo largo de su trayectoria es donde fueron plasmándose los valores, las creencias y formas de interpretar la esencia organizacional.

Estas dos perspectivas de análisis permiten interrelacionar los paradigmas organizacionales y la cultura propia de INTA.

La cultura de INTA que es retratada en un momento determinado en el que se pueden percibir las formas, los espacios, la vestimenta, que muestra que las personas se sienten parte, se evidencia el orgullo de pertenecer. También cuestiones edilicias y de distribución de espacios y recursos muestran las relaciones, los vínculos y las jerarquías. Las palabras científicas, siglas incomprensibles y otras cuestiones descritas como artefactos culturales dan cuenta de las características propias de su cultura.

En la descripción de los valores podemos mencionar: el amor por la organización, el compromiso, se sienten orgullosos de pertenecer, las relaciones y vínculos que se establecen, la proximidad entre los miembros, la relación estrecha que se conserva y construye a través de los años.

La posibilidad de Desarrollo profesional: desempeño individual, formación, carrera. Conocimiento. Profesionalismo, transparencia, ética.

La investigación y la extensión como dos componentes que le dan identidad y es considerado como un valor muy importante. El prestigio con que es considerada

externamente. La flexibilidad de la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios coyunturales.

También hacen referencia a disvalores como, el autoritarismo, el paternalismo. Amiguismo, favoritismo. Rigidez organizacional. Burocracias. Falta de participación. Falta de reconocimiento.

En referencia a las presunciones básicas hay creencias construidas a través del tiempo que incluyen factores internos y externos. Las presunciones básicas descritas en esta tesis son:

- El INTA es una gran familia.
- Diferencias y disociación entre investigación y extensión.
- Hay que articular la investigación y la extensión.
- Los jefes ejercen la autoridad como patrones de estancia.
- Existen desigualdades en el trato y en la posibilidad de desarrollo de carrera.
- Hay un contrasentido, se vivieron varios procesos deliberativos anteriores y hasta hoy la institución con sus conducciones son verticalistas y no adhieren a estas nuevas líneas del PEI.
- En INTA nada cambia.
- Hay gente mayor que viene trabajando desde hace muchos años, les cuesta cambiar.
- Falta comunicación institucional, el lenguaje es poco
- claro. Que la participación pase del discurso al hecho.
- Se traduce en la institución la crisis del
- país. Hay quintas.

A medida que se fue avanzando se fue profundizando el análisis pudiendo dar luz a las creencias más profundas que tienen sobre la organización. Y a través de los niveles de la cultura se puede dar respuesta a la hipótesis planteada.

Como se relatada en el desarrollo de esta tesis, cuando se realizó el PEI que fue un proceso participativo con fuerte incorporación de referentes, organizaciones del medio

y representativas de todos los sectores. También participaron personas de INTA, fueron algunas, y aquellas que ocupaban puestos jerárquicos. No se tuvo en cuenta a priori la cuestión cultural en la elaboración del PEI si, cuando se comenzó a implementar el PIPEI. Al realizar la internalización e interactuar y conocer a los miembros en toda la extensión, se pudieron conocer e interpretar las lógicas de funcionamiento del conjunto y se pudieron visualizar concretamente las relaciones y las creencias que subyacen.

Teniendo en cuenta la hipótesis planteada en esta tesis:

En el Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional (PIPEI) se evidenció la pervivencia de rasgos culturales que condicionan la puesta en marcha y continuidad del cambio que se propone.

Para el cambio de paradigma que se planteaba, se necesitaba una organización que trabaje por resultados, en equipos, con distribución de poder horizontalizada donde prevaleciera una relación de intercambio y saberes que enriquezcan al común. Una mirada transdisciplinaria, sistémica y compleja.

Se necesita una organización que trascienda el contexto, que se base en su Visión y misión, el INTA siempre estuvo supeditada a la situación del país, desde su concepción, pero en muchos momentos imbuida fuertemente en la crisis.

La organización se dice que es flexible que puede subsistir, pero en realidad se puede observar que se subordina al poder, y si bien tiene algunos atisbos de resistencia, no ha podido despegarse de los vaivenes políticos, se visualiza por el carácter paternalista que imprime la propuesta de cambio, se suman a la propuestas de los líderes, que son fuertes y tienen una fuerte impronta en la organización, se sienten identificados, los siguen se suman, con una actitud paternalista donde el superior marca el camino y hay que seguir, pero no siempre por convencimiento propio, ni por compartir los objetivos y los logros. En muchos casos desde una actitud pasiva culturalmente aceptada sin cuestionamiento.

Hay un claro descreimiento de las nuevas propuestas orientadas a generar una nueva organización, la mayoría de las personas íntimamente no confían en que puedan ser puestas en marcha estas propuestas de cambio. Esta creencia paraliza el accionar, hace una contramarcha que detiene la acción y genera un clima de negatividad que opera en un plano más inconsciente pero pervive, está presente. Tiene un fuerte

basamento en la historia y en la cultura vinculado a otros procesos que no alcanzaron a plasmarse más allá de una gestión. Quienes no creen en el fondo lo resisten porque implican cambios, porque genera miedo, porque así estamos bien, porque esto no va a funcionar, porque ya hubo estas propuestas y no funcionaron.

Porque el INTA en sus 50 años de vida se fue moldeando a los vaivenes de la política de turno. Porque está en su impronta cultural y si bien la mayoría de las personas adherían en el discurso al paradigma planteado, se hace necesario que se sustente a través del tiempo, que supere una gestión o una política de turno, que sea una política organizacional a través del tiempo y que se ponga en práctica un proceso de trabajo cotidiano día a día, con pautas claras y seguimiento del proceso orientado a trascender

Si bien en las propuestas que hacen en el PIPEI están en línea con la organización que se planteaba, en la cultura organizacional está impreso el descreimiento al cambio, a que realmente sea un proceso participativo, que trascienda a través del tiempo, que deje de ser una organización de estructuras rígidas, que se puedan establecer y se mantenga el funcionamiento matricial,, las relaciones horizontales, el trabajo en equipo, la comunicación fluida y accesible a todos. Acá se visualiza la lógica de la familia, la relación de padre hijo, donde uno espera que el mayor resuelva que haga, que le diga qué y cómo debe hacerlo.

Como conclusión final se puede afirmar que se ha dado respuesta a los objetivos propuestos y se ha comprobado la hipótesis planteada. Seguramente estudios futuros sobre esta temática puedan aportar mayor grado de conocimiento y especificidad que amplíen la descripción descripción de la cultura y la relación de la misma con otros factores internos y externos.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-ALEMANY, Carlos “Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural en el INTA”. En: Thornton, R.; Cimadevilla, G. (editores). La extensión rural en debate, Buenos Aires, Ediciones INTA. 2003.

-ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Mihaela, A Multi-factor Model for de Study of Organizations”, DSA, Uqam, 1983.

-BERDEGUE, J, OCAMPO, A. y Escobar, G, Sistematización de experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural- Guía Metodológica. Preval- Fidamerica. 2004.

-BIAGI, Marta, Investigación científica; guía práctica para desarrollar proyectos y tesis, Juruá, Curitiba, 2010.

-BOCHETTO, Roberto, Innovación, institucionalidad y desarrollo, PROCISUR /IICA/INTA, 2008.

-BURIN, D, KARL y Levin, L. Hacia Una Gestión Participativa y Eficaz. Buenos Aires. Ciccus.1998

-BLUTMAN, Gustavo, La reforma y modernización del Estado en Argentina. El papel de la cultura organizacional” Tesis de doctorado., Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 2009.

-BONTEMPO, Máximo, Historicidad de la comunicación en el INTA Tesis de grado. Facultad de Periodismo. Facultad Nacional de La Plata, 2003.

-CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill. 2000.

DIAZ BORDENAVE, Juan E, O que é comunicacao rural, Sao Paulo, Editora Brasiliense, 1982. Citado en BONTEMPO, Máximo, Historicidad de la comunicación en el INTA Tesis de grado. Facultad de Periodismo. Facultad Nacional de La Plata, 2003.

-DEAL Terence, KENNEDY, Allan, Las empresas como sistemas culturales, Edit. Sudamericana, 1990.

-DIETRICH, Heinz, Nueva guía para la investigación científica, Editorial 21, Colección Ciencia y Tecnología, 1999.

-ETKIN, J. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Buenos Aires- México – Santiago – Montevideo. Granica.2005

-ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las organizaciones. Paidós. Buenos Aires, 2000.

-FELCMAN, Isidoro, BLUTMAN, Gustavo, MENDEZ PARNES, Soledad; “Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina”, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2002.

-FELCMAN, Isidoro, BLUTMAN Gustavo; MÉNDEZ PARNES, Soledad; Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires; 2002.

-FELCMAN, Isidoro y otros; Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina; Centro de investigaciones en administración pública. Instituto de investigaciones administrativas. Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires; 2001.

-FOUCAULT, Michel; Vigilar y castigar, México, Siglo XXI, 1987.

-FREIRE, Paulo, Pedagogía del oprimido, Prefacio. Río de Janeiro, 1970

-FREIRE, Paulo; Extensión o comunicación?, Río de Janeiro: Continuum, 1971

-FREIRE, Paulo; Pedagogía de la esperanza: un reencuentro con la Pedagogía del Oprimido. Río de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

-GARCIA CANCLINI, Néstor; Las culturas populares en el capitalismo, México, Nueva Imagen, 1986.

-GRAVANO, Ariel, Mejoras _Organizacionales, apuntes de cátedra ,Sobre identidades y culturas organizacionales. Facultad de Antropología. Universidad de Buenos Aires, 2012.

-HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y LUCIO BAPTISTA, Pilar, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México. 3º edición; 2003.

HOFSTEDE, Geert, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related. Values. Beverly Hills, CA: Sage; 1980.

HOFSTEDE, Geert, Culturas Organizacionales, Alianza Editorial, Madrid, España; 1992

-INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA. Plan Estratégico Institucional “EL INTA que queremos 2005-2015”, Buenos Aires, 2004.

-KAUFMAN, Herbert, ¿Son las organizaciones públicas inmortales? Puede que sí, puede que no, Teoría de la organización: La evolución histórica del pensamiento, Ministerio para las administraciones públicas, 1993.

-KOUZES Y POSNER; El desafío del liderazgo: reflexiones cristianas / 1a ed. - Buenos Aires: Peniel, 20 10. Traducido por: Mara Campbell. ISBN 10: 987-557-244-6

-KUHN, Thomas; The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, Il: University of Chicago Press. Existe traducción española: La estructura de las revoluciones científicas, Madrid: Fondo de Cultura Económica de España, 2006.

-MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B, LAMPEL, J; “Safari a la estrategia”. Granica.

-NAJMANOVICH, D; ¿Existen los paradigmas?, Artículo publicado en la Revista Zona Erógena, 1992.

-PLENCOVICH, M; BOCCHICCHIO, A; AYALA TORALES, A, GOLLUSCIO, R; JAURENA, G, AGUIAR, Martín “Cómo formular trabajos científicos en las Ciencias Agropecuarias”, 2008.

-RIVIERE, Pichón, El Proceso Grupal. Paidós. Buenos Aires. 2006.

-SCHEIN, Edgar – La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza y Janes editores, 1988.

-SCHVARSTEIN, L, Psicología Social de las Organizaciones. Buenos Aires – México – Barcelona. Paidós. 2000.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION, “INTA Historia documental 40 aniversario”. Volumen I, 1996.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION, “INTA 50 años con la innovación del campo argentino”, 2006.

-PARSONS, T, La Estructura de la Acción Social, Madrid, Guadarrama, 1968.

- TAYLOR, Steve, BODGAN Robert, Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Ediciones Paidós Básica, 1992.
- VAN DIJK, Teun, “Texto y contexto – Semántica y pragmática del discurso” Ed. Cátedra, 1988.
- WATZLAWICK, P, Teoría de la Comunicación Humana. Herder. Barcelona. 1997.

10.1 Fuentes Documentales

- DUBRA, E, ROCA, Ma. V, SOTELO, A. “Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional. “El INTA que queremos 2005-2015”, 2008.
- FUENTES COIANA, Gonzalo. “Informe Consultora Pliegues”, 2007.
- INTA Depto. Comunicaciones en Extensión Rural Reflexiones tras 25 años en extensión. Revista Dialoguemos Año 4, N° 6, Buenos Aires, 1985. Citado en BONTEMPO, Máximo, “Historicidad de la comunicación en el INTA” Tesis de grado. Facultad de Periodismo. Facultad Nacional de La Plata, 2003.
- INTA. Video institucional 50 años de INTA, 2006.

<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

www.inta.gob.ar

11. ANEXO

Ilustración Nº1. El Viaje.

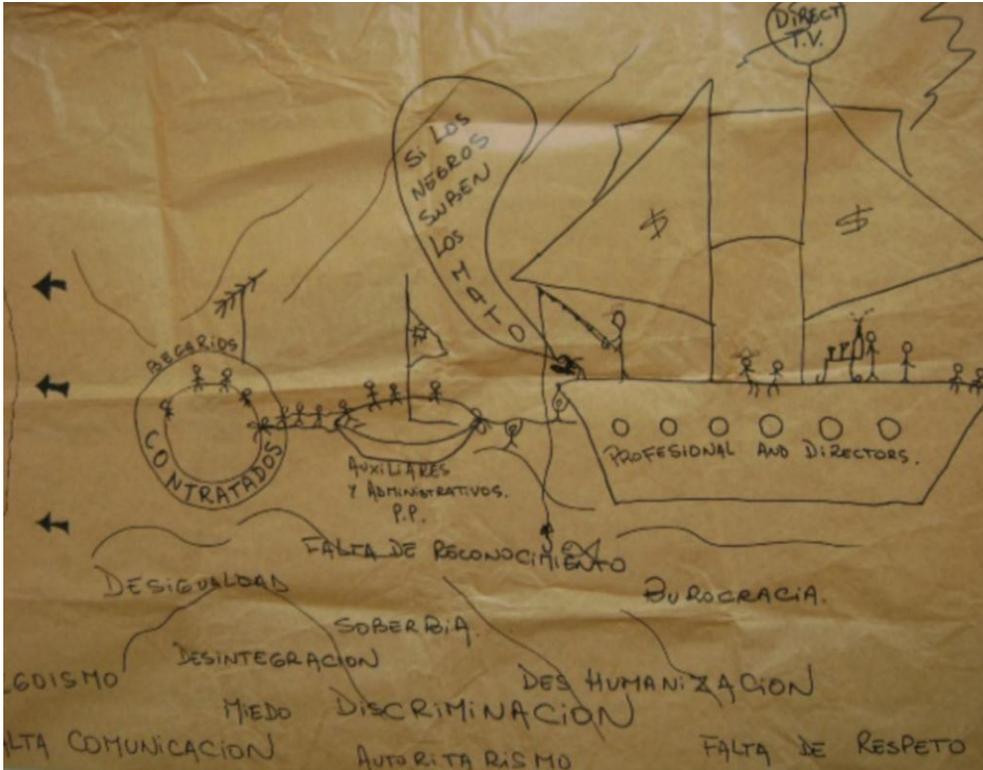


Ilustración Nº 2. Relación de poder



Fuente: Ilustraciones elaboradas en los talleres realizados en el marco del PIPEI

Poema N°1: Grupo Personal de Apoyo de Campo.

Exposición en plenario. Técnica Antes- Ahora- Después

Antes veníamos mal escasos de presupuesto, disminuyó el personal y había pocos proyectos.

Las herramientas eran viejas y el riesgo de accidentes era grande en nuestra gente.

Durante todo ese tiempo no hubo capacitación y para colmo de males

el personal se nos iba. creando nuevos problemas, en la visión de futuro

Con los buenos compañeros campeamos esta parada

y tuvimos muchas bajas, unas buenas, otras malas

Pero hoy en estos momentos en el sueldo quien nos iguala.

Era lindo ver los técnicos con su personal de apoyo

trabajando codo a codo. pero hoy con la tecnología, nos sentimos medio solos

Ahora hay más presupuesto, pero no muy bien distribuido

Aumentaron las herramientas y otras se han fundido

pero piensa nuestra gente que aún son insuficientes.

Aún seguimos pensando que falta capacitación

y con muchos superiores , hay problemas de comunicación

y para colmo de males, con el nuevo escalafón se generaron ruiditos, que parecen un ciclón

también vemos problemas del personal contratado

que tienen bajos sueldos y se siente discriminado.

Estas necesidades queremos manifestar

en este grupo de apoyo nos queremos capacitar

y que en la Experimental aumenten aún más el personal

que los sueldos de contrato se equiparen a los nuestros

*y si es posible que ellos entren para
nuestra planta*

*porque de esa manera vemos que el
INTA se agiganta.*

*Si incorporan maquinaria vamos
muchos a mejorar*

*y si aumentan las reuniones mejoraría
el clima laboral.*

*Pasamos épocas buenas pasamos
otras fuleras*

*pero nunca arrancaron del INTA, la
camiseta*

*Más humanos, más capaz Con
apertura al país*

*Con este PEI tan tenaz Seguro se va a
conseguir.*

Poema Nº 2. Grupo: Personal de Apoyo Técnico-Administrativo.

*Señor gerente del INTA le pido
preste atención*

*Hemos estao trabajando pa mejorar
la institución*

*Hay burocracia y letargo en el setor
de aministracion*

*Necesitamos un nuevo sistema pa
otimizar la atención*

*Que nos escuchen atentos esa es
nuestra intención*

*Queremos decir con juerzas Que
amamos la institución*

*Pero hoy en día nos planteamos
Ser todos un poco mejor*

*Y que le den oportunidades a todos
los del fogón*

*De individuales y ortivas ya
estamos todos cansados*

*Hace falta juerza, ganas y algunos
temas mas claros*

*Que la línea comunique los pedidos
con más agrado*

*Y que a las ideas nuevas no le
pongan tantos palos*

*Sabemos que falta poco pa
llegar donde queremos*

*Pero no olviden de pasar lo que
saben a los nuevos*

*Para poder encontrar dentro de
un par de años*

Tesis: La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

*Mejor clima laboral y un INTA
con grandes cambios*

*Más humanos, más capaz con
apertura al país*

*Con este PEI tan tenaz seguro se va
a conseguir.*

Fuente: Exposición en Plenarios.

Tabla Nº 1: Visitas realizadas

Fecha	Nombre Regional	Lugar/ EEA	Total del personal	Profesionales	Técnicos y Administrativos	Apoyo(Campo)
22/11/05	Bs.As.Sur	Cuenca del Salado	52	0	0	0
13/12/05	Bs.As.Sur	Balcarce	45	0	45	0
24/04/06	Bs.As.Norte	Delta	40	0	0	0
25/04/06	Bs.As.Norte	San Pedro	94	0	0	0
31/05/06	Misiones	Monte Carlo	45	31	0	16
01/06/06	Misiones	Cerro Azul	110	36	21	53
04/07/06	Tucumán	Famaillá	170	0	0	0
05/07/06	Sgo del Estero	Sgo del Estero	114	77	15	22
01/08/06	Chaco-Formosa	Colonia Benítez	73	32	20	21
02/08/06	Chaco-Formosa	Saenz Peña	180	69	60	77
03/08/06	Chaco-Formosa	Las Breñas	81	25	20	36
08/08/06	Bs.As.Norte	Pergamino	290	125	66	99
28/09/06	Patagonia norte	Bariloche	154			
04/10/06	Catamarca - La Rioja	Catamarca	110			
05/10/06	Salta - Jujuy	Salta	140			
11/10/06	Corrientes	Bella Vista	72			
12/10/06	Corrientes	Mercedes	75	32	26	19
19/10/06	Entre Rios	Paraná	150			
20/10/06	Entre Ríos	Concordia	100	30	20	45
01/11/07	Bs.As. Sur	Balcarce	283	119	98	66
15/11/06	Sta. Fe	Rafaela	180	0	0	0
27/11/06	Cuyo	San Juan	130	30	22	25
12/12/06	La Pampa	Anguil	176	87	38	50
13/02/07	Cuyo	San Luis	90	60	11	19
14/02/07	Cuyo	Junin	57	20	22	15
15/02/07	Cuyo	Mendoza	149	75	34	40
12/03/07	Patagonia	Río Gallegos	50	0	0	0
26/03/07	Córdoba	Manfredi	260	124	54	70
27/03/07	Córdoba	Marco Juarez	190	85	43	70
23/04/07	Castelar	CICV y A Patol. Y Virol.	150	118	66	34
24.04.07	Castelar	CIA	150	48	22	16
25/04/07	Castelar	CIRN	183	81	74	28
26/04/07	Castelar	CICVyA	180	152	42	48
		Total	4323	1456	774	869

Tabla Nº 2: Tabulación y codificación de los datos relevados en los talleres y plenarios durante el PIPEI.

● Estilo de gestión. Experimental: Marcos Juárez

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Inequidad de gestión Verticalismo Falta de comunicación con el personal Falta de transparencia + Nuevas actividades no planificadas	Figuras que sepan conducir Lideres positivos para organizar grupos de trabajo Que los objetivos de conjunto superen los particulares Mayor organización
Apoyo técnico	Buena relación con los directores Valoración del director hacia los empleados (reconocimiento) Igualdad	Autoritarismo Malos tratos Menosprecio Asociaciones de hecho	Mayor planificación incluyendo las urgencias.
Apoyo de campo			

● Estilo de gestión. Experimental : Manfredi

Profesionales	Hay algunos cambios Modernización Transparencia	Los Kioscos + Falta priorización en la ejecución de inversiones Mala distribución de recursos Falta de visión estratégica Verticalismo Autoritarismo Política partidaria en las decisiones Viejas estructuras : Institucionales y personales Son estructuras rígidas Falta de capacidades en la conducción de gente	Reuniones periódicas con directivos Visión integradora Mayor trabajo en equipo Ética y transparencia Diferenciación de roles
Apoyo técnico	Autonomía en el trabajo Que el nuevo jefe te escuche y te haga participar	El autoritarismo Descalificación del jefe con las evaluaciones	Que el jefe se comunique directamente con la gente Evaluaciones de desempeño mas

			serias y justas
Apoyo de campo		Diferencia entre jóvenes y viejos Autoritarismo	Más comunicación con el jefe

● **Estilo de gestión. Experimental : Colonia Benitez**

Profesionales	Poco claros los criterios de distribución de recursos Desorganización Se adecuan los RSE de acuerdo a la nueva estrategia de trabajo El poder político condiciona algunas estrategias Se planifica y fija lineamientos recién arranca el proceso condicionado por la capacidad de gerenciarlo Hay directores de becas que no cumplen el rol, faltan equipos de trabajo	Mucho tiempo con estructuras verticales Los problemas se analizaban entre áreas y redefinían estrategias en juntas internas En 78- 80' se desarticulan los equipos de extensión En los 90' se destruyen los equipos de extensión e investigación. Desarticulación Captación de recursos extra presupuestarios, cambian los objetivos	Organizados, comunicados, informados, articulados, mediante : Reuniones, talleres, jornadas de trabajo (grafico) Necesidad de carrera gerencial + Más articulación hacia fuera por parte de los gerentes Presupuesto mejor priorizado y asignado por la coordinación profesional Eficientizar el uso de los recursos disponibles
Apoyo técnico	Falta de participación e integración en las decisiones		Mayor protagonismo al personal no profesional Que las decisiones no estén limitadas a un grupo reducido
Apoyo de campo	Hay mas de un proyecto	Un jefe por cada sector No había proyecto	Organización para el futuro Trabajo en conjunto Unión con los técnicos Un INTA unido en los grupos

● **Estilo de gestión. Experimental : El Colorado**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Apoyo técnico	Continúan las asimetrías Falta de adecuación de los modelos de gestión y estructura	Los Kioscos Visión sectorial Asimetrías (CERECHAFO) Verticalidad (gestión)	Carreras gerenciales

● **Experimental : Centro regional**

Apoyo técnico			Adecuar el diseño institucional alentando la participación (DISPARIDADES) Mayor priorización en objetivos institucionales (aprender a decir que no) Formación de nuevas capacidades gerenciales desde la institución
---------------	--	--	--

● **Estilo de gestión. Experimental : Las Breñas**

Profesionales			Sistematizar visitas de los cuadros gerenciales a las distintas áreas de trabajo. Redefinir y discutir la conformación de la matriz
Apoyo técnico			INTA actualizado, líder, abierto más eficiente y con mejor gerenciamiento. Que no pierda el tren.

● **Estilo de gestión. Experimental: Concordia**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales			Definir los roles de las personas Incorporar un mediador para mejorar las relaciones personales y de trabajo
Apoyo de campo		Directivas contradictorias	Dialogo con directivos Que los jefes salgan al campo y vean lo que la gente hace

● **Estilo de gestión. Experimental: Paraná**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Gerentes con aptitud/actitud de facilitador Mecanismo/estrategias para la resolución de conflictos, democráticos y justos	Selección de gerentes sin condiciones probadas para el liderazgo de RRHH Demasiada valoración del verticalismo y la antigüedad	Ejercer la horizontalidad en todos los niveles, empezando por el grupo de trabajo Implementar sistemas de gestión de calidad interna (comunicación, personal, proyectos,

			administración de tareas) Horizontalidad en las decisiones y en la comunicación Que haya concursos para coordinadores de proyectos Real funcionamiento Matricial Agilizar el manejo de los recursos
Apoyo técnico		El gerenciamiento El autoritarismo Escasa capacidad de gestión Incoherencia en la toma de decisiones Desintegración, discriminación , sectarismo	Personal idóneo en gerencia Capacidad de gestión
Apoyo de campo	Coherencia en el mensaje de los jefes Jefes mas comprensivos, mas compañeros (empleados del INTA, no dueños)	Jefes autoritarios Discriminación del personal de campo (a todo nivel) Discriminación del personal contratado (ropa,festejos,etc.)	Personal directivo dialogando con todo el personal

● **Estilo de gestión. Experimental: Mercedes**

Profesionales	Jefes con sentido común, sin individualismos	La verticalidad + El doble discurso El autoritarismo Falsa participación , el doble discurso Que la Matriz sea una reunión de información	Verticalismo (centralizado, unidireccional, falta de autonomía) Autoritarismo, soberbia, miedo a represalias
Apoyo técnico		Autoritarismo Malas relaciones con superiores.Subestimación	Indefinición de roles
Apoyo de campo			Capacitación para el superior inmediato del personal de taller

				en "el manejo de personal"
--	--	--	--	----------------------------

● **Estilo de gestión. Experimental: Castelar CICVyA Virología – Patología**

Profesionales		Parcialidad y favoritismo. Falta de conducción y comunicación de directivos hacia abajo.	Fomentar líderes que sean inclusivos y que su gestión sea monitoreada. Incentivar la formación en recursos humanos y gestión para el personal gerencial.
Apoyo técnico		Falta de definiciones de roles y responsabilidades de todo el personal, se genera confusiones y probables manipulaciones. Falta de formación en cargos gerenciales y en el manejo de recursos humanos. Falta de compromiso, ausencias prolongadas. Incapacidad para escuchar. Falta de comunicación. Desinterés. Falta de responsabilidad en la toma de decisiones en las soluciones y en las respuestas. Despreocupación por el personal a cargo (maltrato laboral en algunos casos) La indiferencia y la falta de colaboración por parte de las direcciones y los profesionales con personal a cargo. Incapacidad para gerenciar.	Capacitación obligatoria a las personas que tienen cargo en el manejo de recursos humanos y su posterior aplicación.
Apoyo de campo			

● **Estilo de gestión. Experimental: Balcarce**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Muchos caciques y pocos indios. Queremos saber cuanta gente trabaja en la gerencia. Jerarquías verticalistas y	

		<p>autoritarias. Hay que dejar el autismo y las individualidades- Hay falta de incentivo al trabajo interdisciplinario y en equipo. Hay falta de conducción y liderazgo especialmente en algunas áreas. Distribución inequitativa de los recursos. Trato preferencial, algunos sectores tienen mas y otros menos. El amiguismo y algunas estructuras.</p>	
Apoyo técnico		<p>Discriminación. Abuso de poder. Discriminación.</p>	
Apoyo de campo	<p>Compañerismo con jefes y pares Comunicación con el empleado y jefe directo.</p>	- Autoritarismo	

● **Participación. Experimental: Marcos Juarez**

Profesionales	Instancias de participación para las bases	Poca participación+ Falta de integración	Espacios de participación más trabajo grupal
Apoyo técnico	Talleres de trabajo		Reuniones de trabajo para alimentar la Matriz Mayor participación
Apoyo de campo			Mayor integración entre el técnico y el obrero Reuniones para intercambiar información

● **Participación. Experimental : Manfredi**

Profesionales		Falta de participación gremial y comisiones internas	<p>Talleres de intercambio ,integración e información para el personal Trabajo en equipo Visión integradora Mayor participación Integración real (Responsabilidad propia)</p>
---------------	--	--	---

Apoyo técnico	Ver que el nuevo jefe te escucha y te hace participar			- Ser protagonistas
Apoyo de campo		- Falta de participación en las tareas inherentes al personal de campo		- Mayor participación en la planificación de tareas

● **Participación. Experimental: Colonia Benitez**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales	Con un marco que nos convoca intra institucionalmente a la participación Desde el PEI las líneas son claras pero la participación es baja Falta de espacios de análisis y reflexión Muchos ruidos y tabúes		Comunicados, Informados. Articulados Jornadas, talleres, jornadas de campo Mejorarlas relaciones interpersonales. Mejorar y fomentar los espacios de encuentro Mayores espacios de participación consolidada Promover la participación en la matriz local

● **Participación. Experimental: El Colorado**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales	Apertura a la interdisciplina		Consolidar los espacios de participación
Apoyo de campo	Que brindamos: tiempo Trabajo, responsabilidad, capacidad, cuidado de la institución, compañerismo, experiencia.		Un INTA unido en los grupos. Que queremos: que nos valoren, mas organización en el trabajo, capacitación, mas herramientas ,jefe de área específico ,mantenimiento de infraestructura y vehículos ,viático completo , elementos de higiene ,blanqueo de ingresos de cooperativa , aumentos de sueldos

				de contratados ,reuniones mensuales con, director, jefe técnico y otras areas.
--	--	--	--	--

● **Participación. Experimental: Las Breñas**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales			- Sistematizar reuniones por grupo de trabajo. Dos reuniones al año para conocer el trabajo de los equipos de toda la experimental.

Participación. Experimental: Concordia

Profesionales			Reuniones resolutivas para solucionar problemas
Apoyo de campo			Que la voz de nuestros representantes sea escuchada Reuniones de integración entre sectores del campo

● **Participación. Experimental: Paraná**

Profesionales	Espacios participativos (profundizarlos)		Ámbitos de integración y comunicación, orgánicos y sistematizados (seminarios) Ejercer la horizontalidad en todos los niveles, empezando por el grupo de trabajo. Contar con representación de los profesionales en el Consejo Local, regional y Directivo Nacional con voz y voto. Tener mas participación Una organización mas participativa
Apoyo técnico	Consensos		Fortalecimiento y valorización de equipos de trabajo. Crear espacios para intercambio e interrelación según

			necesidades y por tareas(1 vez por mes o mas) Integración : compartir experiencias, fiestas, trabajo en grupo
Apoyo de campo	Buen equipo de trabajo y comunicativo		

● **Participación. Experimental: Mercedes**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	El trabajo en grupo La interdisciplinariedad Participación para jóvenes		Una reunión por semana de una hora y media por grupo, y una vez al año con todos Mecánica de trabajo (horizontal, participativo ,representativo) Solución de temas en forma colectiva
Apoyo técnico			<ul style="list-style-type: none"> - Diálogos participativos entre técnicos, auxiliares y administrativos - Participación de un referente administrativo o auxiliar en la matriz

● **Participación. Experimental : Castelar CICVyA Virología - Patología**

Profesionales	Reuniones o espacios de intercambio y capacitación. Existencia de ámbitos de discusión y elevación de propuestas	Falta de participación. Falta de integración entre los grupos. Falta de conciencia en el trabajo en equipo.	Representatividad de todas las partes en las decisiones que se toman. Representación adecuada en cada instituto.
Apoyo técnico		<p>No hay participación, reconocimiento, incentivo y son muy castigados.</p> <p>No hay participación del personal administrativo en la matriz.</p>	<p>Que continúen haciéndose estos plenarios. Promover eventos deportivos que integren a todo el personal. Que se autoricen las reuniones de matriz una vez por mes. Participación de representantes de todos los niveles en las reuniones de matriz.</p>

			Reuniones de personal técnico auxiliar para elevar propuestas a los profesionales.
--	--	--	--

● **Participación. Experimental: Balcarce**

Profesionales			Incentivar los trabajos en grupos interdisciplinarios. Que haya foros de discusión para anticiparse a los escenarios futuros. Facilitar las vías de comunicación. Integrar en la matriz a una representación de la facultad. Continuar con las jornadas de intercambio entre las diferentes áreas haciendo énfasis en las discusiones técnicas. Crear ámbitos de discusión.
Apoyo técnico		-	- Creación de un ámbito participativo y de planificación donde estemos representados todos. - Generar espacios para conmensurar opiniones, ideas, de reflexión y catarsis.
Apoyo de campo			

● **Políticas adecuadas de RRHH. Experimental: Marcos Juárez**

Profesionales	Predisposición al trabajo en equipo	Falta de política de RRHH Falta de RRHH específicos + Inestabilidad laboral Inequidad + Mayores exigencias y pocos RRHH	Mayores RRHH por priorización Mayor capacitación para los mismos
Apoyo técnico	Igualdad Capacitaciones	Contratos precarios + Falta de igualdad de oportunidades Falta de capacitación Hay discriminación. Falta de personal	Mayor estabilidad laboral Hacer Talleres de capacitación Nombramientos en planta

Apoyo de campo		Igualdad entre contratados y gente de planta Poca capacitación Contratos basura	Mejorar las condiciones laborales de los contratados Más capacitación
● Políticas adecuadas de RRHH. Experimental: Manfredi			
Profesionales	Personal con energía y compromiso Imaginación y creatividad Trabajo interdisciplinario Dinámica de trabajo Crecimiento profesional Compañeros Inversiones en RRHH Reconocimiento Nuevo escalafón Grupo humano	Precariedad laboral + Sobrecarga de trabajo Personal no comprometido Falta de conciencia en seguridad laboral Falta de personal de apoyo Diferencia entre contratados y planta + Falta de formación integral de RRHH (rotación de becarios) Inequidad en condiciones de jubilación	Regularización laboral del personal Ruptura del individualismo Pautas claras de trabajo Gente comprometida Nuevo personal de apoyo Técnicos capacitados Salarios dignos Reformular la formación de becarios Equipos interdisciplinarios Recursos humanos adecuados y bien asignados
Apoyo técnico	Buenas gestiones a nivel remuneraciones.++ Compañerismo Nuevo escalafón Autonomía de trabajo Mejora de salarios Lo aprendido	Falta de igualdad entre agencias Capacitación incompleta Malos compañeros y experiencias	Capacitación para todos por igual + Más personal técnico en la EEA y en agencias Igualdad en el nivel de puestos de trabajo de las secretarías. Uniformes de trabajo Evaluaciones de desempeño serias y justas. Hacer cumplir las normas de seguridad e higiene Escuchar al contratado Beneficios del convenio colectivo de trabajo para todos. Reconocimiento a todo el personal Crecimiento personal
Apoyo de campo	Compañerismo Aprendizaje Experiencia Progreso en el trabajo	Falta de compañerismo Diferencia entre jóvenes y antiguos	Renovar y adecuar los equipamientos y herramientas Aumentar el personal

	Capacitación	(exigencia que lleva a la competencia y a juego de poderes) Almacenamiento de agroquímicos en lugares inadecuados	de apoyo + Mejorar las condiciones de trabajo: que haya lugares accesibles para comer y bañarse. Más cursos para tareas específicas Mas transmisión de conocimientos (prácticos y técnicos) Mejoras en infraestructura (duchas, baños y comedor.) Más capacitación en épocas donde todos puedan asistir. Crear una nueva sección que se dedique a la aplicación de agroquímicos.
--	--------------	--	--

● **Políticas adecuadas de RRHH Experimental: Colonia Benitez**

	Ahora	Después	Espero/ Propuestas
Profesionales	El nuevo escalafón no prioriza la carrera profesional, premia la gestión Las condiciones de contratos son precarizadas y la Planta permanente es vieja (bache generacional)	Inseguros Compromiso con el trabajo y con la gente. Se precarizan las condiciones de trabajo Los sistemas de evaluación no funcionaron	Dar respuesta a la demanda de capacitación por las expectativas creadas. Más valoración de recursos humanos. Equidad con el profesional y el no profesional
Apoyo técnico Y administrativo	No se conoce plan de capacitación específica para cada área Hay estabilidad laboral: seguridad y tranquilidad. Incorporación de recursos humanos.	Estancamiento en recursos humanos y en capacitación. Inseguridad laboral	Implementar el escalafón cumpliendo en su totalidad obligaciones y beneficios.
Apoyo de campo			

● **Políticas adecuadas de RRHH. Experimental: El Colorado**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales			
Apoyo técnico y administrativo	Mayor compromiso de los recursos humanos. Contratos precarios Mas incorporación de recursos humanos Mas capacitación Nuevo escalafón Mal servicio de ART	Pérdida de personal (ajuste diciembre de 1991).	Aumentar la planta permanente
Apoyo de campo	el sueldo esta uno a tres varios técnicos para un personal se contrata más personal	Se pagaba hasta el agua que se tomaba El sueldo estaba uno a uno Tenía un jefe en cada sector Éramos menos pero se trabajaba más.	Organizarse para el futuro Un técnico específico para cada área Conocer las tareas de los técnicos.

● **Políticas adecuadas de RRHH. Experimental : Las Breñas**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales			Armar programas de capacitación acorde a las necesidades de los distintos grupos. Utilizar recursos propios. Equiparar condiciones de trabajo: estabilidad laboral, etc. Más personal de apoyo especializado. Más infraestructura.
Apoyo técnico	Compromiso de la institución con la gente. Información y conocimientos. Camiseta bien puesta. Sentido de pertenencia. Gente involucrada y gente que valoro. Experiencia, capacidad esfuerzo y sacrificio. Recursos humanos	Rencores Mala gana y stress Gente sin camiseta Los que se oponen al cambio Los abusos, los aprovechadores. Falta de recursos humanos. Insumos y herramientas. Inestabilidad laboral Kioscos El trabajo sectorizado	Capacitación en todos los sectores. Que estemos preparados para los cambios. Personal capacitado y organizado con nuevas herramientas Agentes de prevención y conservación del medio.

	necesarios. Solidaridad.		
Apoyo de campo	Esfuerzo Experiencia Responsabilidad compromiso Compañerismo a medias. Estabilidad laboral	Mal interpretada la consigna	Equiparación de sueldos Más personal Más Infraestructura Más capacitación Reconocimiento al personal de campo. Evitar diferencia entre contratados y planta. Evitar diferencia entre técnicos y personal de campo. Compartir los logros obtenidos. Contar con un profesional de la salud en la EEA. Buscar aseguradoras con mayor asistencia y seguridad (ART) Cubrir la vacantes con personal que ya está en la institución. Contar con botiquines en cada sección.

● **Políticas adecuadas de RRHH. Experimental: Concordia**

Profesionales	Actitud positiva Compromiso del personal (La camiseta) Posibilidades de capacitación y crecimiento El grupo humano(sus capacidades)/confianza Libertad para crear/trabajo en grupo Capacidad de cambio	Historias previas Individualismo Prejuicios Actitud negativa	Aspiraciones personales satisfechas Igualdad de oportunidades para todos Capacitación e instrucción Acompañamiento y capacitación de nuevos profesionales Autonomía en las unidades (EEA, AERs, etc.)
Apoyo técnico	Sentido de pertenencia Compañerismo Estabilidad laboral Gente con compromiso y valores Experiencia Solidaridad Compromiso con el trabajo	Desigualdad en los derechos del personal según su dependencia (Cooperadora, contratados, plan trabajar, etc.) Desvalorización de las tareas de otros	Con RRHH totalmente comprometidos con los objetivos de la institución con estabilidad laboral y crecimiento equitativo de su

		Maltrato entre el personal en los distintos niveles Incertidumbre laboral de otros tiempos Falta de compromiso Hipocresía, falsedades	personal Con igualdad de derechos entre su personal (igual tarea, igual beneficio) Con personal capacitado en todos sus niveles Tener asesoramiento y formación Incorporación de personal de campo y auxiliares adm. Paso a planta de contratados Contar con los medios de seguridad (contratados) Reconocimiento en los trabajos presentados y/o publicados Capacitaciones Flexibilidad en los horarios.
Apoyo de campo	Compañerismo en el trabajo Fe en el cambio (confianza en el PEI) Conocimientos Viajes de recreación Los compañeros que ya no están El futbol El prestigio de trabajar en el INTA	Problemas personales Falta de reconocimiento. Reubicación del personal Tareas que realiza. Personal de apoyo Envidia y egoísmo.	Que la gente que tenga contratos pase a planta gradualmente Igualdad y compañerismo Que el horario de verano sea corrido (diciembre , enero, febrero)

● **Políticas adecuadas de RRHH.** Experimental: Paraná.

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	- Que se incorpore la gente que se pidió para los proyectos	Discriminación del personal del INTA (contratados, becarios, planta) en relación a instancias de participación, formación, remuneración Viejas internas, resentimientos, rivalidades ,revanchas	Participación del personal en la elección de cargos y en la evaluación Efectuar concursos de coordinación de proyectos Una política de capacitación Que los logros científico-tecnológicos acompañen al desarrollo humano Incorporación de gente joven con estabilidad

		<p>Sistemas de evaluación unidireccionales</p> <p>Agua comida y mate</p> <p>Buen humor, predisposición y compañerismo</p>	<p>laboral</p>
<p>Apoyo técnico</p>	<p>Capacidad y valores (humildad-ética)</p> <p>Trabajo en equipos</p> <p>Compromiso y sentido de pertenencia</p> <p>Experiencia y saberes individuales y colectivos</p> <p>El capital humano de la institución</p> <p>Compromiso del personal</p> <p>Buen ambiente laboral</p>	<p>Desvalorización de las capacidades</p> <p>Discriminación en la educación no formal (de los no profesionales) y en la formal (postgrados y maestrías de los profesionales)</p> <p>Aspectos negativos de las relaciones interpersonales (soberbia ,individualismo ,prejuicios, celos profesionales)</p> <p>Viejo sistema de ingreso a la institución (figuras laborales precarias)</p> <p>Individualismo</p> <p>Diferencias entre grupos</p> <p>Egoísmo con los recursos</p>	<p>Profesionalización de la tarea en todos los niveles + Reconocimiento y valorización de la tarea realizada</p> <p>Distribución equitativa de incentivos (regalías...etc.)</p> <p>Creatividad, eficiencia, eficacia, compromiso</p> <p>Estímulos, incentivos económicos</p> <p>Estructuras donde cada uno cumpla su rol</p> <p>Generar instancias de recreación que favorezcan las relaciones interpersonales.</p> <p>Un sistema de ingreso claro y previsible.Incorporación de personal capacitado : acorde al crecimiento y a su puesto de trabajo (oficina ,maquinaria, sistemas. Capacitación específica para la función.</p> <p>Un nuevo sistema de evaluación</p>
<p>Apoyo de campo</p>	<p>Compañerismo + Experiencia laboral + Prestigio y orgullo de pertenecer al INTA</p> <p>Oportunidad de desarrollar una familia</p> <p>Poder revertir errores</p> <p>Recuerdo de los que ya no están y se toman su tiempo para</p>	<p>Diferencia contractual por la misma labor (contratado-plata permanente)</p> <p>Desbalance entre el ingreso de profesionales y personal de campo</p> <p>Carencia de capacitación para la tarea determinada</p> <p>Falta de reconocimiento escalafonario.</p>	<p>Un INTA de todos (reconocimiento a la experiencia y la opinión de personal)</p> <p>Igualdad en las jubilaciones (82% móvil)</p> <p>Contratados a planta permanente o transitoria</p> <p>Reconocimiento en las publicaciones a todo el personal participante</p> <p>Mas capacitación</p> <p>Construiríamos una gran familia de trabajo en un lugar con equidad</p>

	<p>nosotros</p> <p>Un ambiente de trabajo agradable (en contacto con la naturaleza)</p> <p>Reconocimiento a los profesionales que se toman y tomaron tiempo para capacitarnos</p> <p>Buenos momentos vividos</p> <p>La solidaridad de los compañeros</p> <p>Respeto</p> <p>La capacitación</p> <p>Mas personal de campo</p> <p>Igualad de condiciones</p> <p>Reconocimiento del saber del personal de campo y de las tareas que realiza</p> <p>Que se tomen en las evaluaciones los trabajos no específicos a su función que se realizan</p> <p>Horarios adecuados a cada sección</p> <p>Análisis médicos más completos</p>	<p>Evoluciones injustas (hechas por personas que no conocen a quienes evalúan)</p> <p>No cumplimiento de las normas de seguridad por parte de los jefes</p> <p>Los contratos , porque otorgan pocos derechos y las mismas obligaciones que al resto del personal</p> <p>Horas extras y fines de semana trabajados pero no reconocidos o compensados</p> <p>Desfavorable reubicación de los ex serenos</p>	<p>Nos quedamos en el INTA modificando las cosas negativas</p>
--	---	---	--

● Políticas **adecuadas de RRHH. Experimental: Mercedes**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	<p>El trabajo creativo</p> <p>Visión, forma de trabajar</p> <p>,profesionalismo</p> <p>El personal de INTA</p> <p>Los nuevos equipos y los RRHH</p> <p>Equidad interna, especialmente para los contratados</p> <p>Grupos de trabajo (la camiseta del INTA)</p> <p>Capacitación al la</p>	<p>Falta de compañerismo</p> <p>Miedo al cambio</p> <p>Falta de RRHH y equipamiento</p> <p>Injusticia (sistema)</p> <p>Inestabilidad de los contratados (económica-capacitación)</p>	<p>Equidad interna a nivel nacional, sobre todo para los contratados y viáticos</p> <p>Agilizar la contratación de personal para subsanar la sobrecarga laboral</p> <p>Un INTA con mucha gente</p> <p>Capacitación para todo el personal</p>

	totalidad del personal Capacidad de adaptación a los cambios Calidad de formación de los técnicos		
Apoyo técnico	Compañerismo Esperanza Experiencias laborales Expectativas laborales en el futuro Cooperación, superación, libertad en el trabajo	Egoísmo Subestimación	Capacitación en relaciones interpersonales Capacitación para auxiliares y administrativos Valorización - evaluación de las tareas por personas que realmente conozcan a quien evalúan
Apoyo de campo			Capacitación para el personal de campo, de mantenimiento y del parque automotor Que el personal del taller trabaje dentro de su especialidad y cumpliendo otras funciones que no le competen Un Psicólogo dentro de la institución para trabajar las relaciones interpersonales Que sean reconocidas las horas trabajadas los fines de semana y los feriados Que el requerimiento para realizar horas extras sea realmente justificado Mejor trato al personal

● **Políticas adecuadas de RRHH. Experimental : Castelar**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Recursos humanos. Buen clima laboral y camaradería. Ansias de progreso. La capacitación. La libertad de trabajo.	Acomodo. Incertidumbre de la continuidad laboral de contratados y becarios. (X) Personal	Un lugar que ofrezca continuidad laboral. Incentivar el cumplimiento de los roles a través de la inclusión y la capacitan

	<p>La imagen positiva y la imagen en nuestro medio. Posibilidad de crecimiento intelectual y laboral. Solidaridad entre todos, ante las buenas y las malas situaciones. Compañerismo. Servicio medico. Sentido de pertenencia. La capacitación del personal. Recursos humanos que son de referencia. La posibilidad de crear e innovar.</p>	<p>desmotivado o mal predispuesto. Falta de contención y reconocimiento. Falta de incentivo a la capacitación. Evitar que los planes y estrategias utilizadas provoquen la fuga de personal. Falta de inclusión de todo el personal en las actividades del PEI. Falta de equiparación en condiciones vacaciones obra social aguinaldos. Muchos caciques y pocos indios: poco personal de apoyo. Falta de capacitación para el personal. Los empleados no productivos. Situaciones laborales irregulares. Falta de posibilidades para retener profesionales capacitados.</p>	<p>en todos los niveles. Mejorar la situación de los contratados. Incorporar personal para el lavado, mantenimiento, bioterio, etc. Mejorar las condiciones de bio seguridad para el personal, medio ambiente y laboral. Incorporar al personal que el inta envió a capacitar. Sueldos acordes al trabajo realizado y mayor responsabilidades. Reforzar el personal del sector de mantenimiento. Incentivar la formación en recursos humanos. Gestión del personal gerencial. Mejorar las situaciones laborales irregulares.</p>
Apoyo técnico	<p>Más pasajeros, incorporación de más personal. Mas integración, amistad y compañerismo. Todos los elementos de seguridad que necesitamos. Equidad en la distribución de fondos para la compra de materiales y elementos de seguridad. Todo el apoyo y la colaboración para llegar a buen destino. Estabilidad laboral para el personal de</p>	<p>La no comunicación de peligros o riesgos en la tarea que realizamos. La soberbia y la pedertería. Diferencia de categorías y remuneraciones entre compañeros que realizan las mismas tareas. Fallas severas en la bio seguridad. Control medico insuficiente y seguimiento del accidentado. Desigualdad, falta de equidad.</p>	<p>Que se cumplan las normas de seguridad. Incorporación de contratados a planta, también los planes y los becarios. (X) 82% móvil para todos lo compañeros que se jubilen, no solo para los profesionales. Cursos de capacitación laboral con perspectivas de superación. (X) Cuando haya aumento de sueldo las diferencias no sean tan grandes. Plan de capacitación técnica y seguridad</p>

	<p>planta. Seguridad económica para el personal de planta. Beneficio de guardería y transporte. El lugar de trabajo, el espacio verde.(X) La formación (aunque no es igual para todos) Flexibilidad horaria. (X) Las relaciones humanas entre pares. Los espacios recreativos. Compañerismo, Comunicación y colaboración entre pares. Lugar de trabajo privilegiado. Continuidad laboral para el agente de planta.</p>	<p>Desigualdad en oportunidades. Falta de capacitación. (X) (X) Los contratos basura. La discriminación entre puestos de trabajo. Mal sistema de calificaciones. Falta de personal de limpieza y guardia, mantenimiento y sereno. No hay carrera administrativa. Encasillamiento escalafonario (no hay respuesta del gremio ni del departamento de recursos humanos) Evaluación de desempeño deficiente. Elementos de trabajo obsoletos. Sobre exigencia laboral. Diferencia entre el personal de planta y el contratado. Diferencia de sueldo entre profesionales y aquellos que no son. Hipocresía (doble discurso)</p>	<p>laboral. Con igualdad de oportunidades para todo el personal. Que el personal con cargo, sea evaluado por el personal a su cargo y no solo por sus superiores. Definir roles y responsabilidades para todo el personal que estén claros. Reconocimiento de la función de coordinación del área administrativa. Mejorar y crear un área de recursos humanos con la formación de un equipo con personal idóneo. Más recursos humanos. Incorporación y capacitación en todos los niveles. Selección por concurso a través de la evaluación por equipos interdisciplinarios. Roles y funciones definidos.</p>
--	---	---	--

● **Políticas adecuadas de RRHH. Experimental: Balcarce**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	<p>La integración con los profesionales más experimentados. (Becarios) Capital humano. Experiencia laboral Formación de recursos humanos. Honestidad, ética. Pertenencia. Creatividad.</p>	<p>Escasez de recursos humanos Condiciones inequitativas para becarios y contratados. Malas relaciones humanas. Un mal sistema de evaluación de desempeño.</p>	<p>Que se incorporen los becarios a planta. Incorporación de recursos humanos en las áreas donde hay vacancias Mejorar el sistema de evaluación que también venga de abajo hacia arriba. Adeguar los recursos</p>

	<p>Iniciativa. Trabajar en lo que nos gusta. La pertenencia Grupos de trabajo. Preparar a la gente que viene.</p>		<p>humanos al Plan Estratégico. Política clara de recursos humanos. Establecer un plan orgánico de seguridad e higiene. Captar gente formada que supera en edad a los requisitos de las becas para cubrir los baches generacionales. Remuneración igualitaria para contratados y becarios.</p>
Apoyo técnico	<p>El apoyo incondicional de nuestras familias. La evaluación de los agentes en un ámbito participativo (nosotros somos evaluados pero también queremos evaluar) Compañerismo+, colaboración, aunque sea desorganizada. La voluntad del trabajo, el trabajar en equipo. Buenos Compañeros. La experiencia Respeto hacia los demás. Posibilidad de aprender. Voluntad de superar dificultades. Ética Compromiso. La responsabilidad. Conocimiento. Pertenencia Realizar una tarea útil para la sociedad.</p>	<p>Malas condiciones laborales. No estar en muchas cosas al mismo tiempo. Injusticia en el trabajo Falta de predisposición.</p>	<p>Generar un manual de normas y procedimientos de actualización permanente. Incorporación de RRHH para cubrir las demandas actuales y las brechas generacionales. Incorporar más personal de apoyo. Ser integrados dentro de los proyectos. Buen sistema jubilatorio. Personal con vocación de servicio. Más personal auxiliar. Formar a la gente que recién ingresa. Transmitir lo que hemos aprendido.</p>
Apoyo de campo	<p>La comprensión Unión Respeto mutuo Diálogo La experiencia</p>	<p>Egoísmo, envidia, rencores. La desigualdad en los derechos de sueldo. Diferencia (INTA</p>	<p>Incorporación d personal en todos los sectores. No exista desigualdad entre los sectores.</p>

		_Cooperadora)	Que exista una categoría para choferes. Jubilación con el 82 % móvil. Capacitarnos en el área donde trabajamos. Incorporación de contratados a planta permanente.
--	--	---------------	--

● **Sistema de administración. Experimental : Marcos Juarez**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Burocracia administrativa Sistema administrativo no adecuado al momento institucional Rigidez administrativa y complejidad burocrática Alto nivel de burocracia	Revisión del sistema administrativo
Apoyo técnico		Falta de actualización y capacitación	

● **Sistema de administración. Experimental: Manfredi**

Profesionales		Problemas burocráticos que restan tiempos. Falta de ejecución en la priorización de inversiones. Burocracia institucional (lentitud) Falencias en el sistema administrativo, fundamentalmente fuera de las EEA.	Agilización del sistema administrativo Mayor agilidad administrativa. Innovación administrativa
Apoyo técnico	Facilidad para la obtención de herramientas para hacer mejor el trabajo.		Más líneas telefónicas.

● **Sistema de administración. Experimental: Colonia Benitez**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales		Desfinanciados y quebrados institucionalmente Buen presupuesto El INTA es reconocido por su	Evitar la burocratización del sistema.

		excelencia y aporte.	
Apoyo técnico y administrativo	Mayor presupuesto pero no se percibe una distribución equitativa. Infraestructura y equipamiento obsoleto. Lento crecimiento en informatización.	Décadas del 70 y 90 recesión presupuestaria. Estancamiento en infraestructura y equipamiento.	Mayor presupuesto para equipamiento e infraestructura. No queremos volver a situaciones como la de la década del 70 y 90.

● **Sistema de administración Experimental: El Colorado**

	ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Apoyo técnico y administrativo	Mayor presupuesto. Mayor autarquía. Burocracia administrativa. Poca descentralización.		
Apoyo de campo	Mayor presupuesto	Poco presupuesto	

● **Sistema de administración. Experimental: Las Breñas**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales			Rever el vínculo del área de administración con le resto de las Áreas.
Apoyo técnico	Criterios uniformes	Los trámites demasiado burocráticos.	

● **Sistema de administración Experimental: Concordia**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Burocracia (de gestión /administrativa//desorganización)	Sistema administrativo mas ágil, mas simple, que no comprometa el trabajo del técnico (dejar hacer)
Apoyo técnico		Excesiva burocracia en los procesos administrativos Sistemas colapsados por falta de modernización	- Con recursos tecnológicos acordes a la realidad

			(equipamiento en informática)
--	--	--	-------------------------------

● **Sistema de administración. Experimental : Paraná**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Mecanismos administrativos y burocráticos no facilitadores	Necesidad de previsión por parte de las autoridades para evitar problemas administrativos que surgieron Sistema administrativo simplificado
Apoyo técnico		Sistemas contables obsoletos Los laboratorios : equipos obsoletos Burocracia en los procesos y procedimientos Limitaciones estructurales y normativas del sistema administrativo	Agilizar los sistemas administrativos
Apoyo de campo		Burocracia administrativa	

● **Sistema de administración. Experimental: Mercedes**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Un sistema mas efectivo para la administración	El sistema administrativo actual y su burocracia Burocracia institucional (desconfianza)	Simplificar los procedimientos administrativos. Que sean mas eficaces Que el sistema de administración sea facilitador para los técnicos y otros

● **Sistema de administración. Experimental : Castelar CICVyA Virología - Patología**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Burocracia.(X) Falta organización y de articulación administrativa.	
Apoyo técnico		Exceso de burocracia para resolver los problemas cotidianos. La burocracia	Control en la distribución del dinero. Resolución de forma inmediata y sin esperas

		administrativa. Administración poco ágil de los recursos. Falta de transparencia en algunos casos.	para ejecutar el presupuesto vinculado a seguridad. Transparencia en los gastos de los proyectos, servicios, rentas, y de obras con acceso a todo el personal. Procedimiento administrativos amigables y eficiente.
--	--	--	---

● **Sistema de administración. Experimental: Balcarce.**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Sistema administrativo eficiente.	Excesiva burocracia administrativa+. Falta de interpretación de la información Falta de claridad. Exceso de control. Administración rígida. Tiempo que se le dedica a lo administrativo.	Modernización del sistema administrativo para el manejo de los recursos, que sean simples y funcionales. Agilizar la tarea administrativa para que sea una actividad de apoyo y no una actividad central.
Apoyo técnico		- Exceso de burocracia administrativa.	

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Marcos Juárez**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Buen relacionamiento interinstitucional	Falta de articulación Falta de comunicación interpersonal Falta de integración	
Apoyo técnico	Talleres realizados de intercambio Se avanzó en el conocimiento de la propuesta institucional Interdisciplinariedad Comunicación.		
Apoyo de campo	Aprendizaje		Reuniones para comunicar sobre los trabajos realizados.

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Manfredi**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Falta de comunicación de la institución al personal Falta de interacción y comunicación +	Aceitar los canales de comunicación Reuniones informativas periódicas para el personal. Socializar la información. Mayor comunicación
Apoyo técnico Y administrativo		Buena comunicación a nivel gerencial.	Transmisión de información a todo el personal.
Apoyo de campo		Incomunicación que lleva a la falta de compañerismo entre sectores. Desinformación que lleva al desconocimiento de las novedades institucionales (jubilación, régimen laboral , proyectos de otras áreas) Falta comunicación entre le técnico y el personal de apoyo.	Que el jefe se comunique directamente con la gente. Más información desde los superiores inmediatos.

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Colonia Benítez**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales	Se baja parcialmente la información		Reuniones y talleres de intercambio. Queremos estar más informados y comunicados. Mayor entendimiento entre áreas.
Apoyo técnico Y administrativo.			Mejorar la comunicación interna y externa.

Falta de comunicación interna. Experimental: Centro Regional

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales			Mejorar el sistema de comunicación interna.

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Las Breñas**

Profesionales			Mejorar la comunicación hacia adentro y en un lenguaje común para
---------------	--	--	---

			todos.
Apoyo técnico			Mayor comunicación interna
Apoyo de campo			Mayor difusión de las actividades que realiza el INTA.

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Concordia**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales		Falta de comunicación/falta de opinión	Generar espacios de comunicación, integración entre áreas (barajar y dar de nuevo)
Apoyo técnico		Incomunicación Lenguaje institucional poco entendible	Mejora en los medios de información Mejora en la comunicación entre profesionales y auxiliares
Apoyo de campo		Falta de comunicación	Diálogos con directivos Mayor información sobre seguimiento y resultado de proyectos.

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Paraná**

Profesionales		Falta de comunicación (comunicación asimétrica, deficiente)	Comunicación directa (vía mail) del director a los técnicos Que la información llegue a tiempo a las agencias Un sistema de comunicación de calidad
Apoyo técnico		Comunicación (escasa y deficiente), incertidumbre	Comunicación vertical fluida, en ambos sentidos
Apoyo de campo		Falta de dialogo e información entre los profesionales y el personal de campo	

● **Falta de comunicación interna. Experimental: Mercedes**

Apoyo técnico			Informar de todo lo nuevo al personal
---------------	--	--	---------------------------------------

● **Comunicación interna. Centro de Investigación: Castelar CICVyA Virología - Patología**

Profesionales		Falta de difusión y comunicación entre las	Mejorar la comunicaron entre los que delinean
---------------	--	--	---

		distintas unidades de inta. Falta de comunicación de los directivos hacia abajo. Fallas en la comunicación.	los planes y aquellos que los ejecutan. Comunicación por parte de los directivos. Mejorar los canales de información generando una comunicación mas fluida.
Apoyo técnico		Falta de comunicación en distintos niveles. (X) Falta de información hacia el trabajo.	Difusión de todos los temas de los equipos de trabajo, en seminarios, cursos, etc. Hacer un boletín informativo. Comunicación igual a integración.

● **Comunicación interna. Experimental: Balcarce**

Profesionales	Las cosas bien hechas por de comunicación	Los problemas de comunicación.	Efectuar periódicamente encuestas anónimas a todo el personal para recepcionar inquietudes y propuestas. Establecer canales claros y eficientes de comunicación para conocer los cambios institucionales matriciales y programáticos.
Apoyo técnico Y administrativo		Falta de comunicación+ +.	Mejorar la forma de comunicarse.

● **Política institucional. Experimental: Marcos Juárez**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Buen relacionamiento con el medio productivo e instituciones	Falta de articulación entre investigación y extensión Falta de continuidad del PEI si cambia la dirección nacional.	Revisión de proyectos y ajustarlos a los RRHH Coherencia entre recursos actuales y objetivos. Vinculación creativa del personal con el PEI y con el medio.

● **Política institucional. Experimental: Manfredi**

Profesionales	La buena planificación en investigación.	Falta de integración entre extensión e investigación +	Mayor inclusión de la agricultura urbana. Propender a un INTA
---------------	--	--	--

	<p>La competencia con otras instituciones y empresas para alentar el crecimiento. La distribución territorial.+ El interés por el desarrollo local y el manejo sustentable. Nuevos proyectos, nuevas ideas. Prestigio institucional (identidad y seriedad) + + Reconocimiento de los productores y colegas. La vinculación con le sector privado. Valoración de los nuevos objetivos del INTA (ambiental y social) Incorporación de los proyectos sociales del INTA e integrarlos a proyectos nacionales como el de Seguridad Alimentaria) Los cambios y la modernización</p>	<p>Un INTA sin compromiso con el medio ambiente y la realidad social. Lo urgente El acartonamiento de las funciones La incertidumbre económica. Viejas estructuras personales e institucionales. Estructuras rígidas que no dejan avanzar iniciativas. Que la nueva visión de la institución no sea un maquillaje de la vieja estructura. Dejar el concepto que la extensión es únicamente transferencia. Poco reconocimiento de las actividades no consideradas como tradicionales como el prohuerta.</p>	<p>con reconocimiento mundial. Generar e institucionalizar espacios para articular extensión e investigación (que los extensionistas participen en la evaluación de los proyectos de investigación) Continuar con le pensamiento crítico para mejorar las debilidades de la institución. Mantener los objetivos de la creación del INTA. Un INTA que siga dando respuesta a la gente. Proyectos más globalizadores (menor atomización-menor superposición) Mayor vinculación entre investigación y extensión)</p>
--	---	--	--

● **Política institucional. Experimental : Colonia Benítez**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales	<p>Le devolvieron las dos manos al INTA Compromiso más allá de lo contractual. Desde el Pei se bajan líneas clara, aunque faltan ajustar cosas. Mantener la marca INTA depende de nosotros. Por el tiempo de planificación corto los proyectos fueron</p>	<p>Le sacaron las dos manos al INTA inicio de la contaminación política partidaria. Hito de la marca del gobierno militar. Desbordado por el concepto desestatizante. Los problemas se analizaban entre áreas y redefinían estrategias conjuntas internas.</p>	<p>Continuar con el proceso de adaptación de las estructuras anteriores alas actuales.</p>

	mejores en función del back ground de los responsables. Se desvió el procedimiento de evaluación de proyectos regionales por centro regional ya aprobados por pares.	Desde la región se proponían proyectos que eran tomados por nación y viceversa. Se consolida el INTA como líder tecnológico regional. Se genera tecnología que soporta la crisis.	
Apoyo técnico Y administrativo		Decreciente actividad de la extensión décadas del 70 y 90.	Un INTA reconocido como referente tecnológico. Proyectos que surjan de las demandas del medio. NO queremos que el momento político influya en los objetivos por los cuales fue creada la institución.

● **Política institucional. Experimental : El Colorado**

	Ahora	Antes	Espero/ Propuestas
Profesionales	-		
Apoyo técnico Y administrativo	Una visión nacional. Buenos está más cerca Falta ajustar estrategia local Visión sectorial.	Un INTA agroexportador Escasa cobertura territorial Acciones restringidas en extensión e investigación.	Crear la EEA Oeste "un lugar en el mundo". Crear un laboratorio integral. Tener una visión integral.
Apoyo de campo	Hay más de un proyecto.	No había proyecto.	

● **Política institucional. Experimental: Centro Regional**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Apoyo técnico y administrativo			Efectuar estudios de prospectiva nacionales y regionales para ajustar el INTA que requiere el país.

● **Política institucional. Experimental: Las Breñas**

Profesionales			Priorizar todo lo que tiene que ver con la conservación de
---------------	--	--	--

			recursos naturales. Que el INTA le de continuidad al trabajo con todos los estratos de productores. Integración entre Áreas de investigación y Extensión Mayor compromiso con el medio. Mayor aplicación del concepto de cadena de valor.
Apoyo técnico		Las malas políticas de los años 70 y 90. El desfinanciamiento. La estructura vieja sin conciencia de la función del INTA en la sociedad.	Mejorar el servicio hacia la sociedad, el objetivo debe ser el productor. Un INTA insertado en la sociedad.
Apoyo de campo	Compromiso de la institución con la gente. La innovación.	Diferencias entre el norte y el sur.	

● **Política institucional. Experimental: Concordia**

Profesionales	Prestigio institucional + Seriedad/confianza institucional Capacidad de cambio	Estructura poco flexible	Un INTA integrado, con un único mensaje Mantener el prestigio institucional y reconocimiento Un INTA mas desarrollista que productivista Cumpliendo los objetivos de su creación y del PEI : Equidad social Sustentabilidad de las producciones Responsabilidad ambiental
Apoyo técnico	Historia, trayectoria, prestigio del INTA	Crecimiento institucional desordenado	Insertado totalmente en todos los ámbitos de la sociedad
Apoyo de campo			Mayor interés del INTA para atender a los pequeños y medianos productores

● **Política institucional. Experimental: Paraná.**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	<p>Relaciones interinstitucionales</p> <p>Imagen institucional reconocida, confiable, con control social efectivo</p> <p>El prestigio</p> <p>El PEI (expectativas)</p>	<p>Improvisación y cambios de rumbo , redefiniciones en las formas que se traducen en un manejo ineficiente de los recursos.</p> <p>Falta de integración entre extensión e investigación</p> <p>Evaluación externa con personas que desconocen la institución</p>	<p>Autarquía económica plena, total</p> <p>Manejar los recursos económicos y la presentación de proyectos de forma similar a la SECyT</p> <p>Que genere tecnologías para pequeños productores, tecnología básica, apropiada</p> <p>Que se concrete lo que se postule previsible</p> <p>Que el manejo de los recursos no disperse el tiempo de la investigación y la extensión</p> <p>Tomar las experiencias pasadas, trabajar sobre fortalezas existentes : no partir de cero</p> <p>Que la institución sea más eficiente</p> <p>Tener un INTA de excelencia</p> <p>Una estructura donde cada uno cumpla su rol</p> <p>Administración de proyectos descentralizada</p> <p>Gestionar la autarquía plena</p> <p>Profundizar las relaciones interinstitucionales</p> <p>Una institución que articula investigación y extensión</p>
Apoyo técnico	<p>El apoyo extra institucional</p> <p>Rumbos :</p> <p>Competitividad Intra institucional</p> <p>Equidad social con mirada hacia</p> <p>Sustentabilidad Afuera (preservar imagen</p>		<p>Estructura dinámica</p>

	institucional)		
Apoyo de campo	- Intercambio con otras instituciones		Un INTA grande y expandido

● **Política institucional. Experimental : Mercedes**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Trabajo en equidad social Metodología Trabajo con otras instituciones de ciencia y técnica y gobiernos locales Sistema de extensión con el productor Buena relación interna y externa Buenos presupuestos Historia y conocimiento Inserción en el medio	Falta de presupuesto Falta de trabajo interinstitucional	Que el INTA sea ágil Mayor descentralización Trabajo con jóvenes y familias rurales Que el INTA sea utilizado como una herramienta tecnológica y no sea politizado

● **Política institucional. Centro: Castelar CICVyA Virología - Patología**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	La trayectoria institucional. Los recursos económicos y el equipamiento. El crecimiento en los últimos años. Los proyectos. La imagen positiva y el reconocimiento en nuestro medio. La presencia territorial en todo el país. El trabajo multidisciplinario. Actitud de apertura hacia distintos ámbitos de la sociedad, vinculación con universidades, sector privado y productores. Polo de excelencia	El PEI nos da pautas pero no te muestra como instrumentarlos. Peligro de extinción de la biblioteca del CICVyA.	Mayor integración entre grupos intra y extra INTA (con productores otras EEAs y Castelar). Una institución mas prestigiosa. Necesidad de interrelacionar la actividades de inta con las de la SAGPyA y las reales necesidades de la Republica Argentina. Mayor apoyo para instrumentar los objetivos del PEI En la evolución de los planes estratégicos tender a la concreción de los proyectos, garantizando la inclusión de todos

	tecnológica. Nombre y misión del INTA		los recursos humanos evitando la dispersión de los objetivos y la atomización del presupuesto. Mayor presupuesto para servicios anexos: sistemas bioterio, microscopia, etc. Mejorar la planificación y la gestión de actividades.
Apoyo técnico	La posibilidad de contactarnos e integrarnos con distintas zonas y regiones del país.	La indiferencia al "aspecto visual" del inta. Áreas de investigación y administración totalmente disociadas.	Que en esta nave imaginaria que es el PEI, llevemos un inta con destino de grandeza, y no se olviden de nosotros el personal de apoyo que seríamos las ruedas y gran parte del motor, sin los cuales no llegaríamos muy lejos. Tener mas cuidado con el medio ambiente efectivo, no a la siempre de soja como monocultivo.

● **Política institucional. Experimental: Balcarce**

	Llevo	Dejo	Espero/ Propuestas
Profesionales	Servicio de Extensión Jerarquizado. Alcance territorial. UN INTA comprometido con el medio ambiente, tanto en lo interno como lo externo.	Estructura actual de la unidad integrada no funciona bien. Estas áreas no tienen la participación que tendrían que tener como proyectos de INTA.	Crear normativas para el uso de la información pública y privada. Un INTA con espíritu crítico, con capacidad de adaptarse a los cambios y con la variedad de disciplinas. Trabajar para la internalización de la matriz a nivel local.

			<p>Generar conocimiento sobre la realidad del sector para la toma de decisiones políticas. Que el INTA tome un rol protagónico para las políticas del sector. Lograr una mayor investigación para una independencia regional y nacional. Generación de tecnologías apropiadas para aquellos sectores a los que el mercado no llega. Concursar las coordinaciones de todos los proyectos (regionales y nacionales). Jerarquizar las agencias de extensión. Crear grupos con capacidad evaluadora y de auto evaluación. Que los proyectos tengan su propia administración, distinta a la administración general. Planificar áreas de extensión e investigación para que estén integradas. Promover acciones para canalizar las expectativas generadas en esta reunión. Optimizar las relaciones en la unidad integrada.</p>
Apoyo técnico y administrativo		Falta de planificación	Planificar las reuniones para poder pensar y actuar mejor en nuestras funciones.