



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Universidad de la República
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología

Informe de Pasantía de Licenciatura en Sociología

Mapa de actores INIA Las Brujas

Florencia Gesto

Tutora: Julieta Krapovickas

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Informe de Pasantía de Licenciatura en Sociología

Mapa de actores INIA Las Brujas



Pie de foto: raza bovina Hereford

Florencia Gesto

Tutora: Julieta Krapovickas

Referente institucional: Alejandro Pizzolon

Índice

1. Introducción.....	4
2. Objetivos y tareas desarrolladas.....	7
3. Marco conceptual.....	8
4. Metodología de trabajo.....	12
4.1 Cómo pensar el mapa de actores de INIA LB.....	12
4.2 Metodología aplicada.....	13
4.3 Codificación de respuestas.....	17
5. Resultados de la actividad desplegada durante el período de la pasantía.....	19
5.1 <i>Resultado uno</i>	19
5.1.1 Contexto situacional INIA Las Brujas.....	20
5.1.2 Consejo Asesor Regional, CAR.....	23
5.1.3 Nuevas apuestas de re-organización interna.....	26
5.1.4 Emergencia Agropecuaria. Crisis hídrica nacional.....	27
5.2 <i>Resultado dos: Identificar actores</i>	28
5.2.1 Datos de los resultados primarios.....	28
5.2.2 Mapa uno, de actores institucionales.....	29
5.2.3 Mapa dos, de interés e influencia.....	33
5.2.4 Comentarios al resultado dos, a partir del contraste con el equipo INIA LB.....	37
5.3 <i>Resultado tres: Diagnóstico y Mapa futuro</i>	38
5.3.1 Mapa futuro.....	42
5.3.2 Apuestas al futuro: articulación con Escuelas y liceos.....	44
5.3.3 Apuestas al futuro: articulación con medios de prensa.....	45
5.3.4 Apuestas al futuro: articulación con organizaciones vinculadas al área comercial	46
5.3.5 Apuestas al futuro: articulación con nuevos centros educativos o de investigación.....	46

6. Conclusiones	47
7. Anexos.....	50
Autoevaluación de la experiencia realizada.....	50
Legislación de creación de INIA.....	54
Pauta de trabajo inicial.....	62
Listado de actores por grupo.....	63
Pauta entrevista.....	70
Pauta encuesta.....	72
Pauta grupos de discusión.....	73
Glosario.....	77
8. Referencias bibliográficas.....	82

Introducción

En el marco de la pasantía de egreso de la licenciatura en Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República (UDELAR) se realizó una práctica pre profesional en INIA Las Brujas durante el período de enero a mayo de 2023, comprendiendo alrededor de 300 horas de trabajo con la institución, y unas 150 horas más en la realización del informe aquí presente. La duración de la pasantía comprendió cinco meses durante el 1 de enero y el 31 de mayo del presente año, en un régimen horario de 12 horas semanales que se realizaron en formato mixto, presencial y teletrabajo. El objetivo general acordado fue colaborar y apoyar en las tareas relativas a la elaboración de un mapeo de actores vinculados al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, sede Las Brujas.

El Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, INIA, es un instituto con personería jurídica de derecho público no estatal, que cuenta con 5 dependencias en todo el territorio nacional, además de la Dirección Nacional que funciona como la sede central. Según su Ley de creación N° 16.065 del 6 de octubre de 1989 (ver en anexos), los objetivos del Instituto están vinculados a la formulación y ejecución de programas de investigación agropecuaria que tiendan a generar y adaptar tecnologías para las necesidades del país y la producción agropecuaria. También le compete participar del desarrollo de un acervo científico y tecnológico nacional en el área agropecuaria; y articular de forma efectiva la transferencia de tecnología generada con las organizaciones de asistencia técnica y extensión.

Los órganos del Instituto son: la Junta Directiva, la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y los Consejos Asesores Regionales. La Junta Directiva es la que tiene la máxima jerarquía en el Instituto, comprendida por miembros designados por el Poder Ejecutivo. Entre ellos dos son representantes del Poder Ejecutivo propuestos por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, de entre los cuáles uno es el Presidente; y otros dos representantes de los productores: uno propuesto por la Asociación Rural del Uruguay (ARU) y de la Federación Rural (FR), y el otro propuesto por las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y la Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agrícola (FUCREA).

Para el desarrollo de sus objetivos, INIA cuenta con 5 estaciones experimentales ubicadas en todo el territorio nacional. Las mismas son: “La Estanzuela” (Colonia); “Las Brujas” (Canelones); “Salto Grande” (Salto); “Tacuarembó” y “Treinta y Tres”, ambas ubicadas donde sus nombres señalan. Cada Estación desarrolla su trabajo en relación a la productividad agropecuaria vinculada a su territorio.

Esta organización trabaja con diversas líneas de investigación sobre distintas áreas productivas del país, especialmente del sector agroalimentario. A razón de esto cuenta también con la participación de algunos espacios de representación político institucionales. Esta multiplicidad de líneas de trabajo hace que muchas veces los contactos con actores institucionales se realicen desde los diversos programas de la organización, pero que no queden centralizados en un contenedor que dé cuenta de qué instituciones o actores son los que mantienen vinculación institucional con INIA LB. Dada esta característica institucional, desde la gerencia general de la Dirección de INIA nacional, se recomendó a todas las Estaciones contar con su mapa de actores institucionales actualizado. Es por esto que el objetivo de trabajo de esta pasantía fue trabajar en la construcción colectiva de un mapa de actores institucionales de INIA Las Brujas, que busca dar cuenta de la multiplicidad de vínculos que la organización mantiene con diversas organizaciones desde sus diferentes áreas.

Para INIA LB contar con un mapa de actores puede significar dimensionar y conocer el volumen de instituciones que se vinculan con la organización desde sus diferentes áreas o programas; identificar aquellos sectores que al día de hoy se encuentran alejados de la institución y trabajar en la líneas claras que apunten a mejorar el desarrollo de los vínculos que se deseen potenciar; y ordenar las formas de trabajo a la interna de una forma precisa y dirigida hacia la concreción de las metas de la organización.

Este trabajo de pasantía se desarrolló en INIA Las Brujas, ubicada en la zona suroeste del departamento de Canelones. Esta estación cuenta con el objetivo de desarrollar tecnologías para la producción de alimentos saludables con un concepto de sostenibilidad social, económica y ambiental. En INIA Las Brujas se investiga en los Sistemas de Investigación vegetal intensivo, ganadería extensiva y recientemente también la explotación forestal. También sobre mejoramiento

genético y biotecnología vegetal, producción familiar, recursos naturales, producción y ambiente, agroalimentos, economía aplicada y sistemas de información y transformación digital.

Este documento se estructura con una primera parte de introducción donde se da cuenta de qué es INIA y cuál fue el acuerdo de trabajo formal y operativo con la organización. Luego se presentan los objetivos y tareas desarrolladas donde se busca contextualizar el trabajo y detallar el marco en el que fue pensado y construido el mismo. En un siguiente apartado se presenta el marco conceptual donde se describen algunas lecturas divergentes y complementarias a la vez que fueron las que colaboraron para construir la hoja de ruta que luego dará cuenta en el Resultado dos con la presentación de los mapas de actores. Dichas lecturas y sus autores quedan expresadas en sus principales conceptos en el apartado “marco conceptual”. Se continúa luego con la metodología de trabajo, donde se detalla cómo se pensó la estructura organizacional para la elaboración del mapa de actores; cómo se elaboró el mismo especificando la metodología utilizada; y se incluyen los criterios tomados para la codificación de respuestas y ponderación estadística. Luego se presentan los resultados que están divididos en tres, en relación a los objetivos específicos:

El **resultado uno** da cuenta del contexto situacional de INIA Las Brujas desde su creación con el marco legislativo y recorre las particularidades con las que cuenta la Estación Experimental. Se explica la composición y funcionamiento del órgano asesor de la Estación, el Consejo Asesor Regional. Se le da un espacio a las nuevas formas de re-organización interna, y la situación coyuntural de la Emergencia Agropecuaria en el marco de la crisis hídrica nacional.

En **el resultado dos** se reflejan los primeros datos arrojados sobre las organizaciones; el mapa de actores institucionales (mapa 1); y el mapa de interés e influencia (mapa 2).

En **el resultado tres** se expresa un breve diagnóstico sobre aspectos para potenciar o mejorar el relacionamiento interno y externo, y se reflejan las organizaciones o sectores que son propicios para que INIA LB potencie su relacionamiento hacia el futuro.

Luego de los resultados se presentan las conclusiones para cerrar el informe, y es allí donde se reflejan las ideas más importantes del recorrido de la experiencia.

Al concluir, se presenta la autoevaluación del proceso de pasantía, que es una de las formalidades que se solicitan desde Facultad para este informe, y es allí donde se intenta dejar reflejadas algunas ideas clave sobre la experiencia de egreso mediante prácticas pre profesionales. Al final estarán la bibliografía y los anexos.

Objetivos y tareas desarrolladas

El objetivo general acordado fue colaborar y apoyar en las tareas relativas a la elaboración de un mapeo de actores vinculados al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, sede Las Brujas. Para el cual se acordaron los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el marco legal y jurídico de la institución haciendo énfasis en el análisis de la gobernanza junto a los actores externos, reflejando los espacios de participación de INIA LB permanentes y esporádicos.
2. Acompañar en la identificación de actores con los que INIA se relaciona a diferentes niveles, sobre todo en lo que refiere a las organizaciones donde aplica su política a partir de la realización de un mapeo colectivo.
3. Generar un diagnóstico, recomendaciones y propuestas en base al resultado de creación del mapa de actores desarrollado.

Estos tres objetivos planteados son una reformulación de los objetivos presentados en el plan de trabajo inicial¹. Los cambios estuvieron asociados a que en la propuesta original se proponía como objetivo la colaboración en la construcción de un organigrama, y durante el proceso de pasantía la institución presentó su organigrama que se venía elaborando desde INIA central. Por lo tanto, algunos objetivos previstos tuvieron que ser reformulados.

Las tareas realizadas para el alcance de los objetivos fueron:

Vinculado al OE 1: Lectura de documentos y estatutos institucionales y convenios.

¹En anexos se deja la propuesta de trabajo inicial para poder comparar los Objetivos específicos.

Vinculado al OE 2: Identificación de referentes de áreas dentro de INIA; elaboración de pauta de entrevista y realización de las mismas a referentes por áreas temáticas.

También se tuvieron que definir los tipos de actores con los que se relaciona la institución (político, técnico, social, servicios). Se elaboraron indicadores sencillos con diferentes variables para medir el nivel de cercanía con la organización, y el tipo de relación que se mantiene con la misma. Estas tareas se realizaron a partir de instrumentar escalas de Likert y el desarrollo de talleres participativos con miembros de INIA donde se discutieron las relaciones y el peso de las mismas, así como el vínculo entre las diferentes organizaciones.

Vinculado al OE 3: Para poder identificar cuáles son los vínculos que contribuyen en mayor medida al logro de los objetivos institucionales, qué tipo de dificultades o problemas de relacionamiento existen, cuáles son los vínculos más fortalecidos y qué acciones implementar para mejorar y fortalecer los vínculos existentes y crear nuevos, se realizaron entrevistas y encuestas y los productos resultantes incluyen:

- Una lista de recomendaciones sobre aspectos para mejorar el relacionamiento interno y externo de INIA LB, con la mirada sobre algunas prácticas internas para que INIA LB potencie su relacionamiento interinstitucional hacia el futuro.

- Una lista de las organizaciones y/o sectores que para INIA sería propicio estimular y fortalecer su relacionamiento, que representan para la organización áreas de oportunidad.

Marco conceptual

En la búsqueda del método adecuado para la construcción del mapa de actores de INIA LB se encontraron autores con aportes diversos ya que cada uno presenta una intención o interés diferente para la construcción del mapa. En este espacio se revisarán los conceptos con mayor pertinencia para reflexionar sobre la tarea de dar cuenta del entramado de relaciones sociales presentes en la organización.

Para poder mapear actores, primero debemos definir qué son los actores sociales. Según Mario Robirosa, “un actor social puede ser un individuo, un grupo, una

organización o institución de cualquier tipo -una empresa, un organismo de gobierno, una organización de la comunidad, etc.-. Lo que caracteriza o identifica a un actor social es su posición particular en ese escenario, su papel o rol -lo que hace o podría hacer en él- y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario o lo que se procesa en él." (Robirosa, 2002, s/p)

Según Antonio Pozo Solis, el mapeo de actores debe ser considerado como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.) con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar.

Es interesante además el concepto de sociograma que introduce, en el que se define al mapa de actores o sociograma como un instrumento que ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado (Pozo Solis, 2007, s/p).

Contar con el diseño y realización de un mapa social colabora en la posibilidad de construir un mapa de acción a seguir por la organización. Con la claridad que trae conocer las cercanías o distancias que existen entre las organizaciones del universo de interés y la organización protagonista.

Por otro lado, Pedro Martín Gutiérrez (1996) presenta el conflicto presente en el sociograma, su cualidad de ser descriptivo y estático, ya que éste tiene por misión representar gráficamente las relaciones de distinto tipo, que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores. Esto genera el desafío de tener que actuar con celeridad al finalizar el proceso de elaboración del mismo, si se quiere tomar como guía para la implementación de acciones institucionales. O tener presente que servirá como referencia con el tiempo, sabiendo que varios de los actores habrán cambiado su lugar o posición en el mapa.

Otra de las ideas que trae Gutiérrez que vuelve atractiva la oportunidad de construir el mapa de actores sociales es que el sociograma (lo instituyente) se enfrenta al organigrama de la organización (lo instituido, lo cristalizado) de manera que aporta a la investigación una perspectiva de lo que está pasando en el momento presente y

por dónde deciden los implicados que han de desarrollarse las propuestas de actuación.

Se puede construir un programa de actuaciones una vez realizado el diagnóstico actual del territorio social, y es para esto que es preciso tener elaborado el mapa de las relaciones existentes, de lo contrario faltaría claridad y orden sobre con quiénes suele vincularse la organización y con quiénes deberían potenciarse más las relaciones. Es interesante tomar también esta idea que trae Gutiérrez: “el sociograma nos aporta, al igual que el diagnóstico previo, una evaluación «ex-ante» de la situación. Si hiciéramos una evaluación «ex-post» de la puesta en práctica de las propuestas, desarrolladas desde la investigación, y volviéramos a «mapear» el medio investigado, podríamos comprobar cómo se han articulado las redes sociales y (con mucha más dificultad) hasta qué punto ha influido el proceso de intervención en esta rearticulación.” (Gutiérrez, 1996:136)

De esta manera si se toman directrices para potenciar algunas vinculaciones, una vez realizadas las acciones, puestas en marcha, se podría volver a aplicar las técnicas de construcción de información para construir nuevos mapas y luego recurrir a la comparación de los mismos. Con esos insumos se puede valorar si el avance en las relaciones se cumple satisfactoriamente o no.

Todo conocimiento es el resultado de un proceso de abstracción, de selección, y no puede incluir toda esa realidad bajo observación, dice Mario C. Robirosa (2002). Y de esta idea resulta interesante ver que la información construida cuando se sintetiza, se realiza de forma parcial y hasta sesgada. Tanto en los elementos que se recojan en los grupos o en las entrevistas, ya que estamos relevando información que no está sistematizada y que da cuenta de relaciones sociales, entramados subjetivos y dinámicos, lo que pueden hacer existan olvidos al brindar parte de la información o que se pondere diferente algunos vínculos sobre otros pero desde lugares de percepción parciales. Lo mismo ocurre al momento de analizar los datos, “hasta el técnico o investigador científico combina información seleccionada y su síntesis será siempre parcial y sesgada por esa selección. Así también, es casi seguro que otro grupo de informantes que hubiésemos convocado para hacer el diagnóstico sobre esa misma realidad, produciría otro diagnóstico, con algunos aspectos comunes con el grupo anterior, pero también otros diferentes.”

Robirosa(2002) Este hecho lo que hace es condicionar la interpretación posible de esa realidad. No le quita valor al instrumento en sí, simplemente es parte de la reconstrucción intersubjetiva. Por esto es bueno integrar la mayor diversidad posible de informantes y participantes en la construcción colectiva del mapa social, ya que cada parte brindará distintos aportes y enriquecerá el trabajo resultante.

El mapeo de actores es una metodología que se vincula con la teoría de redes sociales. Retomando a Gutiérrez (2007) el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

En el trabajo de Esteban Tapella (2007), de la Universidad de Córdoba, compara las técnicas de mapeo de actores o sociogramas, con las categorías clásicas de la sociología como los grupos de edad, género, territorio, etc. donde estas últimas realmente no son consideradas para el sociograma, ya que “ el énfasis de un mapa de actores está puesto en la comprensión de los diversos tipos de relaciones o agrupación entre sujetos, densidades o discontinuidades en las relaciones y también diferencias en los contenidos de las relaciones entre los actores” (Tapella, 2007: 2). Entonces serán los aspectos objetivos de las actividades resultantes de las decisiones institucionales, y no las decisiones personales, lo que finalmente expresará cuál es la trama de relaciones para el sociograma. Entonces, para concluir la discusión del mapeo de actores y este apartado, “el énfasis de un mapa de actores está puesto en la comprensión de los diversos tipos de relaciones o agrupación entre sujetos, densidades o discontinuidades en las relaciones y también diferencias en los contenidos de las relaciones entre los actores.” (Tapella, 2007: 2).

Metodología de trabajo

Cómo pensar el mapa de actores

Partimos del escenario INIA Las Brujas como base, desde el cual se generan las distintas interacciones en sus distintas áreas de trabajo y de interés. Este escenario podemos visualizarlo de diversas maneras en función de los intereses de cada actor involucrado.

Para comenzar a dimensionar el alcance de la organización y sus vinculaciones, lo que se hizo fue mantener algunas reuniones exploratorias con el Director General de INIA Las Brujas, quien luego iría indicando nuevas fuentes con quienes continuar la línea exploratoria. En estas reuniones lo que sucedía era que se podía comenzar a imaginar el alcance de la organización a nivel territorial e institucional.

Las primeras líneas esbozadas dónde poder encontrar cúmulo de actores, en principio fueron identificados dos grandes bloques: el CAR (Consejo Asesor Regional) y las Mesas de desarrollo Rural como grandes espacios de acopio de actores vinculados a las áreas productivas sobre las que investiga INIA, sean organizaciones de productores o de instituciones vinculadas a los mismos. Estos dos bloques responden a vinculaciones que se mantienen directamente con la dirección regional, pero no únicamente, luego se verá que varios de estos actores se relacionan con INIA LB desde distintas líneas.

Paso siguiente, se identificó la relevancia que poseen los distintos investigadores que trabajan en la organización donde cada una y cada uno responde a un área temática, y desde sus espacios generan vinculaciones específicas con otras organizaciones investigadoras o de interés sobre el tema particular, y en estos casos dichas organizaciones no necesariamente mantienen otro tipo de relación o vínculo con INIA. Algunos investigadores presentaron la particularidad de que se estaban retirando de la actividad laboral. En uno de los casos ya había una persona trabajando en el área, y se entendió pertinente entrevistar a los dos ya que uno contaba con la historia de 30 años de servicio en la organización y el otro bastantes menos, pero entre ambos se podía ver que hasta dentro de la misma área temática las vinculaciones generadas no necesariamente eran las mismas.

Y por último se esbozó otra dimensión de organizaciones vinculadas casi exclusivamente a la órbita de la Dirección y a nivel operativo y de gestión de la organización. Este fue el caso de acuerdos que se estaban llevando a cabo entre el

sindicato de INIA LB, con organizaciones de la zona (Bomberos y la Comisión de Fomento Rincón del Colorado) para implementar un centro CAIF en la zona, que beneficie a las y los hijas/os de trabajadores de INIA LB, y a la población local.

Metodología utilizada para la construcción del mapa de actores

Se realiza este mapa de actores a partir del uso de la triangulación de informaciones propio de la técnica mixta. Se aplican las técnicas de entrevistas, encuestas y grupos de discusión, donde se analizan los discursos y la información que brindan informantes para generar un proceso reflexivo para la organización. Se suman instancias de observación de distintas reuniones a modo de generar contexto para la realización del trabajo y una última instancia que fue de presentación de resultados para su contrastación.

Se eligió la técnica de entrevista para los primeros acercamientos con la organización, además de la lectura de documentos de difusión que la organización genera, se entendió este instrumento como el más efectivo para comenzar el proceso de aprehensión sobre cómo funcionan los círculos internos de INIA LB.

Estas primeras entrevistas fueron realizadas al Director General de INIA LB, quien además iba sugiriendo que participaran distintas personas de dichos intercambios, entre ellos dos integrantes de la Unidad de Comunicación (directora y asistente) y la secretaría institucional. Es de estos primeros acercamientos surgen las primeras agrupaciones de actores institucionales.

Luego de algunas reuniones realizadas con el Director se definió continuar con entrevistas en profundidad a investigadores como informantes calificados y así empezar a construir el mapa que representa la cercanía de las organización con INIA LB según la intensidad y frecuencia en el relacionamiento.

Se decidió en estas entrevistas no inducir a mencionar organizaciones, sino que cada informante mencione libremente a las que entiende se vincula en el marco de su tarea en INIA. Las entrevistas permitieron la exploración sobre con cuáles organizaciones se relacionan quienes tienen espacios de representación institucional o de coordinación dentro de la organización. Recogieron información sobre los vínculos que existen actualmente, los que existieron y ya no se dan actualmente, y los vínculos que deberían potenciarse hacia el futuro.

Estas entrevistas fueron realizadas a las personas que representan los distintos sistemas dentro de la organización. Dando un resultado de alrededor de 20 horas de intercambio a los diferentes representantes y un primer número de 105 instituciones vinculadas a la organización.

Una vez recogida la información en estas entrevistas se procedió a realizar una matriz de datos con todos los actores mencionados, organizados por grupos según el tipo de actor, los grupos son los siguientes: centros de estudio o investigación; instituciones públicas o público - privadas; grupos / asociaciones de productores; espacios de participación; organizaciones de servicios privados / ONGs; organizaciones internacionales.

Teniendo a los actores categorizados, se entendió pertinente que puedan participar dando su perspectiva otras personas de la organización, que si bien no tienen roles de vocería o representación como sí pueden tener los investigadores, sí se encuentran en otros espacios que también interactúan con el medio. Para poder llegar a más personas dentro de la organización se decidió acudir a la técnica de encuesta autoadministrada virtual.

Esta aplicación buscó conocer el nivel de intensidad de la vinculación con las distintas organizaciones. Para ello se realizó una encuesta. Se dispusieron todos los actores mencionados en las entrevistas por grupo en una hoja de *Google form*, y se ordenó con una escala de autoposicionamiento (Likert) con qué frecuencia mantienen contacto con las organizaciones mencionadas, siendo las opciones: nunca; casi nunca; ocasionalmente; cada mes; una vez por semana; y se envió a la base de personas que están dentro de los sistemas para que realicen sus aportes.

La Secretaria de la organización fue quien se encargó de que llegara la encuesta a todos los funcionarios de la organización, que son cerca de 80 personas. A quienes se les entrevistó se les avisó especialmente que den su mirada en la encuesta, no necesariamente fueron quienes más la respondieron.

La expectativa era al menos contar con 20 o 30 respuestas pero en total fueron 15 personas que respondieron a esta encuesta. Lo interesante del proceso fue que al dejarse espacio para rellenar en caso de que alguna organización no haya sido mencionada en los ítems a calificar, quienes la respondieron fueron agregando

nuevas vinculaciones que no habían sido mencionadas en las entrevistas, llegando a incorporar 30 organizaciones nuevas.²

Una vez que se tuvo las respuestas de la encuesta virtual, se asignó la codificación de cada respuesta de la encuesta. Y además se codificaron las respuestas de las entrevistas, de modo tal que cada actor quedó con un valor numérico en relación a las veces que fue mencionado en las entrevistas y la intensidad del vínculo descifrado en las encuestas.

Con esos datos se procedió a armar el primer mapa que busca dar cuenta de la cercanía real del universo de organizaciones con INIA. De forma gráfica se pretende representar la intensidad y frecuencia que las diversas organizaciones mantienen con la institución, y al revés. Este mapa no integra una valoración cualitativa en relación a las vinculaciones que existan por proyectos, acuerdos o convenios específicos, o porque una organización sea “más importante” que otra, simplemente da cuenta de la frecuencia de las relaciones que se generan al en el conjunto de las Áreas en INIA LB. Este se verá más adelante como el MAPA UNO.

En la misma búsqueda de participación de la diversidad de integrantes de la organización³ y de la construcción de un relato compartido, se propuso realizar talleres de trabajo colectivo donde confluyen roles, áreas y status profesional dentro de la organización, con el objetivo de construir un nuevo mapa. Se propuso un trabajo con el método de construcción de un sociograma, que busca desentramar las relaciones de interés e influencia dentro de la organización. Este mapa sí contiene la valoración de los vínculos con organizaciones en relación a su importancia para la organización. Dentro de la organización existen relatos que señalan que investigadores mantienen relaciones con organizaciones, productores o empresas por intereses personales, y que no necesariamente responden a la política institucional. El sociograma nos permite ver este entramado de vínculos y analizar si las relaciones más fuertes responden a la misión institucional o no

² Se puede evaluar que responder la encuesta calificando el vínculo con 105 organizaciones, donde cada respuesta era obligatoria, pudo haber sido un tanto tedioso y desde ese lugar comprender la “no respuesta”

³ La institución muestra claras señales de separación entre sus funcionarios. Hay una línea simbólica que separa a los investigadores del resto de los operarios técnicos, dónde participan unos no lo hacen los otros. Incluso hay dos gremios dentro de la organización: uno que representa a los funcionarios y operarios, y otro a los profesionales.

necesariamente, es una técnica que busca la construcción gráfica del involucramiento de los actores sociales además de poder definir la capacidad de influencia dentro de la organización.

Entonces, para la construcción de este Mapa se realizaron dos grupos de discusión del que participaron 7 personas del equipo de trabajo de INIA LB en cada uno. Participaron un 30% de investigadores y un 70% operarios técnicos o funcionarios. Para la realización de los grupos de discusión se les entregó a cada uno una hoja papelógrafo en la que estaban dibujados los cuadrantes como se puede ver en el mapa, y aparte los nombres de los actores identificados en las entrevistas y encuestas.

Se les pidió que a partir de los ejes que representan la influencia y el interés para la organización, de menos a más, ubiquen a los actores en el plano según entienden el lugar que ocupan en esos sentidos. Se generaron interesantes debates dentro de cada grupo al momento de tener que tomar definiciones sobre qué lugar ocupan las organizaciones en el plano, y quedó en evidencia que muchas personas desconocen a varias de las organizaciones que se relacionan con INIA LB.

Los resultados del trabajo en los grupos fueron sintetizados en lo que es el mapa dos que se detalla en el capítulo del Resultado 2.

Por otro lado, dentro del período comprendido de la pasantía se participó a modo de observación y contexto, de una reunión de la Mesa de Desarrollo Rural de Canelones Oeste; de una reunión/taller del SNIDER; y de la exposición de INIA LB en la Expo Melilla donde se aprovechó la ocasión para realizar allí mismo una sesión del Consejo Asesor Regional, CAR. Dando cuenta también de unas 12 horas de observación e intercambio en dichos espacios.

El último intercambio generado con las personas de INIA fue el 18 de agosto, día que se realizó la presentación de resultados. Este espacio estaba previsto realizarse con anterioridad pero compromisos institucionales y algunas situaciones coyunturales de la organización, no permitieron que se realice en el momento que estaba previsto.

En el cuadro 1 se presenta el resumen de las técnicas, así como de la cantidad de entrevistas, encuestas y participantes en los grupos de discusión realizados.

Cuadro 1. Registro de participantes y técnicas aplicadas para la obtención de datos.

	Participantes	Comentarios
Entrevistas	10	
Encuestas	15	
Grupos de discusión	14	Dos grupos de 7 personas cada uno
Reuniones temáticas		Mesa de desarrollo Rural CAR Snider
Presentación de resultados	13	

Comentarios sobre la codificación de las respuestas

Cada organización mencionada, aunque sea una sola vez, fue integrada a la lista de actores institucionales vinculados a la organización. Una vez mencionada su código será 1. A medida que las mismas organizaciones se van repitiendo en las respuestas, para esos casos se recurrió a la técnica de ponderación estadística para aumentar o disminuir la cercanía de las organizaciones con INIA.

El criterio de asignación de puntaje a las respuestas de las entrevistas tuvo que ver con la cantidad de veces que fueron mencionadas las organizaciones por los informantes. Con este factor lo que se busca es darle lugar de mayor cercanía a los actores que son mencionados por todos los informantes. Dando cuenta de esta manera cuáles son las organizaciones más cercanas a todas las áreas de la organización.

En las entrevistas el factor de ponderación utilizado fue el siguiente:

Cuadro 2. Factores de ponderación utilizados para las entrevistas.

Alusión de una organización en entrevista	Cantidad de veces menciones en entrevistas	Factor de ponderación
	Alguna mención	1
	Varias menciones 60% >	1.5
	Todas las entrevistas	2

Para la codificación de los datos de las encuestas de autopercepción que buscan dar cuenta de la frecuencia de las vinculaciones, también se recurrió a la técnica de factor de ponderación. En este sentido se le asignó un factor más alto a aquellas organizaciones que fueron mencionadas más veces con una relación de frecuencia semanal.

Cuadro 3. Factores de ponderación utilizados para las encuestas.

Organización mencionada	Frecuencia del contacto con la organización	Factor de ponderación
	Nunca	-1
	Casi nunca	1
	Ocasionalmente	2
	Cada mes	3
	Una vez a la semana	4

Resultados de la actividad desplegada durante el período de la pasantía

Resultado uno

El resultado uno da cuenta de la primera etapa de la pasantía la cual estuvo orientada a la lectura de documentos y estatutos institucionales; a la identificación de las áreas y formas de relacionamiento dentro de INIA; para luego verter dicha información en la construcción e identificación de las líneas de conexión entre la organización y las instituciones externas y generar insumos para el diagnóstico del Resultado tres.

En este resultado se verá el marco legal y jurídico de la institución con énfasis en el análisis de la gobernanza junto a los actores externos. Principalmente se busca reflejar los espacios de participación de INIA permanentes y esporádicos; los sectores productivos en los que es agente; los órganos de conducción políticos de la organización; y contar también con un breve análisis del organigrama institucional y para comprender cómo es la organización interna para la participación en los distintos espacios de representación. Durante el avance del trabajo el OE1 se transformó en algo más que el análisis de su ley de creación. Este resultado busca reflejar los espacios de participación de INIA permanentes y esporádicos; los sectores productivos en los que es agente; los órganos de conducción políticos de la organización; y contar también con un breve análisis del organigrama institucional para comprender cómo es la organización interna para la participación en los distintos espacios de representación.

Antes de avanzar con lo mencionado es importante contextualizar por qué INIA solicita un mapa de actores institucionales en esta etapa. Con relación a esto, al momento de inicio de la pasantía (enero 2023), el Director Regional de INIA LB, Alejandro Pizzolón, se encontraba en su cargo desde setiembre 2022. Se trabajó entonces en el marco del ejercicio de un nuevo Director, en su etapa de evaluación de la organización y de construcción de las futuras líneas de acción tanto organizacionales como institucionales, a nivel interno como externo. El rol de

Alejandro es clave en este trabajo como el nexo que conecta la diversidad de espacios sociales de la organización.

Se trata entonces de un insumo de importancia para el trazado de objetivos institucionales de parte de la Dirección Regional, y ese interés se potencia con que la solicitud que realiza la gerencia general de la Dirección General de INIA, o sea quien coordina a “todos los INIAs”, desde dónde se sugirió que todas las Estaciones cuenten con un mapa de actores actualizado.

Contexto situacional INIA Las Brujas

El Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria -INIA- fue creado con la legislación 16.065 el 6 de octubre de 1989. La Estación Experimental "Wilson Ferreira Aldunate", INIA Las Brujas, es una de las cinco dependencias territoriales y se encuentra ubicada al suroeste del departamento de Canelones, en el paraje denominado Rincón del Colorado. Las otras dependencias territoriales nacionales son: La Estanzuela ubicada en el departamento de Colonia, Salto Grande ubicada en Salto, Tacuarembó y Treinta y Tres, ambas en los departamentos que llevan sus nombres⁴.

Cada dependencia territorial se dedica al desarrollo de las áreas productivas vinculadas a su localidad en alianzas particulares con organismos con los que comparten intereses, y junto a los productores de la región. Su forma de trabajo es notoriamente de colaboración y alianza con otras organizaciones sea de investigación, desarrollo o comercialización, esta última la parte más débil según lo recogido en las entrevistas.

Entonces el tipo de estudios y líneas de investigación variarán en relación a qué zona se encuentra la Estación, ya que se enriquecen en el tipo de geografía y posibilidades que brindan los suelos de su área de actividad. A modo de ejemplificar el desarrollo forestal no era (sino hasta recientemente) un tema que se investigue en Las Brujas dado que no es un sector tan importante en esta zona del país.

Según informa el Director Regional, en los inicios previo a la legislación del 89', la estación Las Brujas, comenzó primero como Centro de Investigaciones en

⁴ Información tomada del sitio web de INIA

Fruticultura, Horticultura y Viticultura en el año 1964, dependiendo de la Dirección de Investigación y Extensión Agropecuaria del Ministerio de Ganadería y Agricultura. Luego se crea la ley 16.065 en el año 1989 y en ese marco pasó a ser uno de los centros regionales, contando como objetivo prioritario para la Estación: “el desarrollo de tecnologías para la producción de alimentos saludables con un concepto de sostenibilidad social, económica y ambiental”.

Esta idea y objetivo institucional es la que atraviesa de forma transversal en el hacer frecuente de la organización. Se lo puede ver en el trabajo directo con productores, en la búsqueda de parte de los investigadores no solo en el desarrollo positivo de sus estudios y análisis, sino también en la plataforma que supone la llegada de la investigación para los productores, el mercado y las familias consumidoras. Este factor es uno de los grandes desafíos de la organización, el poder incidir en todo el proceso de la cadena de valor para que el desarrollo de tecnologías para la producción de alimentos saludables pueda verse traducido en la sostenibilidad de todo el proceso productivo. La construcción de la investigación en colaboración con otras organizaciones y con productores, que logre generar apropiación por parte de los mismos, y que luego esas mejoras genéticas, o nuevas especies logren introducirse en el mercado para que el círculo de la investigación y su aterrizaje pueda crearse, es otro de los puntos de ser sostenibles en los procesos.

La organización se sustenta a partir de un porcentaje de los impuestos que se generan de las exportaciones agropecuarias.⁵ Cuando se observan los volúmenes de exportaciones nacionales la carne bovina es el mayor rubro de exportación, junto con la celulosa y la soja. (Uruguay XXI, 2023: 1)

Dada la zona geográfica en que se desarrolla el trabajo de INIA LB, donde la explotación forestal y sojera no tienen demasiada influencia, se genera una relación de incidencia directa dentro de la organización con las gremiales que tienen mayor afectación en el índice de exportación, más allá de los espacios formales de intercambio que deberían ser los ámbitos del Consejo Asesor Regional. Las organizaciones que integran dicho ámbito se les llama internamente como las “mandantes”, dando cuenta de que el trabajo que realiza la organización es directamente vinculado a las solicitudes y seguimiento que dichos productores

⁵ El funcionamiento de INIA se sostiene según lo que su ley de creación marca, en el Capítulo 4 Artículo 16, ver ley de creación en anexos)

realizan, ya que son quienes “mandan” porque con el pago de sus impuestos sostienen la actividad de la organización.

Si tomamos en cuenta la misión institucional, que dice de la siguiente manera: “Misión: Generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, teniendo en cuenta las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de los mercados y de los consumidores,” vemos que no se hace referencia a un grupo específico del sector agropecuario a quienes se les deba mayor nivel de atención, sin embargo en la interna de la organización parece haber pautas implícitas que responden a las lógicas de los intereses sectoriales. Entonces, esto podría estar reafirmando formas estructurales que se dan en el marco de las relaciones de poder que determinan que acceden a “mejores servicios” de parte de la organización quienes están mejor ranqueados en los volúmenes de las exportaciones.

Siguiendo con la estructura organizacional, las grandes áreas de trabajo de INIA Las Brujas son horticultura, fruticultura, carne y lana, y producción familiar. Además, se realizan actividades de otros programas nacionales de investigación: tales como cultivos (semillero), arroz (en biotecnología), producción citrícola (invernáculos para conservación de germoplasma, cuadro de plantación de materiales registrados), pasturas y forrajes (parcelas experimentales), sustentabilidad ambiental (laboratorios, manejo de abonos verdes y solarización, rotaciones, etc.), forestal (semillero forestal).^{6 7}

Desde la dirección de INIA LB se detecta la existencia de varias organizaciones que son desconocidas desde su rol, destacando que existen vínculos creados con algunas que tal vez en la actualidad podrían no ser de tal relevancia para la institución, y que para trazar acciones institucionales concretas se necesita claridad sobre los vínculos existentes para poder realizar una valoración sobre quiénes son los actores importantes al presente y hacia adelante.

Además, en el trabajo de campo surgieron inquietudes sobre que hacia la interna de la organización muchas veces existen desencuentros en la representación de la

⁶Información tomada del sitio web de INIA

⁷ Actualmente la organización está transicionando hacia un nuevo organigrama interno que se abordará más adelante.

organización hacia afuera, porque estos espacios se vivencian casi como autónomos dado que los lleva a cabo quien está a cargo del tema concreto. Entonces INIA participa de espacios temáticos con diversidad de representantes, y se vuelve un desafío contar con criterios de comunicación o mecanismos claros y precisos para unificar las participaciones y representatividad. Esta es una necesidad externa e interna, ya que al interior de la organización también es valorable el conocimiento de las actividades en las que está la organización.

También en esta línea, en algunas entrevistas surgió que se vive con desconocimiento sobre líneas o temas de investigación que se realizan en las distintas áreas. Investigadores señalan una individuación en los abordajes disciplinares, dando cuenta de una falta de convergencia de los distintos canales de trabajo dentro de la organización. Esto lo manifiestan desde el lugar de no conocer los estudios que colegas realizan, y que muchas veces coinciden en organizaciones colaboradoras, o en productores beneficiarios.

Para INIA LB particularmente esto presenta el desafío de que dentro de la organización se pueda generar un dispositivo donde el conocimiento sobre las actividades y temas de cada área genere espacios de mayor diálogo entre investigadores y/o operarios técnicos dentro de la institución.

Consejo Asesor Regional - CAR

Desde su ley de creación, INIA LB cuenta con el apoyo de un Consejo Asesor Regional (CAR), integrado por representantes de organizaciones de productores, instituciones públicas y personalidades destacadas vinculadas a las áreas de trabajo de la Estación y Grupos de Trabajo por rubro, que contribuyen a priorizar líneas de investigación y a la difusión de tecnología. Se podría decir que se espera que este Consejo Asesor sea quien guíe las demandas del territorio a nivel de investigación y búsqueda de resultados.

El CAR se reúne con una periodicidad bimestral y es el principal espacio de encuentro entre las organizaciones gremiales, los institutos vinculados a las áreas de trabajo y los organismos de promoción y/o contralor de la política de INIA⁸, con el

⁸ Más adelante se detallan las organizaciones presentes

Director Regional de la Estación e investigadores, que serán citados según los temas a tratar en cada encuentro.

Varios de los actores presentes en el CAR mantienen coordinaciones frecuentes con las áreas temáticas del establecimiento. En algunos casos existen acuerdos de desarrollo de alguna línea de investigación particular, haciendo esto que determinada área dentro de INIA trabaje con mayor frecuencia con determinados actores más que con otros.

Se observa y destaca desde la dirección regional que los actores presentes en el CAR suelen encontrarse en otros espacios de participación colectiva como las Mesas de Desarrollo Rural, o las Mesas temáticas. Esto tiene sentido ya que se trata de una zona de acción e influencia delimitada y concreta, donde los intereses y motivaciones son compartidas, por lo que actores institucionales gremiales o de interés público o privado coinciden en los distintos espacios.

Por otro lado, según surge en las entrevistas, se percibe que se está atravesando una transformación en el territorio. Se entiende que a nivel de bases existen nuevos actores vinculados a distintas áreas productivas, pero que los mismos no están representados directamente en el espacio político central de INIA como es el Consejo Asesor Regional, por lo que se vuelve una prioridad para la organización ganar claridad sobre los actores del territorio social, vinculados a las áreas productivas.

En esta instancia es válido aclarar que dicho desconocimiento o no vinculación directa con los actores se corresponde con que los cambios señalados por los informantes están vinculados a áreas que no son directamente las que INIA aborda, como por ejemplo la producción animal específicamente de Cerdos.

Esto es un factor importante porque podría estar dando cuenta de áreas productivas incipientes en la localidad que no están siendo atendidas por la política de INIA. Parece ser clave el poder identificar estas manifestaciones iniciales para poder dimensionar el nivel y alcance de las mismas.

Cuadro 4. Organizaciones que integran actualmente el Consejo Asesor Regional (CAR):

AFRUPI
APAC
ASOLUR
Cooperativas Agrarias Federadas
Centro de Viticultores del Uruguay
Comisión Nacional de Fomento Rural
Confederación Granjera
FUCREA
JUMECAL
Plan Agropecuario
Red de Agroecología
Sociedad de criadores de Frisona Milchschaft
VICCA
FAGRO
Intendencia de Canelones
INASE
INAVI
MGAP
MGAP - DIGEGRA
MGAP - DGSA

Fuente: Cuadro construido a partir de lectura de actas de reuniones del CAR.

Nuevas apuestas de reorganización interna

A partir de un trabajo de planificación estratégica organizacional, INIA busca incorporar desde 2021 una nueva forma de organización interna a nivel de todas las estaciones experimentales. Se incorpora como novedad la visión de Sistema como referencia hacia afuera y hacia adentro de la organización; se definen áreas estratégicas de corte transversal a los Sistemas; y se generan dos niveles de referencia para los sistemas: directores o coordinadores de Sistemas/Áreas (Nivel 1) y referentes o líderes temáticos (Nivel 2).

Figura 1. Nuevo organigrama nacional (2021). Fuente: presentación interna de nueva estructura de INIA a cargo de Jorge Sawchik.



A nivel interno, la regional cuenta las siguientes áreas funcionales:

- 1) El área de dirección gerencial y sus apoyos (Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Secretaría, Informática, Comunicación y Transferencia de Tecnología).
- 2) El área programática directamente involucrada con los rubros intensivos y la producción familiar.
- 3) Las unidades centrales (Biotecnología, GRAS, UCTT).

Según intercambios mantenidos con las distintas áreas, el nuevo organigrama aún se encuentra en una fase de “instalación”. Todavía cuesta que se visualicen con claridad los cambios, incluso los roles de quienes asumieron las coordinaciones de los sistemas son en formato de interinato.

Este nuevo formato parece buscar que las distintas áreas de trabajo funcionen de forma más homogénea, que se involucren y se den cuenta de los procesos que cada una transita de forma aislada.

Si bien este no fue un foco a consultar en las entrevistas, sí fue algo que surgió naturalmente cuando se brindó el espacio para poder hablar sobre la multiplicidad de relaciones que se mantienen desde las distintas áreas de la institución con otras organizaciones, que en parte son cuestiones que tienen que ver con el trasfondo de la construcción de este mapa de actores, la necesidad de identificar los múltiples relacionamientos que tiene la organización a través de sus distintas vías de conexión con el “afuera”. Por lo que si este nuevo formato funciona adecuadamente podría ser un recurso interesante para responder a parte de los desafíos de este resultado, al menos a la búsqueda de mayor interacción entre las áreas.

Emergencia Agropecuaria y crisis hídrica nacional

INIA LB asentada en Canelones, es parte del creciente conflicto que se vive a nivel nacional frente a la crisis hídrica. Canelones como departamento presenta grandes dificultades a nivel de uso del suelo, por causa y a la vez consecuencia de ser el Departamento que concentra el 20% de las explotaciones agropecuarias. Frente a eso, las dificultades en el uso de recursos hídricos para la zona se vieron profundizadas con la reciente crisis hídrica que atraviesa el país.

En este marco de emergencia agropecuaria se realizó la Mesa de Desarrollo Rural, el 15 de febrero de 2023 en la localidad de Cerrillos, Canelones, para los productores y organizaciones del oeste del Departamento. (VER MÁS INFORMACIÓN EN ANEXOS)

En esta reunión se da cuenta de cómo la emergencia decretada en octubre de 2022 a causa de la sequía extrema, deja graves consecuencias para muchos de los productores ya que están perdiendo sus cosechas y esto hace que su trabajo se vea fuertemente comprometido. Los participantes mencionaron que la crisis hídrica

provoca que a futuro en el campo se pueden quedar sin productores por las pérdidas que se están vivenciando.

Desde su lugar INIA incitó a que las organizaciones de productores sean quienes se organicen para ordenar las demandas de los productores, y que no queden estos trabajando de forma aislada. Al finalizar el encuentro se consultó al Director Regional sobre esta posición de INIA y que en el CAR participan organizaciones de grupos de productores y no personas aisladas, por eso es importante que estén organizados en sus colectivos que les representan gremialmente para que sus necesidades o demandas puedan llegar.

Resultado dos

Datos de los resultados primarios

Tal como se puede observar en el cuadro 1, el informe arroja que la institución mantiene vinculaciones con 135 organizaciones en la actualidad. De las cuales 21 son centros de estudio o de investigación; 27 son instituciones públicas o público-privadas; 27 corresponden a grupos o asociaciones de productores; 13 son espacios de participación; 14 son organizaciones de servicios privados o ONGs; y 33 son organizaciones internacionales.

Cuadro 5. Actores identificados expresados por grupo de actores

Grupo de actores	actores
Centros de estudio / investigación	21
Instituciones públicas / público - privadas	27
Grupos / asociaciones de productores	27
Espacios de participación	13
Organización de servicios privados o ONGs	14
Organizaciones internacionales	33
total	135

En las entrevistas se consultó también sobre el relacionamiento con organizaciones en el pasado, es decir con aquellas organizaciones con las cuales no se continúa el vínculo actualmente, pero para el informe solo tomamos aquellos casos con los que INIA LB mantiene relacionamiento hoy día. Por lo tanto, algunas organizaciones mencionadas sobre el relacionamiento mantenido en el pasado no fueron colocadas en esta sistematización.

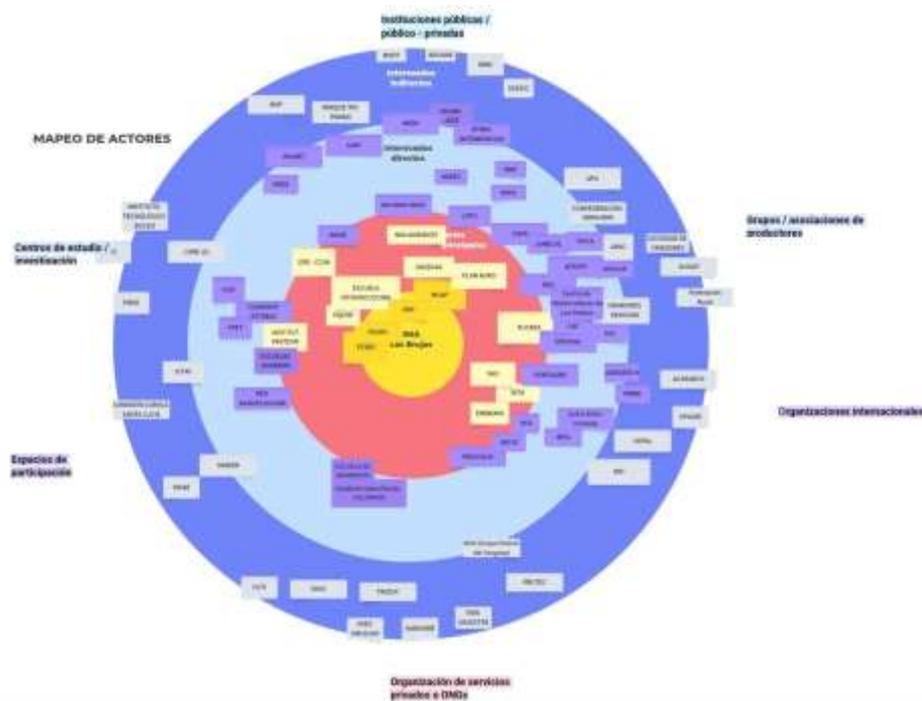
Mapas de actores

Mapa 1

En este mapa 1 podemos observar la distribución de las organizaciones en relación a la frecuencia del relacionamiento con INIA LB. Tal como se mencionaba en la parte anterior esta distribución en el espacio da cuenta de la distancia que mantienen las organizaciones con INIA LB. Estos datos fueron construidos a partir del puntaje arrojado en las encuestas junto con las veces que las organizaciones fueron mencionadas en las encuestas.

Este mapa no integra una valoración cualitativa en relación a las vinculaciones que existan por proyectos, acuerdos o convenios específicos, o porque una organización sea “más importante” que otra, simplemente da cuenta de la frecuencia de las relaciones que se generan al en el conjunto de las Áreas en INIA LB. Esta valoración por organización según su relevancia para INIA LB se verá reflejada en el Mapa 2.

Mapa 1, de actores institucionales.



(Al escanear este código QR se accede al mapa en formato digital)

En la primera aproximación a la interpretación del mapa podemos ver que MGAP, ANII, Facultad de Agronomía y Facultad de Ciencias, son las organizaciones que fueron más veces mencionadas en las entrevistas y con las que se mantiene mayor nivel de frecuencia en el contacto. Por eso son las que aparecen más cercanas al centro donde se encuentra INIA.

Siendo el MGAP el principal impulsor de INIA no es extraño verlo ocupando el lugar principal del relacionamiento. Lo mismo sucede con Fagro o Fcien, principales asociadas y colaboradoras en la investigación por mantener intereses comunes. ANII cuenta también con un lugar central lo cual demuestra por un lado la afinidad en la investigación y por otro puede dar cuenta de la vinculación directa por su trabajo que mantienen los investigadores de INIA con ANII, ya que a partir de

investigaciones realizadas en el marco del trabajo en INIA, las mismas son valoradas por ANII en el marco de su Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

En la segunda línea de organizaciones podemos ver al Instituto Pasteur, Fquim, Escuela de Vitivinicultura, Digepra, Plan Agropecuario; y la primera organización gremial que aparece es Fucrea, y FAO la primera organización internacional. Dentro del mismo anillo pero un poco más alejadas se encuentra la Facultad de Ciencias Agrarias de la UDE; Ministerio de Ambiente; INTA y Embrapa. Estas dos últimas organizaciones “hermanas de INIA” en otros países.

Las organizaciones hasta aquí mencionadas son las que representan el mayor nivel de contacto con INIA LB. Es decir las que son más compartidas en vinculaciones desde las distintas áreas de INIA y a las vez las que poseen una frecuencia alta de la intensidad de relacionamiento.

Los actores que aparecen en el siguiente anillo son aquellos que también pueden ser compartidos por distintas áreas, pero ahora ya el relacionamiento posee un poco menos de frecuencia. Eso no quita que algunas de las áreas puedan tener contactos más asiduos que otra, pero en el promedio hace que se visualice en el mapa un tanto más alejado que las organizaciones del primer anillo.

En este espacio aparece ahora el primer espacio de participación: la Red de Agroecología.

En las instituciones de investigación o centros educativos tenemos al Clemente Estable, y un poco más alejada la Facultad de Veterinaria y la Comisión Sectorial de Investigación Científica, CSIC.

En cuanto a las organizaciones públicas o público privado, tenemos al Instituto Nacional de la Semilla, INASE; la Intendencia de Canelones; y el LATU. Dentro del mismo anillo pero con bastante distancia del centro de las vinculaciones de INIA tenemos a MIDES; Instituto Nacional de vitivinicultura, INAVI; el Instituto Nacional de la Carne, INAC; la Agencia Nacional para el Desarrollo, ANDE. Y un poco más alejados aún, INUMET; la UAM; el MIEM; y otras intendencias. Dentro de estas últimas se representan la Intendencia de San José, Montevideo, entre otras.

Dentro de las organizaciones gremiales presentes y cercanas aparecen Comisión Nacional de Fomento Rural, CNFR; Asociación Rural del Uruguay, ARU; SOFOVAL y Centro de Vitivinicultores de las Piedras. Con un poco más de distancia se observa la presencia de las Cooperativas Agrarias Federadas, CAF; JUMECAL y AFRUPI. Y en una tercera línea tenemos al SUL; VICCA; APAC; y ASOLUR.

En cuanto a las organizaciones internacionales como la más cercana dentro de este anillo aparece FONTAGRO; IICA, Procisur; y AECID un tanto más alejado. IRTA y el Instituto Julius Kuhn en la siguiente línea. Por último dentro de este anillo tenemos al INRAE y Agriserch.

En el último círculo vemos a las organizaciones que están presentes en el relacionamiento cotidiano de INIA pero con mucha menor frecuencia que las organizaciones mencionadas anteriormente. Dentro de estas, las más cercanas son los espacios de participación SNIDER e ICT4V. Un poco más alejado en la frecuencia de relacionamiento están el SINAIE y la Comisión Cuenca Santa Lucía.

Luego tenemos los CURE y la UTEC; bastante más alejados aparecen la Facultad de Medicina; el Instituto Tecnológico BUCEO y la Facultad de Información y Comunicación.

En cuanto a las organizaciones públicas y público privadas aparecen el Parque tecnológico de Pando; AGESIC; Ministerio de Salud Pública; Instituto Nacional de Bienestar Animal, INBA; Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, MVOT; y Aduana.

Sobre las organizaciones de productores en este anillo encontramos a APAC, quien presenta mayor cercanía dado que su presidente es en este período presidente del CAR de INIA LB; Confederación Granjera; Criadores de HEREFORD, APU y Federación Rural. Esta última surgió a partir de que, en la reunión de validación de este mapa, participantes notan que no está la misma en el mapa, y la respuesta fue que no había sido mencionada en las entrevistas ni en las encuestas. El Director de INIA LB explica que esto tiene que ver con que dicha Federación tiene su trabajo en coordinación más frecuente con los INIA de Treinta y Tres y Tacuarembó, debido al tipo de actores que integran. Si bien es parte de las organizaciones “mandantes”, su relacionamiento no es frecuente con esta sede.

Como fue observado y mencionado en este espacio de contraste, se decide incorporarla en el mapa de actores 1, y ubicarla en los espacios más lejanos del centro del mapa.

Criadores de Hereford se encuentra separado de “Sociedades de criadores”, dado que ha sido especialmente mencionado, y esto tiene que ver con que en la actualidad existe un convenio de mejora genética con dicha Sociedad específicamente.

Un poco más alejado tenemos ahora sí a las sociedades de criadores y AUGAP.

En cuanto a las organizaciones internacionales contamos, entre las presentes pero con menor frecuencia de contacto, con AGSearch; CEPAL; BID; y Epagri.

Y es recién en este anillo que aparecen las organizaciones de servicios privados y las ONGs, dando cuenta de que en estos casos los contactos son muy puntuales y desde áreas específicas de INIA LB.

Tenemos como la organización que aparece más frecuente al Grupo de Viveros del Uruguay (GVU); Grupo FRUTEC; TAGESC; SRUC. Un poco más alejado aparece Aves Uruguay; Karumbé, Vida Silvestre y la Cámara Uruguaya de Tecnología e Información, CUTI.

Por más que cierto grupo de actores se encuentren cercanos en el mapa, no se debe asumir que tienen el mismo nivel de influencia ni que tienen percepciones homogéneas por más que pertenezcan a un mismo grupo de actores, ya que cada organización debe ser estudiada desde cero, evitando conclusiones inmediatas sobre sus posibles intereses.

Mapa 2

Mapa de interés e influencia - Sociograma

La construcción de este mapa busca identificar el involucramiento de los actores sociales con INIA LB. Además de definir la capacidad de influencia dentro de la organización.

Este mapa tiene sentido para pensar y evaluar si el beneficiario final de la herramienta INIA, está realmente involucrado y apropiado de lo que la organización ofrece. Y deja en evidencia qué actores sociales son objetivos interesantes para generar alianzas que estimulen el alcance de la política de INIA.

Estas organizaciones tienen una gran base de poder para la organización, por eso visualizar su cercanía y capacidad de acción conjunta es beneficiosa para la aplicación de los objetivos de INIA LB.

El mapa ayuda a dar cuenta de las organizaciones que apoyan directa o indirectamente el trabajo de INIA, por lo que visualiza la posibilidad y tipos de estrategias específicas que se pueden definir. También colabora en comprender el contexto permitiendo establecer prioridades y proyectar tendencias (Marina Ollari, 2013, s/p).

Este mapa fue construido a partir de dos grupos de discusión realizados en un taller con parte del equipo de trabajo de INIA LB. Para la realización de los mismos se les entregó a cada grupo una hoja en la que estaban dibujados los cuadrantes como se puede ver en el mapa, y aparte los nombres de los actores identificados en las entrevistas y encuestas.

Se les pidió que a partir de los ejes que representan la influencia y el interés para la organización, de menos a más, ubiquen a los actores en el plano según entienden el lugar que ocupan en esos sentidos: “el interés entendido como el involucramiento de un determinado actor en la temática y, por el otro, la capacidad de incidir o de influencia de dicho actor en el tema que estamos abordando dentro del escenario en el cual se desempeña.” (Alegranati, et al, 2012: 15)

Al realizarse el trabajo en dos grupos, los resultados fueron sintetizados en un mapa que se detalla a continuación.

Investigación Científica (CSIC); y el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MVOT).

Cuadrante C

En este espacio se encuentran aquellos actores que deben mantenerse satisfechos o en contacto ya que pueden ser útiles sea como fuente de información o como aliados o colaboradores en algún área o programa concreto.

Si bien a priori demuestran poco interés, pueden llegar a ejercer alguna influencia mayor con respecto a los del cuadrante A.

En este grupo nos encontramos con el Ministerio de Salud Pública (MSP), AECID, LATU, Polo Tecnológico de Pando, Ministerio de Ambiente y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

Cuadrante B

En este espacio podemos ver a aquellas organizaciones o espacios de participación que tienen mucho interés en los temas que trabaja INIA y viceversa, pero que su poder dentro de la organización es relativamente bajo.

Al tener poca capacidad de influencia dentro de INIA LB, hace que sean actores para los cuales se necesite generar apoyos especiales para que se puedan movilizar acciones.

En este grupo encontramos al Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Instituto Nacional de Bienestar Animal (INBA), el Instituto Nacional de Meteorología (INUMET), la Facultad de Información y Comunicación (FIC), Facultad de Medicina (Fmed), Cámara Uruguaya de Tecnología e Información (CUTI), Comisión Cuenca Santa Lucía, APU, Sindicato Uruguayo de la Lana, Snider, Red de Agroecología, Facultad de Ciencias, Universidad de la Empresa, Confederación Granjera, FAO, Fontagro, Procisur, IICA, IRTA, Instituto Tecnológico BUCEO, Embrapa, Cepal, INTA, Inrae, BID.

Cuadrante D

En este espacio encontramos a las organizaciones que tienen mayor nivel de incidencia en INIA LB y a la vez el mayor interés en las acciones que la organización desarrolla. A la vez para INIA estas organizaciones se vuelven prioritarias y debe procurar tenerlas lo más cerca posible.

En este grupo tenemos al Institut Pasteur, Facultad de Veterinaria, Facultad de Química, Escuela de Vitivinicultura, Facultad de Agronomía, Ministerio de Ambiente, Asolur, Vicca, Afrupi, APAC, Jumecal, Centro de Vitivinicultores del Uruguay, Sofoval, FUCREA, Unidad Agroalimentaria Metropolitana (UAM), Plan Agropecuario, Instituto Nacional del Vino (INAVI), Instituto Nacional de la Carne (INAC), Instituto Nacional de la Semilla (INASE), Intendencia de Canelones, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Dirección General de la Granja (Digepra), Sinae, Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) y la Asociación Rural del Uruguay (ARU).

Comentarios al resultado 2, a partir del contraste con el equipo INIA LB:

El 22 de agosto se generó una instancia de devolución de este informe a parte del equipo de INIA LB, dónde se buscó validar la información construida. Estuvieron presentes personas que fueron entrevistadas, encuestadas, y algunas que participaron en los grupos de discusión. También participaron otros que no habían participado de estas instancias durante el trabajo en la pasantía.

El mapa 1 se presentó y validó en este intercambio. Se realizaron dos movimientos de organizaciones que estaban colocadas en cuadrantes erróneos, y se decide incorporar a Federación Rural del Uruguay⁹.

Como fue observado y mencionado en este espacio de validación, se decide incorporarla en el mapa de actores 1, y ubicarla en los espacios más lejanos del centro del mapa.

⁹ Esto se explica en la página 33 del presente informe.

En el marco de la reunión de presentación de los resultados en INIA, los y las participantes se detuvieron a observar que las organizaciones que más interesan a la organización según el mapa 2, no son las que tienen mayor cercanía con la misma según el mapa 1. Tal como se menciona en el resultado 3, el mapa futuro, si la institución traza una estrategia concreta hacia adelante, es posible que estas organizaciones que aún no se reflejan en el mapa 1, sí se empiecen a reflejar a medida que se toman acciones para el acercamiento. De todas maneras, la discusión generó puntos de vista divergentes y no hubo una opinión consensuada al respecto. Parte de lo que se deja entrever tiene que ver con que varias de las relaciones que se mantienen desde la organización son de por afinidad o interés personal por parte de investigadores, por más que se de en el marco de la institución.

RESULTADO 3

Diagnóstico y mapa futuro

En el resultado tres se definió trabajar en la elaboración de un diagnóstico para la construcción de un mapa futuro, donde se pueda dar cuenta de los espacios y organizaciones con las que para INIA sería propicio estimular y fortalecer su relacionamiento, ya que se trata para la organización de áreas de oportunidad.

Y también se verán reflejadas algunas recomendaciones sobre aspectos para potenciar o mejorar el relacionamiento interno y externo, que tienen que ver directamente sobre el objetivo de este trabajo, las relaciones institucionales. Se intenta dejar reflejadas a las organizaciones y/o sectores, y la mirada sobre algunas prácticas internas que son propicias para que INIA LB potencie su relacionamiento hacia el futuro.

Para comenzar se revisarán los aspectos propios de la organización interna y las sugerencias o recomendaciones.

Diagnóstico uno. Desconocimiento de trabajos o áreas de investigación en la interna de INIA.

Investigadores señalan una individuación en los abordajes disciplinares, dando cuenta de una falta de convergencia de los distintos canales de trabajo dentro de la organización. Esto lo manifiestan desde el lugar de no conocer los estudios que colegas realizan, y que muchas veces coinciden en organizaciones colaboradoras, o en productores beneficiarios.

Sugerencia. Para este punto un camino posible es contar con la realización de seminarios temáticos anuales, donde cada línea de investigación sea presentada y socializada en la interna, más allá del nivel de avance de las mismas o sus resultados. Es una manera de aunar las prácticas, potenciar los intercambios, fortalecer la pertenencia institucional, y poner en conocimiento con cuáles organizaciones se viene colaborando de forma activa, y hacia dónde es posible abrir o profundizar vinculaciones. Además instalar una instancia de este nivel colabora en el posicionamiento y relevancia del conocimiento científico que se construye en INIA, siendo esta una oportunidad de visibilidad y perspectiva para la organización. En la presentación de este informe, confirman que actualmente no hay información de las líneas de trabajo de cada sistema. Que si bien se cambió la estructura de sistemas, no hay información de las líneas de investigación y de los proyectos. Sin embargo, tampoco antes era mucho mejor. Los seminarios eran internos pero para cada sector, no transversales ni de todo el INIA LB. Algo que plantearon y que ha surgido en anteriores intercambios, es sobre diferencias internas que existen entre investigadores y personal de apoyo. En referencia a este tema concreto, plantean que el personal de apoyo no participa de instancias de investigadores, porque se involucran menos en este tipo de actividades. Habría que evaluar las razones de la no participación ya que el “desinterés” posiblemente se daba a diversas razones.

Diagnóstico dos. Dificultad por solapamiento de espacios de representación institucional.

En la interna de la organización muchas veces existen desencuentros en la representación de la organización hacia afuera, porque estos espacios se vivencian

casi como autónomos dado que los lleva a cabo quien está a cargo del tema concreto. Entonces INIA participa de espacios temáticos con diversidad de representantes, y se vuelve un desafío contar con criterios de comunicación o mecanismos claros y precisos para unificar las participaciones y representatividad. Esta es una necesidad externa e interna, ya que al interior de la organización también es valorable el conocimiento de las actividades en las que está la organización.

Sobre este punto, cuando se presentó a la organización este diagnóstico, se reforzó al presentar un ejemplo de cuando un investigador INIA llega al contacto con un productor, y luego este productor contacta con otro investigador, y estos dos dan una mirada como representantes de INIA, contradictoria. Propia de no haber tenido un diálogo previo en la interna.

Sugerencia. Para este punto se sugiere generar espacios de encuentro entre representantes de INIA en la comunidad. Ante el nuevo organigrama se ve que hay Coordinadores que con ese rol se intenta transversalizar las áreas, con esa nueva forma tal vez sea posible dar respuesta a esta inquietud. Para que eso suceda es evidente que debe haber una coordinación específica en ese sentido y con indicaciones claras al respecto.

Diagnóstico tres. Se percibe se pueda estar atravesando una transformación en el territorio.

Se entiende que a nivel de bases existen nuevos actores vinculados a distintas áreas productivas, pero que los mismos no están representados directamente en el espacio político central de INIA como es el Consejo Asesor Regional, por lo que se vuelve una prioridad para la organización ganar claridad sobre los actores del territorio social, vinculados a las áreas productivas.

Con respecto a este aspecto, cuando fue planteado en la presentación a INIA señalaron que no necesariamente INIA da respuesta a todo lo que suceda en el marco del territorio que al que alcanza su actividad. Incluso que en el ejemplo planteado, productores porcinos, estos son productores de animales de granja y están representados dentro de Comisión Nacional de Fomento Rural.

En dicha presentación se generó un diálogo entre participantes que asienten ante la idea de la transformación territorial, pero que esta va mucho más allá de nuevos

productores. Ese intercambio dejó ver que sí hay transformación, y que parece ser bastante significativa. En este trabajo no se profundiza en dicho aspecto ya que los comentarios fueron dados en la instancia de la devolución. Pero lo que sí se puede destacar sobre sus comentarios es la idea de reconocer que hay un cambio, y es en la combinación de rubros que asume el propio productor. Por ejemplo, productores hortífrutícolas que están integrando a sus prácticas la producción animal. Y las organizaciones gremiales de productores son mono rubro, entonces en ese sentido están un paso atrás, y eso genera que investigadores de INIA deban integrar una mirada más sistémica, lo cuál es un desafío.

Sugerencia. Se sugiere la realización de un mapeo de productores locales u organizaciones vinculados a los temas que la organización intenta priorizar. Esto es un factor importante porque podría estar dando cuenta de áreas productivas incipientes en la localidad que no están siendo atendidas por la política de INIA. Parece ser clave el poder identificar estas manifestaciones iniciales para poder dimensionar el nivel y alcance de las mismas. Esto podría realizarse en colaboración con otras organizaciones interesadas o con la misma inquietud. En cuanto a esta sugerencia hubo miradas encontradas dado la complejidad de los cambios, sin embargo en varios casos se acusó pertinente el conocimiento del mundo de productores en el territorio.

Diagnóstico cuatro. Necesidad de implementar miradas de las ciencias humanas y sociales.

INIA requiere poder incidir en todo el proceso de la cadena de valor para que el desarrollo de tecnologías para la producción de alimentos saludables pueda verse traducido en la sostenibilidad de todo el proceso productivo. La construcción de la investigación en conjunto con otras organizaciones y con los productores, con nuevas miradas disciplinares que colaboren con que se logre la apropiación por parte de los productores y del mercado, para que el círculo de la investigación y su aterrizaje pueda crearse y ser sostenibles.

Sugerencia. Para esto se sugiere incorporar esas nuevas miradas que apuntan más hacia lo comercial y/o el consumo final; y a la colaboración con la transferencia tecnológica. Las ciencias humanas pueden ser grandes aliadas para el

posicionamiento de nuevas variedades tanto para colaborar con la apropiación por parte de productores como para instalar dichos elementos en el mercado. Esta colaboración no se limita únicamente al área de posicionamiento comercial, ya que poder contar con aliadas a las ciencias sociales, la psicología, ciencias de la comunicación, etc. colabora con diversidad de asuntos que son pertinentes a la organización, como por ejemplo la transferencia tecnológica a productores; la comprensión del productor y/o consumidor como agentes sociales; las oportunidades de mercado; las transformaciones culturales y de consumo de la sociedad; etc.

Mapa futuro

Veremos aquí aquellas organizaciones o sectores que hoy podrían valorarse como de oportunidad para INIA LB según la información construida. Se trata de sectores u organizaciones con las cuales sería propicio potenciar su acercamiento. En algunos casos coinciden con los comentarios previos en los puntos del diagnóstico.

Según se observó en el mapa dos existen organizaciones que son capaces de potenciar el alcance y desarrollo del trabajo de INIA. A través de su colaboración se podría ver un mejor desarrollo de la política institucional y a la vez un mejor abordaje de los objetivos propios de la organización.

Sin embargo, al día de hoy esas organizaciones se encuentran bastante más alejadas del centro de INIA (en el mapa) o directamente no se encuentran en el mismo.

También en entrevistas se consultó sobre con qué organizaciones deberían estrecharse relaciones, para potenciar algunas áreas de trabajo que al parecer al momento están menos atendidas.

A continuación, se comentan cuáles son las organizaciones detectadas:

Cuadro 6. Organizaciones del mapa futuro.

Ministerios / Mesas temáticas
Comisión Cuenca Santa Lucía - (Ministerio Ambiente)
Ministerio de Ambiente
Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial
Agrotic - (MGAP)
Sectores formadores de opinión pública
Escuelas y Liceos
Prensa
Organizaciones internacionales
BID
CEPAL
Organizaciones vinculadas al área comercial
Cámara de Comercio
Cámara Frutícola
Uruguay Siglo XXI
Unidad Agroalimentaria Metropolitana
Asociación de Exportadores e Importadores
Centros educativos / investigación

Instituto Tecnológico Buceo
Facultad de Medicina
Facultad de Información y Comunicación
Facultad de Ingeniería
Facultad de Medicina
Facultad de Ciencias Sociales
Universidades privadas
Facultad de Psicología

Apuestas al futuro: articulación con Escuelas y Liceos

Las escuelas y liceos como grupo de actores potenciales, tiene que ver con que las instituciones educativas funcionan en dos sentidos. Por un lado, por ser semilleros de futuros investigadores y trabajadores de la tierra; y por otro por facilitar la llegada a esos grupos de infancias y adolescencias a través de quienes se puede introducir la cultura del campo desde la perspectiva de INIA: la ciencia, el desarrollo y la productividad.

Además, en su espíritu está el articular e interaccionar con instituciones públicas y privadas a nivel del territorio, en la búsqueda de soluciones tecnológicas para el sector agropecuario. Y generar cercanía con organismos de enseñanza y medios de comunicación regionales con el objetivo de acercar la propuesta tecnológica de INIA a todos los sectores de la sociedad. Este último punto según lo que surgió en los grupos de discusión actualmente se encuentra necesitando de mayor atención. Tanto el vínculo con centros educativos como con la prensa local.

Anteriormente INIA LB generaba días de visita en los que grupos escolares y liceales realizaban visitas a las instalaciones y se generaban espacios para que los

mismos incorporen cuál es la labor de la institución. Cosa que parece importante si se piensa que en el rol de trabajo que comprende el desarrollo de tecnologías para la producción de alimentos saludables con un concepto de sostenibilidad social, económica y ambiental.

Actualmente existen más de 70 liceos y alrededor de 300 escuelas en todo el departamento de Canelones. Todo esto sin contemplar centros educativos privados, ni de Departamentos limeros ni UTUs.

Con respecto a este ítem, en el espacio de intercambio con el equipo técnico de INIA, mencionaron que la vinculación con Escuelas y Liceos depende del direccionamiento político que realice la junta directiva de turno. Lo que ha hecho que este vínculo haya variado y no sea constante. Algunos participantes de la junta que valoran estas vinculaciones han insistido en trabajar en ese sentido, pero en otras ocasiones se ha desestimado haciendo que esta interacción deje de motivarse.

Apuestas al futuro: articulación con medios de prensa

Otro de los sectores de interés que surgió en los grupos de discusión fue el acercamiento a los medios de prensa locales. La prensa siempre funciona como un aliado de las organizaciones para que a través de los medios las mismas puedan darse a conocer y expandir a mayor medida su presencia en la ciudadanía.

Ofrecer a periodistas espacios para conocer de cerca las actividades o resultados de INIA, colabora con que al momento de deber difundir alguna información, los mismos tengan un manejo adecuado y apropiado sobre el conocimiento que INIA genera.

Planteado este ítem al equipo técnico, dan cuenta de que el 80% de los medios de comunicación especializados en agro, son puramente comerciales. Lo que hace que den visibilidad a las noticias que son pagas o acordadas entre productores u organizaciones con los medios. Años atrás INIA contaba con acuerdos comerciales con algunos medios, pero llegado un momento se decidió eliminar con dicha inversión. Lo complejo de esto es que se cortó la visibilidad en medios pagos, y no se trabajó en una estrategia alternativa. Dejando este asunto librado a la suerte y voluntad de que haya algún tema de interés público sobre el cual INIA pueda brindar su saber. Como es el caso de Clima, que hoy día es un aspecto de relevancia e

interés para la prensa, que ha hecho que los medios busquen a personas especializadas dentro de la organización para brindar su opinión y conocimiento.

Apuestas al futuro: articulación con organizaciones vinculadas al área comercial

En algunas entrevistas se mencionó sobre la importancia de generar alianzas que mejoren aspectos de comercialización de los productos nuevos que se van generando para el mercado. Muchas veces sucede que se lanza una nueva variedad de alguna fruta, por ejemplo, pero la misma al no saber cómo venderla el propio productor, y a la vez verse afectado porque tampoco es conocida en las bocas de venta, la misma termina por no mantenerse en el mercado porque es muy débil en el aspecto comercial y de posicionamiento.

Este aspecto puede ser un espacio con potencial para trabajar en alianza con los medios de prensa, donde se pueden generar movimientos ante la salida de nuevas variedades al mercado.

Apuestas al futuro: articulación con nuevos centros educativos o de investigación

Fueron mencionadas dos áreas científicas concretas y una tercera distinción en relación al tipo de institución.

Por un lado, investigadores mencionaron la necesidad de potenciar mayores proyectos colaborativos con centros educativos que tengan sus bases de conocimiento en las áreas de la ingeniería de sistemas, el software, y las aplicaciones que colaboren con generar mayor uso de tecnología en el campo, en relación a la cotidianidad de los productores. Se mencionó que en varios casos los mismos llevan el conteo de sus cosechas a mano, por falta de contar con herramientas sencillas que puedan desplegarse en dispositivos inteligentes como el celular. La idea con eso es simplificar el seguimiento de lo que van implementando y no complejizar con trabajos que lleven elaboraciones paralelas en computadoras. Debe ser sencillo como el tradicional cuaderno.

Por otro lado mencionaron la necesidad de contar con investigadores o colaboradores con conocimiento en áreas sociales y humanas. Mencionando que en algunas oportunidades han existido distancias o brechas en la comunicación, por el nivel de complejidad que maneja el equipo técnico de INIA, que le ha costado transformarse para lograr un diálogo más horizontal con los propios productores. En

este caso también se ve afectado el factor comercial de las nuevas variedades o especies a introducir en el mercado.

En relación al tipo de institución educativa mencionaron que las instituciones privadas son las que cuentan con menos interacción con INIA. Y en que en las mismas existen nuevas generaciones que se dedican a las ciencias agrarias, con quienes sería oportuno generar mayor acercamiento.

Conclusiones

INIA es una organización de larga trayectoria que cuenta con reconocimiento por parte de la comunidad de productores, la comunidad científica, y gubernamental. Como tal tiene gran potencial para ampliar sus relacionamientos y áreas de influencia a niveles donde la expertise temática ya no es el factor común, y sobre todo para trabajar lo que es la imagen e identidad de la producción de alimentos saludables con un concepto de sostenibilidad social, económica y ambiental. Como vimos en el resultado tres, la población agrupada en instituciones educativas de nivel primario y secundario, y medios de comunicación son espacios donde la organización puede estimular la incidencia de su propio cometido institucional.

Los grupos de productores no son homogéneos, y en muchos casos quienes acceden a organizaciones gremiales son los que finalmente reciben los mayores beneficios por parte de las políticas públicas. El que sean parte de la gremialidad no es un aspecto sencillo ni aislado, es algo que se trabaja a modo de construir relaciones de confianza y colaborativas. Con esto se quiere resaltar que las líneas de trabajo de INIA se dan con las organizaciones gremiales, y estas no necesariamente integran a toda la masa de productores locales. Dentro de la heterogeneidad de los agremiados y los que no lo están, también se observa que la transferencia tecnológica desde el punto de vista del investigador puede verse limitada por brechas culturales propias de los grupos sociales. Este factor es uno de los grandes desafíos de la organización, el poder incidir en todo el proceso de la cadena de valor para que el desarrollo de tecnologías para la producción de alimentos saludables pueda verse traducido en la sostenibilidad de todo el proceso productivo. La construcción de la investigación en conjunto con otras organizaciones y con los productores, con la mirada puesta en el factor humano y social, es un

aspecto clave para que finalmente se logre la apropiación por parte de los productores. Para que luego, ya sean mejoras genéticas, o que nuevas especies logren introducirse en el mercado, el círculo de la investigación y su anclaje al territorio pueda crearse y cumplir con el aspecto de ser sostenibles en el proceso.

Para INIA LB particularmente presenta el desafío de que en la interna de la organización se pueda generar un dispositivo donde el conocimiento sobre las actividades y temas de cada área genere espacios de mayor diálogo entre investigadores y/o operarios técnicos dentro de la institución. Tanto para temas de investigación como para espacios de representación. Contar entonces con seminarios temáticos anuales, donde cada línea de investigación sea presentada y socializada en la interna, más allá del nivel de avance de las mismas o sus resultados. Y generar espacios de encuentro entre representantes de INIA en la comunidad. Ante el nuevo organigrama se ve que hay Coordinadores que con ese rol se intenta transversalizar las áreas, con esa nueva forma tal vez sea posible dar respuesta a esta inquietud. Para que eso suceda es evidente que debe haber una coordinación específica en ese sentido y con indicaciones claras al respecto.

Conocer con claridad la transformación que se lleva a cabo en el territorio es un aspecto fundamental para que las tecnologías de alimentos saludables alcancen a todo el territorio de incidencia. Se entiende que a nivel de bases existen nuevos actores vinculados a distintas áreas productivas, pero que los mismos no están representados directamente en el espacio político central de INIA como es el Consejo Asesor Regional, por lo que se vuelve una prioridad para la organización ganar claridad sobre los actores del territorio social, vinculados a las áreas productivas. Contar con una actualización del mapeo de productores locales u organizaciones vinculadas a los temas que la organización intenta priorizar. Esto es un factor importante porque podría estar dando cuenta de áreas productivas incipientes en la localidad que no están siendo atendidas por la política de INIA. Parece ser clave el poder identificar estas manifestaciones iniciales para poder dimensionar el nivel y alcance de las mismas. Esto podría realizarse en colaboración con otras organizaciones interesadas o con la misma inquietud.

Este mapa tiene sentido para pensar y evaluar si el beneficiario final de la herramienta INIA, está realmente involucrado y logra apropiarse de lo que INIA ofrece. Estas organizaciones tienen una gran base de poder para la institución, por eso visualizar su cercanía y capacidad de acción conjunta es beneficiosa para la aplicación de los objetivos de INIA LB. Y deja en evidencia qué actores sociales son objetivos interesantes para generar alianzas que estimulen el alcance de la política de INIA.

Dentro de esta idea, está además el poder revisar las formas de accionar en cuanto a que quienes tienen mayor volumen de exportaciones necesariamente posean mayores niveles de incidencia en la organización. Ya que este tipo de situaciones finalmente podrían entorpecer el cumplimiento de la misión institucional.

INIA LB tiene diversidad de públicos, estos mapas generan la posibilidad de poder analizar el relacionamiento con cada uno (gremiales, academia, grupos políticos, etc.) y mejorar a partir de objetivos que la organización se proponga.

Estos mapas sirven para contrastar en qué aspectos la organización no está respondiendo de forma fehaciente a su misión, ser críticos y poder ordenar los espacios para potenciar las áreas que pueden estarse viendo más desatendidas, con una mirada general y profunda.

ANEXOS

- A. Autoevaluación del proceso de pasantía
- B. Legislación de creación de INIA
- C. Pauta de trabajo inicial
- D. Listado de actores por grupo
- E. Pauta entrevista
- F. Pauta encuesta
- G. Pauta grupos de discusión
- H. Glosario

A. Autoevaluación del proceso de pasantía como modalidad de egreso

Uno de los requerimientos solicitados para introducir en el presente informe, es una autoevaluación de la experiencia de pasantía. Para realizar dicha evaluación se toman las dimensiones: experiencia con el centro receptor y Facultad y una mirada del proceso de pasantía como modalidad de egreso.

Al momento de comenzar los intercambios con INIA para formalizar el acuerdo de esta experiencia, en octubre 2022, se encontraba la particularidad de que su director estaba ejerciendo dicho rol desde setiembre del mismo año. Hecho clave para que el mismo pudiera identificar este trabajo como un producto necesario para la realización de su tarea con una idea más clara acerca de los vínculos institucionales de toda la organización. Partiendo del lugar que INIA cuenta con diversas líneas de acción que generan multiplicidad de vínculos hacia afuera, y que los mismos no están centralizados en algún espacio.

INIA se encuentra en Canelones, en la zona del paraje La Colorada, que se ubica al oeste de Montevideo en camino hacia Las Piedras, próximo a la localidad de Cerrillos. Llegar al lugar no es tan sencillo si no se cuenta con locomoción propia. Sin embargo, al comenzar la experiencia el Director facilitó recursos de transporte

que la organización cuenta para su empleados, a los cuales accedí durante toda la pasantía que duró desde enero a finales de mayo.

Además de los medios para llegar al lugar, se me brindó la mayor apertura para acceder a la comprensión del funcionamiento del lugar. Se me dio la posibilidad de contar con múltiples reuniones y entrevistas para lograr interiorizar con la mayor celeridad posible las áreas y estructuras organizacionales de la institución. Así como también la buena recepción de cada investigador al que solicité entrevista.

Durante el tiempo que duró la experiencia de concurrir al lugar, conté con un espacio físico para concentrarme y avanzar con mi trabajo, y con los buenos tratos y atenciones de todo el equipo que rodea a Alejandro. Destacando de estos el compromiso personal que tienen con la organización y la buena calidad humana para integrar a la persona que no solo es externa y con poca frecuencia de concurrencia a las instalaciones (en relación a ellos que están de lunes a viernes de 8 a 16 h) sino que además era muy frecuente que estuviera realizando preguntas e indagando sobre distintos temas o áreas para comprender mejor a la organización. Está claro que este trabajo fue realizado con la colaboración de varias personas de la organización. Desde quienes brindaron una entrevista, respondieron la encuesta, aportaron en el grupo de discusión o quienes cada día me iban orientando en conversaciones informales o reuniones improvisadas.

INIA no era una organización que ya estuviera vinculada a la Facultad de Sociales, haber transitado esta experiencia genera apertura para los dos lados: por un lado que INIA pueda reconocer espacios de acción en su organización para que nuevas experiencias puedan surgir en relación a nuevos espacios de investigación y trabajo vinculado a esta rama social, y para Facultad abrir esta posibilidad a que otros pasantes puedan realizar experiencia de egreso en un lugar que une la ciencia y tecnología con el campo y la producción rural.

En cuanto a los aspectos operativos del día a día, si esta mirada retrospectiva colabora con otras experiencias. En esta experiencia particular el trabajo fue realizado de forma bastante independiente. En el sentido de que el centro receptor brindó toda su estructura a disposición para la mejor experiencia de la práctica, pero

la creación del producto estuvo a cargo de la pasante, con el siempre acompañamiento de la tutora.

En este sentido cabe destacar la importancia de la autoorganización para la gestión del tiempo y los recursos, de poder calendarizar y respetar lo pautado en el cronograma, ya que siempre pueden surgir acontecimientos que por alguna razón cambien el plan de trabajo. Y al estar a tiempo realizando las tareas, se vuelve más maniobrable el hecho de tener que realizar ajustes ya habiendo comenzado la experiencia.

Siguiendo en este sentido, es también fundamental la comunicación. Por un lado, con el centro receptor, que sea clara y fluida, poder percibir lo que puede estar sucediendo en el mismo más allá del objetivo del pasante, ya que eso nos va dando el clima del lugar y las oportunidades o retracciones que se pueden estar viviendo en el mismo. Es fundamental la flexibilidad y el poder adaptarse a las coyunturas de la organización. Y por otro lado, la comunicación con la tutora guía clave y apoyo fundamental para ir ordenando ideas y prioridades de la experiencia.

Aprovecho en este espacio para destacar especialmente el rol de la tutora y su acompañamiento en el proceso de práctica y aprendizaje. Durante el tiempo que duró la experiencia en el centro receptor y luego en el armado del informe, su escucha y orientación fueron claves y fundamentales para el proceso de toma de decisiones. Con claridad y receptividad fue escuchando y sugiriendo los caminos a seguir con el trabajo. A través de Julieta sentí el respaldo de Facultad y la tranquilidad de poder intercambiar con total apertura y transparencia sobre los desafíos que iba encontrando en el día a día.

También es importante aquí mencionar el apoyo y apertura del director y contraparte de INIA, que con gran amabilidad y buena disposición fue siempre buscando las formas para que la experiencia sea gratificante y provechosa.

Otro de los aspectos interesantes a resaltar de la experiencia es que el trabajo, por sus características, habilita a la creatividad y ofrece diversas oportunidades posibles. Este aspecto en lo personal me resulta interesante y necesario para cualquier experiencia que requiera de compromiso y sostenimiento en el tiempo. El poder trabajar con ideas que van surgiendo del trabajo de campo, estar presente en

el lugar, habilita la posibilidad de reformular las preguntas iniciales mucho más ajustadas a la información que se genera por estar presente en el espacio

Asociado a esto aparece también la toma de decisiones que van apareciendo necesarias a medida que el trabajo va avanzando. Y para esto la cercanía con todas las partes es primordial, para generar el intercambio y en el ida y vuelta dimensionar los aspectos que van comprometiendo a cada paso posible a ser dado.

Pasantía como modalidad de egreso

Quisiera detenerme concretamente en este aspecto, en el hecho de egresar con la modalidad de pasantía. En lo personal, por toda la experiencia atravesada, puedo decir que esta es una forma de vivenciar desde adentro el mundo laboral real. Si bien este trabajo está enmarcado en la práctica pre profesional, la experiencia te introduce en el mundo real, en organizaciones vivas que tienen sus particularidades, que atienden a distintas porciones de la realidad, por lo que se desarrollan y existen.

El hecho de contar con rutina de días y horarios a cumplir según lo establecido, hace que se concentre y focalice el avance de la práctica en un marco concreto que limita y a la vez sostiene al estudiante, dándole la estructura fija para que su trabajo se cumpla.

Además del resultado de la práctica, queda la experiencia, las personas y el sector donde se estuvo todos los meses que duró el compromiso, como espacios de conocimiento y aprendizaje. Además, el trabajo que se realiza es un insumo que a la organización le sirve para su desarrollo institucional.

B. Legislación de creación de INIA

LEY DE CREACIÓN DE INIA - Ley N° 16.065 del 6 de octubre de 1989

Capítulo I. CREACIÓN Y OBJETIVOS

Artículo 1°. Créase el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, como persona jurídica de derecho público no estatal, que se domiciliará en el departamento de Colonia, pudiendo establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Artículo 2°. El Instituto tendrá los siguientes objetivos:

A) Formular y ejecutar los programas de investigación agropecuaria tendientes a generar y adaptar tecnologías adecuadas a las necesidades del país y a las condiciones socio-económicas de la producción agropecuaria.

B) Participar en el desarrollo de un acervo científico y tecnológico nacional en el área agropecuaria a través de su propia actividad o de una eficiente coordinación con otros programas de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria que se lleven a cabo a niveles público o privado.

C) Articular una efectiva transferencia de la tecnología generada con las organizaciones de asistencia técnica y extensión que funcionan a niveles público o privado.

Artículo 3°. Al Poder Ejecutivo compete la fijación de la política nacional en materia de generación y transferencia de tecnología aplicada al sector agropecuario, contando para ello con el asesoramiento del Instituto. Este adecuará su actuación a dicha política nacional.

El Instituto se comunicará y coordinará con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Capítulo II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 4°. Los órganos del Instituto son: la Junta Directiva, la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y los Consejos Asesores Regionales.

Artículo 5°. La Junta Directiva será el jerarca del Instituto y sus miembros serán designados por el Poder Ejecutivo entre personas de reconocida solvencia en materia de tecnología agropecuaria, la que deberán acreditar con antecedentes suficientes.

Estará integrada por:

A) Dos representantes del Poder Ejecutivo propuestos por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, entre los cuales se elegirá el Presidente.

B) Dos representantes de los productores que serán designados por el Poder Ejecutivo, uno de ellos a propuesta de la Asociación Rural del Uruguay y de la Federación Rural y el otro a propuesta de Cooperativas Agrarias Federadas, de la Comisión Nacional de Fomento Rural y de la Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agrícola.

Por cada representante se designará un suplente que sustituirá en caso de ausencia de este.

El Director Nacional asistirá a las sesiones de la Junta Directiva, en las que actuará con voz y sin voto.

Artículo 6°. La duración del mandato de los miembros de la Junta Directiva será de tres años, que correrán a partir de su designación, pudiendo ser reelectos por un solo período.

Los miembros salientes permanecerán en sus funciones hasta que asuman los nuevos miembros designados.

Artículo 7°. La retribución mensual del Presidente de la Junta Directiva será equivalente a la de Subsecretario de Estado.

Los restantes miembros titulares de la misma serán remunerados mediante el régimen de dieta por sesión.

Fíjase en el equivalente a un salario mínimo nacional por sesión la dieta a que refiere el inciso anterior, con un mínimo de cuatro sesiones mensuales. Dicho importe se ajustará en el mismo porcentaje y oportunidades en que se incremente la retribución del Presidente.

Artículo 8°. La Junta Directiva fijará su régimen de sesiones, las que deberán realizarse periódicamente en la sede de las Direcciones Regionales.

Las resoluciones se adoptarán por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros, resolviendo el Presidente en caso de empate.

Artículo 9°. Habrá un Director Nacional y Directores Regionales los que serán designados por la Junta Directiva, por mayoría simple.

Artículo 10°. A efectos de lograr una efectiva participación de todos los sectores involucrados habrá Consejos Asesores Regionales, los que estarán integrados con representantes de organismos públicos y privados vinculados a las actividades agropecuarias más significativas de la zona y con profesionales de reconocida experiencia en la generación y transferencia de tecnología.

La composición será determinada por la Junta Directiva a propuesta de las entidades respectivas, oyendo al Director Regional. Los miembros serán designados por la Junta Directiva a propuesta de las entidades respectivas, oyendo al Director Regional.

El Director Regional podrá invitar miembros eventuales para el tratamiento de aquellos asuntos en los que considere conveniente su participación.

Artículo 10°. A efectos de lograr una efectiva participación de todos los sectores involucrados habrá Consejos Asesores Regionales, los que estarán integrados con representantes de organismos públicos y privados vinculados a las actividades agropecuarias más significativas de la zona y con profesionales de reconocida experiencia en la generación y transferencia de tecnología.

La composición será determinada por la Junta Directiva a propuesta de las entidades respectivas, oyendo al Director Regional. Los miembros serán designados por la Junta Directiva a propuesta de las entidades respectivas, oyendo al Director Regional.

El Director Regional podrá invitar miembros eventuales para el tratamiento de aquellos asuntos en los que considere conveniente su participación.

LEY DE CREACIÓN DE INIA - Ley N° 16.065 del 6 de octubre de 1989

Capítulo III. COMPETENCIA

Artículo 11°. El Instituto tendrá los siguientes cometidos:

- A) Asesorar al Poder Ejecutivo en materia de tecnología agropecuaria.
- B) Preparar y ejecutar los planes de generación de tecnología para el área agropecuaria, de acuerdo a los lineamientos de política económica y tecnología sectorial.
- C) Promover la difusión del conocimiento generado, articulando los componentes del proceso de generación con los sistemas públicos y privados de transferencia y adopción de tecnología.
- D) Promover la capacitación y perfeccionamiento profesional.

E) Establecer relaciones de cooperación recíproca con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras y con organismos internacionales que permitan el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del país.

Quedan excluidos de los cometidos del Instituto el contralor y la inspección de la producción agropecuaria, sin perjuicio del apoyo que pueda brindar al respecto en lo que es materia propia de su especialización.

Artículo 12°. La Junta Directiva, en su carácter de órgano máximo de administración del Instituto, tendrá las siguientes atribuciones:

- A) Dictar el reglamento general del Instituto.
- B) Aprobar el estatuto de sus empleados, dentro de los seis meses de su instalación. El mismo se registrará, en lo no previsto, por las reglas de derecho común.
- C) Designar, trasladar y destituir personal en base a las propuestas elevadas por la Dirección Nacional.
- D) Determinar las prioridades en materia de investigación agropecuaria a nivel nacional y regional, así como aquellas referentes a la cooperación técnica externa, las que deberán estar enmarcadas dentro de la política del Poder Ejecutivo.
- E) Aprobar el presupuesto y elevarlo al Poder Ejecutivo para su conocimiento, conjuntamente con el plan de actividades.
- F) Aprobar los planes y programas, preparados por la Dirección Nacional y los proyectos especiales.
- G) Aprobar la memoria y el balance anual del Instituto.
- H) Administrar el Fondo de Promoción de Tecnología de Agropecuaria a que refiere el artículo 18°.
- I) Crear nuevas estaciones experimentales y ampliar o modificar las existentes.
- J) Adquirir, gravar y enajenar toda clase de bienes.
- K) Delegar sus atribuciones por mayoría y mediante resolución fundada.
- L) En general realizar todos los actos civiles y comerciales, dictar los actos de administración interna y efectuar las operaciones materiales inherentes a sus

poderes generales de administración con arreglo a los cometidos y especialización del Instituto.

Artículo 13°. El Director Nacional deberá ser persona de reconocida trayectoria y experiencia en materia de tecnología agropecuaria, con actuación relevante en el campo de las ciencias agrarias. Tendrá, entre otras, las siguientes atribuciones:

A) Elaborar y someter a consideración de la Junta Directiva los planes, programas y presupuesto de la institución.

B) Ejecutar los planes, programas y resoluciones aprobados por la Junta Directiva.

C) Administrar los recursos del Instituto, ordenar el seguimiento y la evolución de las actividades del mismo dando cuenta a la Junta Directiva.

D) Proponer a la Junta Directiva planes para el desarrollo de los recursos humanos.

E) Realizar todas las tareas inherentes a la administración del personal y a la organización interna del Instituto.

F) Promover el establecimiento de las relaciones con entidades nacionales vinculadas a la ciencia, a la tecnología y a la producción agropecuaria.

G) Promover el fortalecimiento de la cooperación técnica internacional, con especial énfasis en la coordinación con institutos de otros países de la región.

H) Toda otra función que la Junta Directiva le encomiende o delegue.

Artículo 14°. Los Directores Regionales deberán ser personas de reconocida experiencia en materia de generación de tecnología agropecuaria y actuarán subordinados inmediatamente al Director Nacional como jerarca técnico-administrativo de las respectivas regiones.

Tendrán, entre cosas, las siguientes atribuciones:

A) Elaborar y someter a consideración de la Dirección Nacional los planes, programas y proyectos regionales.

B) Ejecutar los planes, programas y resoluciones regionales.

C) Administrar los recursos, ordenar el seguimiento y la evaluación de las actividades del Instituto a nivel regional, dando cuenta a la Dirección Nacional.

D) Promover el establecimiento de relaciones con entidades regionales vinculadas a la ciencia, a la tecnología y a la producción.

E) Toda otra función que se le encomiende o delegue por la Junta Directiva o por el Director Nacional, en su caso.

Artículo 15°. Los Consejos Asesores Regionales serán órganos de apoyo, consulta y asesoramiento de las Direcciones Regionales.

Como tales, les corresponderá colaborar con el Director Regional para establecer las bases del plan regional, promover acciones de interés zonal o local y coadyuvar en la búsqueda de recursos adicionales.

Capítulo IV. RÉGIMEN FINANCIERO

Artículo 16°. Constituirán recursos del Instituto sin perjuicio de lo establecido en el artículo 29 de los siguientes:

A) El producido del adicional al Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios a que refiere el artículo siguiente.

B) El aporte que el Poder Ejecutivo deberá asignar anualmente será al menos equivalente al establecido por el literal A) de este artículo.

C) Los fondos que obtenga por la prestación de servicios y por la venta de su producción.

D) Las herencias, legados y donaciones que acepte el Instituto.

E) Los valores o bienes que se le asignen al Instituto a cualquier título.

Artículo 17°. Créase un impuesto adicional de hasta el 4 o/oo (cuatro por mil) al tributo creado por el artículo 2° del Título 9 del Texto Ordenado 1987.

A los efectos del adicional que se crea, extiéndese la nómina de los bienes a que refiere el artículo mencionado en el inciso anterior, a la leche y a las exportaciones en estado natural y sin proceso de transformación de los productos hortícolas y cítricos.

Artículo 18°. Créase el Fondo de Promoción de Tecnología Agropecuaria con el destino de financiar proyectos especiales de investigación tecnológica relativos al sector agropecuario, no previstos en los planes del Instituto.

Dicho Fondo se integrará con los siguientes recursos:

A) La afectación perceptiva del 10 % (diez por ciento) de los recursos a los que refieren A) y B) del artículo 16.

B) Los aportes voluntarios que efectúen los productores y otras instituciones.

C) Los fondos provenientes de financiamiento externo con tal fin.

Artículo 19°. El Instituto publicará anualmente un balance con la visación del Tribunal de Cuentas, sin perjuicio de la presentación periódica de otros estados que reflejen claramente su vida financiera (artículo 191 de la Constitución).

La reglamentación determinará la forma y periodicidad de los balances y de las rendiciones de cuentas correspondientes a cada ejercicio.

C. Pauta de trabajo inicial

Objetivo General

El objetivo general es colaborar y apoyar en las tareas relativas a la elaboración de un mapeo de actores vinculados al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, sede Las Brujas.

Objetivos específicos

1. Analizar el marco legal y jurídico de la institución haciendo énfasis en el análisis de la gobernanza junto a los actores externos.
2. Aportar a un análisis intrainstitucional generando insumos para actualizar el organigrama de la institución.
3. Acompañar en la identificación de actores con los que INIA se relaciona a diferentes niveles, sobre todo en lo que refiere a las organizaciones donde aplica su política a partir de la realización de un mapeo colectivo.
4. Identificar las principales relaciones entre las organizaciones que articulan con INIA.
5. Generar un diagnóstico, recomendaciones y propuestas en base al resultado de creación del mapa de actores desarrollado.

D. Listado de actores por grupo

Grupo de actores	Actor
	Facultad de Agronomía
	Facultad de Ciencias
	Facultad de Veterinaria
	Facultad de Química
	Facultad de Medicina
	Facultad de Comunicación
	Escuela Superior de Vitivinicultura
Centros de estudio / investigación	Instituto de investigaciones biológicas - Clemente Estable
	Institut Pasteur
	CURE - Maldonado
	CURE - Rocha

	CUR - Rivera
	Comisión Sectorial de Investigación Científica - CSIC
	Universidad de la Empresa - UDE - Facultad de ciencias agrarias
	Instituto Tecnológico Superior de Buceo -

	Ministerio de Ganadería
	Ministerio de Salud Pública
	Ministerio de Ambiente
	Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial
	Ministerio de Desarrollo Social
	Ministerio de Industria, Energía y Minería
	Agencia Nacional de Desarrollo - ANDE
	Agencia Nacional de Investigación e Innovación - ANII
	Dirección Nacional de Aduanas
Instituciones públicas / público - privadas	Instituto Nacional de Carnes - INAC
	Plan Agropecuario
	Instituto Uruguayo de Meteorología -

	INUMET -
	Instituto Nacional de Semillas - INASE
	Intendencia de Canelones
	Intendencias (otras)
	Instituto Nacional de Vitivinicultura - INAVI -
	Instituto Nacional de Bienestar Animal - INBA
	Dirección General de la GRanja - DIGEGRA
	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento - AGESIC
	Parque Científico y Tecnológico de Pando
	LATU - Laboratorio Tecnológico del Uruguay
	Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información - CUTI
	UAM Unidad Agroalimentaria Metropolitana

	Asociación Rural del Uruguay - ARU
	Comisión Nacional de Fomento Rural - CNFR
	Cooperativas Agrarias Federadas - CAF
	FUCREA
	VICCA
	Centro de Vitivinicultores de Las Piedras
	CREA
	AFRUPI
	JUMECAL
	SOFOVAL
Grupos / asociaciones de productores	FILOTEROS
	AUGAP
	Asociación de Pecaneros del Uruguay - APU
	APAC
	ASOLUR
	Confederación Granjera
	Sociedad de criadores Frisona Milschaf
	Gremial Corrier

	Sociedad de criadores de HEREFORD
	Sociedad de criadores de ANGUS
	Sociedad de criadores de GRAFOR
	Sociedad de criadores de GRANGUS
	Sociedad de criadores de INUSIN
	Sociedad de criadores de CORRIER
	Sociedad de criadores de MERINO
	Secretariado Uruguayo de la Lana- SUL -

	Comisión Cuenca Santa Lucía
	Red de Agroecología
Espacios de participación	Sistema Nacional de Emergencia - SINAIE
	Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Rural - SNIDER
	PROCISUR
	ICT4V
	Mesa de Alimentación a corral

	AURAVANT
Organización de servicios privados o ONGs	SMARTWAY
	QUANAM
	SEGUROS AGROPECUARIOS
	FORAGRO
	Vida silvestre Uruguay
	Aves Uruguay
	Karumbé
	Grupama
	AGROLAND
	GVU (Grupo Viveros del Uruguay)
	Frutec S.R.L

	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO -
Organizaciones internacionales	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA
	Agencia Española de Cooperación

	internacional para el desarrollo - AECID -
	Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA
	Euroclima+
	AG Search
	Global Enviroment Found
	Global Forum on Agricultural Research - GFAR
	FONTAGRO
	CEPAL
	BID
	INRAE
	EMBRAPA
	INTA
	IRTA (Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries)
	TAGESC (Irlanda)
	ICAR
	Universidad de León
	Agriserch

	SRUC (Escocia)
	JKI (Julius Kühn-Institute) - Federal Research Center for Cultivated Plant
	Epagri

	FRUNATUR
Servicios privados internacionales	Alianza del pastizal
	VCR (Vivai Cooperativi Rauscedo)
	IFO
	NOVADI
	SHORO
	CIV (Consorzio italiano vivaisti)

E. Pauta entrevista

Tiempo en la organización

Área de trabajo (sectores de actividad)

Tareas que realiza como investigador

-----Cuestionario investigadores para mapa actual-----

¿En qué espacios fuera de INIA, suele ser un representante técnico de la organización?

¿Con qué organizaciones suele coordinar trabajos de investigación habitualmente?

¿Con qué organizaciones coordina tareas con menor frecuencia?

A nivel de confianza y cercanía, ¿Cómo evalúas el vínculo de INIA con actores externos?

¿Cuáles son las organizaciones que buscan el servicio o trabajo que INIA realiza?

¿Cuáles son las organizaciones que INIA busca para obtener insumos para su trabajo?

-----Cuestionario investigadores para mapa pasado-----

¿Con qué organizaciones te vinculabas antes que ahora ya no hay tanta relación?

Aunque vos no estuvieras aún trabajando aquí, ¿sabes de vinculaciones importantes que hayan existido antes pero que no se sostengan actualmente?

En caso afirmativo, cuáles y porqué no se continuaron

-----Cuestionario investigadores para mapa futuro-----

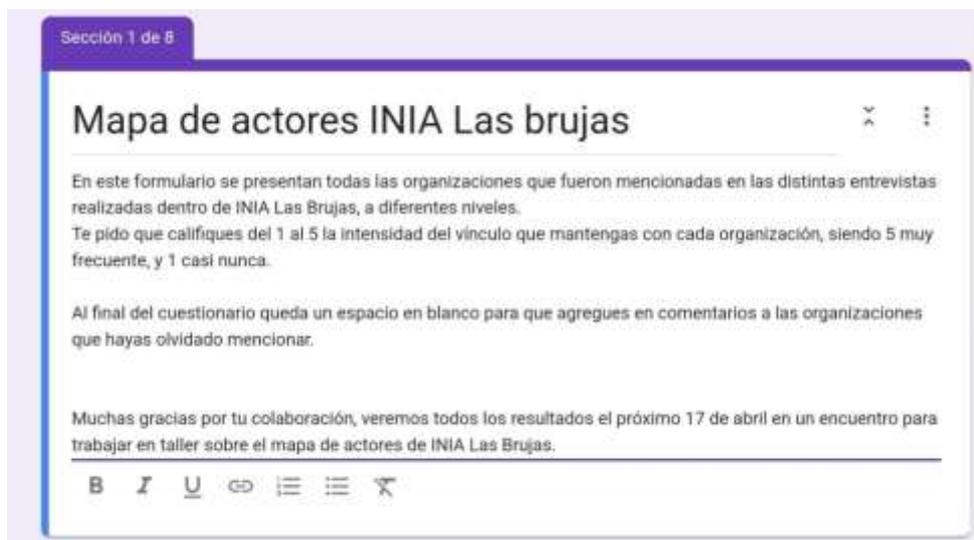
¿Existen áreas que entiendas están desatendidas actualmente por INIA?

¿Qué organizaciones las representan?

¿Identificas alguna organización que sea importante o necesario generar o potenciar el relacionamiento?

¿Cuáles?

F. Pauta encuesta



Sección 1 de 8

Mapa de actores INIA Las brujas

En este formulario se presentan todas las organizaciones que fueron mencionadas en las distintas entrevistas realizadas dentro de INIA Las Brujas, a diferentes niveles.

Te pido que califiques del 1 al 5 la intensidad del vínculo que mantengas con cada organización, siendo 5 muy frecuente, y 1 casi nunca.

Al final del cuestionario queda un espacio en blanco para que agregues en comentarios a las organizaciones que hayas olvidado mencionar.

Muchas gracias por tu colaboración, veremos todos los resultados el próximo 17 de abril en un encuentro para trabajar en taller sobre el mapa de actores de INIA Las Brujas.

B I U ↶ ≡ ≡ ✖

Sección 2 de 8

Instituciones educativas / Investigación

B I U ↻ 🔗 🔗

Descripción (opcional)

Facultad de Agronomía

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Cada mes
- Una vez a la semana

Se consultó como muestra el ejemplo de Facultad de Agronomía con cada organización mencionada. Se deja aquí el enlace al cuestionario para poder acceder al listado completo. <https://forms.gle/zS2W86sdiayntVWi6>

En este mismo formulario se recogieron organizaciones que no habían sido mencionadas en entrevistas, y las mismas fueron agregadas a los grupos de discusión.

G. Pauta grupos de discusión (se comparte aquí parte de la presentación utilizada para que quede explícito el abordaje.

18/4/23



Taller construcción de mapa de actores de INIA Las Brujas

.01

Qué es un **mapa de actores sociales**

Herramienta metodológica cuya utilidad no solo es identificar quienes son los actores claves que intervienen en una iniciativa, institución o programa, sino también identificar y analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados que se buscan

Supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida (Gutiérrez, 2007).



Se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos)

Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

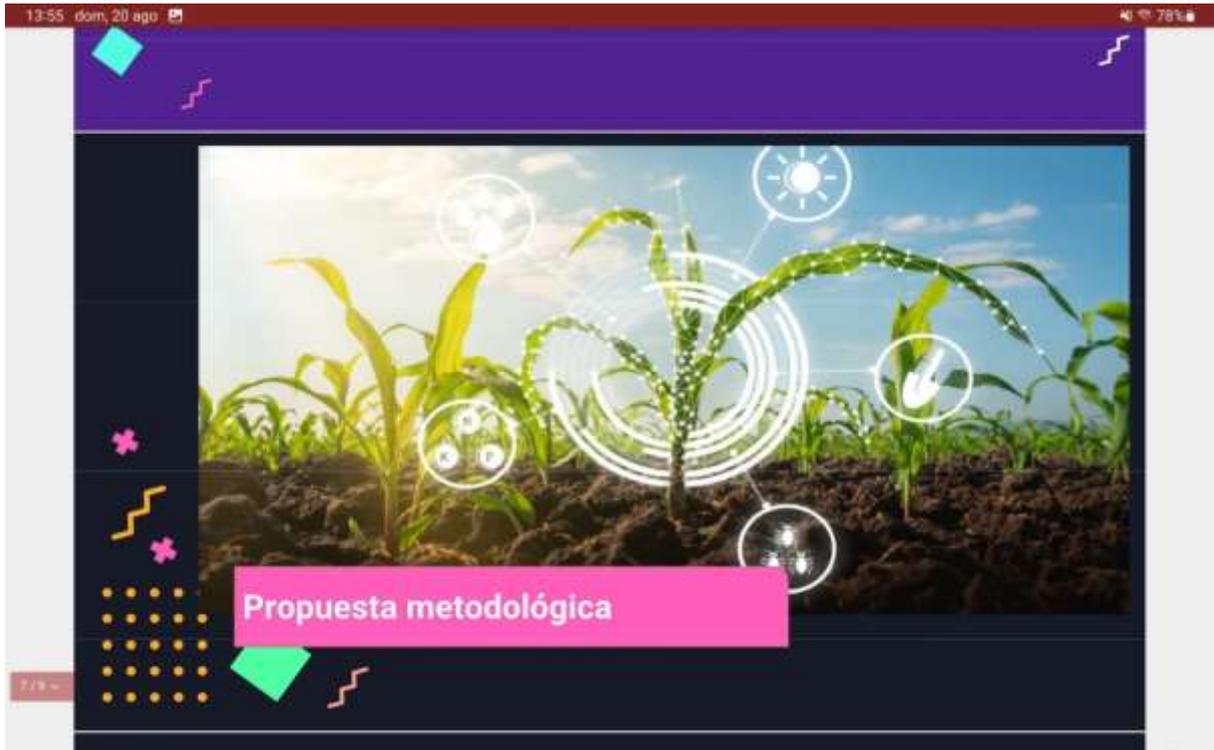
Es importante destacar que en las redes sociales, se identifican roles y poderes de los actores. En este sentido el mapeo de actores debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos?. Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones.



Pertinencia

La utilización del mapeo de actores o también llamado sociograma ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado.

La utilización del mapa social es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto o política institucional, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento.



Propuesta de trabajo

A: aquellos actores en los que se debería invertir menos esfuerzos

B: Actores que requieren apoyo (sea económico o de oportunidad) para movilizarse

C: Actores que se deben mantener satisfechos porque son clave como fuente de información o colaboradores

D: Objetivos prioritarios a quienes se deberá procurar incentivar para que participen en las iniciativas

Mucha influencia

Mucho interés

Poco interés

Poca influencia

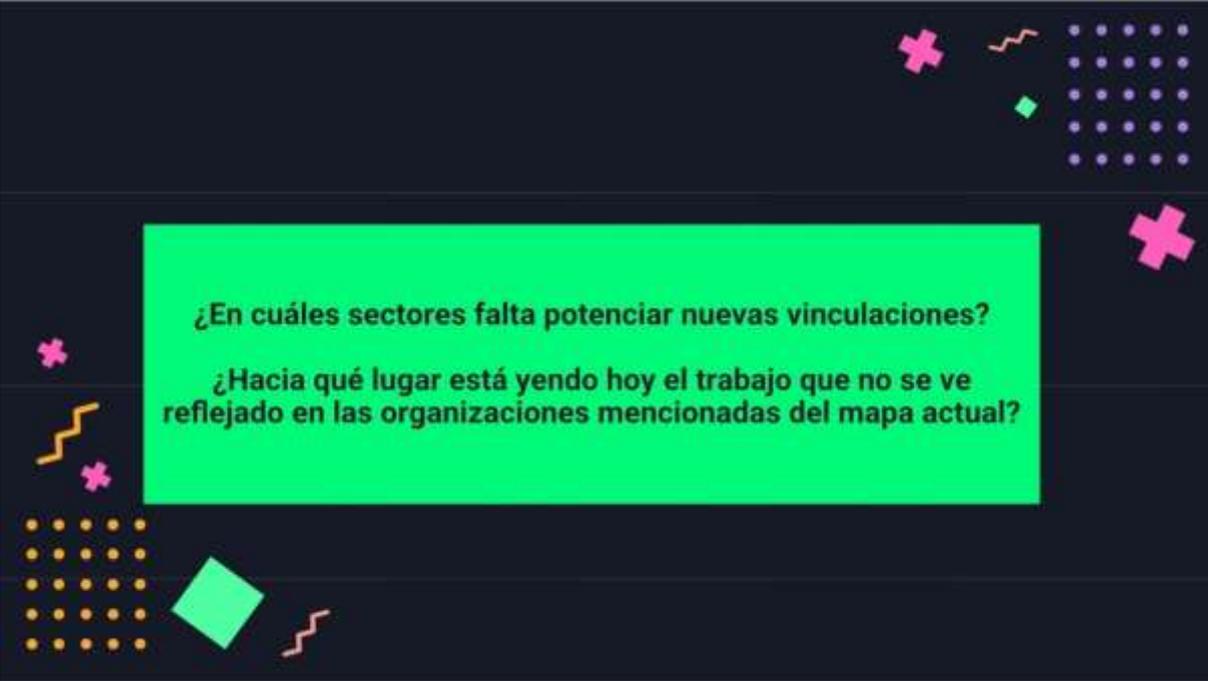
C

D

A

B

This slide has a black background with a purple vertical bar on the left. It includes a 2x2 matrix diagram with four quadrants labeled A, B, C, and D. The vertical axis is labeled 'Mucha influencia' at the top and 'Poca influencia' at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Poco interés' on the left and 'Mucho interés' on the right. The quadrants contain circles labeled C (top-left), D (top-right), A (bottom-left), and B (bottom-right). The slide also features decorative elements like a green zig-zag, pink dots, and a pink flower.



¿En cuáles sectores falta potenciar nuevas vinculaciones?

¿Hacia qué lugar está yendo hoy el trabajo que no se ve reflejado en las organizaciones mencionadas del mapa actual?

H. Glosario

AECID- Agencia Española de Cooperación internacional para el desarrollo

AFRUPI- Asociación de fruticultores de producción integrada

AGESIC- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento

ANDE- Agencia Nacional de Desarrollo

Angus- Sociedad de criadores de ANGUS

ANII- Agencia Nacional de Investigación e Innovación

APAC- Asociación Productores Agrícolas de Canelones

APU- Asociación de Pecaneros del Uruguay

ARU- Asociación Rural del Uruguay

ASOLUR- Asociación Olivícola Uruguaya

AUGAP - Asociación Uruguaya de Ganaderos del Pastizal

BID- Banco Interamericano de Desarrollo

Brangus- Sociedad de criadores de BRANGUS

CAF- Cooperativas Agrarias Federadas

CEPAL- Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CGU- Confederación Granjera del Uruguay

CIV - Consorzio italiano vivaisti

Clemente- Instituto de investigaciones biológicas - Clemente Estable

CNFR- Comisión Nacional de Fomento Rural

Corrier- Sociedad de criadores de CORRIER

CREA- Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria

CSIC- Comisión Sectorial de Investigación Científica

Cuenca Santa Lucía- Comisión Cuenca Santa Lucía

CUIF- Cámara Uruguaya de Importadores de Frutas

CUR - Centro Universitario de Rivera

CURE - Centro Universitario Regional del Este

CUTI- Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información

CVU- Centro de Vitivinicultores del Uruguay

DIGEGRA- Dirección General de la Granja

DNA- Dirección Nacional de Aduanas

EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPAGRI - Investigación agrícola y extensión rural de Santa Catarina

ESP- Escuela Superior de Vitivinicultura

Fagro- Facultad de Agronomía

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Fcién- Facultad de Ciencias

FIC- Facultad de Información y Comunicación

FMED- Facultad de Medicina

FQUIM- Facultad de Química

FR- Federación Rural

Frisona Milchschaft- Sociedad de Criadores Frisona Milchschaft

FRUNATUR- Productores de Frutos Nativos del Uruguay

FUCREA- Federación Uruguaya de Grupos CREA

FVET- Facultad de Veterinaria

GEF- Global Environment Fund

GFAR- Global Forum on Agricultural Research

Grafor- Sociedad de criadores de GRAFOR

Grupama- Grupo Para la Protección Ambiental Activa

GVU- Grupo Viveros del Uruguay

Hereford- Sociedad de criadores de HEREFORD

IC- Intendencia de Canelones

ICAR- Indian Council of Agricultural Research

ICT4V

IFO- Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

IICA- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INAC- Instituto Nacional de Carnes

INASE- Instituto Nacional de Semillas

INAVI- Instituto Nacional de Vitivinicultura

INBA- Instituto Nacional de Bienestar Animal

INIA LB- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias Las Brujas

INIA C - Instituto de Investigaciones Agropecuarias (Chile)

INRAE- Instituto Nacional de Investigación sobre Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de Francia

INTA- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Argentina)

INUMET- Instituto Uruguayo de Meteorología

IRTA - Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentaries

ISJ- Intendencia San José

ITEC- Instituto Tecnológico Superior de Buceo

JICA- Agencia de Cooperación Internacional del Japón

JKI- Julius Kuhn-Institute- Federal Research Center for Cultivated Plant

JUMECAL- Juventud Melilla Cooperativa Agraria R. Ltda.

LATU - Laboratorio Tecnológico del Uruguay

Limusin- Sociedad de criadores de LIMUSIN

Mambiente- Ministerio de Ambiente

Merino- Sociedad de criadores de MERINO

MGAP- Ministerio de Ganadería

Mides- Ministerio de Desarrollo Social

MIEM- Ministerio de Industria, Energía y Minería

MNAC- Mesa Nacional de la Alimentación a Corral

MSP- Ministerio de Salud Pública

MVOT- Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial

PA- Plan Agropecuario

Pasteur- Institut Pasteur

Polo Pando- Parque Científico y Tecnológico de Pando

PROCISUR- Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y AgroIndustrial del Cono Sur

RAU- Red de Agroecología del Uruguay

SINAE- Sistema Nacional de Emergencia

SNIDER- Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Rural

SOFOVAL- Sociedad de Fomento Rural Colonia Valdense

SRUC- Universidad de Edimburgo, Escocia

SUL- Secretariado Uruguayo de la Lana

TAGESC- Agriculture and Food Development Authority (Irlanda)

UAM- Unidad Agroalimentaria Metropolitana

UDE- Universidad de la Empresa

VCR- Vivai Cooperativi Rauscedo - Italia

VICCA- Cooperativa de Vitivinicultores de Canelones

Referencias bibliográficas

Alegranti, Santiago; Bruno, Daniela; Lotti, Andrea (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. *Cuadernos de cátedra* N° 3. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP.

Gutiérrez, Pedro Martín (1999). El sociograma como instrumento que desvela la complejidad. En *Empiria, revista de metodología de Ciencias Sociales* n° 2. ISSN 1139-5737, N° 2, 1999, págs. 129-152

Ollari, Marina. (2013) *El mapeo de actores como herramienta visual para el diagnóstico de un programa*. Zigla. [https://zigla.la/blog/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-](https://zigla.la/blog/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/)

[visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/](https://zigla.la/blog/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/)

Pozo Solís, Antonio (2007). *Mapeo de actores sociales*. Preval. Perú.

Robirosa, Mario. (2006) “Articulación, negociación, concertación”, en *Revista Mundo Urbano*, No. 28, febrero-marzo-abril 2006.

Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto *Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Uruguay XXI, 2023. Informe anual de comercio exterior 2023 de Uruguay XXI. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-anual-de-comercio-exterior-de-uruguay-2023/>