

Debates

para honrar el

Bicentenario



INTI



200 AÑOS
BICENTENARIO
ARGENTINO

6

DEL DICHO AL HECHO
LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO PRODUCTIVO



En el marco de la conmemoración de los 200 años de la Revolución de Mayo, el INTI realizará un ciclo de seis reuniones para reflexionar en perspectiva sobre diferentes aspectos vinculados al desarrollo, la producción, la tecnología y su relación con el Estado y la sociedad. Se espera un rico debate de los participantes presenciales, y quienes lo sigan interactivamente online, a partir de la presentación inicial del ING. ENRIQUE MARTÍNEZ.

DEL DICHO AL HECHO

La gestión del conocimiento productivo.

Debates *para honrar el Bicentenario*

Índice

■ PRESENTANDO EL TEMA	2
■ DOS ESCENARIOS EXPERIMENTALES	3
■ VENEZUELA	4
■ LA COMUNA	7
■ EL CASO ARGENTINO	8
■ LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN	9
■ ¿QUÉ ES LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN?	10
■ COLOFÓN	11
■ BIBLIOGRAFÍA	12



Presentando el tema

Este sexto y último debate debe tener en cuenta los cinco anteriores y la intención es sintetizarlos. En las cinco reuniones realizadas desde marzo hasta el momento, hemos intentado revisar algunas ideas fuerza, importantes para la organización social y económica de un país, tales como:

- Las formas y criterios de medir el progreso en la economía.
- El papel de la empresa y los empresarios, priorizando su rol de gestores de servicios para la comunidad, antes que de negocios que solo persiguen la rentabilidad.
- Abordamos también las formas de desarrollar las regiones más pobres, en realidad, postergadas por el capitalismo de mercado que no ve ni valoriza los recursos, las comunidades y sus saberes allí existentes.
- Las consecuencias diferenciales inherentes a la adopción de diferentes tecnologías, mostrando que no son neutrales ni inocentes respecto del destino de la economía y la organización social.
- La forma de vincular mejor la producción con el consumo y, a la inversa, el consumo con la producción, para que los ciudadanos se constituyan y se perciban como protagonistas más participantes del proceso productivo.

De estos debates, y de los aportes que se vuelcan en los foros permanentes que hemos habilitado, surgieron numerosas y vastas ideas que, desde luego, superan nuestro humilde alcance para canalizarlas en acciones propositivas, en toda su dimensión de políticas públicas o de estado. En muchos casos, podemos mostrar experiencias en curso, tanto en nuestro país, como en países hermanos, que exploran en esas direcciones, aún en pequeña escala o de maneras parciales. Pero estamos logrando, espero, cuestionar una serie de supuestos, prejuicios, valores o dogmas asumidos inercialmente, sin demasiada reflexión, cuando no directamente guiados por intereses económicos o mediáticos establecidos.

Nuestra modesta tarea pretende cumplir con ese propósito, e impulsar, a partir de allí, el desafío colectivo de reflexionar sobre cómo diseñar escenarios de reemplazo, y establecer las nuevas ideas fuerza que deberíamos compartir con la generación que ingresa a la vida ciudadana.

Para lograrlo, un organismo que busca generar y transferir conocimiento productivo es, sin duda, un componente central, porque una vez elegido un camino ayuda a recorrerlo, facilita el tránsito. El punto es cuáles son las limitaciones para la gestión del conocimiento productivo, cuáles son los condicionantes.

Desde una primera aproximación teórica todo parece bastante simple, pero, en la realidad, está lejos de serlo. Se podría decir: convengamos que el conocimiento productivo es reconocido como una necesidad; convengamos, asimismo, que se le debe asignar esa responsabilidad dentro del aparato del Estado a un conjunto de organismos, tal vez agrupados sectorialmente, como sucede en la Argentina, como la agricultura, la industria, la energía, la pesca, etcétera. Entonces, formemos grupos de trabajo que se capaciten, que acumulen el mayor conocimiento posible, y luego expongámoslos a consideración de los actores públicos y privados, para que ellos les demanden colaboración a fin de resolver sus problemas.

Ese camino teórico, tan simple y que muchas veces tendemos a asumir como el eje político de nuestro accionar, es en realidad enteramente inviable, definido así. Esto se debe a que la globalización, la concentración de poder y la condición de países periféricos en nuestra región latinoamericana, donde tenemos nuestro ámbito de trabajo, hace que la mera exposición de gente capacitada sea enteramente insuficiente para lograr que se demande su participación.

Si el mercado ordena la economía y la vida de nuestras poblaciones, los que estamos en la periferia de la globalización, como ya hemos señalado, somos considerados más como consumidores que como productores. En ese caso,



si las grandes corporaciones que actúan en nuestros países no nos ven como dinamizadores de la producción, debido a que todo lo relacionado con la generación y transferencia de conocimiento se hace en otros lugares, tenemos un problema económico, porque eso debilita nuestro tejido productivo.

Ese problema económico está metido dentro de un problema político, porque para modificar el estado de cosas hay que actuar desde el poder político, con una capacidad de caracterizar el escenario del cual se parte y, más aún, de los escenarios a los cuales se pretende llegar. Además, con una convicción que no siempre está disponible. Hay intereses para que todo siga como está, que resisten y resistirán el cambio de todas las maneras y con todos los recursos a su alcance, que son inmensos.

Por supuesto, también hay miradas que simpatizan con la transformación progresiva de nuestras sociedades. Esos actores tienen dificultades, muchas veces importantes, para viabilizar el cambio, para diseñar las estructuras y metodologías requeridas a fin de transformar un estado de cosas inequitativo, que no está al servicio de la calidad de vida de toda la comunidad. Tal vez, el principal obstáculo esté en la necesidad de lograr la participación de los ámbitos vinculados con el concepto productivo, considerando esa participación como esencial.

Dos escenarios experimentales

A mi criterio, la mejor manera de entender cómo ir del dicho al hecho es reflexionar alrededor de dos escenarios bastante distintos en que el INTI tiene participación en estos años. Uno, que dejaremos para el final, es nuestro propio país, donde tenemos un largo camino recorrido y mucho reflexionado. Y otro, que analizaremos a continuación, es el caso de Venezuela, un país hermano donde el INTI tiene un trabajo de colaboración desde hace algo más de tres años. Estos dos ámbitos son absolutamente necesarios

como espacios de reflexión, porque se parte de situaciones diferentes y se están recorriendo también caminos diferentes, detrás de metas similares: la dignificación de la comunidad.

Venezuela

Venezuela, que como sociedad en proceso de cambio y transición constituye hoy un gran laboratorio social para investigadores y actores involucrados, ha sido durante el último siglo lo que el presidente Hugo Chávez llama "un sultanato petrolero". Es decir, un país que jugó todas sus cartas de desarrollo económico a un solo producto, el petróleo crudo, extraído y exportado, en condiciones de dependencia de un gran comprador extranjero, Estados Unidos. Todo el poder social y económico que ese petróleo generó, concentrado en muy pocas manos, condicionó en forma determinante la organización productiva, social y política, la organización del Estado, etcétera; todo dependió estrictamente de eso.

Hace once años, el presidente Hugo Chávez comenzó una gestión que se instaló con la idea de transformar a fondo la estructura económica heredada, incluso la distribución geográfica de la población. Según esta distribución, aún hoy la población venezolana se concentra esencialmente a lo largo de la costa marítima, y deja amplias zonas con muy baja densidad de población, o casi vacías, como la Amazonia venezolana.

En ese proceso de cuestionamiento y transformación, se recorrió un camino que se fue construyendo al andar, y que además tuvo una inflexión adicional muy importante, originada en el intento de golpe del año 2002. Éste se concretó a pesar de que, en ese entonces, aún poco se hablaba de transformaciones tan agudas como las que se discuten hoy. Bastó con cuestionar el poder tradicional, para que un presidente elegido legítimamente a través de elecciones democráticas, como todas las que se dieron en los once años de



gobierno que Hugo Chávez lleva en Venezuela, fuera confrontado al punto tal de intentar separarlo del gobierno por la fuerza con un golpe de estado.

El gobierno de Venezuela sostiene una lógica, a lo largo de toda su gestión, de buscar la mejora de las condiciones generales de la población, pero muy especialmente de aquellos sectores sumergidos en un esquema de distribución de ingresos, de recursos y de infraestructura social, que es históricamente mucho más asimétrico que el que conocemos y hemos tenido en Argentina.

Para presentar ordenadamente la secuencia de reemplazo de la monoproducción petrolera, por una estructura productiva diversificada al servicio de las necesidades de la población, creo que los ejes han sido dos o tres, en paralelo:

– Primero, construir infraestructura que integrara espacialmente al país. El gobierno ha conformado un eje muy fuerte en dos aspectos: interconectar el territorio nacional haciendo más puentes sobre el río Orinoco, que cumple la función de unir y dividir al mismo tiempo, similar a nuestro río Paraná en la Argentina. Aquí, Venezuela sigue un camino similar al que se inició en la década de los 60 en la Argentina, cuando se construyó el túnel subfluvial Paraná–Santa Fe, teniendo en cuenta que hasta entonces la Mesopotamia argentina estaba duramente separada del resto del país. En Venezuela, había un solo puente sobre el río Orinoco. Ahora hay tres que lo cruzan. Pero mucho más ambicioso es el trazado de un sistema ferroviario denso, importante, que va a terminar conectando casi de extremo a extremo a Venezuela, en pocos años. Debe ser, por lejos, el país latinoamericano con mayor desarrollo ferroviario en ejecución. A esto hay que agregarle la expansión energética, que estaba originalmente basada en la hidroelectricidad, y que ahora agrega algunas centrales térmicas, y prevé varios parques eólicos. También cuestiones básicas como el trazado de redes de distribución de gas natural. Un país con tanto gas natural, y, sin embargo, Venezuela tiene muy poca distribución de gas domiciliaria.

Eso confirma una historia de mirada hacia los puertos, hacia la exportación más que hacia la calidad de vida de los habitantes. Cabe agregar, por otra parte, la construcción de más subterráneos en ciudades del interior del país, la amplia-

ción del subterráneo de Caracas, y otros servicios fundamentales y elementos complementarios que incluyen la ampliación de la red telefónica, etcétera.

– En simultáneo con esa construcción de infraestructura, a la cual le falta mucho, por el grado de aislamiento que todavía tiene la parte sur del país, se avanzó en la distribución de alimentos en manos del Estado. El objetivo de esa acción fue bloquearle el camino a la enorme especulación intermedia existente entonces, que todavía subsiste en parte, teniendo en cuenta que Venezuela importa, actualmente, casi el 65% de los alimentos que consume. Cuando comenzó la gestión del presidente Chávez, el país importaba el 80% de los alimentos consumidos.

Por lo tanto, independientemente de otras medidas para producir alimentos, la primera iniciativa fue distribuirlos. Se creó una red de distribución pública, que se conoció como los Mercales, a la cual luego se le agregaron los PD-Vales, por razones que voy a explicar más adelante. Hace poco se le agregó una tercera red, fruto de la compra por parte del Estado de una cadena de supermercados e hipermercados muy importante de capital francés.

En este momento, el Estado venezolano dispone de una densa, importante, red de distribución de alimentos que se abastece principalmente con mercadería importada, y en parte con mercadería nacional de origen privado, que se ofrece en más de 18.000 puntos de venta. Sobre todo la red de supermercados, y los Mercales y PDVales, buscan abastecerse crecientemente con nueva producción nacional. Esta producción propia se estimuló a partir de la creación de la Corporación Venezolana Agraria, ahora convertida en la Corporación Venezolana de Alimentos, y que tiene algo más de cien empresas alimenticias en funcionamiento. Una parte importante de ellas se han construido durante la gestión del presidente Chávez, y una fracción menor se ha comprado al sector privado, incluyendo, por ejemplo, la empresa Lácteos Los Andes, que era la productora y distribuidora más grande de lácteos industrializados de Venezuela, que se adquirió por una cifra superior a los cien millones de dólares.



A esa producción de alimentos, se le agrega la vocación de producir equipo industrial, tanto bienes de capital como equipos de uso generalizado en diversas industrias, y bienes de consumo durables. Argentina está participando de ese esquema, en buena medida a través del INTI, pero también a través de acuerdos con numerosas empresas privadas en forma directa. Así, Venezuela ha comenzado a producir algo de maquinaria agrícola, intenta producir equipos de frío, motores eléctricos, bombas de agua, equipamiento para la industria alimenticia, y toda una amplia gama de bienes similares. También ensambla computadoras, celulares, automóviles.

Finalmente, está el desarrollo de la industria básica, implementado a partir de la disponibilidad de recursos materiales muy importantes que tiene el país, en términos de hierro, de aluminio, y por supuesto la petroquímica. Falta aún conseguir el desarrollo en la industria del fertilizante fosfatado. También es posible un desarrollo importante de la industria del papel. Una parte de esta industria ya estaba antes de esta gestión presidencial, se ha consolidado, y además básicamente se ha concentrado la propiedad en manos del Estado.

Es decir, el concepto ha sido avanzar en una transformación sustancial, manteniendo todas las reglas de la democracia, o sea, revalidando poder prácticamente cada dos años, en que se vota componentes legislativos o gobernadores, y luego la elección presidencial periódica. Comprar, además, una serie de industrias y actividades de otro tipo, bancos, etcétera, que estaban en manos privadas, y construir una infraestructura pública. Es lo que yo definiría como la construcción de un país dentro de otro país, consiguiendo o buscando conseguir, progresivamente, que el país de propiedad pública o comunitaria supere, en dimensión y capacidad económica, al país de propiedad privada, y pase a conducirlo, eliminando incluso la especulación comercial por tener una red de distribución comercial propia.

Es ese el modelo conceptual. Ahora bien, ¿cómo se ejecuta eso? ¿Qué tiene que ver el INTI con esto? Es importante analizarlo con rigor, porque hace a nuestra vocación de identificar las fortalezas y debilidades de la gestión del conocimiento productivo en nuestros países, y aprender todos de estas experiencias.

Antes del golpe de 2002, el gobierno disponía de modestos recursos humanos para encarar la conducción de tan gigantesco proceso que se ha intentado resumir. Después del golpe, fue muchísimo peor, porque el boicot y paro petrolero, y el paro industrial generalizado hizo que oficinas enteras quedaran vacías, por renuncias y emigraciones de sus técnicos, centenares de industrias quedaran cerradas y abandonadas por vaciamiento y salida del país de sus propietarios.

En consecuencia, ¿de qué capital humano disponía el gobierno para avanzar? Algunos núcleos de formación militar, compañeros o discípulos posteriores de Hugo Chávez, que compartían su vocación, aunque es obvio que no tenían formación de gestión empresarial; algunos grupos técnicos de PDVSA, empresa a la cual se le amplió el escenario de incumbencias, extendiéndola de lo petrolero a lo industrial y a lo alimentario. También algunos grupos de lo que podríamos llamar la cúpula política, la que acompañó al presidente Chávez desde el inicio de su gestión, y que fue ocupando todos los espacios en la medida en que, la controversia con la oposición fue haciéndose más aguda, más definida y más cualitativa.

En ese sentido, el de Chávez pasó a ser un gobierno con vocación y lenguaje revolucionario explícito, alrededor de un proyecto que está definido en el discurso como "Socialismo del siglo XXI", y está tratando de concretarse así en términos prácticos. Esos cuadros políticos tienen un origen básicamente universitario, de la militancia que nosotros podemos considerar en la Argentina como la militancia tradicional universitaria, que han acompañado con mucha vocación y mucha firmeza al actual presidente de Venezuela.

El escenario con que nos encontramos, cuando comenzamos a trabajar hace tres años, es que realmente la claridad geopolítica del presidente de Venezuela es descollante. Creo que tiene un enfoque de integración del territorio de su país, más una visión de la vinculación con el resto de los países latinoamericanos, como seguramente pocos líderes contemporáneos tienen o han tenido, porque cuenta con una formación e inspiración bolivariana muy sólida, y sabe perfectamente que la unión hace la fuerza. También sabe que para cumplir con un mandato popular es necesario integrar a una mejor calidad de vida a todos los ciudadanos del país que él conduce, y entiende a continuación que, para que todo eso suceda y se sostenga, es condición que procesos similares se den en países amigos.

Ahora, en la medida en que aparece una generación completa de nuevos cuadros que se convierten en funcionarios ocupando el espacio del viejo Estado, desplazando para ello a una élite privilegiada, conservadora, y en muchos casos corrupta, en un país esencialmente colonizado por la nación más poderosa del mundo, se hace necesario un trabajo muy complejo de construcción ideológica. Por supuesto, es necesario postular qué tipo de ser humano y de sociedad se pretende. Pero esto sólo no alcanza. Se requiere también una construcción operativa, práctica, que sea capaz de tomar con imaginación y eficacia las antiguas instituciones, sin beneficio de inventario, pero sin someterse a ese inventario, consiguiendo convertirlas en instrumentos funcionales al nuevo modelo de sociedad.

Para quienes se proponen inventar un "Socialismo del siglo XXI" en su propio país, debe ser, sin duda, imprescindible leer y discutir a Gramsci u otros grandes pensadores de la política transformadora, así como discutir sobre la participación de los consejos obreros en la conducción de una fábrica. Pero pesar las vacas que entran al matadero, para poder calcular luego su rendimiento, aprender a operar eficientemente ese matadero, o cualquier otro emprendimiento productivo público, es tan imprescindible como lo anterior. Se trata de gestionar correctamente los bienes comunes y el bienestar general de todo el pueblo, que es el sentido primero y último de toda acción transformadora.

Del dicho al hecho no es fácil, se aprende muchas veces a los tropezones, y algunos fracasos pueden ser muy gravosos. Esto vale para Venezuela, y vale seguramente para todo proceso histórico de cambio, sobre todo cuando los tiempos se aceleran. El cambio de rol y de mirada, desde la resistencia al despotismo, hasta el acceso brusco al poder (aunque sea por elecciones), que lleva a la gestión del Estado. Las inercias del ideologismo, las simplificaciones consignistas, la inexperiencia e ignorancia de conocimientos considerados innecesarios hasta las vísperas, pero imprescindibles a la hora de ejecutar políticas complejas o hasta simples operaciones de buena administración, constituyen un verdadero y enorme desafío a superar, donde, como se ha dicho, "lo viejo no termina de morirse, y lo nuevo no termina de llegar".

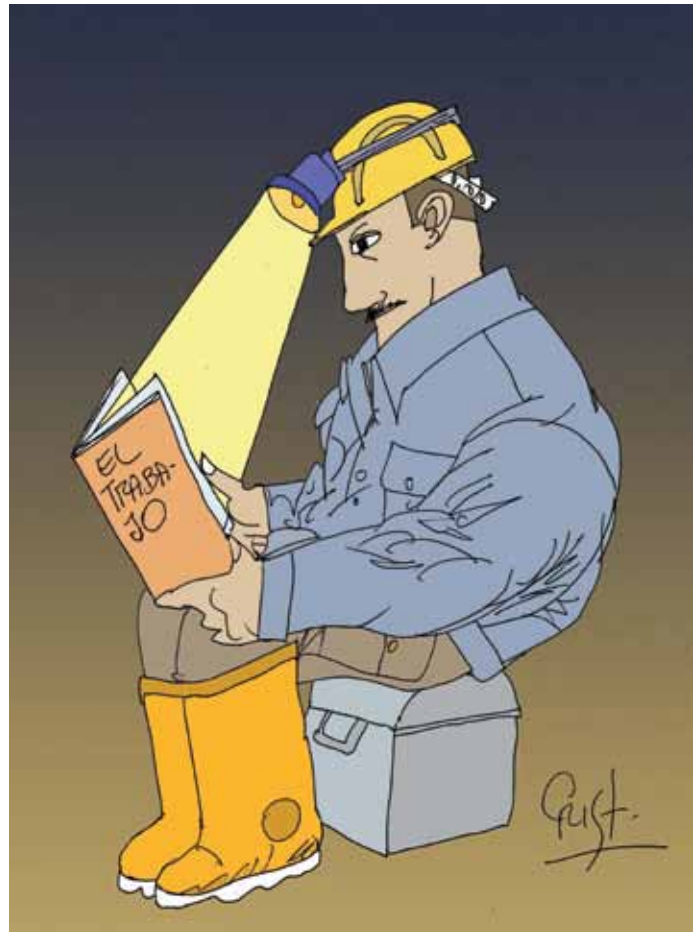
Las inercias del propio viejo aparato institucional, al que muchos creían haber conquistado y controlado, imponen muchas veces de forma silenciosa e inadvertida la lógica que se creía superada por el mero hecho de ocupar los lugares físicos, las sedes consagradas y simbólicas del poder. Y así podríamos seguir agregando tantas y tantas acechanzas de los procesos de cambio, los nuevos oportunistas de río revuelto, las neoburocracias, etcétera.

Ninguno de nosotros escapa a las generales de esta ley; es bueno saberlo de antemano, y también reconocerlo post facto con total honestidad y auto-crítica, en bien propio y de la causa colectiva a la que cada quien adscribe. Yo debo recordar una y otra vez, porque aparece en mi memoria, mi propia experiencia personal cuando me tocó participar, a los 30 años y como Decano de la Facultad de Ingeniería, del primer gobierno universitario de la UBA, en el año 1973, aquel Consejo Superior de la Universidad conducido como Rector por el descollante intelectual e historiador Rodolfo Puiggrós. Toda esa conducción creía que era necesario hacer cambios sustanciales en la estructura económica y social del país. Nos sentíamos transgresores, transformadores de raíz, con una oportunidad generacional de modelar nuestros destinos y el de la Argentina, de cambiar todo y ya.

En la primera reunión del Consejo Superior, descubrimos en el solemne salón del rectorado, rodeado de paredes revestidas en caoba, con mesas y sillones de caoba, que delante de cada escritorio y debajo de la mesa había un timbre... para llamar a los ordenanzas. Fue descubierto de manera jocosa por los que allí estábamos, pero, una hora después, cada timbre era usado de manera insistente y sistemática de modo tal que el grupo de ordenanzas no alcanzaba a entrar y salir, que volvía a entrar, trayendo café más caliente, más frío, con más leche o menos leche, te o mate cocido, a pedido individual de cada uno de los que ejercía el poder del timbre.

Esa escena, digna de una película de Carlitos Chaplin, quedó en mi memoria desde hace casi cuarenta años, porque en rigor fue el comienzo de una gestión que nunca logró tener en cuenta las necesidades del grupo de trabajadores no docentes de la universidad. Eso llevó a que cinco meses después, mientras se seguía discutiendo cómo modificar los planes de estudio, cómo hacer autoexámenes o exámenes colectivos, cuáles eran las teorías de transformación social de la Argentina que podían salir de la universidad, se generó una asamblea de no docentes, promovida por los más sufridos del personal, que estuvo a punto de expulsar a la conducción de la universidad por la acumulación de reivindicaciones no atendidas, de decisiones contradictorias que se disponían en esos cinco meses de desatención de la condición de los no docentes.

Es decir, para no abundar en la anécdota, el discurso sobre los humildes en general poco o nada tenía que ver con la realidad de la relación con los más humildes más cercanos, que siguió siendo igual o peor que la precedente.



Aquel timbre de la mesa del rectorado, del que nos reímos sobradamente, al principio, jugando a que lo controlábamos, acabó subrepticamente por imponérsenos. Inercia material, inercia cultural, inercias... de las viejas estructuras y poderes.

Ese suceso me ha hecho ser muy prudente en cada una de las situaciones de transformación brusca de la sociedad con que he tenido contacto desde entonces.

Hoy, que tengo el privilegio de tener contacto con la realidad venezolana, descubro, una vez más, la brecha que hay entre el discurso sobre el hombre nuevo y la capacidad de algunos, jóvenes y no tan jóvenes, con poca experiencia, de reconocer su responsabilidad en la gestión social y económica a través de hechos medibles, con sentido común, y sobre todo con conocimiento, con voluntad de aprender y mejorar, antes que con voluntarismo heroico.

La situación que hay que superar en Venezuela, y que el presidente Chávez seguramente intenta, y lo he percibido en numerosas reuniones, es que esa falta de formación práctica tiene que ser aceleradamente cubierta para evitar que la inercia de la cultura heredada se devore, en la práctica, el discurso de transformación.

¿Qué tiene que ver la gestión del conocimiento productivo con eso? Es necesario advertir que la transformación de una materia prima en un producto final tiene algunos caminos alternativos, pero no infinitos, y en todo caso esto está en el plano de lo instrumental. Lo instrumental exige más destreza y eficacia que crítica ideológica, aunque pueda también caberle, como hemos visto en el cuarto debate de esta serie. Sin embargo, esencialmente, la diferencia entre la calidad de una sociedad y de otra no está tanto en lo instrumental, sino en la justicia que se establece en cada una de las transacciones. Cuando se compra la materia prima, cuando se paga un salario, cuando se paga el salario del gerente comparado con el salario del trabajador, cuando se vende el producto, la forma en que eso se hace y



la relación de apropiación de la renta; esto es lo que define si una sociedad es capitalista salvaje, capitalista moderada, progresista, en transición al socialismo, o socialista.

Y el discurso sobre el sentido que el hombre tiene en esos procesos aparece a través de su desempeño en ellos, más que a través de la evaluación verbal. Más que cuestionar o reinventar la rueda, se trata de hacerla girar del mejor modo posible, y al servicio de la calidad de vida de las mayorías sociales.

Hoy, en Venezuela, en ese gigantesco y comprometido laboratorio social y económico, se está transitando por ese análisis. Es decir, cómo conseguir que la caracterización política termine siendo suficientemente fina, entre los centenares de miles de militantes con responsabilidad, como para conseguir que la organización económica que se asocia con aquélla, termine siendo participativa, eficiente y comprometida con la necesidad de los que menos tienen y del conjunto de la nación.

La comuna

“O INVENTAMOS, O ERRAMOS” (SIMÓN RODRÍGUEZ, MAESTRO E INSPIRADOR DE SIMÓN BOLÍVAR)

El gobierno de Venezuela ha definido una apuesta todavía superior en su vocación transformadora. Después de entender que las cooperativas no eran el mejor camino, después de entender que lo que podríamos llamar el capitalismo de Estado, vale decir el aumento de las empresas en manos del Estado y de los sistemas de distribución de bienes públicos, es un hecho auspicioso, positivo, pero insuficiente, ha decidido poner mucho énfasis en la construcción política y económica de las comunas. Éstas son la célula base de la sociedad, integradas por alrededor de 2.000 a 3.000 personas cada una, y su interacción debiera construir de abajo hacia arriba una sociedad más igualitaria. Han transitado un tiempo importante, incluso con una legislación que ha sufrido modificaciones,

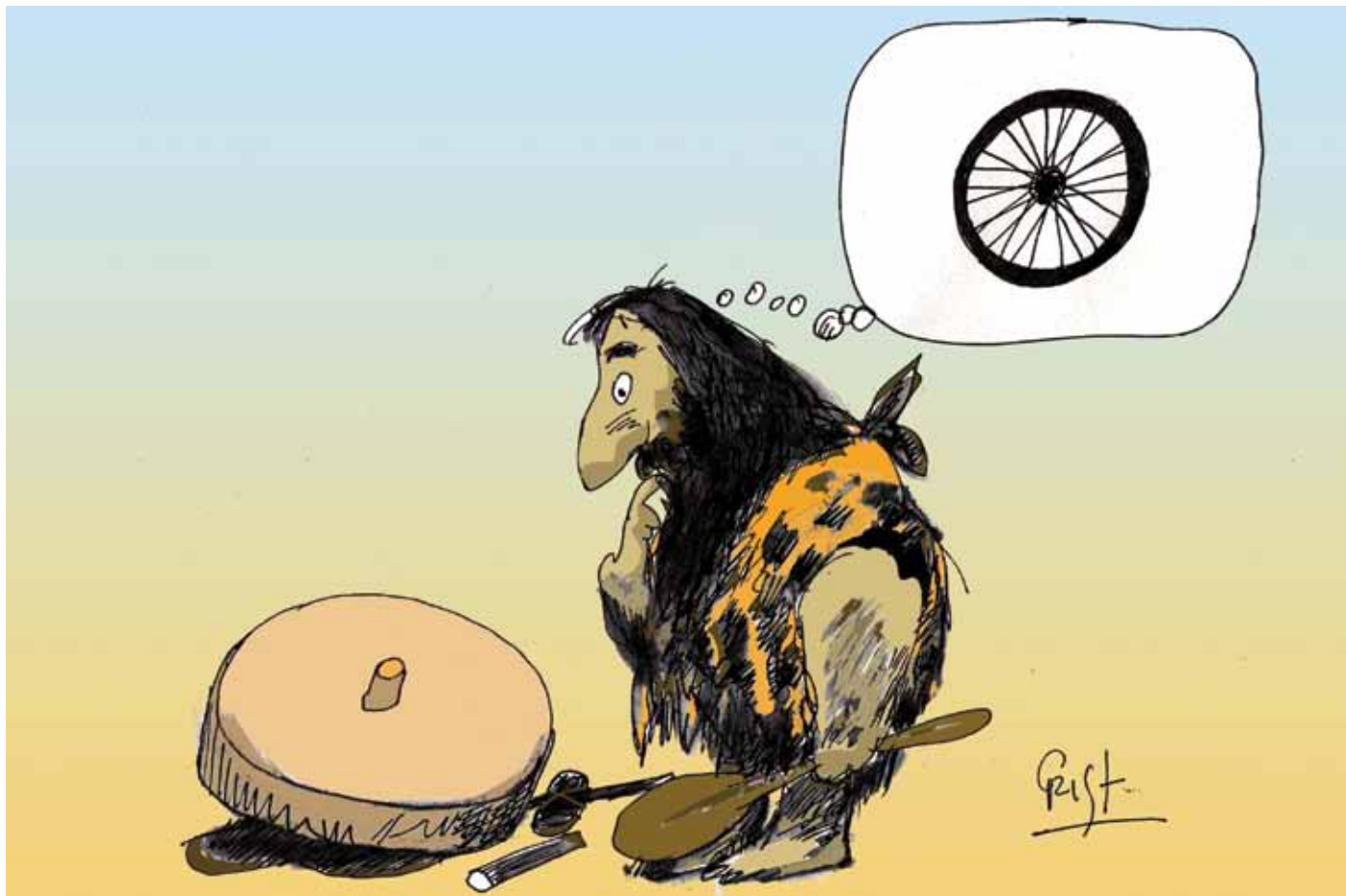


en la construcción política de la comuna. Ese camino se está desarrollando, y hay ya más de 400 comunas consolidadas.

La discusión de hoy, en la que el INTI intentará insertarse virtuosamente, es cómo construir económicamente un sentido para la comuna, cómo construir desde ésta, que es el núcleo político mínimo de la sociedad, en términos comunitarios, hacia lo macro. Además, cómo construir también un camino productivo que lleve desde las necesidades sociales, como punto de partida, hacia la producción, como respuesta a esas necesidades. En ese proceso de transformación concreta de la realidad, se debe incorporar a la comuna, en términos económicos. Se evita así que pueda distorsionarse o vaciarse su sentido, como mera superestructura política o de clarificación ideológica, que por falta de inserción en un rol económico concreto, pierde entidad a lo largo del tiempo, y se convierte solamente en un espacio de movilización electoral.

Ese camino es un desafío que tiene hoy buena parte del gobierno venezolano, y en el que el INTI ha sido invitado recientemente a participar. Vamos a tratar de honrar este compromiso, y hacer propuestas de cómo pensar desde la comuna hacia el conjunto de la sociedad, y del conjunto de la sociedad hacia la producción. Vale decir, en lugar de aumentar la oferta pública de alimentos y de otros bienes básicos, convertir eso en un hecho circular, donde la oferta se aumenta porque las necesidades se ordenan, se explicitan y se articulan de una manera más sostenida, en lugar de dejar que cada uno atienda esas necesidades desde el mercado.

Resumiendo: el caso venezolano es francamente apasionante, porque tiene un liderazgo fuerte, convencido de lo que quiere en cuanto a las condiciones de ecuanimidad y justicia social al interior de su país y de la región. Está creando también, de manera muy transgresora, instrumentos poco probados, como, por ejemplo, la moneda local, o la reaparición del trueque en algunos espacios que lo ameritan; incluso hasta instrumentos nada probados, como el de la comuna económica. Se busca, a través de la articulación de ese conjunto de instrumentos, romper con la idea de que el único modo de avanzar en un sentido mejor para la población es administrar la organi-



zación estatal heredada, con mayor eficiencia y con mayor sensibilidad. Tal vez, ayudó a Venezuela el hecho de que era imposible mejorar la administración heredada, una administración al servicio de la dependencia imperial, donde todo estaba pensado para exportar petróleo barato, la gran mayoría sin refinar, desde las zonas cercanas a los puertos, dejando el resto del país vacío, casi diría como reserva de espacio agrícola y de fuentes de materias primas mineras.

Esa tarea de fortalecer un nuevo tejido productivo, a partir de contar con una visión clara, con cuadros poco experimentados, con cierta tendencia a confundir el planteo ideológico con el planteo productivo o ejecutivo, y con la necesidad de resolver esa confusión yendo hacia abajo, hacia la base a la cual se la debe incorporar activamente, tanto en la producción como en la demanda de necesidades, es el estadio actual de Venezuela, en el cual la gestión del conocimiento productivo es esencial.

Termino la referencia a Venezuela con esto: el INTI no está colaborando en esta tarea sólo por el hecho de que nos entusiasma, y diría postulándose ante cada desafío de manera solidaria. También lo está haciendo por un conjunto de otras razones.

Una, la generosidad del gobierno de Venezuela que, en su esquema de integración continental, percibió la importancia de fortalecer a instituciones como la nuestra, dándonos responsabilidades que estamos desarrollando a lo largo del camino y del tiempo, cuando probablemente pudo haber solicitado similar asistencia de alguno de los organismos del mundo desarrollado, con mayor rapidez de respuesta.

Dos, que en parte contradice lo anterior, que las ofertas de tecnología que hoy dan vuelta por el mundo, tanto del ámbito capitalista central como de países políticamente afines a Venezuela, nunca terminan de ser lo suficientemente generosas.

El modelo cubano de solidaridad de transferencia, líder en materia de salud y educación, intenta trasladarse a otros planos, pero es donde los cubanos tienen menos fortalezas.

Esta forma de intervención no tiene en otras naciones un correlato transparente y evidente en materia de conocimiento industrial o conocimiento agropecuario, porque buena parte de los países que han vendido plantas a Venezuela no han tenido la capacidad de transferencia tecnológica apropiada, y, probablemente, ni siquiera tengan la vocación de hacerlo. Allí, falta recorrer un camino ideológico que muestre las ventajas de la cooperación por sobre las ventajas del simple balance comercial, que muestra que ganamos cuando vendemos más de lo que compramos, y que perdemos en el camino inverso. El INTI ha creído, desde el principio, que la solidaridad tecnológica era esencial para el crecimiento del otro país y del propio, el nuestro; porque de este modo construye esquemas horizontales impensados, y ya lo estamos demostrando con algunas acciones en el interior de la Argentina. Y vemos, para nuestra sorpresa, debo decir, que un planteo así, tan básico, termina siendo original e innovador en un mundo todavía demasiado encerrado en los intereses al interior de cada frontera.

El caso argentino

UNIDAD DE CONCEPCIÓN, DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍA DE EJECUCIÓN.

Argentina tiene algunas asignaturas pendientes, similares a las que se acaban de señalar para Venezuela. Sin embargo, deberíamos hacer un esfuerzo por caracterizar el escenario de manera bastante distinta, porque ¿qué es Argentina hoy en términos productivos? Es un país con una gran capacidad de producción y exportación de materias primas agropecuarias y mineras, que además cuenta con un tejido industrial relativamente denso, menos



denso que el de fines de la década del 60, pero todavía más completo que el de muchos países de Latinoamérica. Ese tejido industrial, cuya titularidad se ha transferido, en buena medida, a corporaciones transnacionales en los últimos 40 años, y todo el resto de los atributos nos caracterizan como un país periférico. Significa que, desde el punto de vista del conocimiento productivo, no es imaginable aquel modelo teórico de capacitar nuestra gente, y esperar que le pregunten o le demanden desde los sectores públicos o privados, porque la demanda, objetivamente, se ha empobrecido cualitativamente en grado sumo, debido a la desindustrialización de importantes sectores, la desnacionalización y el desmantelamiento parcial de otros.

Cuando comenzó esta gestión del INTI, a fines de 2002, la década del 90 había empobrecido tanto la demanda orientada a esta institución, que prácticamente no había pedidos de desarrollo ni del sector público ni del sector privado, sino que mayoritariamente eran pedidos de servicios de control de calidad por grandes corporaciones. Y era y es natural, cuando el mercado ordena, que la demanda de investigación de desarrollo en los países periféricos tienda a cero. Tiende a cero, salvo que se realice un enorme esfuerzo, como hizo Irlanda, de capacitar gente para luego ponerla a disposición global, y con los mismos riesgos que corrió dicho país, que en el reciente shock mundial se quedó sin órdenes de trabajo y con una desocupación monumental.

¿Entonces...? ¡Hay que tomar la iniciativa!

Ya que no se puede, ni se debe, trabajar por demanda en un organismo de gestión del conocimiento productivo de un país periférico. Esto, necesariamente, implica orientarse hacia los actores más débiles, o supone articular con actores públicos que presten servicios en forma directa, o que puedan, desde una mirada con responsabilidad más política que el organismo tecnológico, dictar marcos regulatorios o leyes de promoción que incentiven la aparición de nuevos actores nacionales, buscando ámbitos de mayor equidad, de mayor justicia social.

Esto conlleva un trabajo bastante distinto del que referimos recién en Venezuela.

La diferencia con respecto al trabajo en Venezuela es que allí hay una política pública buscando construir, como hemos dicho antes, un país dentro de otro país. Aquí, históricamente, la política que se suele caracterizar como progresista, que es la que hoy está gobernando la Argentina, y seguirá gobernando probablemente los próximos años, busca corregir deficiencias, algunas estructurales y otras operativas, de un sistema que, en el fondo, no se cuestiona de raíz, porque se asume que se puede modificar de un modo evolutivo.

Eso hace que, para un organismo de generación y transferencia de tecnología, resulte relativamente simple trabajar por demanda de actores productivos pequeños, o tomar la iniciativa en lo que podríamos llamar los espacios vacíos, con menor tejido industrial, porque allí diríamos que se puede reproducir la idea de un país dentro de otro país, aunque por ahora sea en los márgenes, sin expectativas hegemónicas. Existe allí espacio para trabajar, sin entrar en controversias graves con actores económicos dominantes que tengan una mirada distinta de la oficial. Desarrollar industria alimenticia o de otros bienes en el noroeste argentino, en el noreste, en buena parte de la cordillera o en la Patagonia, es una necesidad absoluta; pero además es factible, bastante más factible que interactuar, por ejemplo, con las grandes terminales automotrices de la Argentina.

Pero en cambio, para interactuar con las grandes automotrices del país, para desarrollar una política de industrialización local, de las materias primas agropecuarias que hoy se exportan, o para encontrar un modelo que reemplace al modelo de exportación minera, con prácticamente nulo valor agregado, que hoy está vigente en la Argentina, así como para desarrollar esquemas de equilibrio ambiental muy superiores a los que hoy tenemos en el país, hace falta contar con definiciones de horizontes deseables en los máximos niveles de Gobierno, definir modelos de intervención y actuar, diría, en dos espacios dominantes.

Uno, en el primer nivel, buscando interactuar, convencer, poder escuchar y ser escuchados, para construir otra normativa que vaya condicionando la acción de aquellos cuya conducta se pretende modificar.

El otro espacio es el otro extremo de la cadena política: espacios locales donde actores políticos puedan entender, en contacto más concreto, más definido, más inmediato con su ámbito, la posibilidad de instalar algunas industrias que por sí mismas tengan características transformadoras de alguna realidad, y que muestren cómo eso altera las relaciones entre los individuos de un modo virtuoso.

La unidad de concepción

Ahora bien. Eso hay que hacerlo en una geografía muy amplia, con un organismo que seguramente tiene que tener muchas personas trabajando.

El INTI tiene hoy algo más de 2.000 personas, que son el doble de hace diez años, pero que seguramente son la mitad de lo realmente necesario, para una mirada estratégica completa.

En un organismo de esta naturaleza, de ninguna manera se puede razonar la política de generación y transferencia de conocimiento productivo, con una modalidad de conducción ejecutable en forma vertical, a través de acciones en que intervenga todo el tiempo la cúpula, inexorablemente reducida, que conduce una organización como ésta. En otras palabras, cada uno de los actores técnicos dispersos por el territorio, de un modo u otro, en algún momento está en soledad frente al problema que se le plantea resolver, y con el planteo ideológico a realizar.

En consecuencia, así como en Venezuela la unidad de concepción puede, diría, de algún modo, bajar desde el vértice del gobierno, y debe luego ser controlada en todas las instancias medianas e inferiores, lo cual es una tarea bien complicada, en un organismo como el INTI, la unidad de concepción debe ser instalada en cada uno de los ejecutores diseminados en sus territorios geográficos o temáticos, en los que deberá actuar con autonomía e iniciativa propias, sin posibilidad de ser controlado más que después de la ejecución, ex post, como dirían los economistas.

En todo lugar, la unidad de concepción es importante, pero en Venezuela recorre un camino sustancialmente distinto del que recorre en nuestro país, donde frente al discurso renovador, como es el que encara necesariamente un gobierno progresista en la Argentina, la unidad de concepción, aplicada a organismos ejecutores a campo, como un organismo de ciencia y técnica, exige entender cómo la realidad condiciona las ideas. Mientras que en Venezuela es casi a la inversa: lo que se necesita entender es cómo las ideas se adaptan a la realidad, o cómo las ideas se vinculan con la realidad.

El método para ir desde la teoría hacia la práctica es el que hay que desarrollar allá. Si son exitosos en ese intento, habrán construido una realidad económica y social enteramente nueva, en paralelo con la recibida hace 11 años, a la que en algún momento pasan a conducir por completo.

El método para ir de la práctica a la teoría, creo yo, es el que hay que desarrollar aquí. Vale decir: en lugar de construir desde cero, se trata de crear realidades puntuales que tengan efecto demostrativo de nuevas relaciones y valores, y con ellas ir modificando al conjunto de la sociedad.

¿Qué es la unidad de concepción?

Buscando una definición terminante de la unidad de concepción, trabajando en un servicio público, podríamos decir que es la antítesis de la alienación.

Quiere decir: la idea estándar del trabajo asalariado sostiene que un trabajador vende su fuerza de trabajo a cambio del salario. No elige, ni controla, ni en definitiva se compromete, con el fruto de su trabajo. Esta separación es la alienación, en el plano laboral.

La unidad de concepción en un servicio público es lo contrario a lo señalado, en todos los aspectos esenciales.

Significa:

- . Todos compartimos un objetivo institucional global, expresable en un plan estratégico.
- . Por lo tanto, todos compartimos la evaluación de los escenarios exitosos y aquellos de fracaso. Tenemos claro cómo medir el éxito o el fracaso.
- . El compromiso superior es con la mejora de la calidad de vida comunitaria, por lo que todo programa debe definirla para el caso específico y no imaginar etapa alguna donde esa variable sea transable, a cambio de optimizar alguna otra variable de naturaleza económica.
- . Adicionalmente, compartimos ciertas convenciones metodológicas básicas, frente a cualquier problema a resolver, especialmente aquellos con afectación más directa en el conjunto social, a saber:
 - . La participación de todos los actores acerca a la verdad, y a definir el mejor camino. En particular, la participación de los más débiles ayuda a cambiar el estado de cosas.
 - . Es necesario considerar el conjunto completo de relaciones causales, y no



solo las más inmediatas y primarias. Los efectos secundarios de una acción muchas veces son más importantes que los directos.

El acuerdo profundo sobre estos pocos elementos, modifica sustancialmente las relaciones de jerarquía administrativa.

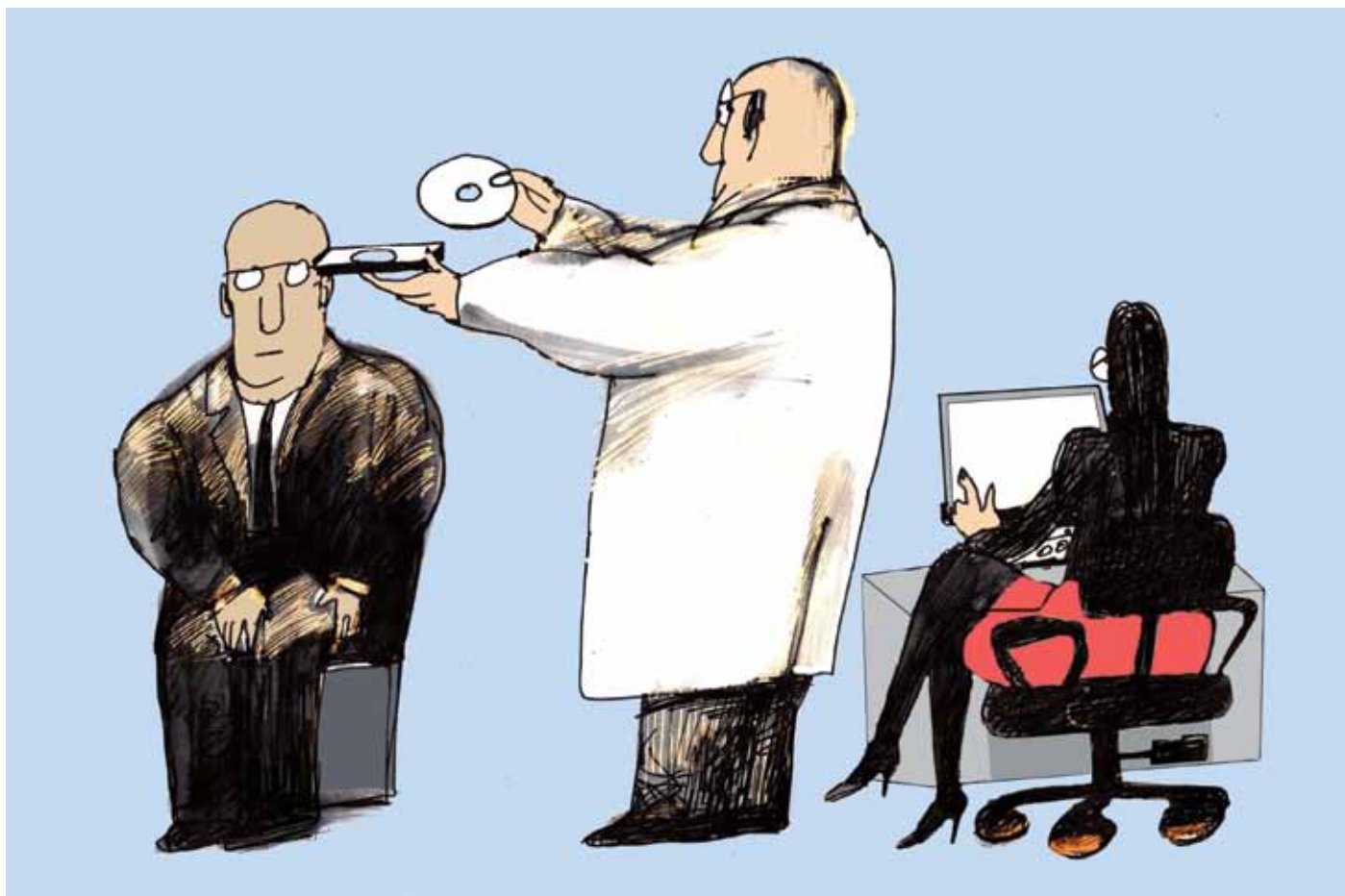
En ese tránsito, las jefaturas burocráticas se convierten en liderazgos o entran en conflicto con los dependientes de ellas. En lugar de ordenar, instruir, mandar, se conduce. Si no se desarrolla esa capacidad, la conducción formal es inevitablemente cuestionada.

Las relaciones de subordinación dejan de ser personales o fundadas en la necesidad de contar con un salario, para pasar a ser dependencia de roles institucionales definidos con claridad.

Se infiere rápidamente que la unidad de concepción no se establece por decreto. Tampoco se capacita para acceder a ella mediante la transmisión de instrumentos, de procedimientos. No deberíamos postular, finalmente, que es un don mágico o indiscifrable. Conseguir la unidad de concepción en un cuerpo de gobierno, por todo lo dicho, seguramente lleva a recorrer caminos distintos en Venezuela o Argentina, por caso.

Se trata, a mi criterio, de un estadio que se construye a partir de encarar, una por una, las situaciones complejas que se presentan como desafíos transformadores. Evaluar las alternativas; entender todas y cada una de las consecuencias posibles de una decisión; respetar las condiciones de contorno, pero no doblegarse ante ellas. Establecer como norma la circularidad de nuestro trabajo, donde a cada decisión corresponde un efecto, que debe ser revisado en relación a los objetivos y lleva a tomar nuevas decisiones.

Esa gimnasia colectiva es la que conduce a la unidad de concepción, que a partir de cierto momento puede expresarse en sus implicancias, pero que, reitero, no puede definirse desde el inicio, a riesgo de aparecer como un conjunto de consignas con poco o ningún contenido.



Colofón

El análisis realizado, ¿se aplica solamente al sistema de ciencia y técnica? No. Es inmediatamente trasladable a todo ámbito donde prime la necesidad de pensar y actuar como servidores públicos, antes que como miembros de una corporación auto referencial o que tenga fines lucrativos.

Hay poderes del Estado con reglas intrínsecas de funcionamiento bien distintas a todo lo comentado.

El poder Legislativo es por definición un espacio deliberativo, donde las acciones se definen por mayoría de votantes.

El poder Judicial es una estructura en que se asigna expresamente a una persona, o a un pequeño conjunto de personas, la responsabilidad de arbitrar entre miradas controvertidas sobre una cuestión, debiendo respetar densos protocolos, que buscan enmarcar las posibles respuestas.

Es en el poder Ejecutivo y sus diversas dependencias donde cabe examinar la diseminación del poder.

Lamentablemente, la variante delegativa de la democracia, en la que los ciudadanos, en el momento de votar, transfieren a un candidato buena parte de su capacidad de decisión en asuntos comunitarios, no es una deformación de la democracia, sino que es norma constitucional en la Argentina, ya que en ese texto se señala que "el pueblo no delibera ni gobierna sino a través de sus representantes".

Este concepto, que viene desde la fundación de la república, no se limita a establecer una brecha entre representantes y representados. Por extensión simple, crea una brecha de autoridad y de derechos entre la cúpula de cada organismo o dependencia y los subordinados de ese ámbito. La cúpula decide, el resto obedece u obedece con algún documento interno, y luego también obedece.

La democracia participativa es, en rigor, una ilusión que aparece más en los discursos de todos nosotros que en realidades prácticas.

Sin embargo, la necesidad de contar con unidad de concepción y de incentivar su existencia, no es para nada una característica limitada a tecnólogos de organismos públicos. Cualquier médico de hospital, maestro de escuela, o asistente social, se ve enfrentado día a día a la necesidad de resolver cuestiones que no son encuadrables más que en procedimientos generales. Sobre ellas, puede decidir por dos grandes caminos:

- a. Refugiarse en la inacción frente a la falta de instrucciones específicas.
- b. Avanzar a partir de asumir el rol social de la institución a la que pertenece y su papel en ella.

Cuando se habla de burocracia (el gobierno de la oficina), se caracteriza a quienes imponen la aplicación de un reglamento congelado, por sobre cualquier interacción, necesidad o particularidad del interlocutor concreto.

Cuando se habla de servidor público, nos referimos a quien entiende que su responsabilidad es prestar un servicio referenciado a la mejora de calidad de vida comunitaria que su organismo puede aportar, sin condicionar esa misión ni siquiera a instrucciones que puedan ser contradictorias con esa meta, emitidas desde la autoridad formal.

Entre esos dos escenarios, transita el perfil de cualquier administración ejecutiva de un gobierno en el mundo de hoy.

Siento la necesidad, como comentario final, de agradecer el privilegio de poder pertenecer a un ámbito que tiene buena parte de las características deseadas por un servidor público. No es poco.

Enrique M. Martínez
Junio de 2010

Bibliografía

1. Afonso, António; Schuknecht, Ludger; Tanzi, Vito (2003): **Public sector efficiency: an international comparison**. En: European Central Bank, Working paper, nro.242. 37p.
2. Armstrong, Anona; Jia, Xinting; Totikidis, Vicky [s.f.]: **Parallels in private and public sector governance**. Melbourne: Centre for International Corporate Governance Research. 12p.
3. Cornwell, Andrea (2008): **Democratising engagement**. London: Demos. 95p.
4. Court, Julius; Cotterrell (2004): **What political and institutional context issues matter for bridging research and policy? A literature review and discussion of data collection approach**. London: Overseas Development Institute. 25p.
5. Economic and Social Council (2002): **The critical role of public administration and good governance in implementing the United Nations Millennium Declaration: e-government, known applications and enabling environment, executive summary**. [s.l.] United Nations. 7p.
6. Greenfield, Rob (2006): **Risks and governance in the public sector**. En: IIR Conference, February-August. [sin pág.]
7. Houston, David J. (2008): **The importance of intrinsic and extrinsic work motivators: examining attitudes of workers in North America and Western Europe**. Tennessee: University of Tennessee. [sin pag.]
8. Hovelso, Jensen Ditte (2009): **Transformational leadership and public service motivation. Is there other ways to improve motivation (and performance) than to choose between the carrot or the stick?** En: EGPA Pre-conference, September 1, 8p.
9. Innovation, Sustainability, Development – STEPS Centre (2010): **A new manifesto**. Brighton: STEPS Centre. 24p. Consultado en: <http://anewmanifesto.org>
10. Institute of Development Studies at the University of Sussex [s.f.]: **IDS reprints 101**. Brighton: IDS. 21p.
11. International Council for Science – ICSU (2005): **Science and society: rights and responsibilities, ICSU strategic review**. Paris: ICSU. 39 p.
12. International Council for Science – ICSU, Initiative on Science and Technology for Sustainability – ISTS, Academy of Science for the Developing World – TWAS (2005): **Harnessing science, technology and innovation for sustainable development**. Paris: ICSU, ISTS, TWAS. 39p.
13. Mekong Economics [s.f.]: **Appendices**. Hanoi: Mekong Economics. [sin pág.]
14. Mekong Economics (2006): **The influence of research on public policy in Vietnam, draft report**. Hanoi: Mekong Economics. [sin pág.]
15. National Science Foundation (2003): **Strategic plan FY 2003-2008**. Arlington, VA: NSF. 34p.
16. Netherlands Organization for Scientific Research (NWO) WOTRO (2006): **Science for international development, strategy plain 2007-2010**. Den Haag: NWO, WOTRO. 49p.
17. Norman, Richard (2006): **New governance, new dilemmas: post-reform issues in New Zealand's public sector**. En: Policy Quarterly. vol.2, nro.3, p.24-31.
18. Office of Science and Technology, Idaho Commerce and Labor (2004): **Science and technology strategy, update and action plan; executive summary**. Idaho: Governor's Science and Technology Advisory Council. 4p.
19. Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2002): **Benchmarking industry-science relationships**. Paris: OECD. 198p.
20. Paarlberg, Laurie E.; Lavigna, Bob (2009): **Using research on altruism, prosocial behaviour and public service behaviour to change how we manage in public organizations**. [s.l.] University of North Carolina Wilmington-UNCW, Partnership for Public Service [sin pág.]
21. Perry, James L.; Hondeghem, Annie; Wise, Lois Recascino (2009): **Revisiting the motivational bases of public services: twenty years of research and agenda for the future**. En: International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9. 35p.
22. Spilsbury, Michel J.; Nasi, Robert (2006): **The interface of policy research and the policy development process: challenges posed to de forestry community**. En: Forest Policy and Economics, nro.8, p.193-205.
23. Stone, Diane [s.f.]: **Getting research into policy?** Warwick: University of Warwick. 21p.
24. Vondal, Patricia J.; Cooley, Lawrence; Scribner, Susan (1998): **How can research influence policy change? Evidence from Africa**. En: USAID's Implementing Policy Change Project, Research Notes, nro.5, November. 6p.



Ilustrador invitado: **Leonardo Grasso**

Agenda de temas

1 • QUÉ ES BUENO. QUÉ ES MEJOR

La medida del progreso en economía.

30 DE MARZO.

2 • PRODUCIR, ¿COMO NEGOCIO O COMO SERVICIO?

El rol del empresario en el siglo 21.

27 DE ABRIL.

3 • HACER DONDE NO HAY

La construcción de tejido industrial en las regiones pobres del país.

26 DE MAYO.

4 • UNA COSA LLEVA A LA OTRA

El conjunto de efectos de un cambio tecnológico.

29 DE JUNIO.

5 • PRODUZCO LO QUE CONSUMO

La atención de las necesidades básicas como motor del desarrollo.

27 DE JULIO.

6 • DEL DICHO AL HECHO

La gestión del conocimiento productivo.

31 DE AGOSTO.



Instituto
Nacional
de Tecnología
Industrial



200 AÑOS
BICENTENARIO
ARGENTINO

Sede Central

Avenida General Paz 5445
B1650KNA San Martín
Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54 11) 4724 6200/300/400

Sede Retiro

Leandro N. Alem 1067 7° piso
C1001AAF Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54 11) 4515 5000/01
Fax (54 11) 4313 2130

www.inti.gob.ar | 0 800 444 4004

- Quienes crean poder sumar ideas o preguntas positivas a este documento, pueden hacerlo participando del ciclo de debates inscribiéndose en www.inti.gob.ar, o bien enviándolas a bicentenario@inti.gob.ar
- El video de la exposición está disponible en <http://intimedios.inti.gob.ar>
- Los aportes hechos al debate integrarán el volumen impreso final que se realizará con el conjunto de las exposiciones

Autor:

ENRIQUE MARTÍNEZ

Presidente del INTI

Ilustraciones:

CRIST

Coordinación General:

PABLO BERGEL

INTI Dirección de Comunicación

SANTIAGO OLIVERA

INTI Trabajo y Educación a Distancia

Diseño Editorial

Gestión de Producción:

LEONARDO GRASSO

INTI Dirección de Comunicación

Área de Diseño Gráfico y Multimedia

Diagramación:

CLAUDIO BIANCOFIORE

INTI Dirección de Comunicación

Área de Diseño Gráfico y Multimedia

PAMELA ARMAS

INTI Dirección de Comunicación

Área de Diseño Gráfico y Multimedia

Participación en los debates

Entorno virtual:

GUILLERMO JACOBY

INTI Trabajo y Educación a Distancia

Área Diseño de instancias educativas

Vinculación institucional:

MIGUEL RECONDO

INTI Trabajo y Educación a Distancia

Área Redes y Articulación Territorial

Animación de foros y producción de contenidos:

ISTVAN KARL

INTI Trabajo y Educación a Distancia

Este es un aporte del INTI al sueño de 40 Millones de argentinos alimentados, libres, creativos y solidarios.