

Propuesta de gestión directiva para el INSTITUTO DE FLORICULTURA

Dra. María Silvina Soto

Hurlingham -BUENOS AIRES

Diciembre 2022

El Instituto de Floricultura (IF) es uno de los cuatro Institutos que forman parte del Centro de Investigaciones de Recursos Naturales (CIRN), localizado en el Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias (CNIA) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Hurlingham, Buenos Aires. Los principales desafíos en el actual contexto internacional y nacional están referidos a temáticas vinculadas a la producción con gestión sostenible de los recursos naturales y bioeconomía, el establecimiento de metas de neutralidad ambiental e iniciativa “una salud”, el análisis y abordaje del impacto del cambio climático global, la valorización y gestión de la flora nativa y la contribución a políticas públicas. En concordancia con la misión del Centro y del INTA, el IF contribuye a la innovación del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agro-bioindustrial (SAB) asegurando que los procesos de investigación y experimentación aporten y generen nuevos conocimientos y acciones sobre el manejo y uso sostenible de los recursos naturales y sus servicios ecosistémicos en sistemas productivos, urbanos y periurbanos. Desarrollando y promoviendo tecnologías, herramientas y prácticas que minimicen el impacto ambiental, colaborando en la definición de estrategias a través de la capacitación y discusión de políticas locales, regionales, nacionales e internacionales. En este marco se presenta una propuesta de Gestión que articula demandas socioeconómicas que responden a características del sector productivo florícola, con cinco ejes de acción:

- Estrategias para potenciar la caracterización, uso y gestión de los RRGG vegetales.
- Manejo productivo en un marco de gestión ambiental, salud integral y bienestar de la población
- Gestión del conocimiento e innovación
- Capital humano
- Generación e implementación de políticas públicas y
- Servicios estratégicos.

Es importante mencionar que esta propuesta está en concordancia con 5 de los objetivos planteados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobados en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible celebrada en septiembre de 2015 por los Estados Miembros de la ONU;

- CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES (objetivo 11)
- PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLE (Objetivo 12)
- ACCION POR EL CLIMA (Objetivo 13)
- VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES (objetivo 15)
- ALIANZAS PARA LOGRAR OBJETIVOS (objetivo 17)

PRESENTACIÓN DEL INSTITUTO DE FLORICULTURA

El Instituto de Floricultura, como referente temático a nivel nacionales e internacional aporta conocimientos e información para la definición de políticas públicas, tecnologías y servicios para el sector productivo y se dedica a la formación y capacitación de recursos humanos. **Tiene la misión de contribuir a dar mayor competitividad a la floricultura nacional en un marco de sustentabilidad ambiental con equidad social, a través de la investigación, la transferencia de tecnología, la asistencia al sector productivo y la formación de recursos humanos especializados.** Lidera en el país la nueva demanda originada por la valorización de las flores, plantas y espacios verdes como estructuras funcionales en grandes urbes para mitigar la crisis climática en un marco de beneficios eco-socio-ambientales, poniendo foco en los beneficios no solo ambientales sino también asociados al bienestar la salud de las personas. En estos primeros 18 años se ha conformado la estructura del Instituto, contando en la actualidad con la dirección, 1 coordinación de área conformada por tres grupos de investigación; 1) Mejoramiento genético, 2) Manejo y gestión de la producción, 3) Calidad del producto (22 profesionales, 11 con posgrados, 12 técnicos y 9 apoyos). En gestión interna cuenta con un equipo administrativo (1 personas IF + RRHH CIRN), un área de informática (1 persona IF + RRHH CIRN), un equipo de comunicación (1 profesional IF + RRHH del CIRN+ RRHHCNIA),

mantenimiento (1 persona). En el marco de la formación de RRHH se lleva adelante la Maestría en Floricultura, en convenio con la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. En cuanto a **servicios estratégicos** el IF es referente en el área de sustrato, agua y citometría de flujo en vegetales. Todas sus líneas de investigación actualmente desarrolladas se encuentran en el marco de los proyectos Proyectos/Redes cartera 2019, PE-E1-I009-001, PE-E6-I140-001, PD I222, RIST 2-I049, PD-E2-I518-002, PE-E2-I054-001 y más de diez convenios de transferencia y vinculación tecnológica con organismos públicos y privados nacionales y 5 convenios internacionales.

SITUACIÓN ACTUAL Y MARCO INSTITUCIONAL

El contexto actual de Argentina está marcado por la pandemia del COVID-19 cuya duración y consecuencias son aún inciertas. Su repercusión ha trascendido todos los aspectos de la vida cotidiana y principalmente al SAB, demostrando que uno de los grandes desafíos para el tránsito del próximo período, es la necesidad de una mirada integral de los recursos naturales y el ambiente desde enfoques multidisciplinarios y sistémicos que contribuyan al logro de aportes concretos al desarrollo sostenible, compuesto por tres pilares inseparables y relacionados entre sí: económico, social y ambiental. Para esto, los sistemas de producción deben ser sostenibles, adaptables y resilientes. En este marco, los mercados mundiales marcan un estado de desarrollo y las perspectivas futuras para un sector florícola comprometido con una salud ambiental, que sea visualizada por la producción y en el nuevo perfil de cliente con una posición social y ecológicamente más responsable, más preocupado y comprometido con la calidad de vida. Esto trae como consecuencia la aparición de nuevos mercados y clientes, que brinda oportunidades y crean alternativas de nuevos productos y canales de comercialización. Con este enfoque hoy se cuenta con instrumentos legales que acompañan y apoyan las actividades de investigación y extensión que el INTA lleva a cabo para cumplir con sus principales lineamientos establecidos en su Plan Estratégico Institucional (PEI, 2015-2030) y en su Plan de Mediano Plazo (PMP 2021-2025). Este último PMP ha estado condicionado por el actual contexto social, sanitario, político y económico, y ha tomado en cuenta el concepto de “Una Salud”, donde se integran aspectos relacionados con la Salud Humana, la Salud Animal y la Salud Ambiental, haciendo hincapié en el fortalecimiento de las redes Público-Público y Público-Privado que fomenten la generación de nuevas capacidades tecnológicas y socio-organizativas que aceleren los procesos de innovación y la implementación de políticas públicas con sustento científico.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS A SER CONSIDERADOS EN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL INSTITUTO DE FLORICULTURA EN EL CONTEXTO SOCIAL, ECONÓMICO Y PRODUCTIVO.

- **PRODUCCIÓN CON GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES Y EL AMBIENTE.**

La gestión de la diversidad genética de especies nativas y cultivadas a través de la recolección, evaluación, desarrollo de nuevo germoplasma, uso sustentable y conservación de los recursos genéticos con fines de uso ornamental, deberá contribuir a un mayor conocimiento que permita su puesta en valor, el aprovechamiento de su potencial y sus aportes ecosistémicos en espacio multifuncionales. Como oportunidad se identifica; 1) aplicación del Protocolo de Nagoya en Argentina para poner en valor el trabajo del INTA en la gestión de los recursos genéticos. 2) Evidencia científica sobre la importancia de los recursos genéticos como parte de la solución para mitigar los efectos del cambio climático y aumentar la resiliencia de los sistemas productivos. 3) Alta demanda de diversidad genética, uso sustentable y conservación

María Silvana Soto

Propuesta de gestión

de los recursos genéticos de especies nativas y exóticas para contribuir con las metas ODS. 4) Disponibilidad de material genético en la región con miras a la expansión de la frontera agrícola y el rescate, preservación y aprovechamiento de recursos genéticos locales e introducidos.

- **INICIATIVA “UNA ÚNICA SALUD”**

Refiere a la visión integrada e interconectada de la sanidad de las personas, animales, plantas y medioambiente, para estudios acerca de cómo se interrelacionan y afectan mutuamente, en virtud del bienestar del conjunto, la calidad de vida y la sostenibilidad. En este contexto también se ha fortalecido la valorización ambiental, de espacios y áreas verdes en contextos urbanos, periurbanos y rurales. La domesticación, desarrollo y gestión de recursos de flora nativa adecuados a cada contexto (techos, paredes verdes, espacios reducidos, grupos etarios) es también una agenda a desarrollar. En este marco las Soluciones Basadas en la Naturaleza para mitigar el impacto del cambio global, la pérdida de biodiversidad y la salud de la población ante la creciente urbanización, se presenta como una estrategia clave para el abordaje de este desafío.

- **PRODUCCIONES DE BAJO IMPACTO AMBIENTAL**

En este contexto se promoverá una producción con un manejo integrado de plagas en un marco de Buenas Prácticas Agrícolas, haciendo foco, no solo en el impacto económico sobre la calidad y sanidad del producto, sino también en el respeto al medio ambiente y a la salud de los trabajadores, vecinos y consumidores, teniendo en cuenta que las producciones florícolas se ubican mayoritariamente en áreas urbanas y periurbanas. La gestión de residuos, el reciclado de agua y nutrientes, un uso racional de agroquímicos y fertilizantes, acompañado de un manejo que respete los requerimientos productivos (suelo/sustrato, luz, temperatura y agua) para un “producto” de calidad, son las temáticas que se deberán abordar desde la investigación, desarrollo e innovación.

PROPUESTA DE GESTIÓN A CONSIDERAR

La dirección participará, conjuntamente con los responsables de línea y programáticos que correspondan, en la construcción de una Estrategia para promover y facilitar el desarrollo del sector florícola, a través de la ciencia, la tecnología y fundamentalmente el acompañamiento social, organizacional y normativo que se requieren para llevar adelante el desarrollo. Asimismo, las líneas de I+D+i estarán enmarcadas en los principales desafíos a nivel mundial para una producción eficiente y competitiva, reducción del impacto ambiental e inocuidad, seguridad e higiene laboral.

COMPROMISOS y VALORES

- Generación de conocimientos innovadores para el desarrollo de la floricultura en Argentina generado por líneas de investigación del IF e incluidos en la cartera programática.
- Fortalecimiento de la capacidad para convocar al sector productivo, empresas nacionales e internacionales a crear alianzas estratégicas e incubar nuevas ideas.
- Fortalecimiento del capital de conocimiento en el área de producción y uso de los recursos genéticos con fines ornamentales.
- Participaciones y liderazgos para contribuir a la formulación de políticas públicas en los organismos de incumbencia.

EJES DE ACCIÓN PARA LA PROPUESTA DE GESTIÓN

Los ejes de acción para la propuesta están en concordancia con el Plan del CIRN y giran en torno a los 6 lineamientos principales establecidos en el PMP 2021-2025, aportando además a diferentes temas transversales establecidos en el mismo.

1. ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA CARACTERIZACIÓN, USO Y GESTIÓN DE LOS RRGG VEGETALES
2. MANEJO PRODUCTIVO EN UN MARCO DE GESTIÓN AMBIENTAL, SALUD INTEGRAL Y BIENESTAR DE LA POBLACIÓN
3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN
4. CAPITAL HUMANO
5. GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
6. SERVICIOS ESTRATÉGICOS

- **ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA CARACTERIZACIÓN, USO Y GESTIÓN DE LOS RRGG VEGETALES.**

El IF ha desempeñado un rol clave en la valoración y gestión para el acceso y uso de los RRGG argentinos con fines ornamentales, posicionándose como referente internacional en el tema, a través de variedades de desarrollo nacional en el mercado mundial, con el correspondiente cobro de regalías, así como en la elaboración y firma de Convenios que abordan la temática con las provincias proveedoras de los RRGG y empresas de mejoramiento internacionales. En este marco se fortalecerá el desarrollo de variedades que promuevan una mayor producción, mayor calidad y sanidad, para enfrentar desafíos ambientales y fitosanitarios a partir de germoplasma nativo, respetando el marco normativo nacional y provincial de Acceso y distribución de beneficios contemplado en CBD. Se continuará con las líneas de mejoramiento actuales, focalizando en objetivos que otorguen variedades que permitan una producción de bajo impacto ambiental, identificando aspectos funcionales. Asimismo, se considera necesario el fortalecimiento de una red de evaluación productiva, funcional y comercial de variedades ornamentales, como así también identificar zonas productivas y nichos comerciales a colonizar y la generación de tecnologías de propagación con calidad y sanidad controlada.

- **MANEJO PRODUCTIVO EN UN MARCO DE GESTIÓN AMBIENTAL, SALUD INTEGRAL Y BIENESTAR DE LA POBLACIÓN**

El IF trabaja en el desarrollo de productos y tecnologías en el marco de este desafío, promoviendo manejos de cultivo de bajo impacto ambiental (producciones sustentables), desarrollando bioinsumos que puedan ser incorporados a las producciones como alternativas a manejos productivos menos sustentables. La disminución de la dependencia de insumos sintéticos se presenta como una oportunidad para el desarrollo de estrategias productivas sostenibles (bioinsumos; MIP; insectos benéficos, agricultura regenerativa). Por otro lado, el desarrollo de variedades ornamentales de bajos requerimientos hídricos y nutricionales, es otra línea de acción en concordancia con este desafío. En forma más reciente, se identifica el uso de recursos genéticos nativos por sus funciones eco sistémicas actuales y potenciales en espacios multifuncionales. En este contexto es importante destacar que el instituto desde hace más de 10 años tiene un funcionamiento en concordancia con esta mirada, en acciones concretas como; gestión de residuos tóxicos, reciclado de residuos y plásticos, manejo integrado de plagas y enfermedades con utilización responsable de insumos fitosanitarios en todos los invernáculos del predio, readecuación de todo el sistema de iluminación de bajo consumo, enmarcar el trabajo diario del staff teniendo en cuenta la seguridad, higiene y bienestar del trabajador, entre otras acciones. En esta gestión se propone profundizar las acciones ya adoptadas, fortalecer la concientización de esta mirada dentro de los equipos de

María Silvana Soto

Propuesta de gestión

trabajo y sumar nuevas acciones vinculadas a las soluciones basadas en la naturaleza en la infraestructura y el uso sostenible del predio y el recurso agua principalmente.

- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN**

El IF desde sus comienzos tuvo una mirada crítica y una actitud proactiva de autoevaluación sobre la adopción de tecnologías y procesos generados. En función de este análisis se considera importante que el proceso de innovación este acompañado por capacidades específicas a través de una estructura que logre un aprovechamiento más eficiente de la capital intelectual. Una estrategia clave para llevar adelante este eje es la identificación de actores que operan con el instituto y el conocimiento de las interacciones y vinculaciones que no solo permite una buena planificación de I+D+i, sino también ayuda al fortalecimiento de la institución, habiendo sido este aspecto uno de los pilares que permitió una planificación estratégica para el desarrollo y fortalecimiento desde su creación. Dentro de los logros del Instituto podemos mencionar; - **Innovaciones productivas** (registro y transferencia de variedades ornamentales nacionales e internacional y diversificación, valoración y agregado de valor al germoplasma local) -**Innovaciones de procesos** (desarrollo de formas de producción autosustentable, acceso y uso de los recursos genéticos nativos, posicionamiento del IF como referente internacional en el tema, posicionamiento de variedades nacionales en el exterior, cobro de regalías) - **Innovaciones sociales productivas** (Incorporación a la producción de especies de mayor valor económico con plantines de calidad y menores costos en distintas zonas productivas) – **innovaciones organizacionales** (Procesos de organizaciones de productores y de la cadena comercial, Impulsores y facilitadores en el marco de los proyectos del INTA -PI y PE, Impulsores y facilitadores para la creación de un espacio público-privado de discusión, diagnóstico y resolución de problemas del sector, “Foro Nacional de la Floricultura y Plantas Ornamentales”, participación en el plan de mejoras competitivas y formación del Clúster florícola del AMBA y San Pedro). En el ámbito de la gestión del conocimiento e innovación, se propone continuar trabajando activamente en la articulación público-público y público – privada, con la finalidad de fomentar la cooperación para la Investigación, el desarrollo y la Innovación, a través de convenios y diferentes formas de acuerdos para la generación de alianzas estratégicas, siendo esta acción uno de los pilares de la gestión propuesta.

- **CAPITAL HUMANO**

Un desafío importante en la gestión operativa es el capital humano, que forman lo que se conoce como estructura socioafectiva de la organización. En esta propuesta se considera que la responsabilidad de la dirección no solo es mantener este activo, sino convertirlo en valor agregado para la organización formando de esta manera “Su capital Intelectual”. Se proponen un conjunto de acciones relacionados con este eje como; mantener y fortalecer un clima saludable en el ámbito del trabajo, generación de espacios para el debate, seminarios y reuniones temáticas, trabajar fuertemente con los mandos medios para llevar a cabo una articulación en cada grupo de investigadores que permita lograr una sintonía entre las necesidades del medio social, el mercado y las políticas públicas, respetando los principios que hacen a la identidad de los grupos, fomentar el enfoque de género con equidad e igualdad de oportunidades, y formar a futuros dirigentes del instituto con vocación de servicio y valores que propendan a un liderazgo democrático y participativo creando vínculos de confianza y valorando el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos y metas propuestos. Asimismo, considero tener la capacidad para detectar fortalezas y debilidades individuales e identificar el mejor rol a jugar por cada actor del staff en el equipo del instituto.

María Silvana Soto
Propuesta de gestión

- **GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

La sociedad exige hoy a los funcionarios no sólo generar políticas públicas sino mejorar la capacidad de implementación, la cual es un proceso gradual, que lleva tiempo y exige paciencia. Desde sus inicios el IF lidera dentro de sus investigaciones la valoración de especies de flora autóctona, acceso y uso con fines ornamentales. Esta temática fue acompañada por fuertes trabajos en la gestión de acceso con las provincias y el INASE principalmente. Hoy estamos en un marco donde se amplía la mirada de los RRGG incluyendo diferentes servicios ecosistémicos para ser utilizados en espacios multifuncionales, visualizando un importante trabajo del Instituto en la gestión para la comercialización y producción de estos RRGG. En acciones organizacionales el Instituto jugó un rol clave en la consolidación de la Sociedad Argentina de Floricultores y Viveristas y en la profesionalización del sector a nivel nacional, detectando zonas productivas potenciales, fortaleciendo las producciones existentes y permitiendo que en municipios y provincias se promuevan acciones y políticas públicas favorables para el sector.

- **SERVICIOS ESTRATÉGICOS**

Durante estos años las capacidades de los recursos humanos del IF conjuntamente con la adquisición de equipamientos de laboratorios de alta complejidad, permitieron que hoy contemos con servicios estratégicos para el sector productivo, como es el servicio de análisis de sustrato y agua, único laboratorio a nivel nacional actualmente operativo, y el servicio de evaluaciones para el registro de variedades en el INASE. En relación con los servicios vinculados con la comunidad científica se cuenta con el laboratorio de citometría de flujo aplicada en plantas, referente a nivel nacional e internacional.

ORGANIZACIÓN Y ESTIMACIÓN GENERAL DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se propone llevar adelante una ejecución eficiente y sustentable en función de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la unidad de acuerdo con los objetivos y compromisos de trabajo asumidos y acordados en el Plan de Mediano Plazo y en el Plan Operativo Anual del Instituto. La gestión de Dirección del instituto es un eslabón más dentro de un gran sistema donde encontramos diferentes nodos; centro, consejo de centro, administraciones, recursos humanos, sistemas de información comunicación y calidad, investigación y desarrollo, vinculación tecnológica, relaciones institucionales, seguridad e higiene, prestaciones médicas, centro de servicios complementarios y todas las demás áreas que hacen posible llevar adelante las actividades del Instituto. La importancia en este sentido radica en conformar equipos de trabajo que abordan las diferentes complejidades y fortalecen la cultura matricial participativa.

Se propone para el instituto una organización en base a tres niveles de gestión acordes a su ámbito de decisión:

- **Equipo de Gestión Directiva;** compuesto por los directores de Instituto y Centro, Coordinación de Área, como implementadores de la estrategia e instancia decisoria para diferentes alternativas de gestión.
- **Equipos de Gestión Interna; Equipo de gestión operativa** dirección del IF, coordinación de Área, jefes de grupo, responsables de convenios con sede en el IF, responsables de actividades programáticas con sede en el IF, responsable de campo y mantenimiento y responsables de laboratorios. **Equipo de seguridad e higiene** conformado por profesionales y técnicos del IF, coordinación de área del IF, referentes de otros institutos del CIRN y referente del CIRN. **Equipo de comunicación y difusión** conformado por el referente de comunicación del IF, coordinación de área, dirección

del Instituto, referente de comunicación del CIRN, y otros comunicadores del CNIA. EN la gestión de procesos internos se busca la búsqueda de eficiencia en los procesos, atención de requerimientos y en el diseño e implementación de mejoras.

- **Matriz del Instituto;** conformado por dirección del IF, los coordinadores programáticos involucrados en temáticas del IF (proyectos, redes y plataformas), responsables de convenios y referentes temáticos. Desde el Instituto se buscará continuar el fortalecimiento de la gestión matricial con responsabilidades compartidas para el diagnóstico, consenso y priorización de acciones en cada ámbito de decisión.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

La estrategia de Monitoreo y Evaluación del IF se enmarcan en el paradigma de la mejora continua por el hecho de que la evaluación pretende potenciar el saber para cambiar, mejorar y resolver de la mejor manera los problemas del futuro como así también valorar los logros y potenciarlos. Como herramienta que ordene las actividades hacia el cumplimiento de los resultados esperados se continuará con la elaboración de los Planes de Actividades Anuales (PAA) del Instituto de Floricultura y áreas de gestión interna y el Informe final (IFA) correspondiente al finalizar el año. La autoevaluación estará orientada con preguntas guías que permitan el análisis, una reflexión y valoración de las actividades realizadas. Las características de la evaluación se realizarán teniendo en cuenta el contexto y tres diferentes niveles conforme a la jerarquía de planificación:

- Monitoreo y Evaluación de las actividades: se verifica el cumplimiento de las actividades propuestas.
- Monitoreo y Evaluación de los resultados: resultados logrados.
- Monitoreo y evaluación de los impactos: se aporta con datos a los cambios que se están produciendo. Efectos directos de los resultados.

Los indicadores utilizados son cantidad y calidad de difusiones realizadas (papers, congresos, simposios, muestras, boletines, libros, guías, manuales, protocolos, etc.); capacitaciones brindadas y recibidas; convenios y proyectos externos obtenidos; infraestructura mejorada; equipamiento, vehículos reparados y/o adquiridos; nuevas articulaciones generadas; representaciones ante diferentes organismos nacionales e internacionales; servicios a terceros realizados; avances u obtención de posgrados; RRHH ingresados (becarios, profesionales, auxiliares, pasantes); políticas públicas puestas en agenda y/o implementadas. Además, se planifica convocar a diferentes DNAs y Auditoría INTA para capacitarnos en diferentes procesos que aporten a la mejora continua, sobre todo de la gestión directiva, coordinaciones y jefaturas.

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión propuesta pretende continuar con las acciones que posicionan al IF como referente para la comunidad y el sector productivo en el área de floricultura, y en el acceso y uso de los RRGG, siendo un eslabón para que el INTA alcance los objetivos institucionales en el marco de la política de las políticas públicas actuales.

INSUMOS BIBLIOGRÁFICOS Y CONFERENCIAS UTILIZADAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA A CONSIDERAR

Balance PMP del IF 2009-2011 y correcciones a Futuro

Bernazza Claudia. 2013. Capacidades diligenciales para la gestión pública. Conferencia.

Cluster Florícola del Área Metropolitana de Buenos Aires y San Pedro. 2015. PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

Denise Kanjmanovich. 2013. Pensamientos complejos: sistemas dinámicos y conflictos. Marco conceptual. Conferencia.

Denise Kanjmanovich. 2005. La organización de redes en redes y organizaciones.

Dirección Nacional de Bosques. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible MAdS, (2021). Informe de Estado de Implementación. Ley 26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos.

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/bosques/informeimplementacion>

Etkin Jorge. 2011. Gestión de la complejidad de las organizaciones. Ed. Granica. pp 477 Buenos Aires.

Etkin Jorge. 2013. Gestión Pública. Capacidad dirigencial y toma de decisiones. Conferencia

<https://www.youtube.com/watch?v=NUT9MEK5Pd4&feature=youtu.be>

García Delgado Daniel. 2013. Políticas Públicas en el marco de un nuevo paradigma.

Conferencia. <https://www.youtube.com/watch?v=Dpyy5ZobFn8&feature=youtu.be>

INTeA/JICA. Estudios sobre la caracterización de la producción florícola en la república Argentina. Ed. INTeA, Marzo, 2003

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales. Diciembre de 2018.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141_es.pdf?sequence=24&isAllowed=y

Madoery Oscar. 2013. Rol de las Políticas Públicas en el Desarrollo Local y la Gestión Territorial. Conferencia.

Morisigue, D. Mata D., Facciuto G. y Bullrich L. 2012. Floricultura, pasado y presente de la floricultura Argentina. Ed. INTA. <http://inta.gob.ar/documentos/floricultura-pasado-y-presente-de-la-floricultura-argentina>

Naciones Unidas. 1992. Convenio sobre la Diversidad Biológica.

<https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-es.pdf>

Oppenheim Andrea. 2014. ¡Creas o morir! La esperanza latinoamericana y las cinco claves de la innovación. ed. Debate. Pp330.

PE INTA 2015-2030. 2016. <https://inta.gob.ar/sites/default/files/pei-inta2015-2030.pdf>

Plan del CIRN 2021-2025. https://inta.gob.ar/sites/default/files/pcr_-_cirn_3-01_pci_2021-25_cirn_v11_0.pdf

PMP del Instituto de Floricultura 2009-2011

PMP del instituto de Floricultura 2011-2014

PMP 2021-2025 INTA.

PROGRAMA NACIONAL HORTALIZAS, FLORES Y AROMÁTICAS. Documento base.

2009. https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp_documento_base_del_programa_nacional_hortalizas_flor.pdf

PROPUESTA PARA LA PROFUNDIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO DE DESARROLLO NACIONAL. "Transformación del INTA: ampliando la mirada de su campo de acción y expandiendo el conocimiento y la organización territorial". 2021

María Silvana Soto
Propuesta de gestión