

Facultad de Ciencias Económicas-

Universidad Nacional del Litoral-

**EDGOP-Especialización en Dirección y
Gestión de Organizaciones Públicas –**

Trabajo Final Integrador

***INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA -INTA.
CENTRO REGIONAL LA PAMPA SAN LUIS. CAPACIDAD
INSTITUCIONAL. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SUPERACIÓN DE
EVENTUALES DEFICITS.***

Autor: Romero Hernán Alfredo

Dni: 23.980.358

- Fecha de Presentación- 05/12/2022

Santa Fe-

República Argentina

Resumen:

El siguiente trabajo pretende describir una propuesta de gestión para el Centro Regional La Pampa San Luis de INTA¹, formulada en base a información obtenida de la organización y fundamentada en la historia institucional, la cual aporta datos muy interesantes acerca de la evolución institucional y como influyeron los distintos procesos políticos. Esta propuesta de gestión pretende abordar los déficits de capacidades observados en la descripción institucional, mediante acciones concretas en las distintas áreas de trabajo del Centro Regional La Pampa- San Luis. La tarea de ser el articulador entre los objetivos políticos institucionales, construidos por los Decisores, y la elaboración de la estrategia para alcanzar dichos objetivos, es una labor que requiere mucha responsabilidad y habilidad para buscar el equilibrio justo entre lograr resultados en el corto plazo y generar capacidades para atender las demandas futuras.

El documento se organiza en seis puntos descriptivos que son utilizados como insumos para desarrollar el último punto que es la propuesta de gestión realizada para solucionar los principales déficits observados.

El primer punto descriptivo analiza profundamente cómo los diversos procesos políticos influyeron sobre la institución y como afectaron su poder de decisión (autarquía)², como así también describe el proceso de crecimiento institucional y cómo fue cambiando su rol en la medida que el contexto socioeconómico y el desarrollo del país lo fue necesitando.

El segundo punto realiza una descripción pormenorizada de la normativa vigente que respalda la estructura organizacional del INTA, como así también incorpora una serie de conceptos teóricos a medida que describe la estructura organizacional con el fin de colaborar en la interpretación del grado de complejidad organizacional.

Desde el tercer punto al sexto, el documento, focaliza concretamente el análisis sobre el Centro Regional La Pampa - San Luis de INTA, en dichos puntos se presentan los objetivos institucionales, los RRHH del Centro Regional y la comparación del presupuesto institucional nacional con la partida presupuestaria que le corresponde al Centro Regional.

A continuación de los puntos mencionados, se presenta una propuesta de gestión, para abordar los déficits de capacidad institucional más importantes del Centro Regional La Pampa - San Luis, basado en tres ejes; Potenciar la Producción Externa, Fortalecer la Producción Interna y Contribuir al Desarrollo Organizacional. Dichos ejes se fundamentan con conceptos teóricos y acciones o propuestas para mejorar la situación actual. Dichas acciones son: Elaboración del Proyecto de Innovación Activa. Incorporación de personal de apoyo. Capacitaciones para adquirir competencias en gestión por resultados. Reactivación del Inciso 5 del crédito institucional (Becas y Capacitaciones). Modernización de la flota de vehículos.

Estas actividades propuestas logran equilibrar la obtención de resultados en el corto plazo (generación de valor público) con el desarrollo de capacidades para generar sostenibilidad institucional.

¹ Instituto Nacional de Tecnologías Agropecuaria

² La autarquía es una situación de independencia y autosuficiencia total en términos políticos y socioeconómicos.

RESUMEN:	2
A - ÁMBITO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL DEL TRABAJO FINAL INTEGRADOR:	4
1-Evolución Histórica de la organización:	4
1.a Cómo se organizó el INTA en sus comienzos	5
1.b Cambios Normativos y contextos políticos:	6
1.c El regreso a la democracia y su impacto en el INTA:	10
1.d La influencia de los Noventa en el INTA:	11
1.e El ingreso al siglo XXI.....	13
2-Marco Jurídico-Institucional que regula el funcionamiento de la organización objeto de estudio.	17
2.a- Estructura Organizativa Institucional:	20
3.a- Focalización en el Centro Regional La Pampa- San Luis, “Análisis de las capacidades”: ..	28
3.b- Identificación y cuantificación de la demanda atendida desde el Centro Regional La Pampa- San Luis:	30
4- Explicitación de los objetivos del Centro Regional La Pampa – San Luis en el Marco de los objetivos Generales del INTA:	33
5- Recursos Humanos del Centro Regional La Pampa San Luis:	35
6- Presupuesto General de INTA y su relación con el presupuesto del Centro Regional La Pampa- San Luis:	38
B - ENCUADRE DEL TRABAJO	43
C - PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FINAL INTEGRADOR	44
C.1. Resumen ejecutivo	1
C-2: Ejes de la Propuesta de Gestión:	1
A-Potenciar la producción externa:	2
B-Fortalecer la producción interna:	13
C- Contribuir al Desarrollo Organizacional:.....	20
Conclusiones Generales:	25
REFERENCIAS	27
ANEXOS:	30
Anexo 1: Tabla de presupuesto Proyecto PIA	30
Anexo 2: Tabla de vehículos pertenecientes al CR LP-SL:	32
Anexo 3: Nombres de las Plataformas de Innovación Territorial y mapa.....	37

A - Ámbito de referencia institucional del trabajo final integrador:

El siguiente trabajo hace referencia al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el cual es un organismo descentralizado y autárquico del Estado Nacional, creado por el Decreto-Ley 21680/56 (BORA, 1956), dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

1-Evolución Histórica de la organización:

La historia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) podría dividirse en diversas etapas. La primera, corresponde a su creación y el desafío de construir una estructura sólida imprescindible para cumplir con los objetivos planteados en un contexto de país extenso y despoblado. Este periodo abarca desde el año 1956 hasta mediados de la década del sesenta.

Las dificultades que se presentaban en esta etapa eran principalmente políticas, en cuanto a la insuficiente comprensión que había por parte de quienes debían tomar la decisión.

La creación del INTA, como tantas otras políticas de Estado, debió vencer prejuicios e incluso conciliar intereses contrapuestos. Parte de los sectores que objetaban el proyecto del organismo percibían una institución difusa cuando no “burocrática”.

El Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos (CADIA), manifestó su desacuerdo con la creación del INTA, debido a que consideró que iba a ser “un organismo centralizado y burocrático y que contradice las manifestaciones oficiales sobre la necesidad de descentralizaciones” (INTA, 2017, pág. 21).

El CADIA, se oponía por temor a no tener un espacio de participación en la toma de decisiones sobre qué producir, qué investigar y quien debía transferir dichos conocimientos.

Desde la CEPAL, el economista Raúl Prebisch, manifestaba su apoyo a la creación del organismo, con una fundamentación tecno-productiva sólida, manifestaba un agotamiento del potencial productivo del sector agropecuario -el principal generador de divisas- que parecía haber alcanzado su frontera productiva con las tecnologías disponibles en aquellos años. “Si el volumen de la producción no aumentara, el solo hecho de seguirse acrecentando la población llevaría al consumo interno en 1967 a tomar para sí toda la producción y aun algo más” (Durlach, 2003, pág. 4), se hacía imperiosa la necesidad de encarar mejoras en el plano técnico para generar mayores saldos exportables.

Los productores de punta de aquella época, pertenecientes a la Sociedad Rural Argentina, fueron los primeros en apoyar la idea de creación del organismo.

Otros actores que estuvieron a favor de la creación fueron los ingenieros agrónomos que pertenecían al Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, quienes venían esbozando una idea desde fines de la década del 40, cuando se había sancionado la ley 13.254, por el Congreso Nacional (septiembre de 1948), Esta norma establecía en el artículo 1º que el Poder Ejecutivo por intermedio de la cartera agropecuaria “organizará y estimulará la tarea de investigación y experimentación agropecuarias para asegurar su desarrollo eficiente y promover, en base a las mismas, una agricultura y vida rural sólidas y prósperas, en el sentido más amplio de la palabra” (BORA, 1948).

La norma planteaba el desarrollo de centros nacionales de investigación agropecuaria en cada una de las regiones naturales típicas del país, siendo dicha norma reglamentada en julio de 1949³, mediante el Decreto 15.582/49.

La situación de la producción agropecuaria al momento de la creación del INTA fue esbozada de manera contundente por Norberto Reichart: “Existen en la Argentina un Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias y 26 estaciones experimentales, la mayoría precariamente dotadas de técnicos; esto representa, para 25 millones de hectáreas bajo cultivo y 115 millones de hectáreas para pastoreo (praderas naturales y artificiales permanentes), algo más que 5 millones de hectáreas por estación experimental, y un técnico por cada 3.800 establecimientos rurales” (INTA, 2017).

Así es que el 10 de diciembre de 1956 se publica en el Boletín Oficial el Decreto Ley 21.680 firmado el 4 de diciembre⁴.

El Decreto-Ley 21.680 crea el “Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria” (INTA) (BORA, 1956) y define su objeto -vigente 64 años después- al margen de las modificaciones legislativas que tuvo la norma fundacional. La misión del INTA esgrimida en el artículo 1° del Decreto Ley mencionado, es la de **“impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”**. **“Este aumento de la productividad debe significar la elevación del nivel de vida social y económico de la familia campesina”**. (BORA, 1956)

En su origen el INTA fue dotado de amplios recursos económicos para su funcionamiento, hecho que generó encendidas controversias. El Decreto Ley establecía (Art. 16°) que el INTA se iba a financiar con un gravamen del 1,5% de lo exportado por el sector agropecuario

Se transfería, además, al Instituto “el personal y los bienes patrimoniales de los servicios especializados del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, en las funciones del INTA” (BORA, 1956). En pocas palabras toda la estructura perteneciente al Ministerio y que esté relacionada con las competencias del INTA pasaba a formar parte del organismo (Art. 24°).

1.a Cómo se organizó el INTA en sus comienzos

En materia de organización el Decreto Ley 21.680 determinaba en su artículo 4°, la estructura del INTA en cabeza de una Comisión Asesora Nacional (CAN), un Consejo Directivo, una Dirección General, y el Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias y los Centros Regionales, que habían sido creados en el año 1948 por la ley 13.254.

Dicha Comisión⁵ también estaría integrada como “miembro nato” por el Presidente del Consejo Directivo del INTA.

El Consejo Directivo se integraría con siete miembros designados por el Poder Ejecutivo Nacional conforme al siguiente criterio, expresado en el artículo 6° del Decreto Ley 21.680: “Tres miembros por la producción, propuestos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, que los elegirá de cada una de las tres ternas que elevarán los representantes de los productores en la Comisión Asesora Nacional; b) Un miembro por las Facultades de Agronomía y Veterinaria de las distintas Universidades, propuesto en terna por los representantes de dichas

³ Presidente Juan D. Perón.

⁴ Presidente militar de facto Aramburu.

⁵ -que en realidad nunca terminó de constituirse-

instituciones en la Comisión Asesora Nacional; c) Un miembro propuesto por el Banco de la Nación Argentina; d) Dos miembros propuestos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, que deberá poseer título de ingeniero agrónomo y de médico veterinario, respectivamente” (BORA, 1956).

El Decreto Ley se publicó en diciembre de 1956, y al año siguiente se reglamentó en el Decreto 4644/1957⁶. El primer Consejo Directivo del INTA quedó presidido por el Ing. Agr. Marcelo Lernoud.

La sustentación del Fondo del INTA con la contribución del 1,5% sobre las exportaciones no fue aceptada fácilmente por amplios sectores de la producción, aun cuando las entidades Gremiales del sector (Sociedad Rural Argentina) integraban el C.D. del INTA.

En mayo de 1958, el INTA reunía una dotación de 2.343 empleados entre los que se contaban técnicos (552), auxiliares técnicos (225), administrativos (278), obreros (1.183), y personal de servicio (105). La plantilla se distribuía entre los Servicios Centrales (152) y los Centros Nacionales y Regionales (2.191).

Bajo la gestión presidencial de un nuevo gobierno democrático liderado por Arturo Frondizi, se modifican algunos aspectos del Decreto Ley 21680 de 1956, con la sanción por parte del Congreso de la Nación de la ley 15.429⁷, que revalida desde el Parlamento tanto la creación del organismo como los recursos que lo financiarán.

Básicamente la ley 15.429 suprimió la numerosa Comisión Asesora Nacional, lo mismo que la representación del Banco Nación en el C.D. De modo que dicho Consejo quedó reducido a seis miembros: dos por el Estado, tres por las entidades de productores y uno por las Universidades. También se determinó que la presidencia y vicepresidencia serían ejercidas por los representantes del Ejecutivo.

A inicios de la década de 1960-1970, en INTA se creó el Departamento de Especialización, el cual promovió un ambicioso programa de becas en el exterior que se encontraba en plena vigencia a mediados de la década del sesenta.

Para 1963 el personal que se desempeñaba en el INTA de manera directa e indirecta era de 3.991 personas, un 70% más que en 1958.

Hacia 1966, habían ampliado sus conocimientos mediante el Departamento de Especialización “más de medio millar de profesionales” (INTA, 2017, pág. 41).

1.b Cambios Normativos y contextos políticos:

Previo a la sanción de la Ley 15.429 mencionada en el punto anterior, hubo otra norma emanada del Congreso de la Nación que amplía los recursos del INTA con fines específicos.

Se trata de la ley 15.273⁸ de febrero de 1960, mediante la cual se crea “un adicional del 0,5% al impuesto establecido por el Decreto Ley 21.680, y en el artículo 8 la Ley 15.273 establece que “lo producido se destinará a financiar el plan de caminos de fomento agrícola”. Con la misma norma se obliga a la Aduana a depositar “diariamente” en la cuenta del INTA “la parte del

⁶ Presidente militar de facto Pedro Eugenio Aramburu.

⁷ Presidente Arturo Frondizi.

⁸ Presidente Arturo Frondizi.

impuesto unificado que corresponda a dicho instituto, con arreglo al presente decreto ley” (BORA, 1960).

Tras el derrocamiento del gobierno democrático, en marzo de 1962, se tomaron una serie de medidas, siendo una de las primeras la disolución del Congreso de la Nación⁹.

Mientras el INTA planificaba su expansión de Unidades y Agencias de Extensión, a la vez que el Departamento de Especialización comenzaba a mostrar los resultados auspiciosos con la primera camada de extensionistas formados en el país, desde el Ministerio de Economía que conducía Álvaro Alsogaray una normativa pone en jaque al citado organismo.

Mediante el Decreto Ley 10.580¹⁰, el gobierno emite el Presupuesto Nacional para el año 1963 y dos de los artículos del nuevo Presupuesto determinaban la “racionalización en todo el ámbito de la administración nacional” (INTA, 2017, pág. 43). Para ese año el INTA contaba con 5 Centros Regionales, 40 Estaciones Experimentales que sumaban unas 100.000 hectáreas y alrededor de 200 agencias de extensión. “El plantel estaba dotado de 750 profesionales con dedicación exclusiva, 250 asistentes técnicos y unos 380 administrativos, y más de 1.500 obreros y personal de servicio” (INTA, 2017, pág. 43).

Cuatro meses más tarde, en febrero de 1963 -y tras haber renunciado Alsogaray- el gobierno emite otro Decreto Ley (1.120/1963)¹¹ con el que decide “suspender” de la medida anterior al INTA merced a “las presentaciones de las entidades más representativas de productores agropecuarios por las que solicita la restitución de la plena autarquía al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) teniendo en cuenta lo aconsejado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería” (INTA, 2017, pág. 44).

Luego del gobierno militar, siguió la apertura democrática con elecciones en las que triunfó Dr. Arturo Illia y cuya administración se desarrolló entre octubre de 1963 y junio de 1966. Fue una etapa en que se consolidó el proceso de expansión del INTA antes señalado, tanto en infraestructura, apertura de nuevas Estaciones Experimentales, Agencias, así como en capacitación de personal.

El derrocamiento de Illia en junio de 1966 abre paso a la autodenominada “Revolución Argentina” que encabezó el General Juan Carlos Onganía. En 1967 el gobierno de facto dispuso un ambicioso programa de racionalización del Estado mediante la ley 17.614¹² promulgada en enero de 1968.

Hacia marzo de 1969, el gobierno publica la Ley 18.134¹³ y establece que el impuesto del 1,5% creado por el Decreto Ley fundacional del INTA y sus modificatorias, “se aplicará a los productos y subproductos de la agricultura y de la ganadería, inclusive a aquellos que hayan experimentado transformaciones de su estado primario” (BORA, 1969) .

Esta modificación del apartado a) del art. 16, del Decreto Ley 21.680, genera un impacto positivo en la obtención de fondos presupuestarios para la Institución, debido a que incrementa la cantidad de bienes exportados que son alcanzados por dicha percepción.

⁹ Su sucesor fue el presidente provisional del Senado José María Guido -quien en realidad ejecutaba las órdenes de los Jefes de la Fuerzas Armadas encabezadas por el General Raúl Poggi-.

¹⁰ Presidente militar de facto José María Guido.

¹¹ Presidente militar de facto José María Guido.

¹² Presidente militar de facto Juan Carlos Onganía.

¹³ Presidente militar de facto Juan Carlos Onganía.

En mayo de 1970 se publica en el Boletín Oficial el Decreto 7.039¹⁴ que establece la reestructuración del INTA en el marco de la política programática de la “Revolución Argentina”.

Amparado en el programa de racionalización del Estado mediante la ley 17.614 de enero de 1968, el gobierno de la “Revolución Argentina” modificaría el organigrama del INTA, y establecía específicamente qué misión y qué funciones debían cumplir cada una de sus áreas desde el Consejo Directivo a nivel nacional hasta el departamento de despacho y mesa de entradas.

En resumen, la ley fundacional del INTA quedaba supeditada a las necesidades del proyecto político y económico del gobierno de facto, lo mismo que la autarquía con la que había nacido en 1956, y que en los hechos se convertía en letra muerta.

El gobierno de Onganía fue sucedido por el General Roberto Levingston –quien fue reemplazado en 1971, por el General Alejandro Agustín Lanusse, quien también modificó aspectos relacionados al INTA.

El primer cambio introducido por el nuevo gobierno de facto, llega en octubre de 1971 con la ampliación del Consejo Directivo que desde la ley fundacional estaba integrado por seis miembros. La ampliación del cuerpo se realiza mediante la Ley 19.275¹⁵ y lleva a ocho los miembros al incorporarse un vocal en representación del Ministerio de Agricultura y un cuarto representante de la producción.

De este modo, se concretará el ingreso de la Federación Agraria Argentina (F.A.A.) a la conducción del INTA (BORA, 1971). Mediante el Decreto 4.371 de 1971, la F.A.A. pasa formalmente a conformar el C.D. del INTA.

Hasta este momento los representantes de la producción en el C.D. de INTA, pertenecían a la Sociedad Rural Argentina. La Federación Agraria Argentina a fines de la década del 60 obtuvo la fuerza o poder para negociar su ingreso al directorio del INTA, la F.A.A. representa a pequeños y medianos productores (muchos contratistas o sin tierras propias), este ingreso permitió ampliar los puntos de vista e iniciar una apertura de las temáticas a trabajar, así mismo creó un conflicto de poder dentro del C.D., ya que los representados por F.A.A. tenían intereses opuestos a los representados por la Sociedad Rural Argentina quienes representan a grandes productores (propietarios de grandes superficies).

El gobierno de facto al incorporar a F.A.A. al C.D. de INTA, evitó que los representantes de los productores tengan una postura homogénea por tener ideas opositoras entre ellos, incorporando también a un vocal en representación del Ministerio de Agricultura, y logrando de esta manera equilibrar la representatividad en el C.D. de INTA.

Pocos días antes de abandonar el Poder Ejecutivo -el 3 mayo de 1973-, el gobierno de facto emite la Ley 20.340¹⁶ con la cual se intenta resolver el deterioro económico del INTA.

La modificación de la Ley 20.340 aumentó los recursos de INTA llevando el gravamen de las exportaciones agropecuarias al 2% al comienzo de 1974. También se incorporaba un párrafo al artículo 19 de la ley original que determina los porcentajes máximos para el uso presupuestario de la administración del INTA que no podían superar el 5%. A ello se añade un 3% del presupuesto que el INTA podrá utilizar “para estimular el ejercicio de las funciones científico-técnicas y jerárquicas del personal con el objeto de mantener la integridad y permanencia de la planta estable tendiente a lograr un equipo técnico de alta especialización” (BORA, 1973). La utilización del 3% para estimular las funciones, pretendía generar apoyo a profesionales que eran

¹⁴ Presidente militar de facto Juan Carlos Onganía.

¹⁵ Presidente militar de facto General Alejandro Agustín Lanusse.

¹⁶ Presidente militar de facto General Alejandro Agustín Lanusse.

tentados para trasladarse con sus conocimientos y tecnologías desarrolladas hacia la actividad privada, metodología de extracción de capital humano que aún persiste.

Por último, la ley implementa una modificación al artículo 8 del Decreto Ley 21.680 en la que se cambia la designación “Director General” por “Director Nacional”.

Entre marzo de 1973 hasta principios de 1976, hubo un proceso democrático conducido por el peronismo, que no produjo cambios sustanciales en las normativas del INTA, pero sí hubo debates internos acerca de la necesidad de reformular los objetivos y la misión del INTA.

Desde la cartera Económica del gobierno nacional tanto de Cámpora como de Perón hasta su deceso, se impulsaban medidas de neto corte reformista en materia agropecuaria que chocaban con los intereses gremiales de las entidades que integraban el C.D. de INTA, especialmente el Impuesto a la Renta Normal Potencial de la Tierra y el anteproyecto de ley agraria que contemplaba expropiación de tierras para alcanzar unidades económicas mínimas mediante cooperativas (INTA, 2017, pág. 50).

Hacia 1975 se produce la primera intervención del INTA por orden del Poder Ejecutivo en el CNIA Castelar a partir de la investigación de los servicios nacionales de inteligencia. En marzo de 1976 se produce el derrocamiento del gobierno de María Estela Martínez. Tras el nuevo golpe de Estado, el Ejecutivo en manos de las tres fuerzas armadas y cuya presidencia recaerá en Jorge Rafael Videla dan paso a la intervención militar de todos los organismos públicos, y también del INTA. El mismo gobierno militar emitirá nuevas normas que afectarán la ley orgánica del Instituto.

El mismo día en que la Junta Militar toma el poder, emite el Decreto Ley de seguridad 21.260¹⁷ y pocos días después la Ley de prescindibilidad 21.274¹⁸ con las que se permite la decisión de cesantías en la administración pública “por razones de seguridad” (BORA, 1976).

Con ese paraguas normativo la primera Resolución de 1.976 emanada de conducción del INTA en manos de la intervención militar fue la cesantía de 153 empleados. Así entre 1974 y 1981 no menos de 794 integrantes del INTA habían sido separados del organismo (INTA, 2017, pág. 51).

En 1979 el gobierno militar, firma el Decreto Ley 22.064¹⁹ que modifica la norma fundacional del INTA para ampliar el Consejo Directivo a 10 integrantes (P.E.N., 1979). Los dos nuevos consejeros representarán uno a los productores, con lo cual se eleva de 4 a 5 esa representación; y el segundo con el desdoblamiento de la vocalía de las universidades que en adelante será uno para agronomía y otro para las ciencias veterinarias.

La nueva representación por parte de los productores resulta para la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) y queda formalizada con el decreto 1.428/80 (P.E.N., 1980).

Actualmente se discute si estos nombramientos est n ejerciendo una doble representación, ya que los representantes de AACREA pueden ser además socios de la SRA u otra entidad gremial del sector.

Hacia 1980 el gobierno de facto emite cambios en el impuesto al valor agregado (IVA) mediante la ley 22.294²⁰. En el anexo III de dicha norma se establece una serie de Tributos y aportes que se derogan, entre ellos la contribución del 1,5% sobre los productos y subproductos de la

¹⁷ Presidente militar de facto Jorge Rafael Videla.

¹⁸ Presidente militar de facto Jorge Rafael Videla.

¹⁹ Presidente militar de facto Jorge Rafael Videla, y ministro de economía José Alfredo Martínez de Hoz.

²⁰ Presidente militar de facto Jorge Rafael Videla.

agricultura y ganadería que se exporten (InfoLeg, 1980). A la evidente pérdida de autarquía administrativa se añadía con dicha decisión, la pérdida de autarquía económica y financiera.

Si el periodo 1956 a 1976 se lo puede definir como el paradigma educativo, el iniciado con la última dictadura abre paso a un periodo institucional de característica Transferencista, es decir, comienza un período institucional donde se fortalece el sistema de extensión con proyectos específicos para difundir y transferir los conocimientos desarrollados en la Institución o incorporados a la misma mediante las capacitaciones realizadas por profesionales en sus viajes al exterior.

En los primeros 20 años de vida, el INTA basó la Extensión en la necesidad de producir un cambio cultural en el habitante rural. El hogar rural y los jóvenes eran actores fundamentales en el trabajo del extensionista. Si los destinatarios no estaban preparados para recibir los conocimientos generados por el INTA, el círculo virtuoso entre la investigación, la aplicación de nueva tecnología, la tecnificación del campo para aumentar la producción y alcanzar el “mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural quedaría trunco” expresaba Reichart (INTA, 2017, pág. 54). El objetivo implicaba un fuerte trabajo social que se organizó en torno al Programa Hogar Rural, con la activa participación de la mujer rural poniendo el foco en la administración de la economía doméstica. Y de los Clubes 4-A -para los jóvenes a partir de los 10 años y hasta alcanzar la adultez: Acción para el progreso rural. Adiestramiento para capacitarme. Amistad para el mejor entendimiento. Ayuda para el bien común.

Según conversaciones con extensionistas jubilados, el posponer el aspecto social en la relación con las familias rurales (culminación del Programa “Hogar Rural” y de los “Clubes 4A”), generó un distanciamiento Institucional, debido a que el agente de extensión de INTA, pasó a atender demandas puntuales y transferir tecnologías empaquetadas, provenientes de Investigaciones realizadas junto a laboratorios o empresas del sector (realizaban convenios de financiamiento público – privado).

En ese contexto, el área de Extensión en el INTA dejó de lado la impronta social que venía desarrollando hasta entonces y asumió una tarea de transferencia de tecnología en virtud de los nuevos avances técnicos.

Durante este período que se mantuvo hasta los años noventa, se sumaron cambios tecnológicos significativos que llevaron a la definición de La Revolución verde en el agro con un aumento de la producción inédito hasta entonces, merced a paquetes tecnológicos destinados puntualmente a granos exportables: maíz, trigo, soja, sorgo granífero y girasol.

1.c El regreso a la democracia y su impacto en el INTA:

El presidente Raúl Alfonsín, elegido por el voto popular, a pocos días de jurar en el cargo Ejecutivo, envía al Congreso de la Nación un proyecto de ley para devolver la autarquía al INTA, la cual finalmente se sanciona en el mes de marzo, Ley 23.058 (H.C.N.A., 1984). Además, procede a la intervención del INTA (Decreto 138/1983)²¹ con el objeto de normalizar el Instituto y ponerlo en funcionamiento conforme a sus objetivos. En marzo de 1985, se da por terminada la intervención (Decreto 431/1985)²² y en el mismo acto se designan a los integrantes del nuevo Consejo Directivo.

²¹ Presidente Raúl Alfonsín.

²² Presidente Raúl Alfonsín.

Así en 1986, mediante decreto 287²³, se modifica la estructura del INTA con “la idea implementar” un salto organizativo superador descentralizando funciones y poder, ampliando la participación de actores regionales, modificando mecanismos novedosos diferentes a su lógica burocrática centralizada que impuso la dictadura y buscando nuevas modalidades de articulación entre lo público y privado (Infoleg, 1986).

Se podría decir que el Decreto 287-1986, sería refundacional del INTA (*se lo llamaba INTA II*), debido a que modificaba la visión de cómo debe descentralizarse el organismo para extender su trabajo en el territorio nacional.

El decreto 287, en sus artículos 1 y 2, le regresa la autarquía de gestión y de organización al INTA, mientras que en el artículo 3 encuadra el reglamento de participación de representantes de distintos sectores (lo cual se mantiene en la actualidad). Los artículos 4, 5, 6, y 7 le otorgan las facultades y responsabilidades al Consejo Directivo y Dirección Nacional, y por otra parte los artículos 8 y 9 reglamentan la liberación de pago de tasas de Aduana para productos relacionados con el quehacer del INTA, el mismo decreto 287 en su artículo 10 faculta al C.D. a reajustar el presupuesto; y como “broche de oro” del decreto instituye el Centro Nacional de Investigaciones Agropecuaria, los Centros Regionales y Centros de Investigación en los artículos 11 y 12, y reglamenta las funciones y responsabilidades de la unidades organizativas de la nueva estructura descentralizada en los artículos 13, 14 y 15 (Infoleg, 1986).

Desde el punto de vista político institucional, modifica la representatividad de cómo se toman las decisiones, ya que los Centros Regionales y de Investigación comienzan a tener sus propios Consejos que tienen similar representación que el Consejo Directivo, pero mantienen cierta autonomía en decisiones operativas, no así en cuanto al presupuesto, el cual sigue siendo distribuido de manera centralizada.

Esta etapa quedó marcada como la que demuestra la importancia que tiene para el desarrollo de la organización la ampliación democrática del ejercicio del poder y la participación de los actores en la gestión pública.

1.d La influencia de los Noventa en el INTA:

La situación económica acuciante facilitó al nuevo gobierno, la sanción de medidas drásticas cuyo marco jurídico se establece rápidamente con las leyes 23.696²⁴ de Reforma del Estado y la 23.697²⁵ de Emergencia Económica.

El INTA, como los demás organismos autárquicos, quedaba alcanzado por las nuevas disposiciones. En noviembre de 1990 con el decreto 2.476/1990²⁶ se establecía que los entes descentralizados “deberán reducir en un cuarenta por ciento (40%) el número de cargos”, respecto de los que tenían ocupados “al 4 de marzo de 1990” (InfoLeg, 1990).

Hubo casos en los que el cese de pertenencia al organismo resultó muy traumático, puntualmente en los casos de obreros y empleados no profesionales.

²³ Presidente Raúl Alfonsín.

²⁴ Presidente Carlos Saúl Menem.

²⁵ Presidente Carlos Saúl Menem.

²⁶ Presidente Carlos Saúl Menem.

El personal se redujo en torno a un 30%, lo que significó la salida de 1.704 empleados. En suma, entre 1991 y 1996 la planta del INTA se redujo en 2.337 agentes, de los cuales 417 correspondían a profesionales en investigación y extensión, y se cerraron Agencias de Extensión Rural en varias localidades (Ej: Castex, Realicó, etc).

En noviembre de 1992 el Poder Ejecutivo emite el decreto 2.049/92²⁷ que pone punto final al histórico financiamiento del INTA con el cobro 1,5% “ad valorem” de las exportaciones agropecuarias.

También abolieron los entes reguladores como la Junta Nacional de Granos y La Junta Nacional de Carnes²⁸.

Para este gobierno, el INTA podía ser financiado mediante la asignación del equivalente de 1% sobre el valor de las importaciones sujetas al pago de la Tasa de Estadística. Este cambio en la manera de financiamiento de INTA fue trascendental, ya que pasó de ser financiado mediante tasas de exportación a ser financiado por el equivalente al 1 % de tasas de importación, es decir, modificó totalmente de donde provenían los fondos, y además, el financiamiento no era automático y dependía de los giros que realizaba el Ministerio de Economía. Con esta medida el INTA perdió la autarquía financiera.

El nuevo modelo iniciado en los 90 parecía inclinarse a sostener desde el Estado la investigación e iniciar un camino hacia la privatización de la extensión, el aspecto más social del INTA en su relación con el ámbito rural.

La década del 90 se recuerda como un momento disruptivo para las Instituciones Científico-técnicas Nacionales, como el INTA, el CONICET, el INTI, la CONEAU, etc. Se reconoce el mismo como disruptivo por cómo se instalaron ideas de desarrollo económico mundialmente puestas de moda, de neto corte liberal, que consideraban a todo organismo perteneciente al Estado como ineficiente y generador de mayores costos a los sectores productivistas, por lo cual era conveniente reducirlos, o integrarlos al sector productivo (mandaron a los “científicos a lavar los platos”; (Jawtuschenko Ignacio, 2009).

A dichas Instituciones se las invitó a diseñar un plan de Fortalecimiento Institucional, debiendo ajustarse a una serie de pautas como el aumento del financiamiento privado de proyectos y actividades y la revisión de las líneas de investigación y orientación prioritaria de los recursos técnicos y humanos hacia áreas directamente vinculadas al fortalecimiento tecnológico del sector productivo, y la propuesta de jerarquización salarial del personal científico y técnico financiada íntegramente a través del incremento de los fondos propios o aportes del sector productivo (art. 32º, Decreto 2.476/90) (InfoLeg, 1990) . Hubo grupos de investigación que se transformaron en ricos (grupos de mejoramiento genético por ejemplo) y otros grupos casi desaparecen por carecer de líneas de financiamiento privada (Protección de recursos Naturales y manejo de pastizales, por ejemplo).

Si bien el concepto que floreció fue el de potenciar la articulación público- privada (actualmente en vigencia pero mejor regulada), dicha articulación se daba cuando el sector privado consideraba que utilizar la infraestructura estatal, era menos costoso que desarrollar la propia²⁹.

Esto motivó a su vez que las mismas empresas que utilizaban las capacidades estatales para investigación, comiencen a generar la transferencia o asesoramiento a clientes (como un servicio de venta), el cual hasta el momento era casi exclusivo de los agentes de extensión del INTA,

²⁷ Presidente Carlos Saúl Menem.

²⁸ (Con esta medida inició un proceso de menor control de exportaciones y calidad de productos).

²⁹ (tenían en cuenta el desarrollo de capacidades en el tiempo)

quienes asesoraban sin estar condicionados a una venta. Por esta razón las empresas multinacionales radicadas en Argentina, iniciaron una campaña para disminuir la participación del INTA en la transferencia y extensión.

Para las empresas, los productores agropecuarios son potenciales “Clientes”, es decir “los productores mediante su capacidad de compra, adquieren los bienes y servicios que necesitan a través de transacciones en el mercado económico” (Hintze, 2001, pág. 6), y para el INTA a los productores se los considera como ciudadanos capaces de recibir bienes y servicios mediante el ejercicio de sus derechos; en la terminología del derecho se denominan “Derechohabientes” y se diferencian de los clientes porque “acceden a bienes y servicios por su condición de sujetos con derechos y no por su capacidad de compra” (Hintze, 2001, pág. 6). Estas son dos posturas o distintos puntos de vista sobre los principales usuarios del sector.

Planteando desde el INTA una nueva estrategia, como respuesta defensiva a la política nacional, más que una renovación definitiva del servicio de Extensión, logrando mantener el área de Extensión, sin por ello agotarse un profundo debate interno que todavía perdura.

En esos años nacieron los programas de distintos Ministerios o Secretarías como: Programa Social Agropecuario, Programa de Reconversión Productiva para Pequeños y Medianos Productores “Cambio Rural” (creado por la SAGyP en 1.993), y ProHuerta, estos dos últimos gerenciados por el INTA y pertenecientes a la cartera de proyectos de los Ministerios de Agricultura Ganadería y Pesca y Ministerio de Desarrollo Social respectivamente, los cuales todavía permanecen en vigencia.

1.e El ingreso al siglo XXI

En 1999, se impone en las elecciones presidenciales el radical Fernando De La Rúa, cara visible de una Alianza política entre fuerzas radicales y peronistas. La profundidad inédita de la crisis económica, política y social empujó al presidente a renunciar el 20 de diciembre de 2001.

Por iniciativa de un diputado radical, el chaqueño Héctor Romero, la Cámara de Diputados había aprobado pocas semanas antes de la renuncia del presidente De La Rúa un proyecto de ley para restaurar el fondo de financiamiento en el INTA, que el gobierno de Menem había quitado de la ley fundacional. A mediados de 2002 la iniciativa fue aprobada por el Senado y se convirtió en la ley 25.641³⁰ (H.C.N.A., 2002). El INTA a partir de entonces “se regirá exclusivamente por su ley orgánica y sus decretos reglamentarios sin sujeción a las normas que limiten su autarquía y las facultades que tiene asignadas. En lo que respecta al Fondo se asigna el 0,5% del total de las importaciones a valor CIF, en vez del histórico 1,5% de las exportaciones agropecuarias.” (H.C.N.A., 2002)

La modificación del fondo asignado al INTA de 1,5% de tasa de exportación a 0,5% de tasa de importación modificó por Ley lo que había iniciado el Gobierno anterior, pero sin aplicarlo directamente, con esta nueva Ley, se restituye en cierto modo la autarquía institucional, porque regresa el sistema de adjudicación automática del crédito Institucional por su ley de financiamiento, y se aclara que es en cierto modo ya que depende su asignación presupuestaria de la Ley de Presupuesto Nacional. En términos económicos se creía que iba a iniciar un período de mejora presupuestaria para la Institución.

En enero de 2002 había asumido como presidente transitorio por la crisis política, Eduardo Duhalde, elegido en Asamblea Legislativa.

³⁰ Presidente interino Eduardo Duhalde.

La situación crítica era tan acuciante en materia económica, que tampoco el 0,5% establecido en la ley, se aplicó con plenitud en el primer presupuesto INTA. A partir de enero de 2003 el porcentaje se fija en 0,4%; y en los años sucesivos este porcentaje se fue modificando en un rango que iba del 0,35% al 0,45%.

Desde 2008 el INTA percibe el 0,45% de las tasas de importaciones CIF según el artículo 32° de la Ley 26.422, (H.C.N.A., 2008). “El valor CIF significa “Cost, Insurance & Freight”, es decir, costo de seguro y flete. Es una cláusula del comercio internacional, en el que se agrupan el valor de la mercancía al ser embarcada en origen (valor FOB), más el seguro internacional y el flete hasta el puerto de destino” (Sternberg, 2017).

La mayor asignación de recursos llevó a un aumento de la incorporación de becarios, la cantidad pasó de 65 en 2001 a 370 en el promedio de los últimos años. La plantilla entre el personal de planta permanente y temporaria, creció de 3.700 empleados en el año 2000 a 7.835 en 2015.

Si bien los becarios son la fuente de renovación de los profesionales que se fueron perdiendo en la década anterior (vacancias en disciplinas históricas de la institución), en el inicio del siglo XXI, en el país hubo un contexto de crisis social y pobreza que modificó la estrategia institucional de las demandas que fueron necesarias atender y por tal motivo, se vio modificado el perfil de los becarios y profesionales que ingresaron en ese periodo. También hubo ingresos de personal específico para atender las nuevas demandas ProHuerta y Cambio Rural (ingresaron técnicos y profesionales principalmente, y poco personal de apoyo).

El periodo presidencial que culminó en diciembre de 2007³¹ así como los dos mandatos presidenciales posteriores, entre 2007/11 y luego del 2011/15³² fue considerado como la continuidad de un mismo proyecto político y económico.

En ese periodo la inversión del INTA en estructura y equipamiento creció más de 20 veces, la cantidad de profesionales se amplió a unos 3.500 de los cuales 4 de cada 10 tienen formación de posgrado. La incorporación de nuevos empleados bajó la edad promedio del plantel del INTA de 52 a 44 años, una preocupación que se arrastraba desde la década del ochenta dentro del organismo. Se repatriaron investigadores del exterior que en épocas de crisis habían buscado otras oportunidades fuera del país, y se elevó la participación de empleadas de género femenino a cerca del 40% de los cargos (INTA, 2017, pág. 64).

En materia de los ejes que marcaron la política institucional del INTA con sentido estratégico se retomó el enfoque territorial con la apertura de 5 Estaciones de Experimentación Agropecuaria.

En los últimos años se revitalizaron los aspectos técnicos con programas específicos para la Agricultura Familiar con el desarrollo de maquinaria agrícola específica para la mecanización de dicho sector. En 2005 se creó el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF), demostrando la transformación del rol del INTA en atender las demandas de los productores pertenecientes a la agricultura familiar.

Ese mismo año se crean los Institutos de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (IPAF) en las regiones NEA (Laguna Naineck, Formosa), NOA (Posta de Hornillos, Jujuy) y Región Pampeana (Villa Elisa, Buenos Aires). Le siguen en 2009 el IPAF Cuyo (San Martín, San Juan) y en 2011 el IPAF Región Patagónica (Plottier, Neuquén).

En diciembre de 2015 asume un nuevo gobierno la Presidencia de la Nación,³³ con un respaldo explícito de un amplio sector rural y de la mayor parte de la dirigencia gremial de las entidades tradicionales agropecuarias, las que a su vez integran el Consejo Directivo del INTA. Entre las

³¹ Presidente Néstor Kirchner.

³² Presidenta Cristina Fernández de Kirchner.

³³ Presidente Mauricio Macri.

primeras medidas de gobierno, se puede citar la creación del Ministerio de Modernización, que tuvo un fuerte impacto en varios organismos estatales, solicitando la reducción de la plantilla de trabajadores, mediante distintas herramientas como el retiro voluntario y la cancelación de los contratos de servicios que estaban vigentes. En INTA hubo una reducción de 500 puestos y una reorganización de la estructura Institucional a pedido del Ministerio de modernización, donde se redujeron en un 30 % los puestos de coordinación, asimismo se congelaron las vacantes institucionales para incorporar a becarios y técnicos en áreas de vacancias generadas por agentes que se jubilaron. Otra medida que afectó la estructura fue la Resolución 448/2019, basada en el Decreto 632/2018 (BORA, 2018), en la cual se aprobó el cierre de los IPAF de Región Patagónica, el IPAF Cuyo y el IPAF NEA; la misma reestructuración afectó a Institutos del Centro de Investigación en Economía y Prospectiva (CIEP).

En el periodo comprendido entre 2015-2019, hubo una mirada similar a la de la década del 90. A nivel institucional se quisieron aplicar las mismas estrategias, pero disfrazadas bajo el nombre de *modernización*, el presupuesto institucional dependía de las partidas que liberaba el Ministerio de Economía y alcanzaba solo para pagar los servicios básicos y salarios de personal, no se renovaron los contratos de personal y se congeló el acceso a vacantes liberadas por jubilaciones.

Algo positivo, fue el logro del sistema digital del Estado, que contribuyó a la despapelización Institucional, lo cual generó un ahorro de tiempo e insumos, en los trámites de gestiones internas (dinamizó los procesos de producción interna).

El INTA a lo largo de su historia, ha ido modificando la relación con los sectores productivos, debido a los diversos contextos económicos y políticos que transcurrieron. En la medida que se respetó su autarquía (a inicios de su creación), el Organismo pudo implementar un plan de investigación y extensión, que respondía a las demandas del sector productivo. Con el pasar del tiempo, las líneas de investigación y extensión se fueron separando, debido principalmente a la pérdida de la autarquía en la práctica, porque el presupuesto del INTA no era respetado según la ley 21.680 y sus modificaciones, sino que la Ley de Presupuesto determinaba cuanto se asignaba a la Institución, acción que motivó que los investigadores buscaran a través del relacionamiento, mediante la Vinculación Tecnológica con empresas, aumentar su presupuesto para investigar (se investiga según demanda de empresas, por encima de las demandas del Estado); y el sistema de extensión de INTA pasó a ser un administrador de programas de las carteras del Ministerio de Desarrollo Social (PROHUERTA) y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Cambio Rural), careciendo de presupuesto para mantener líneas propias de transferencia y extensión como es el PROFEDER, (en líneas generales una proporción de los extensionistas ocupan o dedican un gran porcentaje de su tiempo a atender estos programas), relegando el contacto con productores medianos.

Los grandes productores se nuclean en Organizaciones de financiamiento privado con intereses específicos, como AACREA y/o APRESID, manteniendo con INTA convenios de investigación y transferencia, para generar información y desarrollos tecnológicos que son apropiados inicialmente por los integrantes de éstos grupos.

Si bien parte de la extensión que realizaba el INTA sobre los productores (medianos y grandes) fue absorbida por la actividad privada en las regiones de mayor rentabilidad agropecuaria³⁴, en regiones menos desarrolladas como el semiárido y árido pampeano, la región patagónica y zonas poco pobladas del norte del país, el INTA sigue teniendo un protagonismo preponderante, debido sobre todo a su presencia territorial.

La menor cantidad de herramientas o instrumentos para atender las demandas de los productores medianos y pequeños (desfinanciamiento de líneas como PROFEDER) y una proporción mayor

³⁴ (desde 1956 a la fecha, aumentó la cantidad de profesionales asesores y la cantidad de empresas proveedoras de insumos que brindan servicios de asesoramiento y organizaciones sociales como CREA, AAPRESID, etc.)

de atención a los programas sociales como PROHUERTA, son el principal motivo que lleva a considerar el cambio de rol social del INTA en satisfacer las necesidades de sectores sociales que necesitan asesoramiento para la realización de huertas de consumo familiar e institucionales (comedores escolares, merenderos, etc.) en áreas periurbanas y urbanas. Este cambio de rol inició a fines de la década del 90 de manera incipiente y se fue potenciando en las décadas posteriores con el ingreso de agentes contratados para atender estas demandas puntuales.

Los pequeños productores actualmente son atendidos desde distintas oficinas públicas como SAF (Secretaría de Agricultura Familiar, que depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación), Dirección de extensión de los ministerios de Producción provinciales y programas internacionales que administra el INTA (INTA-FAO por ejemplo), en cierta medida se produce un solapamiento de acciones tendientes a satisfacer las demandas sectoriales, y por otro lado cuando hay buena comunicación entre las entidades se produce un efecto de potenciación de los presupuestos, porque se utilizan de manera más eficiente los recursos de cada Oficina Pública. El problema que sucede ocasionalmente es que, cada oficina pública quiere captar el beneficio político del posible Valor Público generado, y esto va en detrimento de acuerdos para alcanzar una mayor sinergia, y cuando los actores políticos son de diferentes espacios cuesta integrar objetivos de trabajo en común.

2-Marco Jurídico-Institucional que regula el funcionamiento de la organización objeto de estudio.

El capítulo anterior detalla pormenorizadamente la evolución legislativa que acompañó al desarrollo Institucional, si bien los cambios legislativos impactaron en el funcionamiento Institucional, el INTA supo defender mediante la adecuación de su normativa (facultado por ser un ente autárquico), el cumplimiento de la Misión Institucional.

Actualmente el Marco normativo que rige el accionar del INTA está basado en documentos estratégicos institucionales. El principal documento estratégico es el Plan Estratégico Institucional 2015-2030 (PEI 2015-2030) aprobado mediante Resolución CD INTA 999/2016. El PEI 2015-2030 y su antecesor el PEI 2005-2015 son documentos que trazan un marco de acción de largo plazo, con el objetivo de proyectar los avances institucionales más allá de la duración de los ciclos políticos institucionales (4 años), describiendo dichos documentos el lineamiento general del Marco Institucional (Nicora, Amadeo, 2016).

Los Planes de Mediano Plazo son documentos que duran 4 años (PMP), y describen el camino o ruta a transitar para acercarnos a los objetivos institucionales del PEI (Ej: PMP 2016-2020, PMP 2021-2025 en elaboración).

La Normativa establece y reglamenta la estructura institucional y su organización. Existen modificaciones o reorganizaciones que permiten actualizar o modernizar el funcionamiento Institucional, como es el caso de las actualizaciones que surgen en las carteras de proyectos, y modificaciones en el organigrama institucional (BORA, 2019).

La organización de la estructura política institucional actualmente está constituida por el cargo de Presidente y Vicepresidente, el Consejo Directivo a nivel nacional y a nivel territorial se encuentran los Consejos de Centros Regionales y de Investigación; mientras que la estructura ejecutiva comprende la Dirección Nacional, las Direcciones de Centros Regionales y Centros de Investigación y las Direcciones de las Estaciones de Experimentación Agropecuaria e Institutos de Investigación.

La organización de la gestión institucional a nivel nacional es la siguiente: El Consejo Directivo y la Dirección Nacional conducen la gestión, el primero realiza los dictámenes (Disposiciones, Resoluciones) y la segunda ejecuta las acciones, mediante la colaboración de las Direcciones Nacionales Asistentes y Coordinadores.

El Consejo Directivo (C.D.) está compuesto por representantes del sector público y del sector privado, garantizando una activa participación del sector productivo y académico en la fijación y priorización de las políticas, como así también en el control social de su accionar (Nicora, Amadeo, 2016, pág. 11). El C.D. está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un vocal representante del Ministerio de Agroindustria, y siete vocales representantes de las siguientes organizaciones:

- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA).
- Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO).
- Confederaciones Rurales Argentinas (CRA).
- Federación Agraria Argentina (FAA).
- Sociedad Rural Argentina (SRA).
- Facultades de Agronomía de Universidades Nacionales (AUDEAS).

- Facultades de Veterinaria de Universidades Nacionales (CONADEV).

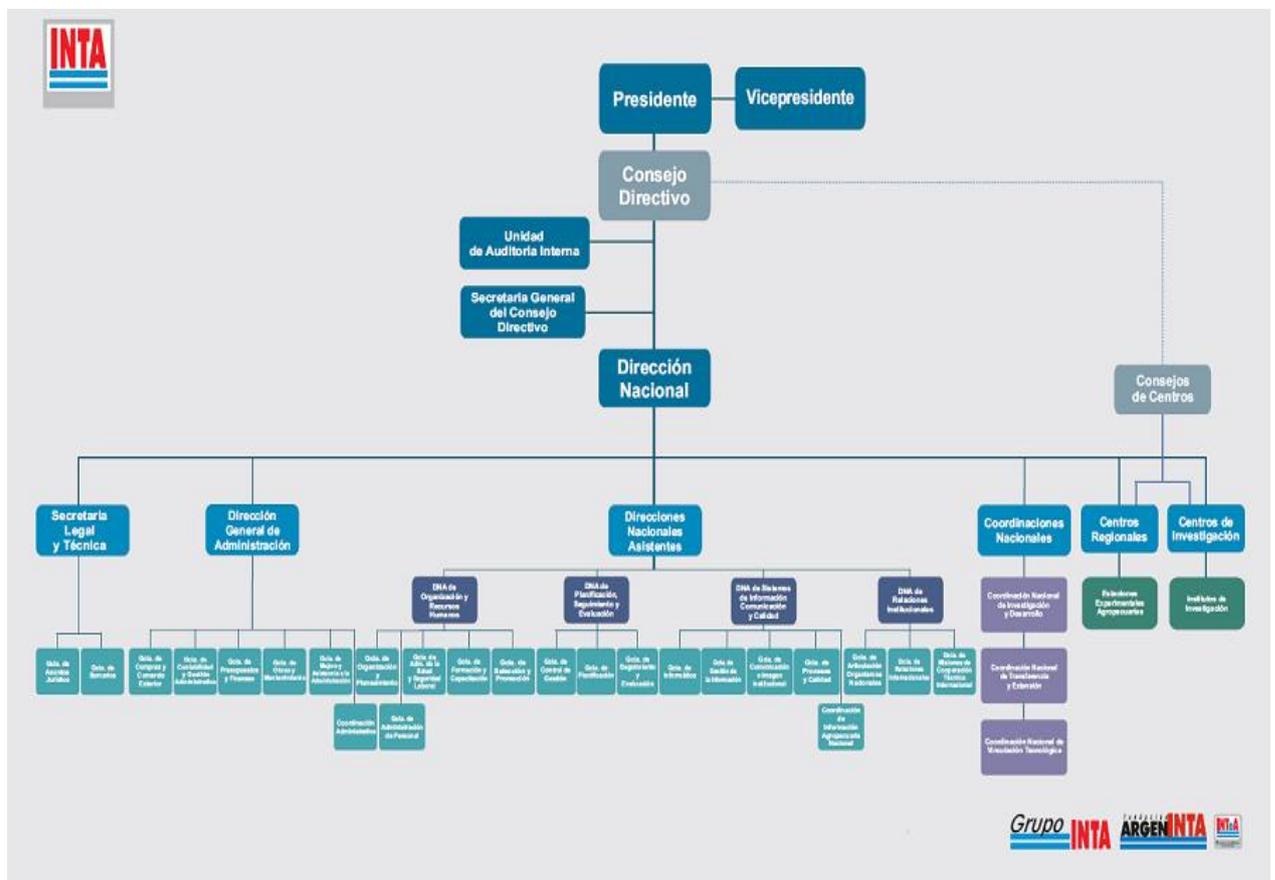
Todos los miembros son designados por el Poder Ejecutivo Nacional.

El Director Nacional es designado mediante concurso abierto de postulantes y su cargo dura 4 años. La Dirección Nacional es asistida por Direcciones Nacionales Asistentes, Coordinaciones de Programas Nacionales, la Dirección General de Administración y la Secretaría Legal y Técnica.

A nivel nacional existe una organización deliberativa denominada Matriz Nacional, que está constituida por Directores Regionales, Coordinadores de Programas Nacionales y Director Nacional y sus gerencias, en éste ámbito se discuten los avances de gestión y las modificaciones necesarias para lograr cumplir con las metas propuestas, a su vez le otorga un carácter participativo a la toma de decisiones realizadas por la Dirección Nacional.

En el gráfico N°1 se describe el Organigrama Central de INTA:

Gráfico N°1:



(Fuente: Página web INTA)

El Consejo Directivo establece los lineamientos que son implementados por la Dirección Nacional, en el marco establecido por el PEI 2015-2030. El INTA cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, que reporta al Consejo Directivo.

Los Consejos de Centro constituyen la máxima autoridad política en su ámbito, tanto Regionales como de Investigación y tienen estrecha relación con el Consejo Directivo. Los Consejos tienen

similares cantidades de integrantes en su constitución: representantes de entidades agropecuarias, de gobiernos provinciales, de universidades, miembros de la comunidad científico-técnica y un representante de los profesionales del INTA.

A nivel territorial en cada Centro Regional y Centros de Investigación se realizan Planes de Centros Regionales o Planes de Centros de Investigación (PCR o PCI), que desarrollan la estrategia político institucional regional, para satisfacer las demandas específicas de cada territorio.

Estos documentos se encuentran enmarcados en el Plan Estratégico Institucional y Plan de Mediano Plazo³⁵, otorgando el marco de acción a nivel territorial, consolidando la gestión descentralizada y empoderando la participación de la Institución en las mesas de discusión y debate sobre la construcción de políticas públicas para el desarrollo productivo de manera sostenible, como así también, priorizando los lineamientos de trabajo de las Estaciones de Experimentación Agropecuaria en sus áreas de Extensión e Investigación.

Los planes de Centro para ello cuentan con un diagnóstico participativo, un análisis de problemas y oportunidades y un estudio de prospectiva territorial en el contexto desarrollado. Los PCR o PCI son más operativos que los PMP, y contienen los planes anuales de actividades, cronogramas de actividades de gestión y el desarrollo de la estrategia para lograr los resultados propuestos.

La organización territorial de INTA, está constituida por 15 Centros Regionales que se encuentran distribuidos por todo el territorio nacional³⁶, cada Centro Regional tiene acción directa sobre Estaciones de Experimentación Agropecuaria que se encuentran en el ámbito de su gobernanza, (Ej: Centro Regional La Pampa-San Luis tiene gobernanza sobre 2 estaciones experimentales una en Anguil, La Pampa, y otra en Villa Mercedes, San Luis).

En el ámbito de incumbencia de las Estaciones de Experimentación Agropecuaria (EEAs.), se encuentran las Agencias de Extensión Rural, las Oficinas de Información Técnica, los campos anexos, mientras que en las sedes de las EEAs. se localizan los laboratorios, grupos de investigación, parcelas de ensayos y módulos demostrativos.

A nivel Nacional existen 52 Estaciones Experimentales Agropecuarias, las cuales se organizan internamente en dos áreas: Extensión e Investigación, dichas áreas organizan su accionar en las Agencias de extensión y grupos de investigación respectivamente. En total existen 359 Agencias de Extensión Rural en el país.

Los 6 Centros de Investigación con 22 Institutos, son parte de la estructura organizativa y tienen por función aportar nuevos conocimientos para potenciar el desarrollo de tecnologías para el sector. Los Centros de Investigación se distribuyen principalmente en la región pampeana (INTA Castelar, CABA y Córdoba). Los Centros son: Agroindustria. (CIA); Ciencias, Económicas y Prospectiva. (CIEP); Ciencias Veterinarias y Agronómicas. (CICVA); Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar. (CIPAF); Investigaciones Agropecuarias. (CIAP); Recursos Naturales. (CIRN).

³⁵ Ej: PCR Centro Regional La Pampa-San Luis 2016-2020, Resolución CR LP-SL 11/2017.

³⁶ Centros Regionales: Salta-Jujuy, Chaco-Formosa, Misiones, Catamarca-La Rioja, Tucumán-Santiago del Estero, Corrientes, Mendoza-San Juan, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa-San Luis, Buenos Aires Norte, Buenos Aires Sur, Patagonia Norte, Patagonia Sur.

2.a- Estructura Organizativa Institucional:

Según (Hintze, 1999, pág. 2), se puede definir como estructura organizativa “al modo en cómo se organiza el uso de los recursos asignados a la institución con el fin de obtener resultados, y tiene que ver en cómo se divide o distribuye la responsabilidad dentro de la organización, cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas, y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas. Todos estos aspectos implican decisiones estratégicas hacia dentro de la organización y también sobre cómo debe configurarse la misma”.

Para funcionar las Instituciones y empresas emplean distintas modalidades de organización del trabajo, las más habituales y, estudiadas extensamente, se denominan modalidad Vertical y modalidad Horizontal, ambas pueden estar solas o coexistir en la organización, cuando coexisten, a la organización se la clasifica como **organizada matricialmente**, debido a que la relación entre la modalidad vertical y la modalidad horizontal forman una matriz (se entrecruzan) en la microestructura interactuando en los puestos de trabajo.

El INTA mediante la Resolución 868/2005, describe y aprueba los criterios, facultades y herramientas para el diseño y modificación de su estructura organizativa, así como la microestructura, puestos y niveles de los mismos (Clasificador de Nivel). Dicha Resolución establece el Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas (RAEO), en el año 2015 mediante la Resolución 1150/2015, (INTA, 2015), se modificó el RAEO, con el objetivo de modernizarlo, cambiando la descripción y requerimientos para los distintos niveles de puestos a cubrir en la estructura organizativa.

Para comprender mejor cómo se organiza el INTA y entender la complejidad de su organización, es importante tener presente una serie de conceptos teóricos que describen las diferentes modalidades de organización; a continuación se describen las mismas y como se reflejan en el INTA.

Características de la modalidad de organización vertical:

Son unidades organizativas que están previstas para realizar gestiones de forma permanente. Estas actividades se basan en adjudicar recursos a procesos de trabajos rutinarios y sistemáticos, como la producción en serie, administración y mantenimiento de Instalaciones (Ej: Hotelería, Ejército, Fábricas Automotrices) es decir, “estas organizaciones tienen una determinada capacidad instalada para producir resultados de manera continua, no tienen un periodo de duración acotado y orientan su trabajo en mejorar los procesos”, (Hintze, 1999, pág. 24). En INTA los procesos administrativos y actividades necesarias para mantener en funcionamiento a la Institución se encuadran dentro de la modalidad de organización vertical³⁷.

Su denominación de modalidad Vertical hace referencia a la jerarquía, a como se distribuye la responsabilidad en la organización y la distribución de la responsabilidad se relaciona con la posibilidad de tomar decisiones y dar órdenes, que deberán ser cumplidas por otros ámbitos de la organización, (Hintze, 1999, pág. 24).

Se considera que el modelo de organización vertical, no es un modelo lineal donde los niveles inferiores sólo acatan las ordenes y realizan las actividades rutinarias, sino que también recopilan información sobre el modo en que se realiza el proceso y elevan esa información (proceso de comunicación) para que los niveles superiores analicen y puedan corregir o mejorar los procesos

³⁷ Son ejemplos; mantener los laboratorios con sus agentes para realizar tareas rutinarias, atender las Agencias de Extensión Rural, el sector administrativo y de recursos humanos.

en base a las demandas, de modo de lograr una mejora continua del trabajo y por ende de la organización (Elaboración personal, adaptado de (Ramió, 1999, pág. 2)).

Las organizaciones públicas suelen tener estructuras altas debido a la complejidad de sus actividades, la complejidad hace referencia a la diversidad de trámites (burocracia institucional) que se necesita para desarrollar las actividades de manera formal, dejando asentados en los registros o memorias de la organización todas las gestiones (Ramió, 1999, pág. 3).

Las organizaciones públicas complejas tienen dificultades en aceptar modificaciones en la conformación de la estructura organizativa debido al arraigo cultural de realizar actividades rutinarias y repetitivas, que hacen foco en el proceso y no en el resultado.

Las modalidades organizativas verticales se pueden esquematizar mediante un Organigrama donde la unidad organizativa con mayor jerarquía y autoridad (Mayor poder de decisión) se encuentra arriba, y hacia abajo se van configurando las divisiones de unidades organizativas con responsabilidades y jerarquías menores. Generalmente se denomina al personal que integra esta modalidad de organización como “la Línea”, y cuando las unidades organizativas con mayor autoridad toman una decisión y la comunican, en el lenguaje Institucional se dice que “bajan Línea” de qué se debe hacer y cómo.

Un ejemplo en este sentido es que el Director Regional tiene más jerarquía y responsabilidad que un Director de Estación Experimental y éste a su vez tiene mayor jerarquía y responsabilidad que un jefe de Agencia.

Las modalidades de trabajo horizontales:

Su principal característica es que se asignan recursos para la obtención de resultados concretos, es decir, se planifica un inicio, desarrollo y finalización. En el INTA los proyectos son clasificados como organización del trabajo horizontal, los cuales integran capacidades³⁸ para llevar adelante el proyecto y una vez finalizado, se desintegra el módulo o unidad de trabajo³⁹. Tienen reglas de juego organizativas que les son propias y bastante diferentes de las verticales⁴⁰ y orientan sus trabajos hacia la obtención de resultados. Se dice que la modalidad de trabajo horizontal generalmente es más eficiente que la modalidad vertical (Hintze, 1999, pág. 24).

Estructura Horizontal o Programática de INTA:

La estructura programática de INTA es la encargada de gestionar los instrumentos o herramientas que la institución tiene para obtener resultados tendientes a satisfacer las demandas de los usuarios y beneficiarios directos principalmente, según Resolución CD 609/18 y 796/18, los Programas Nacionales (por cadena productiva y por área temática) y Plataformas de Innovación Territorial que pertenecen a la estructura programática, son los responsables de gestionar los proyectos que permiten generar nuevos conocimientos y tecnologías para transferir al sector privado.

En la Tabla N°1 se enumeran los Programas Nacionales y su relación con las Plataformas de Innovación Territorial:

Tabla N°1:

³⁸ Las capacidades pueden pertenecer a distintos niveles jerárquicos que en el proyecto no se tienen en cuenta.

³⁹ Los proyectos Estructurales, Disciplinarios y Locales de la cartera programática son el ejemplo en INTA.

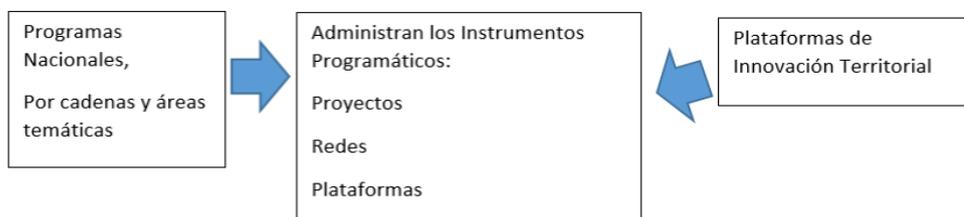
⁴⁰ Se contempla la participación como porcentaje del tiempo utilizado en realizar actividades propias del proyecto, sin necesidad de establecer un horario específico, por ejemplo.

Programas Nacionales por Cadenas	Programas Nacionales por Áreas Temáticas.
Cadena Cultivos Industriales	Salud Animal
Cadena Forestales	Recursos Naturales y Gestión Ambiental
Cadena Apicultura	Protección Vegetal
Cadena Cereales y Oleaginosas	Forrajeras, Pasturas y Manejo de Pastizales
Cadena Leche	Biotecnología
Cadena Carnes y Fibras Animales	Recursos Genéticos y Mejoramiento
Cadena Hortalizas, Flores, Aromáticas y Medicinales	Desarrollo Regional y Territorial
Cadena Frutales	Valor Agregado, Agroindustria y Bioenergía
	Ecofisiología y Agroecosistemas
<u>Plataformas de Innovación Territorial (PIT)</u>	

En el gráfico N°2 se esquematiza la relación de los Programas Nacionales y las Plataformas de Innovación Territorial con los Instrumentos que administran:

Gráfico N°2:

Estructura Programática:



(Fuente: Elaboración propia)

La función de los Programas Nacionales es elaborar e implementar, con visión sistémica y prospectiva, una propuesta de gestión articulando con los Centros Regionales y los Centros de Investigación, más los grupos de Investigación, Desarrollo e Innovación extra institucionales a nivel regional, nacional e internacional. En el marco de los Programas se deberán identificar y coordinar las capacidades que tiene el INTA y otras instituciones en la temática/cadenas y priorizar los temas estratégicos. Será responsabilidad de los Programas compartir con los Centros Regionales y los Centros de Investigación la formación de RRHH, identificando vacancias y potenciando la conformación de redes para fortalecer la interacción entre los integrantes del Programa y entre los Programas (matriz de Programas por cadenas de producción y Programas por áreas temáticas).

Modalidades de trabajo Matriciales:

Las modalidades de trabajo matriciales, se definen como la articulación de modalidades verticales y horizontales dentro de una misma organización, es decir, ciertos procesos son alcanzados mediante el uso de la organización vertical (ej: los rutinarios, administración, pago de sueldos, mantenimiento, etc.), mientras que procesos de producción externa o de desarrollo organizacional, se gestionan mediante el modelo Horizontal, (ej: Proyectos de construcción de edificios, programas de fomento de Bancos Internacionales, etc.).

“Los modelos matriciales son más confusos en su cotidianeidad, debido a que coexisten reglas de ambos modelos organizacionales, por ejemplo la asignación de recursos, categorización del personal y diseño de organigramas que generalmente pertenecen a un modelo verticalista en los organismos estatales, y arrastran esa cultura Institucional de dependencia jerárquica; mientras que al incorporar proyectos de trabajo, se redefine el sistema de reasignación de recursos, escalas salariales y de retribuciones específicas por proyecto y un agente puede ser jefe y subordinado al mismo tiempo en diferentes proyectos, lo cual es imposible en la modalidad vertical”. (Hintze, 1999, pág. 24).

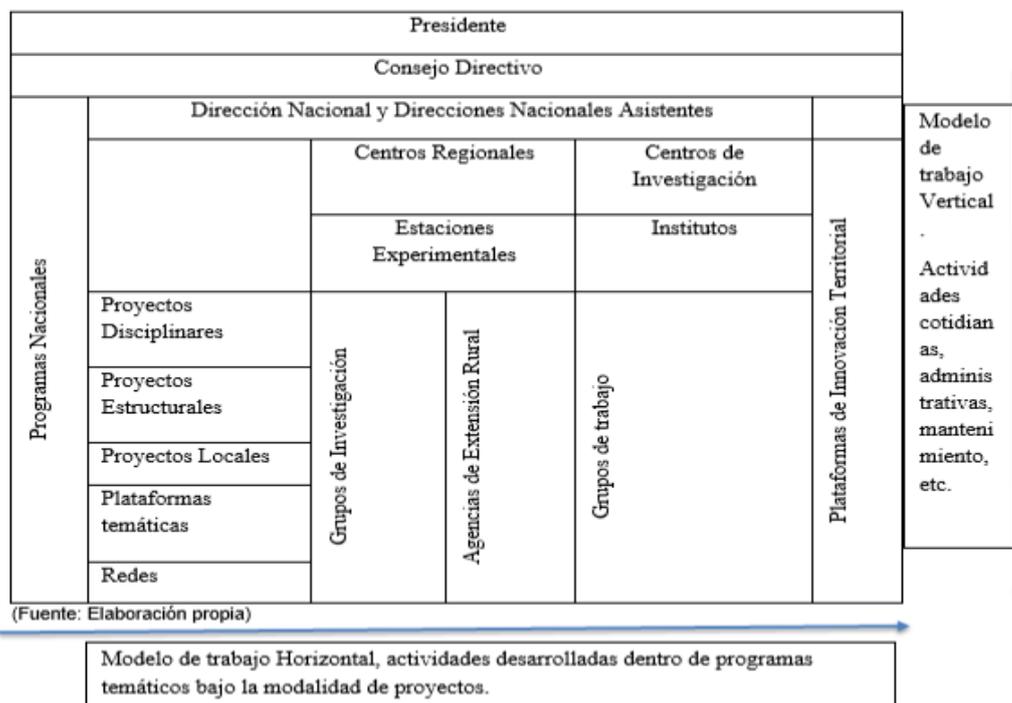
El INTA tiene un modelo organizativo complejo, centralizando la administración de RRHH, departamento de legales, Auditoría interna, etc. y divisionalizando la producción externa en los Centros Regionales y Centros de Investigación, donde coexisten los tipos de organización Vertical y Horizontal, generando un modelo matricial, organizado de la siguiente manera:

A nivel nacional, la matriz está integrada por la estructura organizativa (organigrama operativo o “la Línea”) que está encabezada por el Presidente, Consejo Directivo y la Dirección Nacional (Director Nacional y Direcciones Asistentes), los Centros Regionales y los Centros de Investigación (Director Regional o de Centro de Investigación y asistentes), Estaciones Experimentales (Director de Experimental y Coordinadores de Áreas), Agencias de Extensión (Jefe de Agencia e integrantes) y Grupos de Investigación (jefe de grupo e integrantes), esta estructura es cruzada por la estructura programática, constituida por los Programas Nacionales (Coordinadores de programa Nacional), las Plataformas (coordinadores y equipos de gestión) que administran o gestionan los instrumentos Institucionales como son los Proyectos (Estructurales, Disciplinarios, Locales, redes, etc.) donde participan integrantes de “La Línea”.

En el gráfico N°3 se esquematiza la interacción entre la modalidad organizativa Vertical y la modalidad organizativa Horizontal, originando la estructura matricial:

Gráfico N°3:

Esquema de modelo matricial de INTA.



Durante el año 2018 el INTA planificó la nueva cartera de proyectos y la correspondiente estructura organizativa, la cual fue aprobada mediante la Resolución 513/2019 (INTA, 2019). La normativa que avala dicho funcionamiento es la Disposición 1181/2019 “Documento de Gobernanza”. Estas modificaciones incorporadas no significaron cambios en la orientación del quehacer institucional de forma sustancial, fue un ordenamiento técnico y reestructuración organizativa⁴¹ y actualizaciones de problemas y oportunidades a atender en los territorios, que posibilitó la incorporación de nuevas demandas a la cartera de proyectos⁴², y articulando con los mismos actores como beneficiarios directos.

Las Plataformas de Innovación Territorial (PIT)

Según la RESOL-2018-796-APN-CD#INTA se crearon las Plataformas de Innovación Territorial y se pueden definir como una red de organizaciones, empresas y/o emprendedores enfocados en la generación de nuevos productos, procesos o nuevas formas de organización conjuntamente con las instituciones y las políticas que se implementan en los territorios. En ella deben confluir los actores territoriales relevantes. Las PIT constituyen una estructura fundamental al momento de organizar, movilizar y/o gestionar el sistema de innovación agropecuaria.

A nivel Nacional existen 75 PIT, en el Centro Regional La Pampa San Luis, interaccionan 7 PIT que articulan con los Centros Regionales vecinos.

El objetivo de las PIT es facilitar la interacción y colaboración en red entre productores agropecuarios, empresarios industriales, sector educativo, sector científico, tomadores de decisiones, profesionales y otros actores involucrados en la innovación agropecuaria y generar un

⁴¹ Hubo una disminución de un 20% de unidades (puestos de trabajo) en la estructura organizativa a nivel de coordinaciones de proyectos.

⁴² Vinculadas con la biotecnología en sistemas de producción.

espacio para la experimentación, el aprendizaje, la negociación y la gestión del conocimiento a nivel territorial y mantener un diagnóstico actualizado que permita realizar modificaciones en los instrumentos para adaptarse y atender las demandas que surjan en los territorios. En algunos casos el coordinador de la PIT es un integrante de una Agencia de Extensión, es decir es subordinado del jefe de Agencia, pero a su vez en la estructura programática PIT tiene un puesto jerárquico superior a su jefe de Línea, esto es un claro ejemplo de la estructura matricial del INTA.

La participación organizada de los diferentes sectores en el proceso de análisis y priorización de Problemas y Oportunidades es fundamental para incentivar las innovaciones, ya que asegura una visión multisectorial y multidimensional y la identificación de las limitantes desde el punto de vista tecnológico, económico, social y ambiental (INTA, 2019).

En el anexo 3 se detalla el nombre de las 7 PIT que se relacionan con el territorio del Centro Regional La Pampa-San Luis, siendo su función muy importante, ya que se consideran como una estructura programática permanente que sirve como anclaje de los instrumentos (Proyectos) en los territorios y permiten actualizar permanentemente los problemas y oportunidades.

Cartera Programática:

La estructura programática (Programas y Plataformas) utilizan un conjunto de instrumentos o herramientas para generar la producción externa de la institución. Estos instrumentos operativos son los Proyectos, Redes y/o Plataformas Temáticas y al conjunto de ellos se lo denomina Cartera Programática.

La normativa que avala dichos instrumentos son el conjunto de resoluciones que a continuación se enumeran, RESOL-2018-609-APN-CD#INTA (se dio de baja la cartera 2013-2019), RESOL-2018-796-APN-CD#INTA (se aprueba la nueva cartera 2019-2024) y RESOL-2019-360-APN-CD#INTA (se convoca a elevar perfiles para la nueva cartera). La cartera anterior debía durar hasta el año 2019 y por decisiones político- institucional se dio de baja en junio de 2018, quedando muchos proyectos sin finalizar por falta de tiempo. El motivo que justificó el adelanto del cierre de la cartera programática fue el recorte presupuestario realizado desde el Ministerio de Economía de la Nación, que sólo enviaba fondos para el pago de facturas de servicios. Dicha acción imposibilitaba comprar combustible para realizar salidas a campos, comprar insumos o reactivos para procesar y analizar muestras en laboratorios.

Este cambio brusco de fecha de cierre de la cartera de instrumentos generó malestar en los grupos de trabajo y pérdida de confianza por parte de los actores territoriales asociados a dichos proyectos. Un claro ejemplo de esta situación es el cese de grupos de “Cambio Rural”, esta medida ocasionó que los integrantes de los grupos dados de baja perdieran la confianza en la herramienta.

A continuación se detalla la composición de la cartera programática del INTA para el periodo 2019-2023:

- 1-Proyectos
 - a) Estructurales.
 - b) Disciplinarios.
 - c) Emergentes.
 - d) Locales.
 - e) Proyectos para transferencia de tecnología, (FVT).
 - f) PROFEDER.
 - g) Proyectos con fondos extrainstitucionales.
- 2-Redes
 - a) Redes de información y soporte técnico (RIST).

b) Redes estratégicas de conocimiento (REC).

3- Plataformas Temáticas.

1-Proyectos: Son los instrumentos operativos más importantes de la cartera, contando con un presupuesto mayor que el resto de los componentes de la cartera programática y de sus resultados depende en mayor medida, la generación del valor público Institucional.

1-a) Proyectos Estructurales:

Los Proyectos Estructurales (PE) son 63 a nivel nacional y responden a grandes problemas y oportunidades (P/O) que requieren de soluciones tecnológicas transferibles al Sistema Agropecuario Agroalimentario y Agroindustrial que permitan superar restricciones y/o aprovechar potencialidades de crecimiento y desarrollo en un área geográfica regional, macrorregional y/o nacional, o sector productivo.

1-b) Proyectos Disciplinarios:

Los Proyectos Disciplinarios (PD) son 34 a nivel nacional y buscan generar conocimientos, empleando metodologías que aporten a solucionar problemas/oportunidades priorizados, u otras temáticas requeridas por los Proyectos Estructurales, fortalecer capacidades y contribuir al desarrollo de RRHH.

1-c) Proyectos Emergentes:

Son proyectos que aportan a la solución de problemas imprevistos, solo 2 proyectos a nivel nacional, pudiendo ser de localización geográfica acotada y que requieren de una rápida respuesta institucional.

1-d) Proyectos Locales:

Son proyectos que abordan problemas y oportunidades muy específicos, existen 155 a nivel nacional y su localización geográfica es muy acotada.

1-e) Proyectos para transferencia de tecnología, (FVT):

Son proyectos pre-competitivos financiados con recursos del INTA. Apuntan a financiar proyectos de escalamiento tecnológico en etapa pre-competitiva, para facilitar la puesta en valor de la tecnología y su transferencia a través de los instrumentos de vinculación tecnológica.

1-f) Proyectos PROFEDER:

A través del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER) se implementan proyectos a nivel de las Agencias de Extensión Rural, que apoyan procesos de desarrollo de las capacidades de innovación de organizaciones y entidades de productores, miembros de las comunidades rurales, urbanas y periurbanas, gobiernos locales y provinciales entre otros. Actualmente se encuentra desfinanciado este Instrumento, motivo que imposibilita a las Agencias de Extensión Rural a tener una herramienta propia que les permita planificar actividades entorno a las demandas observadas en el territorio de influencia.

1-g) Proyectos con fondos extrainstitucionales:

Los Proyectos con Fondos Extra-institucionales constituyen una herramienta de ejecución/complementación fundamental para la cartera de proyectos. Los mecanismos de presentación y selección de este tipo de proyectos varían considerablemente según la fuente de financiamiento. Sin embargo, en todos los casos existe un proceso de selección realizado por el

donante que asegura calidad de la propuesta, su duración podrá ser de 1 a 5 años dependiendo de la problemática a abordar y del donante.

2-Redes:

Las Redes son espacios colaborativos, gestionados a través de los nuevos procesos de comunicación (redes tecnológicas), capaces de generar conocimientos compartidos, acumular y organizar capacidades (nodos) e intercambiar y difundir información.

En estos espacios participan el personal de INTA, y también integrantes del sistema científico-tecnológico orientado a la innovación del Sistema Agropecuario Agroalimentario y Agroindustrial. Las redes se basan en una visión comunitaria de la tecnología para generar, aprender y compartir conocimientos, y disponen de un presupuesto específico y un plan de gestión.

2-a) Redes de información y soporte técnico (RIST):

Existen 11 redes de este tipo a nivel nacional. Comprenden actividades de carácter permanente y continuo, que involucran activos fijos institucionales, responsabilidades de provisión pública de datos primarios (biofísicos y productivos) e información de base y su mantenimiento a lo largo del tiempo. Ej: a) Red de información agroclimática para gestión de información agro meteorológica (estaciones agrometeorológicas y radares); b) Red de sistemas de Información agropecuaria y comunicación) Redes de Laboratorios de Suelos, Agua y Vegetación.

2-b) Redes estratégicas de conocimiento (REC):

Existen 13 redes de este tipo a nivel nacional. Comprenden actividades de cooperación e intercambio de información técnica. Red de prospectiva (tecnológica, sectorial, regional y territorial), Red de bioeconomía y economía circular y Red de tecnologías disruptivas y nuevas demandas, entre otras.

3- Plataformas temáticas:

A nivel nacional existen 19 plataformas temáticas, las cuales son ámbitos de articulación de capacidades y coordinación de actividades entre diferentes actores del Sistema Agropecuario Agroalimentario y Agroindustrial (instituciones públicas, empresas, asociaciones por producto/cadena, entre las principales) con el propósito de abordar oportunidades y problemas, consensuar acciones prioritarias y establecer mecanismos para resolverlos.

Estas plataformas atienden demandas y oportunidades de carácter estratégico, abarcan 2 o más regiones, con alcance nacional o regional, articulan capacidades intra- e interinstitucionales y en su constitución la Dirección Nacional/Consejo Directivo tienen un rol clave para conectarla a la estrategia Institucional de Innovación y Desarrollo.

3.a- Focalización en el Centro Regional La Pampa- San Luis, “Análisis de las capacidades”:

Puntualmente realizaremos un análisis de las capacidades, del Centro Regional La Pampa – San Luis:

A nivel regional los Consejos de Centro (C.C.) surgen de la descentralización del Organismo y constituyen la máxima autoridad política en su ámbito (Centro Regional-C.R. o Centro de Investigación-C.I.). Estos Consejos tienen estrecha relación con el C.D. y la responsabilidad de establecer las políticas, estrategias y aprobación de líneas de trabajo y convenios a nivel regional, pero los recursos presupuestarios son definidos a nivel central.

El Centro Regional La Pampa – San Luis, está integrado a nivel político por el Consejo Regional y a nivel ejecutivo por la Dirección Regional y las Direcciones de Estaciones Experimentales (Resol. 513/2019, nueva estructura organizativa).

La estructura de gestión del CR La Pampa- San Luis incluye, secretaría de Dirección Regional, y 6 Asistentes Regionales (Administración, Recursos Humanos, Extensión y Transferencia, Vinculación Tecnológica y Relaciones interinstitucionales, ProHuerta, y asistencia de Investigación, Planificación y Seguimiento).

La estructura operativa del Centro Regional es la siguiente: Dos Estaciones de Experimentación Agropecuaria, EEA Anguil (Pcia. de La Pampa), y EEA San Luis (Villa Mercedes, Pcia. de San Luis), en cada EEA hay 4 grupos de Investigación y en el territorio se distribuyen 13 Agencias de Extensión Rural, 7 en La Pampa y 6 en San Luis. El Centro Regional tiene además 2 campos anexos en la provincia de La Pampa (General Pico y Chacharramendi).

La Tabla N°2 describe la conformación del área de investigación de las EEAs que integran el Centro Regional La Pampa- San Luis de INTA:

Tabla N°2:

Grupos de Investigación en el Centro Regional La Pampa- San Luis.	
EEA Anguil	EEA San Luis
Grupo de Producción, mejoramiento y sanidad animal, nutrición y calidad de productos.	Grupo de Producción y sanidad animal.
Grupo de Manejo, evaluación y mejoramiento de forrajeras y pastizales.	Grupo de RRNN, Pastizales y gestión ambiental.
Grupo de Gestión ambiental, suelos, agua y vegetación natural.	Grupo de forrajeras.
Grupo de tecnología de cultivos y protección vegetal.	Grupo de Producción agrícola.

La Tabla N°3 describe la conformación del área de extensión de las EEAs. que integran el Centro Regional La Pampa- San Luis:

Tabla N°3

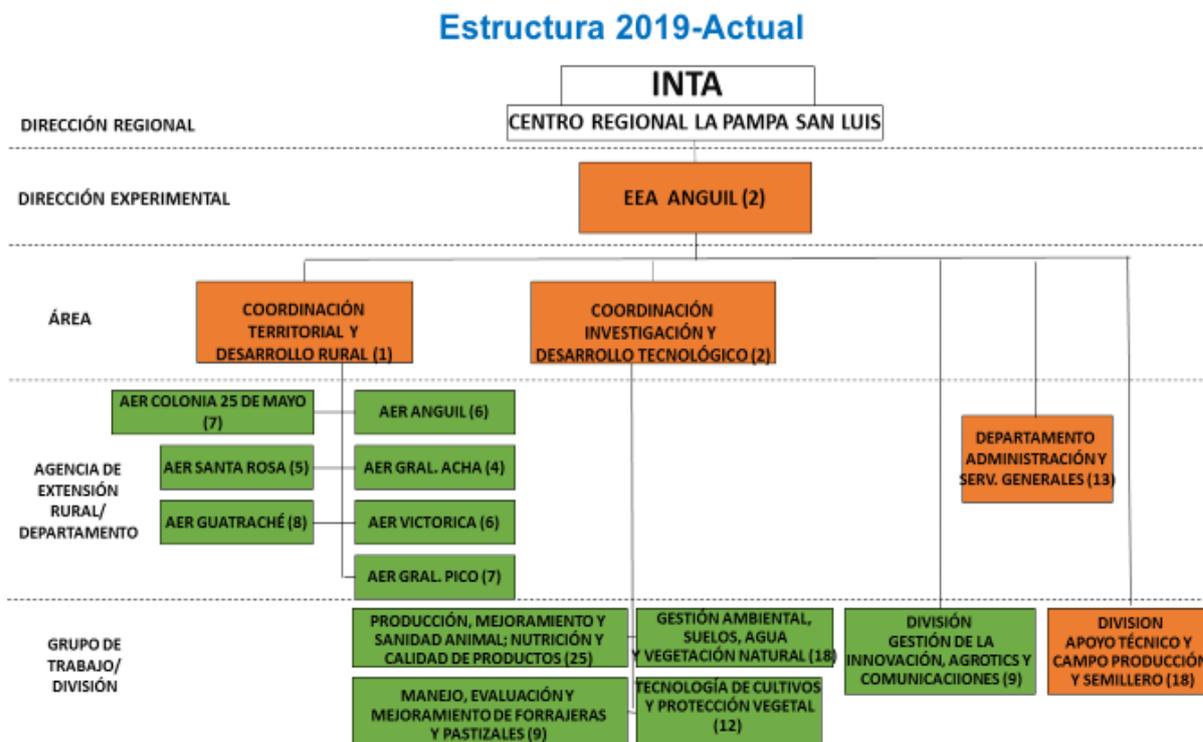
Agencias de Extensión Rural en el Centro Regional La Pampa-San Luis
--

EEA Anguil, La Pampa	EEA San Luis, San Luis
AER Anguil.	AER Villa Mercedes.
AER General Pico.	AER San Luis.
AER Colonia 25 de Mayo.	AER Concarán.
AER Santa Rosa.	AER Quines.
AER Guatraché.	AER Unión.
AER Gral. Acha.	AER Buena Esperanza.
AER Victorica.	

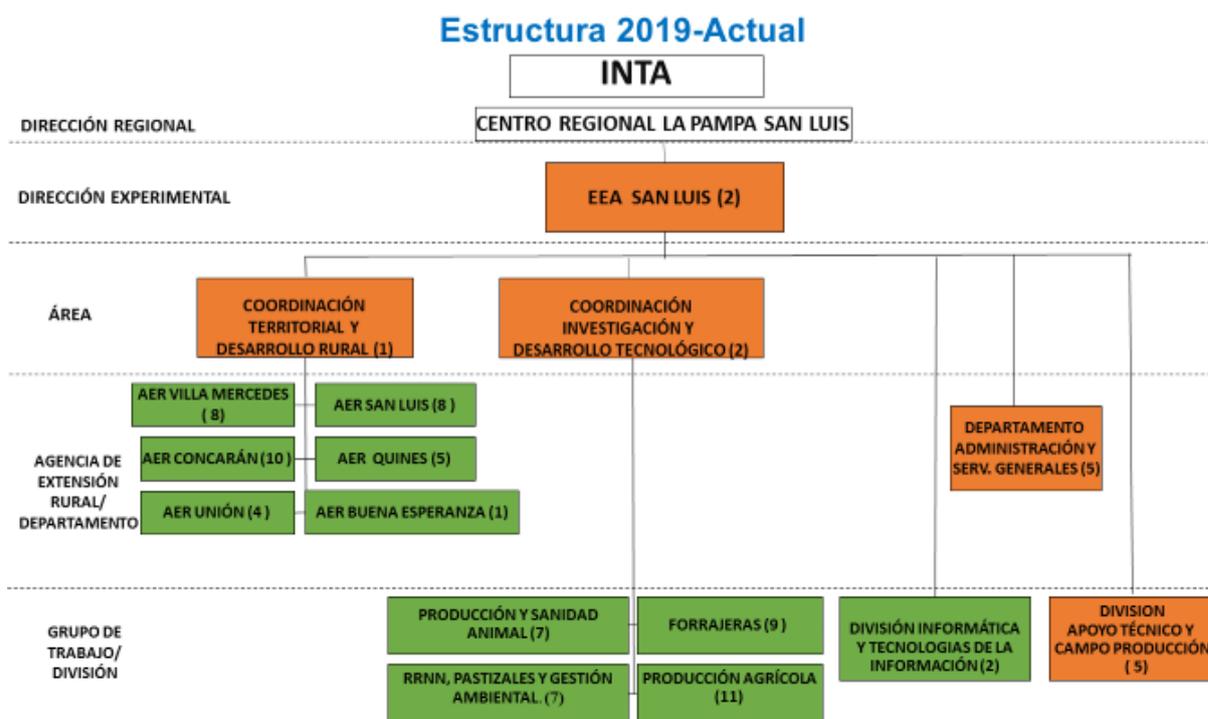
En las EEAs la estructura de gestión está integrada por secretaría, departamento de Administración y servicios generales, división campo experimental y servicios técnicos. En la EEA Anguil se creó una división para albergar a integrantes de un grupo que por la Resol. 513/2019 se disolvió; dicha división trabaja en los componentes de gestión de la innovación, Agrotics y comunicaciones. Cuando se produjo la reorganización hubo conflictos con parte de profesionales que perdieron un espacio construido durante 15 años. Si bien, la mayoría de los agentes mantuvieron el nivel escalafonario, la pérdida de pertenencia a un grupo les afectó emocionalmente.

A continuación en el gráfico N°4 se presentan los organigramas de ambas Estaciones de Experimentación Agropecuarias con las descripción detallada de la composición de las unidades organizativas.

Gráfico N°4:



(Fuente: Elaboración Propia)



(Fuente:Elaboración propia.)

En color naranja se describen las unidades organizativas que se encargan de realizar tareas de apoyo y/o producción interna, mientras que en color verde se describen las unidades organizativas generadoras principalmente de producción externa. Cada Agencia de Extensión y cada Grupo de investigación tienen un responsable, quien está encargado de organizar las tareas (plan operativo anual) y delegar responsabilidades entre los integrantes. El número que aparece entre paréntesis en cada unidad organizativa, indica la cantidad de puestos de trabajo que hay ocupados por grupo.

3.b- Identificación y cuantificación de la demanda atendida desde el Centro Regional La Pampa- San Luis:

Las demandas que atiende el Centro Regional de INTA La Pampa - San Luis, están vinculadas principalmente al sector socio-productivo agropecuario, además atiende las problemáticas que surgen en el desarrollo territorial, motivo que hizo aumentar considerablemente las audiencias en localidades y áreas periurbanas.

Para el abordaje de problemas y elaboración de proyectos se tienen en cuenta tres dimensiones: la sustentabilidad ambiental, la productividad y la inclusión social.

El Centro Regional La Pampa - San Luis, en su Plan de Centro Regional (PCR 2016-2020), propuso cumplir ciertos objetivos específicos en cada temática y obtener resultados que generen valor público y mejoras en el desarrollo organizacional. Dichos resultados se detallan en la Tabla N° 4 extraída del PCR 2016- 2020, pág. 43).

Tabla N°4:

Año 2020	Principales resultados esperados en el Centro Regional La Pampa San Luis	Indicadores	metas
1	Conocimientos y Tecnologías apropiadas y validadas para incrementar la productividad, sustentabilidad, agregado de valor en el SAAA en el área de influencia de las EEAs.	Cantidad de: Ensayos, convenios, publicaciones, informes técnicos, memorias técnicas, relevamientos, encuestas, entrevistas.	520
2	Capacitación y asistencia técnica realizadas para la innovación de los actores del territorio.	Cantidad de Organización y participación en: Jornadas, talleres, días de campo, cursos, seguimientos de los sistemas socio-productivos, asistencia a grupos de productores, programas de radio-TV y comunicación digital.	850
3	Cooperación técnica con actores públicos y privados para el diseño de políticas públicas y fortalecimiento de las organizaciones privadas.	Cantidad de Participación en: Mesas de gestión, consejos asesores, jurados y /o comisiones, en organismos públicos y privados, convenios, vinculaciones con la red de actores del territorio.	320
4	Impulso y fortalecimiento de la soberanía y seguridad alimentaria de los AF a través de la articulación interinstitucional publico privado.	Cantidad de Ferias de comercialización y red de ferias. Experiencias de comercialización innovadoras. Huertas familiares, escolares y comunitarias en funcionamiento. Iniciativas de agregado de valor en origen.	7500
5	Servicios brindados a través de banco de germoplasma, laboratorios de análisis y diagnóstico, RADAR, agro meteorología, producción de semilla.	Cantidad de Informes y datos analíticos, modelos, protocolos de calidad, patrones de referencia. Página web con datos de meteorología actualizados diariamente.	1050
6	Jerarquización de los recursos humanos, y normalización de cargos por concursos.	Proporción de cargos concursados	30%
7	Mejora de las relaciones interinstitucionales y vinculaciones tecnológicas	Cantidad de convenios formalizados	18
8	Incorporación de herramientas de promoción de Desarrollo Territorial.	Cantidad de capacitaciones organizadas en territorio, cantidad de proyectos especiales gestionados ante Min. Desarrollo Social, Min. De trabajo.	81
9	Incorporación del análisis prospectivo en los documentos institucionales regionales.	Cantidad de documentos y capacitaciones en prospectiva en el ámbito de la regional.	7

(Fuente: PCR La Pampa- San Luis 2016-2020)

Las metas presentadas en la Tabla N°4 son sumatorias de distintos productos dentro de un mismo resultado, por lo cual el modo de presentación de metas no es claro para utilizarlo como carta de presentación Institucional, esta tabla debería modificarse por una más específica que permita distinguir los distintos productos, de modo de poder realizar un seguimiento de cada proceso en particular y gestionar en post de obtener las metas propuestas.

En la Tabla N°4 se percibe la falta de formación en gestión por resultados y planificación para armar planes con objetivos, productos, metas y resultados esperados, que estén acordes a la Misión Institucional y ordenados de manera priorizada.

4- Explicitación de los objetivos del Centro Regional La Pampa – San Luis en el Marco de los objetivos Generales del INTA:

Los objetivos generales a nivel nacional se desprenden de la misión institucional y del contexto nacional e internacional, que demandan acciones tendientes a acompañar al sector público y privado en el desarrollo nacional.

La misión institucional actualizada es la siguiente:

“Impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible de un Sistema Agropecuario Agroalimentario Agroindustrial (SAAA) competitivo, inclusivo, equitativo y cuidadoso del ambiente, a través de la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, el aporte a la formulación de políticas públicas y la articulación y cooperación nacional e internacional.”
(Nicora, Amadeo, 2016, pág. 26)

La Misión institucional es muy amplia, es un gran paraguas que contempla a grandes rasgos todas las temáticas en las que se involucra la institución.

Los objetivos generales o lineamientos integradores que se desprenden de la Misión son:

- Generar y gestionar conocimientos para anticipar y abordar las demandas, necesidades y oportunidades del SAAA (Sistema Agropecuaria, Agroalimentario y Agroindustrial).
- Promover el desarrollo inclusivo, participativo y equitativo de los diferentes actores del SAAA.
- Impulsar la innovación territorial.

Como se mencionó en el punto 3 (Marco Jurídico Institucional), desde el Consejo Directivo se aprueban los objetivos consensuados en la Matriz Nacional, a partir de los objetivos generales nacionales se elaboran los objetivos de los Centros Regionales.

Si bien existe una marcada descentralización en la gestión mediante la toma de decisiones regionales, el presupuesto y aval para aprobar proyectos con características territoriales o locales lo sigue teniendo Dirección Nacional y Consejo Directivo, motivo que causa disconformidad en los Centros Regionales, debido a que no terminan de ser completamente descentralizados en la utilización de recursos. Desde la Dirección Nacional lo ven como una manera de mantener el control y poder sobre los Centros Regionales o Centros de Investigación.

El Centro Regional La Pampa - San Luis, en su Plan de Centro Regional, elaboró sus objetivos generales y específicos teniendo en cuenta el marco institucional esgrimido en el PEI 2015-2030, los objetivos generales son:

- Generar y gestionar la investigación científica de competencia para las EEAs, fortaleciendo el rol de la Institución con una visión de prospectiva que incluya la competitividad, eficiencia e inclusión social a través de redes público-privadas, bajo un modelo sistémico sustentable de producción, en un contexto global de cuidado del medio ambiente.

- Proponer productos y servicios en innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre el proceso de desarrollo territorial para mejorar la calidad de vida de sus pobladores y mayor competitividad del SAAA con equidad y sostenibilidad ambiental.

Como se observa, los objetivos son amplios y expresan el deseo de contribuir al desarrollo territorial y generar valor público mediante los efectos que tengan las transferencias y adopciones de las nuevas tecnologías por parte de los usuarios, en el Plan de Centro Regional cada Objetivo General, da lugar a la conformación de objetivos específicos que tienen características de ser más operativos.

5- Recursos Humanos del Centro Regional La Pampa San

Luis:

En el Centro Regional La Pampa- San Luis trabajan **286** personas, de las cuales 157 son profesionales, 32 técnicos, 59 personal de apoyo; 25 becarios; y 13 agentes con vinculaciones extra INTA con asiento en las sedes del Centro Regional, actualmente no existen agentes contratados. Con respecto a la situación de revista los agentes pueden estar en Planta Permanente o Transitoria, generalmente el ingreso a la institución es como becario o contratado y luego pasan a planta transitoria donde permanecen 2 a 3 años, hasta que se desocupa una vacante de planta permanente y la pueden tomar. Para ocupar dicha vacante debe haber un acuerdo entre los directores de las EEAs, los responsables de RRHH elaboran un cronograma por orden de antigüedad y mérito de acuerdo a la vacante crítica a ocupar, y los gremios juegan un rol importante a la hora de cubrir dichas plantas. La distribución según revista es de 198 agentes en planta permanente y 51 agentes en planta transitoria.

La Tabla N°5 Resume la planta de personal: C.R. La Pampa-San Luis (y dependencias) al día 27/12/2020:

Tabla N°5:

Situación de Revista 1	Grupo Escalafonario	Cantidad Agentes	Proporción del total
Personal de Planta	Apoyo	59	21
Personal de Planta	Técnicos	33	12
Personal de Planta	Profesionales	157	55
Total		249	87
Becarios	Becas cofinanciadas	8	3
Becarios	Becas de Formación	11	4
Total		19	7
Contratados		0	0
Consejeros		0	0
Becario FONCyT	becarios Inta-conicet	5	1,7
Total		5	1,7
Otras formas de Vinculación			
Conicet		1	0,3
Cooperadora		1	0,3
INTEA SA		10	3,5
PROHUERTA		1	0,3
Total otras Vinculaciones		17	6
Total General		286	100

(Fuentes: Asistente de RRHH del Centro Regional La Pampa- San Luis)

En la Tabla N°5 se observa que hay 157 profesionales, solo 59 agentes que integran el personal de apoyo, y 33 técnicos de Laboratorios. El déficit de personal de apoyo crea una situación muy preocupante porque la tarea de apoyo la están realizando los mismos profesionales, los cuales restan tiempo o dedicación a actividades o tareas de mayor relevancia (escribir publicaciones, participar de congresos, transferir conocimientos, etc).

En el Gráfico N°5 se esquematiza en forma porcentual la participación de cada grado escalafonario sobre el total de agentes pertenecientes al Centro Regional La Pampa- San Luis y sus dependencias.

Gráfico N°5: Resumen de la tabla de participación de los distintos grados Escalafonarios:



(Fuente: Elaboración propia, basada en información del área de RRHH.)

Actualmente en INTA, no existe un mecanismo para contratar personal de apoyo si no se liberan vacantes. Los profesionales pueden ingresar como becarios pero el personal de apoyo no. Esta situación genera un cuello de botella en la capacidad de trabajo a campo, en ensayos de parcelas y laboratorios, e incrementa el tiempo dedicado para obtener resultados, incrementando el costo del proyecto, por la cantidad de horas de dedicación de los profesionales.

Como se mencionó anteriormente los Centros Regionales y sus Estaciones de Experimentación Agropecuaria dividen sus actividades en Investigación y Desarrollo por un lado y Extensión y Transferencia por otro. El personal se clasifica entre extensionistas e investigadores, según su puesto de planta esté ubicado en una Agencia de Extensión Rural o en las Estaciones Experimentales respectivamente (clasificación que motivó a generar compartimentación en los grupos de trabajo).

Para tener una relevancia sobre la participación en las distintas actividades, se puede sumar la cantidad de personal que hay en las Agencias de Extensión (54 profesionales) y la cantidad de profesionales que hay en los grupos de trabajo de las Estaciones de Experimentación Agropecuaria (83 Profesionales), éstos datos compilados por el área de RRHH del Centro Regional generan una información interesante. Actualmente se invierte más en generar conocimientos (investigación) que en transferir y darle utilidad a los nuevos conocimientos (Extensión), esta distribución puede atentar contra la generación de valor Público actual pero generaría sostenibilidad Institucional (tema que se desarrollará más adelante).

La diferencia de profesionales que se observa entre la suma de integrantes de los equipos de investigación y extensión y el total de profesionales ($157 - (54 + 83)$), se debe a profesionales que se encuentran en áreas de administración y gestión interna, cómo son los administradores, personal de RRHH, asistentes y directores (20 profesionales). Dicho valor expresado en porcentaje indica que un 12,7% de los profesionales se dedican a procesos de gestión interna.

El Centro Regional La Pampa-San Luis está emplazado en un territorio con características geográficas muy diversas y gradientes de precipitaciones que van disminuyendo de este a oeste de los 1.200 mm a los 300 mm al año. Las características geográficas definen el perfil productivo

de la región, y este perfil productivo impone las áreas temáticas en las cuales se debe trabajar. Las principales especialidades que tienen los profesionales que integran los grupos de trabajo son: Producción y Protección vegetal 47 especialistas, Producción y Sanidad animal 46 especialistas, Recursos Naturales y Ecología 34 especialistas; existen otras especialidades que se encuentran en número menor y generalmente son de ciencias duras que dan sostén a los grupos de investigación como por ejemplo Estadística, ciencia de datos, química analítica, Ingeniería electrónica, ingeniería agropecuaria, Informática. Hay una temática que es transversal a las nombradas anteriormente y tiene que ver con los profesionales que trabajan en las Agencias de Extensión Rural principalmente, dicha especialidad es Desarrollo Rural (45 profesionales).

6- Presupuesto General de INTA y su relación con el presupuesto del Centro Regional La Pampa- San Luis:

El presupuesto General 2.020 de INTA expresado en pesos, se organiza según lo expresado en la Tabla N°6, donde se describen los Créditos por Incisos- Partida Principal.

Tabla N°6:

TOTAL	10.244.235.570	100 %
1 -Gastos en Personal	9.315.199.997	90.93 %
2 -Bienes de Consumo	132.294.449	1.30 %
3 -Servicios	549.261.124	5.36 %
4 -Inversiones	107.000.000	1.04 %
5 -Becarios y Capacitaciones	140.480.000	1.37 %

(Fuentes: Asistente de administración del Centro Regional La Pampa- San Luis)

Como se observa en la Tabla N°6, el 91 % del presupuesto está asignado a gastos en Personal, quedando sólo el 9 % para gastos de funcionamiento, lo cual atenta contra el desempeño normal de las funciones de la Institución.

El 9% del presupuesto asignado para funcionamiento, condiciona el alcance⁴³ de proyectos de investigación debido a que genera limitaciones en las posibilidades de inversión en equipamiento e insumos, porque en la escala de priorización se da mayor importancia a actividades de mantenimiento de infraestructura, pagos de servicios (electricidad, gas, agua, etc.). En la Tabla N°6 el Inciso 3 (Servicios) participa en un 5,36% del presupuesto total, mientras que las inversiones (Inciso 4) y bienes de consumo (Inciso 2) representan un 1,04% y 1,3% respectivamente.

En el gráfico N°6 se esquematiza la proporción de utilización del crédito de INTA:

Gráfico N°6:

⁴³ Al momento de planificar los proyectos, se pone un límite presupuestario que define el techo del monto a utilizar para dicha temática, generando limitaciones en el modo o profundidad con que se aborda el tema.



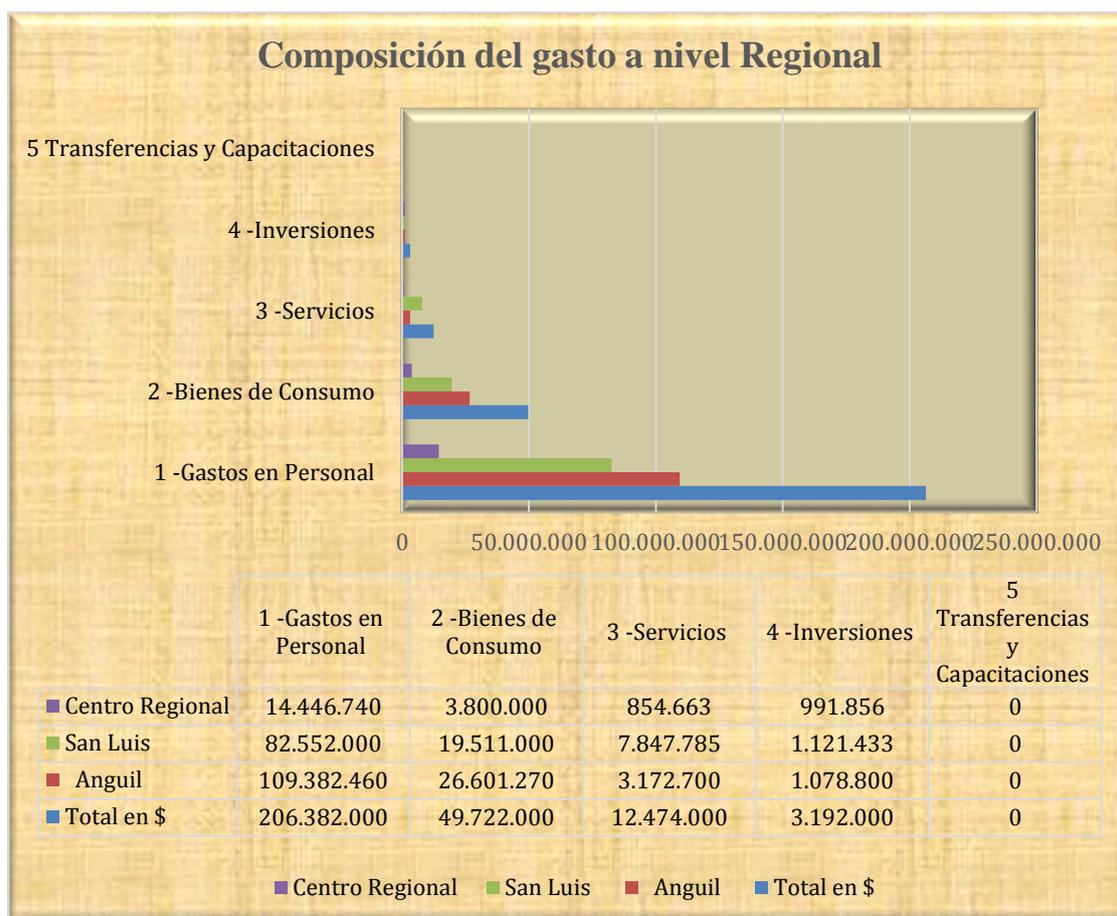
(Fuente: Elaboración Propia)

El presupuesto aprobado por Ley depende de procesos políticos por fuera del control que puede ejercer la Institución como ente autárquico. La implicancia que tiene esta limitante presupuestaria es crítica para el normal funcionamiento y desarrollo de actividades, un ejemplo claro es la falta de recambio de vehículos, los cuales son una herramienta fundamental para realizar las tareas de recorrida de ensayos y las visitas a productores y otros usuarios, en el marco del proceso de transferencia y extensión que realiza la Institución.

Otro ítem presupuestario que se ve recortado es el Inciso 5 denominado de Capacitación y Formación que permitía a los becarios y profesionales poder realizar Maestrías y Doctorados en las mejores instituciones educativas o centros de investigación del mundo, generando un acercamiento de los profesionales de la Institución a la frontera del conocimiento y desarrollos científicos tecnológicos de avanzada, aumentando las relaciones con grupos internacionales de investigación e insertando mayor cantidad de profesionales en proyectos de financiamiento extrainstitucional desarrollados en diversos países. Si se analiza el presupuesto acordado para becarios y capacitaciones, en la Tabla N°6, se observa que solo se aplica el 1,37% para este Inciso que tiene una importancia preponderante para el desarrollo de la sostenibilidad institucional (generar capacidades para el futuro).

A nivel del Centro Regional La Pampa- San Luis y sus Estaciones Experimentales, el Crédito por Incisos para el año 2.020 se distribuye como se observa en el gráfico N°7, donde se aprecia una diferencia de distribución con respecto al crédito Nacional; a nivel Regional se observa un mayor crédito para el inciso 2 bienes de consumo (insumos o materiales para investigación) que para el Inciso 3 de servicios, además no existe crédito para Inciso 5 y escasa asignación para Inversiones:

Gráfico N°7:



(Fuente: Elaboración propia)

Cuentas Ahorro e Inversión, Financiamiento de INTA:

En este punto se observa la diferencia existente entre los ingresos y gastos institucionales, este punto es muy importante porque aclara gran parte del problema que tiene actualmente el INTA; y es que su presupuesto es tres veces superior al crédito otorgado; y esto tiene que ver con lo mencionado en el punto anterior que el crédito institucional depende de la Ley de presupuesto Nacional sancionada por el Congreso Nacional (**pérdida de autarquía financiera**).

En la Tabla N° 7 se presenta el resumen de la cuenta Ahorro e Inversión, Financiamiento; (principales Incisos):

Tabla N°7:

I) Ingresos Corrientes	34.922.270.000	100 %
II) Gastos Corrientes	10.137.235.570	- 29%
III) Result. Econ.Ahorro/Desahorro (I - II)	24.785.034.430	+ 70.97 %
XI) Resultado Financiero (VIII + IX - X)	24.678.113.430	+ 70.66%
XII) Fuentes Financieras	60.000.000	+ 0.17
XIII) Aplicaciones Financieras	24.738.113.430	+70.84 %

(Fuentes: Asistente de administración Centro Regional La Pampa- San Luis).

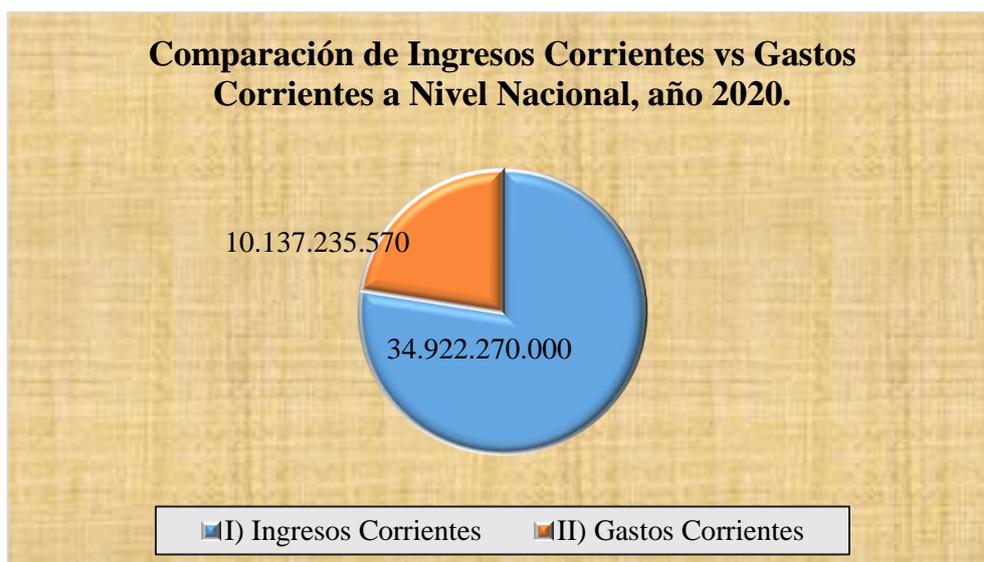
Si se compara el gasto corriente en la Tabla N°7 (\$10.244.235.570), con los Ingresos Corrientes (\$34.922.270.000), se nota una diferencia de ingresos tres veces superior. El ingreso destinado como crédito o gasto corriente, es utilizado por INTA según lo descrito en la Tabla N°6 para invertir en equipamientos, infraestructura, formar RRHH, etc., este monto es restado de los ingresos totales, por tal motivo al expresarlo como porcentaje del total de ingresos, en la Tabla N°7 se incorpora un signo negativo adelante (-29%).

El ingreso no utilizado como gasto corriente, genera un ahorro a favor de INTA de \$24.785.034.430 como se expresa en el inciso III de la Tabla N°7, dicho monto queda en el Tesoro Nacional. Esta no disponibilidad es el claro ejemplo que el INTA es un ente de gestión autárquica pero de financiamiento limitado.

Si el INTA dispusiese del 70% de los ingresos que quedan como Item III, Resultado Económico Ahorro/desahorro (Tabla N°7), sería una Institución sin limitaciones para desarrollar líneas de investigación básica y/o aplicadas, como así también tener mejor presupuesto para proyectos de desarrollo territorial gestionados desde las Agencias de Extensión Rural, desarrollo de capacidades mediante la formación de profesionales en el exterior e inversiones en equipamientos y maquinarias de última generación para aplicar conocimientos que permitan romper el techo de las tecnologías y obtener mejores productos para transferir.

En el gráfico N°8 se puede observar la diferencia que existe entre los ingresos corrientes y los gastos corrientes de INTA:

Gráfico N°8:



(Fuente: Elaboración Propia)

Composición de los Recursos Por Rubro a nivel Nacional:

En el resumen de la composición de recursos por rubro (Tabla N°8), se observa una gran proporción (99%) de ingresos dependientes de la Ley de financiación de INTA (Ley 25.641, 2.002). Dicha dependencia del financiamiento por un lado genera previsibilidad para la Institución, pero por otro lado al pasar por la Ley de Presupuesto Nacional la designación de crédito para la Institución, genera una dependencia arbitraria de acuerdo a la situación económica del país o de las decisiones políticas hacia donde enfocar el presupuesto Nacional.

Motivo que lleva a pensar que, el INTA debería aumentar la proporción de recursos provenientes de otras fuentes como ingresos no tributarios, producto de convenios con diversos sectores de la

comunidad científica nacional e internacional y aumentar el número de convenios con empresas del sector privado a quienes se prestan servicios y/o articulan actividades de transferencia de tecnologías; algunas actividades pueden generar nuevos desarrollos, que generen patentes y/o regalías a nombre de la Institución.

Tabla N°8:

TOTAL INGRESOS	34.922.349.000	100 %
Ingresos Tributarios	34.911.000.000	99.96 %
Ingresos No Tributarios	10.989.000	0.031 %
Rentas de la Propiedad	281.000	0.0008%
Recursos Propios de Capital	79.000	0.00022 %

(Fuentes: Asistente de administración Centro Regional La Pampa- San Luis)

B - Encuadre del trabajo

Usted deberá plantearse la hipótesis que luego de un proceso electoral (nacional, provincial o municipal), ha resultado triunfadora una fuerza política que a la brevedad tendrá la responsabilidad de gobernar la jurisdicción correspondiente, se desempeña como funcionario de carrera en la administración pública. La nueva gestión de gobierno asumirá el poder dentro de dos meses. Representantes de la misma toman contacto con usted para informarle que se lo está considerando como uno de los posibles titulares de la máxima posición ejecutiva de la institución que se ha descrito más arriba. Se trata de un cargo cuyas funciones son gerenciales y técnicas, en directa relación con las autoridades políticas.

Se le informa que, para considerar su postulación, se requiere que usted presente un informe ejecutivo en el que figure una propuesta breve y concreta de lo que considera deseable y viable realizar en la institución durante el período de gobierno (4 años) bajo un escenario optimista pero fundamentalmente realista. En tal sentido, se le pide que tome como hipótesis que contará con el mayor apoyo político para toda iniciativa que se oriente a una verdadera mejora de la institución y que se espera que se conseguirán los recursos para implementar las medidas usted impulse siempre que cuenten con la suficiente razonabilidad.

Bajo estos supuestos, desarrolle la propuesta tomando en cuenta todo lo que le resulte útil y relevante que haya aprendido a lo largo de la carrera en las diferentes asignaturas, así como las lecturas que haya realizado y su propia experiencia laboral.

C - Presentación del trabajo final integrador

El trabajo deberá tener una extensión total de no más de 60 (sesenta) páginas y un mínimo de 40 (cuarenta) páginas, más los correspondientes Anexos. Debe tenerse presente:

C.1. Resumen ejecutivo

C-2: Ejes de la Propuesta de Gestión:

C.1. Resumen ejecutivo

Finalmente, en el cuadro Resumen Ejecutivo que a continuación se detalla, usted debe enumerar y describir las 5 (cinco) medidas que propone y realizar, sobre la base de sus conocimientos y experiencia, una brevísima evaluación institucional de su propuesta y señalar los recursos que a su criterio se requerirían para llevarlo a cabo. En otras palabras, estará mostrando de una manera muy sintética su percepción de los alcances y viabilidad, que es, justamente, lo que los decisores le están solicitando.

Medidas Centrales propuestas (cinco principales)		Evaluación político Institucional				Recursos necesarios en el marco de la evaluación político institucional de las medidas				
		Apoyos esperables		Oposiciones		Normativos	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Descripción	Prior	Aliados	Apoyos requeridos	Adversarios	Trabas esperables					
Proyecto de innovación activa. (PIA)	1	AERs PIT EEAs CR. Productores. Colegio de Agrónomos	C. D. D.N. Universidades. Asoc. de	Programas Nacionales C. Invest. Institutos de investigación profesional del	Pujas por recursos en las EEAs. Coordinadores de Programas Nacionales pujando por presupuesto.	Resol Consejo Directivo aprobando el proyecto y su financiación. Resol Consejo Regional aprobando proyectos y sus responsables.	36 profesionales responsables de los proyectos, a nivel regional (3 por Agencia), 8 jefes de grupo responsables de brindar el apoyo técnico.	Vehículos y combustible, insumos de laboratorio, Insumos agrícolas.	Programas de gestión agropecuaria. Equipamiento de laboratorios. Imágenes satelitales.	

		mos y Veterinarios.	productores.	sector privado.						
Incorporar personal de apoyo	2	CR EEAs. Grupos de Investigación. Programas Nacionales.	AER y Grupos de Invest. Gremios. Consejo Regional.	Sector Privado, Opinión pública. Asociaciones de productores	Negociación por aumento de presupuesto a nivel Congreso Nacional.	Ley Nacional de Presupuesto incrementando el crédito a INTA. Resolución CD aprobando la modificación de la estructura organizativa en las EEAs. Resolución CR solicitando modificación de la estructura Organizativa al CD.	Incorporación mediante contrato de 16 puestos de (2 por grupo de investigación y 4 para agencias) personal de apoyo, los cuales serán renovables en caso de cumplir con tareas y capacitaciones, posteriormente pasarán a personal de planta.			
Capacitación en gestión por resultados.	3	D.N. C.R. Directores de EEAs. Coordinadores de Proyectos.	C.D. Programas Nacionales Grupos de Invest.	Profesionales mayores, e investigadores	Presencia a desgano y boicotear los seminarios con actividades superpuestas.	Resol CR avalando capacitación y declarando la misma de Interés Regional.	2 capacitadores. Cupo para 60 profesionales, obligatorio para jefes de agencia y grupos, directores y coordinadores.		Documentos soporte digital, plataformas de comunicación.	
Reactivar el inciso 5, formación y capacitaciones.	5	Becarios y profesionales.	DN. CD. Gerencia de RRHH	Repartición Estatales de ciencia y técnica. Universidades.	Ley de presupuesto Nacional no aprobando partida presupuestari	Resoluciones de CD que avalan las salidas al exterior a profesionales y becarios para formación. Dirección Nacional Asistente de Vinculación Tecnológica y Relaciones Institucionales	Cupo del 10 % de los profesionales y/o becarios que puedan acceder a capacitaciones o formación post grado en el exterior según antecedentes y temática		.	

			Gremios	Ministerios que pujan por el presupuesto	a de Crédito para Inciso 5.	revisando y aprobando convenios con Universidades y Centros de investigación según necesidades.	priorizada por la Dirección Regional.			
aumento de crédito en Inciso 4 Inversiones para la compra de vehículos para EEAs y AER	4	CR. Dir EEAs.	C.R. D.N.	C.D. Programas Nacionales. D.N. Administración Central.	No aprobar resoluciones necesarias. Disminuir el presupuesto descentralizado.	Resol. CD aprobando descentralización. Resolución del CD autorizando a los CR y de Investigación a distribuir el presupuesto según Proyectos. Resol. CR aprobando Proyectos del Plan de innovación y distribución de presupuesto.				

C-2: Ejes de la Propuesta de Gestión:

Justificación:

El INTA es un Ente autárquico, que depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, es considerada como una Institución adaptada a las demandas de la nueva gestión pública, como las descritas por (Oszlak, Malvicino, Hintze, & Graziano, 2001), su estructura organizativa así lo demuestra. (Resolución CD 609/18 y 796/18).

En la medida que la Institución se fue desarrollando, se incorporaron temáticas que antes no abordaba, como los estudios sociológicos para comprender mejor el contexto social en el cual están integradas las familias que trabajan en las actividades agropecuarias. Otro aspecto que se incorporó en la misión Institucional es la integración de las cadenas con los sectores Industriales y de productos finales. El INTA no sólo investiga y transfiere información de la producción primaria sino que también busca mejorar la eficiencia del sector Agroindustrial y Agroalimentario. El respeto por la preservación del medio ambiente y la contribución al desarrollo del análisis prospectivo de las demandas institucionales, es el último enfoque que se está utilizando en la actualización del diagnóstico.

Los aportes para la formulación de políticas públicas y el rol de contención social fue adoptado a partir del momento en que comenzó a administrar programas nacionales del ministerio de Desarrollo Social como el ProHuerta (1994 en adelante), esto tuvo como consecuencias un desvío de las priorizaciones a atender por el servicio de extensión de INTA, lo cual ha generado una transformación en el rol y la función institucional.

El INTA es uno de los organismos público que mediante el uso de recursos (públicos y/o privados) genera bienes y servicios (productos) que se destinan a la concreción de objetivos y resultados tendientes a mejorar los niveles de producción y desarrollo agropecuario y que tengan efectos positivos sobre la calidad medioambiental y el bienestar de los ciudadanos en general.

Para cumplir con dichas premisas enmarcadas en la Misión Institucional, el INTA cuenta con una cartera programática muy amplia y diversa en cuanto a objetivos específicos, construida sobre la base de los componentes identitarios de la institución (Investigación y Extensión) según el PEI 2015-2030, pero haciendo foco más en la investigación y desarrollo que en la transferencia. Un claro ejemplo de esto son los Proyectos Estructurales, que son instrumentos programáticos que tienen actividades de extensión organizadas y priorizadas a nivel nacional. Pero a nivel de AER no hay un instrumento de intervención propio que le otorgue la posibilidad de actuar en base al diagnóstico de problemas y oportunidades locales.

En un momento el INTA contaba con los PROFEDER (Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable) y cada Agencia de Extensión Rural (AER) poseía un proyecto del programa que le permitía financiar actividades de transferencia y extensión.

Actualmente el INTA gestiona programas de intervención que pertenecen a otros ministerios como el Pro Huerta (ministerio de Desarrollo Social) y Cambio Rural (ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca), donde la fuente de financiamiento es externa y el INTA aporta la gestión y los Recursos Humanos (RRHH) para su ejecución en el área de transferencia y extensión, pero los objetivos y logros dependen de la conducción de los ministerios y no del INTA⁴⁴, mientras que en investigación y desarrollo no sucede lo mismo.

Contar con la autonomía necesaria para decidir qué Valor Público generar, contribuiría a consolidar el valor o imagen institucional.

Uno de los conflictos internos que presenta la institución es la separación de la Investigación y Desarrollo de la Extensión y Transferencia⁴⁵, la puja de ambos componentes identitarios por presupuesto para inversiones, proyectos, incorporación

⁴⁴ El INTA pierde soberanía en las decisiones de logros a obtener y del Valor Público a generar.

⁴⁵ Basado en el modelo lineal de desarrollo del conocimiento.

de RRHH, etc. y por obtener resultados, ha ido generando un proceso de división de intereses que en cierto modo atentan contra la obtención de Objetivos institucionales.

Cuando la comunicación e integración, entre Investigación y Extensión es débil, comienza a ampliarse la brecha de conocimientos a transferir y se pierde la retroalimentación de los grupos de investigación.

La propuesta de gestión se basa en los siguientes ejes:

- **A) Potenciar la producción externa:** Mediante el Proyecto de Innovación activa, mediante la incorporación de personal de apoyo, modernizando la Flota de vehículos.
- **B) Fortalecer la producción interna:** A través de la adquisición de competencias en gestión por resultados, modernizando la Flota de vehículos.
- **C) Contribuir al Desarrollo Organizacional:** Adquiriendo competencias en gestión por resultados. Reactivando el Inciso 5 (Becas y Capacitaciones) para desarrollar capacidades y mejorar la sostenibilidad Institucional.

A-Potenciar la producción externa:

Para potenciar la producción externa institucional se propone realizar un proyecto de innovación activa, donde el INTA sale a buscar a los actores y no espera que vengan con demandas (por eso activa), dicho proyecto contará con un fuerte componente de capacitaciones para la adopción de tecnologías de procesos por parte de los principales usuarios del INTA.

Antes de describir el proyecto es conveniente tener un conjunto de definiciones y explicaciones para mejorar la comprensión de la propuesta.

La producción externa de un organismo estatal, es el conjunto de acciones (procesos), recursos (bienes y servicios) que se utilizan de manera organizada, para satisfacer demandas humanas específicas. “Son las actividades que se realizan hacia afuera de la institución, por eso su denominación de externa. La producción externa Institucional contribuye a generar valor público⁴⁶,” (Hintze, 2003, pág. 3).

Al momento de tomar decisiones sobre qué líneas de trabajo fomentar de acuerdo a la “Misión Institucional”, dirigentes políticos basan sus definiciones estratégicas en la posibilidad de generar mayor valor público, para lograr el apoyo de la sociedad, como reconocimiento a la gestión realizada.

El INTA divide su producción externa en base a dos grandes clasificaciones “Investigación, Desarrollo y Extensión, Transferencia”, generalmente la Extensión y Transferencia se nutre de los conocimientos desarrollados por la Investigación para adaptarlos y transferirlos a los principales Usuarios y Beneficiarios directos (productores, familias rurales, empresas agropecuarias y decisores políticos) y la investigación nutre de nuevos conocimientos a: laboratorios, empresas y asesores privados, que los utilizan para potenciar sus rentabilidades, mejorando el servicio que brindan a los productores y empresas agroindustriales.

Al momento de trazar los ejes de la propuesta de gestión, es prioritario establecer qué acciones promoverán en mayor medida, la generación de valor público.

Una herramienta que actualmente no se está utilizando y podría ser efectiva para organizar las acciones a priorizar y los usuarios a atender en primer orden, es la matriz de producción externa (Hintze, 2001, pág. 2).

⁴⁶ (Valor Público se define como la percepción del modo en que se satisfacen las demandas humanas en forma equitativa, mediante el esfuerzo humano organizado, se mide utilizando diversas variables en diferentes lapsos de tiempo. Ejemplos: Disminución de la pobreza, aumento de la tasa de escolaridad, etc), (Hintze, 2005, pág. 4)

La matriz de producción externa, en el nivel inferior o primer nivel (nivel operativo), registra a los productos y usuarios institucionales, es decir, toma en cuenta la producción inmediata de bienes y servicios que las organizaciones entregan a terceros (los productos) y quienes los consumen (los usuarios). “Los productos son el nivel más concreto de la producción externa y los usuarios, el nivel más inmediato de los destinatarios” (Hintze, 2001, pág. 3). A nivel regional, en INTA, el Consejo Regional debe ser quien distinga las distintas audiencias, y priorice a que usuarios considera que debe atender con mayor cantidad de recursos.

Definiendo los principales usuarios y los productos destinados a satisfacer las demandas de los mismos, podemos realizar una priorización o ranking basado “en la Misión Institucional” y en decisiones políticas que sugieren como utilizar un presupuesto acotado y que generalmente no alcanza para cubrir todas las demandas que surgen.

La Matriz de Producción Externa, en niveles superiores, más estratégicos y políticos, permite identificar los resultados y efectos del accionar institucional frente a otra categoría más amplia de destinatarios, los beneficiarios.

Como propuesta para **potenciar la producción externa** se sugiere el siguiente proyecto:

1)- Proyectos de innovación activa (PIA): Prioridad 1.

La innovación surge del modelo de desarrollo de conocimiento interactivo en vez del modelo lineal, implicando una fuerte interacción entre los grupos de investigación que producen conocimientos y los agentes vinculados a la transferencia que se encuentran ligados al acompañamiento de productores y familias agropecuarias en la búsqueda de soluciones para problemas concretos a nivel territorial. Esta interacción de ida y vuelta promueve el desarrollo de tecnologías aplicables a la obtención de procesos o bienes que mejoren, potencien o simplifiquen alguna actividad específica que impacte positivamente en la calidad de vida de la familia rural y su entorno.

La adopción tecnológica implica importantes procesos de aprendizaje de tipo acumulativo. “Estos procesos comprenden el aprendizaje por la práctica, el aprendizaje por el uso y el aprendizaje por la interacción” (Guevara Bazán, 2011).

El modelo de innovación debe hacer hincapié en el aprendizaje. Si una nueva tecnología no es apropiada o incorporada por la población objetivo, dicho proceso de desarrollo de la nueva tecnología, consumió recursos que podrían haber sido utilizados para otros fines.

El proceso de innovación es abierto debido a la posibilidad de iniciar el desarrollo de una investigación para dar respuesta a un problema puntual (tracción desde la demanda), o puede surgir en base a desarrollo de conocimientos que son aplicados para aumentar la productividad o disminuir aspectos negativos del sistema de producción (contaminación ambiental por ejemplo) en este caso la tracción es desde los conocimientos.

Para fortalecer el proceso de innovación territorial debe realizarse un enfoque desde las demandas territoriales, para que traccionen al sistema de investigación a buscar soluciones a problemas puntuales.

El objetivo del proyecto es “Fortalecer la relación con los productores”.

El resultado general es mejorar la productividad de los agroecosistemas de manera sustentable.

El efecto esperado es contribuir a mejorar el bienestar social y las fuentes de trabajo en las poblaciones rurales.

Actualmente en el INTA los instrumentos de intervención a nivel territorial, no contemplan una alternativa de integración entre investigadores, extensionistas y productores con un objetivo en común.

La alternativa sugerida difiere de anteriores intervenciones, por ser una propuesta de innovación activa. Esto significa que el equipo comandado por la institución organizará grupos de productores con características socio-productivas similares, el INTA sale a buscar la demanda, y genera líneas de acción en base a un diagnóstico de la situación actual de los principales puntos de interés a mejorar, que acuerda la Institución con los productores.

La elección de ejecutar un proceso de innovación activo, nace de la observación del modo en que actúan las fuerzas económicas competidoras (sector de servicios privados), quienes buscan generar demandas de servicios y productos (venta de insumos) mediante el asesoramiento técnico brindado, mientras que INTA busca brindar asesoramiento

técnico para dar a conocer el abanico de respuestas posibles ante determinadas demandas, y que no siempre coinciden con las opciones propuestas desde el sector privado, quienes intentan realizar una venta de producto o servicio como principal objetivo para generar mayor rentabilidad.

El sector privado tiene como principal objetivo tener rentabilidad, y en segundo plano, el bienestar del productor. Las instituciones públicas como el INTA ponen como principal actor al productor y su familia; esta diferencia de objetivos define el modo de operar distinto de las empresas y las instituciones.

Las propuestas de trabajo deben tener un respaldo científico-técnico (análisis de laboratorio, muestreos, comparación y evaluación de alternativas, etc.) que permitan fundamentar las decisiones que tomen los asesores.

El proyecto durará 5 años, conformándose 3 grupos de productores por Agencia de Extensión, y cada grupo deberá contar con 7 a 10 productores. Esto significa que el Centro Regional La Pampa - San Luis, generará una vinculación directa desde las 12 agencias con 350 productores aproximadamente. El total de explotaciones agropecuarias que existen en el territorio de influencia del Centro Regional es de 11.789 (de Obschatko, Soverna, & Tsakoumagkos, 2016, págs. 72,75), con los proyectos de innovación activa estaríamos cubriendo un 3 % de las explotaciones aproximadamente.

Cada proyecto estará integrado por 4 productos: Ganadero, Agrícola, Gestión económica y Cuidado ambiental.

En distintas regiones las demandas y actividades productivas son diversas, motivo por el cual es entendible que haya diferencias en la priorización de productos por parte de los grupos. Los productores participarán en la priorización de productos con el objetivo de darle participación al usuario desde la planificación (mayor transparencia y apropiación), y visibilizar la relación “producto, usuario”.

1- **Producto Ganadero:**

Objetivo Producto: Transferir y Enseñar a utilizar las tecnologías ganaderas desarrolladas.

Resultado Esperado: Productores capacitados utilizando tecnologías y mejorando niveles de producción.

- Actividades**
- 1.A- Capacitación en Buenas Prácticas Ganaderas.
 - 1.B- Capacitación en manejo de pastoreos.
 - 1.C- Capacitación en Manejo Sanitario.
 - 1.D- Capacitación en reservas forrajeras.
 - 1.E- Seguimiento Productivo Mensual y capacitación en uso de Aplicaciones Informáticas.

2- **Producto Agrícola:**

Objetivo Producto: Transferir y Enseñar a utilizar las tecnologías agrícolas desarrolladas.

Resultado Esperado: Productores capacitados utilizando tecnologías y mejorando niveles de producción.

- Actividades**
- 2.A- Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas.
 - 2.B- Capacitación en Siembra, Cosecha y almacenamiento.
 - 2.C- Capacitación en Cultivos de cobertura.
 - 2.D- Capacitación en control integrado de plagas.
 - 2.E- Seguimiento mensual de cultivos de cosecha y capacitación en uso de Aplicaciones Informáticas.

3- Producto Gestión Económica:

Objetivo Producto: Transferir y Enseñar a utilizar las tecnologías de gestión desarrolladas.

Resultado Esperado: Productores capacitados controlando y eficientizando el uso de recursos.

- Actividades
- 3.A- Capacitaciones en estimaciones de Costos de producción y costos de estructura.
 - 3.B- Capacitaciones en planificación de actividades, asociativismo, para compras y ventas grupales.
 - 3.C- Seguimiento de la gestión económica anual.

4- Producto Cuidado ambiental:

Objetivo Producto: Transferir y Enseñar a cuidar el ambiente.

Resultado Esperado: Productores capacitados promoviendo la biodiversidad y controlando la erosión.

- Actividades
- 4.A- Capacitación en manejo de residuos de la producción, (bidones, plásticos, efluentes, etc.)
 - 4.B- Capacitación en diseño de arbolados, apotrerramientos, aguadas; para estimular la biodiversidad.
 - 4.C- Capacitación en actividades regenerativas o mitigantes de la pérdida de fertilidad del suelo.
 - 4.D- Seguimiento de indicadores de biodiversidad, erosión y cobertura de suelo.

El INTA genera valor público cuando transfiere los conocimientos, desarrollados en las investigaciones, a los usuarios y éstos los adoptan y utilizan como tecnologías de producción, de gestión, para el cuidado del ambiente y bienestar social.

Al realizar la descripción propuesta de la composición de la matriz de producción externa del Centro Regional La Pampa - San Luis de INTA según (Hintze, 2001, pág. 4), se considera a los productores agropecuarios y sus familias (desde Agricultura Familiar hasta empresas agropecuarias) como principales usuarios y beneficiarios inmediatos, en segundo lugar a profesionales independientes y empresas del sector agropecuario y agroindustrial y como tercer prioridad a comisiones legislativas (provinciales y municipales) que requieran el asesoramiento técnico para fundamentar leyes u ordenanzas.

Para el proyecto PIA, se piensa focalizar en una determinada audiencia, que son aquellos productores pequeños y medianos que no cuentan con asesores técnicos privados y se encuentran atrasados en la adopción de tecnologías de producción (relevamiento de la demanda). El fundamento de esta decisión es que los medianos y grandes productores capitalizados, trabajan con asesoramiento privado, realizado por profesionales del ámbito privado⁴⁷, quienes utilizan la información generada por el INTA en los proyectos de investigación aplicada, para asesorar. Si se incluyen a los productores medianos o grandes que cuentan con asesoramiento, por un lado se genera una competencia con el sector privado y por el otro un solapamiento de esfuerzos.

Los pequeños productores clasificados como agricultores familiares no son priorizados para este proyecto, debido a que requieren una intervención con instrumentos multi-institucionales que permitan la sostenibilidad de dicha actividades, mediante líneas de subsidios o donaciones de herramientas y capacitaciones que le permitan mejorar la calidad de vida.

En cada Agencia de Extensión Rural existe un plantel de profesionales que tienen la capacidad para llevar adelante el proyecto.

⁴⁷ (beneficiarios directos del sistema de investigación de INTA).

La metodología de trabajo constaría de tres etapas: armado de grupos de productores, planificación de un cronograma de capacitaciones y presupuesto, ejecución del proyecto.

Para realizar el proyecto se requiere el aval y aprobación por parte del Consejo Directivo, debido a que se necesitan modificaciones en el presupuesto y en el nivel de puesto de los jefes de agencia; además se necesita la colaboración de distintas partes de la organización como son: las Dirección Nacional Asistente de Planificación, Seguimiento y Evaluación, las Coordinaciones Nacionales de Investigación y Extensión y el apoyo de la Dirección Nacional.

El seguimiento y la evaluación del proyecto deberá ser realizado por la Dirección Nacional Asistente de Planificación Seguimiento y Evaluación, quienes tendrán la potestad de enviar a veedores a participar de dichas instancias, también deberán participar integrantes del Consejo Regional como representantes de los beneficiarios directos o actores externos.

La asociación o integración de investigadores y extensionistas detrás de un mismo proyecto no es algo novedoso o innovador en el INTA, ya se viene trabajando en forma conjunta; compartiendo proyectos, integrando diversos tiempos de dedicación según el rol o función que cumplen, matricialmente tiene que ver en cómo se organiza a nivel de la microestructura institucional. La diferencia sustantiva del proyecto es cómo el INTA sale a buscar las demandas de manera proactiva, identificando a usuarios directos y proponiéndoles, mediante las capacitaciones y actividades a desarrollar, mejorar los índices de producción de manera sustentable y mejorar su calidad de vida.

A nivel de la organización, al jefe de AER encargado de llevar adelante el proyecto le genera un grado de responsabilidad superior por lo que debería subir su nivel de puesto de trabajo 7 a 8.

El Proyecto PIA debería tener un riguroso componente de monitoreo y evaluación en sus distintas etapas, con el objetivo de poder analizar los desvíos que aparezcan con respecto a las metas propuestas; para ello se propondría realizar monitoreos semestrales y evaluaciones anuales.

En la Tabla N° 9 se proponen una serie de indicadores que podrían utilizarse para realizar el seguimiento de los productos (Nivel Operativo):

Tabla N°9:

Nombre del indicador de producto	Descripción	Unidad de medida	Línea de base	Meta - Año 1	Meta - Año 3	Meta - Año 5	Medio de verificación
1-Producto Ganadero:	Productores capacitados en ganadería.	Cantidad de productores capacitados en ganadería.	0	100	200	350	Planillas de asistencia a capacitaciones y encuestas al finalizar las capacitaciones.
2-Producto Agrícola:	Productores capacitados en Agricultura.	Cantidad de productores capacitados en Agricultura.	0	100	200	350	Planillas de asistencia a capacitaciones y encuestas al finalizar las capacitaciones.
3-Producto Gestión Económica:	Productores capacitados en Gestión Agropecuaria.	Cantidad de productores capacitados en Gestión.	0	100	200	350	Planillas de asistencia a capacitaciones y encuestas al finalizar las capacitaciones.
4- Producto Cuidado ambiental:	Productores capacitados en Cuidado del Medio Ambiente	Cantidad de productores capacitados en Cuidado del	0	100	200	350	Planillas de asistencia a capacitaciones y encuestas al

		Medio Ambiente.					finalizar las capacitaciones.
--	--	-----------------	--	--	--	--	-------------------------------

(Fuente: Elaboración Propia)

Los Indicadores de producto enumerados en la tabla N° 9 dan cuenta de la realización de las actividades y sería el primer elemento a tener en cuenta en la evaluación del Proyecto, el seguimiento del proceso.

Dicha evaluación en este punto podría determinar qué proporción de las metas anuales son logradas “eficacia operativa”⁴⁸, (Hintze, 2012, pág. 6) y cuál es el grado de utilización del presupuesto para alcanzar las metas (eficiencia operativa), si bien este dato contribuye a monitorear y mejorar la estrategia operativa, no alcanza para determinar si el proyecto genera los resultados previstos y logra transferir valor público (generación de efectos) (Hintze, 2001, pág. 12).

Para conocer el valor público logrado debemos utilizar indicadores que muestren diferencias en el estado de Bienestar de los beneficiarios mediatos (Nivel Superior de la Matriz de Producción Externa). Dichos indicadores se deben basar en atributos medibles de actividades que se puedan relacionar con modificaciones del entorno y nos permitan medir la eficacia estratégica (indicadores de resultados) y eficacia política del proyecto (indicadores de efectos). En la Tabla N° 10, se describen posibles indicadores a utilizar, la premisa de elección de dichos indicadores es que para obtenerlos se requiere un bajo costo y facilidad de acceder a la información que los genera.

Tabla N° 10:

PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL (OPERACIONALIZACIÓN)			
		INDICADORES			
TIPOS DE EFECTOS	EFECTOS	Indicadores de efectos	Indicadores de resultados	Indicadores de productos	Operacionalización de los indicadores
		SOCIALES	Mejores condiciones en Fuentes de trabajo.	<p>Índice de desocupación regional.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje, Meta: Contribuir a disminuir el índice en un 3%.</p> <p>Cantidad de planes sociales y seguros de desempleos vigentes.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p>	<p>Demanda de mano de obra calificada en el sector agropecuario regional.</p> <p>Unidad de medida: Cantidad de nuevos puestos de trabajos creados.</p> <p>Meta: Contribuir a crear 50 nuevos puestos de trabajo.</p>

⁴⁸ (Para medir la eficacia se tiene en cuenta la meta alcanzada relacionada con la meta propuesta, es un cociente que puede ser expresado como porcentaje).

		Meta: contribuir a disminuir la cantidad de planes sociales en un 10%.		empleados formalizados.	
Aumento de inclusión social	Contribuciones a asociaciones cooperadoras y emprendimientos de ONGs. Unidad de medida: Porcentaje de participación en comisiones. Meta: Que el 60% de las familias participantes del proyecto integren ONGs. Participación en actividades comunitarias, culturales, deportivas, etc. Unidad de medida: cantidad de eventos a los que concurren por mes, integrantes de la familia. Meta: 4 eventos por mes, por integrante familiar.	Participación de integrantes de la familia en la actividad agropecuaria. Mujeres y jóvenes. Unidad de medida: Porcentaje de participación. Meta: lograr que participen el 50% de las mujeres y jóvenes en la actividad agrop.	Cantidad de nuevos emprendimientos en el entorno familiar, gestionado por Mujeres y Jóvenes. Unidad de medida: Cantidad de emprendimientos. Meta: Lograr un emprendimiento o por grupo de productores.	Encuestas a beneficiarios directos.	

	Mejora la calidad de vida en el ámbito Rural.	Tasa de uso de tecnologías recreativas (Internet, televisión satelital) en los campos. Unidad de medida: Porcentaje de familias que acceden a tecnologías en los establecimientos rurales. Meta: Lograr que el 100% accedan. Mejoras edilicias en hogares rurales.	Productores planificando actividades y gestionando el tiempo. Unidad de medida: Porcentaje de productores. Meta: 100% de los Productores que planifiquen.	Cantidad de Productores capacitados en planificación de actividades. Unidad de medida: Cantidad de Productores. Meta: Lograr capacitar a 350 productores.	Planillas de planes Operativos de los establecimientos de productores capacitados. Encuestas a beneficiarios directos sobre incorporación de mejoras en el hogar.
ECONÓMICOS	Mejorar el poder adquisitivo.	Incorporación de bienes de capital. Unidad de medida: porcentaje de productores que renuevan maquinarias. Meta: Lograr que 80% adquieran nuevas maquinarias.	Ingresos de los productores agropecuarios. Unidad de Medida: Margen bruto por hectárea. Meta: Lograr un aumento del 20% del Margen Bruto.	Cantidad de Productores capacitados en Agricultura y Ganadería. Unidad de medida: Cantidad de productores. Meta: Lograr capacitar a 350 productores	Encuestas sobre compra de bienes de capital en concesionarias y en Cámaras de comercio. Encuesta a productores capacitados sobre productividad lograda. Planillas de asistencia a capacitaciones y encuestas al finalizar las capacitaciones.
	Empoderamiento comercial de los productores integrados.	Costos de transacciones comerciales. % Comisiones y descuentos por cantidades. Unidad de Medida:	Actividades de integración en transacciones comerciales. Unidad de medida: Porcentaje de productores. Meta:	Cantidad de Productores capacitados en Gestión Agropecuaria. Unidad de medida: Cantidad de productores.	Cantidad de compras realizadas en conjunto, por grupo. Variación del costo comercial grupal vs. Individual.

		<p>Porcentaje de costos comerciales.</p> <p>Meta: lograr disminuir los costos comerciales un 5%.</p>	<p>Lograr que el 80% de los productores participen en compras integradas.</p>	<p>Meta: Lograr capacitar a 350 productores.</p>	
AMBIENTALES	<p>Aumento de la biodiversidad, disminución de la erosión.</p>	<p>Biodiversidad, presencia de especies que habían disminuido su población.</p> <p>Unidad de medida: Cantidad de especies observadas.</p> <p>Meta: Lograr que aumenten su cantidad de individuos 10 especies.</p>	<p>Superficie forestada en Establecimientos agropecuarios.</p> <p>Unidad de medida: porcentaje de superficie ocupada.</p> <p>Meta: Lograr un 2% del área con forestación.</p> <p>Uso de agroquímicos por unidad de superficie.</p> <p>Unidad de medida: porcentaje</p> <p>Meta: disminuir el uso en un 25%.</p> <p>Uso de técnicas de cobertura permanente del suelo.</p> <p>Unidad de medida: porcentaje de superficie.</p> <p>Meta: Lograr un 100% de la cobertura del suelo de los</p>	<p>Cantidad de productores capacitados en Cuidado del Medio Ambiente.</p> <p>Unidad de medida: cantidad de productores.</p> <p>Meta: Capacitar a 350 productores.</p>	<p>Encuestas sobre forestación en establecimientos agropecuarios, presencia de animales, aves e insectos autóctonos conviviendo con el sistema productivo.</p> <p>Encuesta sobre el uso de agroquímicos anualmente.</p> <p>Encuestas sobre procesos de labranzas proporción de superficie manejada con cobertura permanente.</p>

			establecimientos agropec.		
--	--	--	---------------------------	--	--

(Fuente: Elaboración propia)

El jefe de agencia es el encargado de ejecutar el proyecto, y delegar la responsabilidad de realizar las capacitaciones de los grupos de productores, entre los profesionales que integran el Staff de la agencia y los investigadores invitados. La posibilidad de realizar la integración entre los grupos de investigación y extensión para organizar las capacitaciones necesarias, genera un acercamiento entre las distintas áreas de la organización y los productores, si bien externamente se producen islas (grupos de productores a capacitar en las distintas Agencias), internamente se fortalece la integración organizacional mediante un adecuado manejo de comunicación y planificación interna.

Para iniciar un proceso de gestión por resultados, se necesita contar con tres datos fundamentales, un presupuesto asignado, un responsable (delegación de autoridad para ejecutar) y un resultado a alcanzar “Triángulo de responsabilización” (Hintze, 2001, pág. 9). En este caso al contar con esta información se podría iniciar un período focalizado en obtener y analizar resultados (medir eficiencia política-estratégica), y dejar de pensar solo en el proceso de obtención de los productos a un determinado costo (eficiencia operativa).

Siguiendo la cadena de responsabilización en orden ascendente, (esquemática en la Tabla N° 11), a los jefes de Agencia de Extensión Rural (de ahora en adelante AER) los controla, y les delega responsabilidad para el seguimiento de los proyectos, el Coordinador de Área de Extensión y Desarrollo de la Estación Experimental, siendo su “intervención no vinculante” ya que previamente da su opinión sobre las decisiones que va a tomar el jefe de Agencia de Extensión Rural y posteriormente ejerce una función de control y monitoreo. (Hintze, 2001, pág. 10). La responsabilidad de someter el proyecto a evaluación la tienen las Direcciones de Estaciones de Experimentación Agropecuaria, la Dirección Regional y el Consejo Regional, quienes deben realizar un análisis de avance y concreción de los productos y la obtención de resultados operativos en primer término y al finalizar el Proyecto serán los encargados de realizar la evaluación de efectos.

Tabla N° 11, Cadena de responsabilización para cada Agencia:

Gestión externa de cada AER	Resultados de Productos	Productos	Actividades	Responsable de actividad. Producción	Responsable de Proyecto. Intervención Vinculante	Responsable de seguimiento. Intervención no Vinculante y Control	Responsables de evaluación. Control.
PIA	Productores capacitados en ganadería, utilizando tecnologías y mejorando niveles de producción.	1	A, B	Profesional 1	Jefe de AER	Coordinador de Área	Dirección de Estación Experimental, Dirección de Centro Regional, Consejo Regional,
		1	C, D	Profesional 2			
		1	E	Profesional 3			
	Productores capacitados en agricultura, utilizando	2	A, B	Profesional 2	Jefe de		

	tecnologías y mejorando niveles de producción.				AER		
		2	C, D	Profesional 3			
		2	E	Profesional 1			
	Productores capacitados controlando y eficientizando el uso de recursos.	3	A, B	Profesional 3	Jefe de AER		
		3	C	Profesional 2			
	Productores capacitados promoviendo la biodiversidad y controlando la erosión.	4	A, B	Profesional 1	Jefe de AER		
		4	C, D	Profesional 3			

(Fuente: Elaboración Propia)

La tabla N° 11, permite entender, cómo se organiza internamente cada AER para ejecutar el proyecto PIA, a su vez, elaborar un esquema de rendición de cuentas, donde cada agente es responsable (autoridad para ejecutar) de una porción determinada del resultado final. Para poder realizar rendición de cuentas falta incorporar el presupuesto del proyecto PIA y la distribución entre sus productos.

El presupuesto requerido por cada AER para llevar adelante el PIA va a depender de la cantidad de grupos de productores que logren armar.

Hay ciertas actividades que se deben realizar en una determinada época del año (Ej: capacitación en siembra de cultivos de invierno), motivo que genera una distribución presupuestaria heterogénea entre los meses, por lo cual se debe contar con un Plan Anual de Actividades donde se planteen las actividades de cada producto y su presupuesto para el año (Planificación del Plan Operativo Anual de AER).

El fundamento del proyecto PIA se basa en desarrollar capacidades en los beneficiarios directos, “enseñar a pescar”, la tarea de generar conocimientos y transferirlos puede llevar mucho tiempo, pero una vez que dichos conocimientos son volcados al sistema productivo, generan un aumento de la productividad, por adopción de tecnologías, y por el desarrollo de capacidades que permanecerán luego de que culmine el proyecto PIA, buscando lograr una efectividad sostenible, (lograr resultados y desarrollar capacidades) (Hintze, 2005, págs. 23,24).

En el presupuesto del proyecto PIA se observa que podría haber un leve aumento en el inciso 1, gastos de personal, esto se debe a que los jefes de agencia aumentarían su nivel de 7 a 8 por aumento del grado de responsabilización y el resto de las actividades que se plantean realizar están enmarcadas en el RAEO como naturales de los puestos que ocupan los profesionales.

El proyecto PIA es un instrumento o herramienta de intervención, que permite ordenar las principales actividades de transferencia a nivel local. Si bien existen otras actividades a realizar, quedarían con un nivel inferior de priorización en la Matriz de producción externa y un porcentaje de dedicación menor por parte de los profesionales (ej: Gestión del programa Pro Huerta y Cambio Rural).

En el proceso de capacitaciones pensado en el proyecto PIA, el principal recurso utilizado es el capital humano que posee la institución, pero si dichas capacitaciones no se apoyan con acciones in situ (análisis de suelo, análisis de poder

germinativo, siembras, etc.), el proceso de aprendizaje queda expuesto a no ser implementado como adopciones de tecnologías, en las actividades concretas que mejoren los procesos de producción agropecuaria.

El fortalecimiento de la producción externa institucional es considerado como el principal eje de la propuesta de gestión, por el motivo de organizar actividades entorno a los principales beneficiarios inmediatos citados en la Misión Institucional, quienes a su vez pueden hacer lobby en la valoración positiva o negativa de la imagen institucional y por ende de la gestión de quienes están a cargo de la misma.

B-Fortalecer la producción interna:

Para obtener resultados favorables en la producción externa, es necesario contar con determinadas condiciones, y la oportuna disponibilidad de los recursos institucionales como: el personal, equipos, mantenimiento de los medios de producción y equipamientos, comunicaciones, compras y abastecimiento de insumos, etc.

Para lograr mantener las condiciones nombradas, se deben realizar determinadas actividades. Estas actividades enmarcadas en productos específicos según la finalidad que tienen, (administrativos, de mantenimiento, etc.), corresponden a productos que serán consumidos por la propia institución (internos), por este motivo se denomina **producción interna**, y de ella depende en gran parte la obtención de los resultados externos de la organización (Hintze, 2005, pág. 18). Dicho de otra manera los responsables de la producción externa no pueden realizar su trabajo sin el apoyo de los que tienen a su cargo la producción interna.

Para fortalecer la producción interna se sugiere la siguiente gestión:

2) Incorporar personal de apoyo: Prioridad 2

El objetivo de la incorporación de personal de apoyo es eficientizar el uso de los recursos asignados (aumento de puestos de planta en la microestructura organizativa).

Los profesionales tienen asignadas tareas de mayor responsabilización en la generación de resultados institucionales (conducir investigaciones, realizar asesoramientos, analizar información, etc.), y actualmente deben quitar horas de dedicación a su principal tarea para suplir la falta de personal que colabore en tareas básicas (servicios de apoyo Ej: Administrativos, Mantenimiento de parcelas y laboratorios, cortes de ensayos, realización de pruebas de laboratorios, acondicionamiento de muestras, etc.).

En el Centro Regional La Pampa - San Luis de INTA, la dotación de personal se ha ido transformando debido a las disposiciones políticas que favorecieron el retiro voluntario de personal de apoyo y técnicos y no de profesionales. Las estructuras de los grupos de trabajo quedaron con muy poco personal de apoyo en proporción a la cantidad de profesionales que tienen.

La comparación del personal que existía en 2016 con respecto al 2020 se expresa en la tabla N° 12:

Tabla N° 12:

Descripción Puesto	Año 2016	Año 2020	Diferencia
Profesionales	151	157	+ 6
Técnicos	43	33	- 10
Personal de Apoyo	64	59	- 5
Becarios	21	20	- 1
Contratos 1.8.7	7		- 7

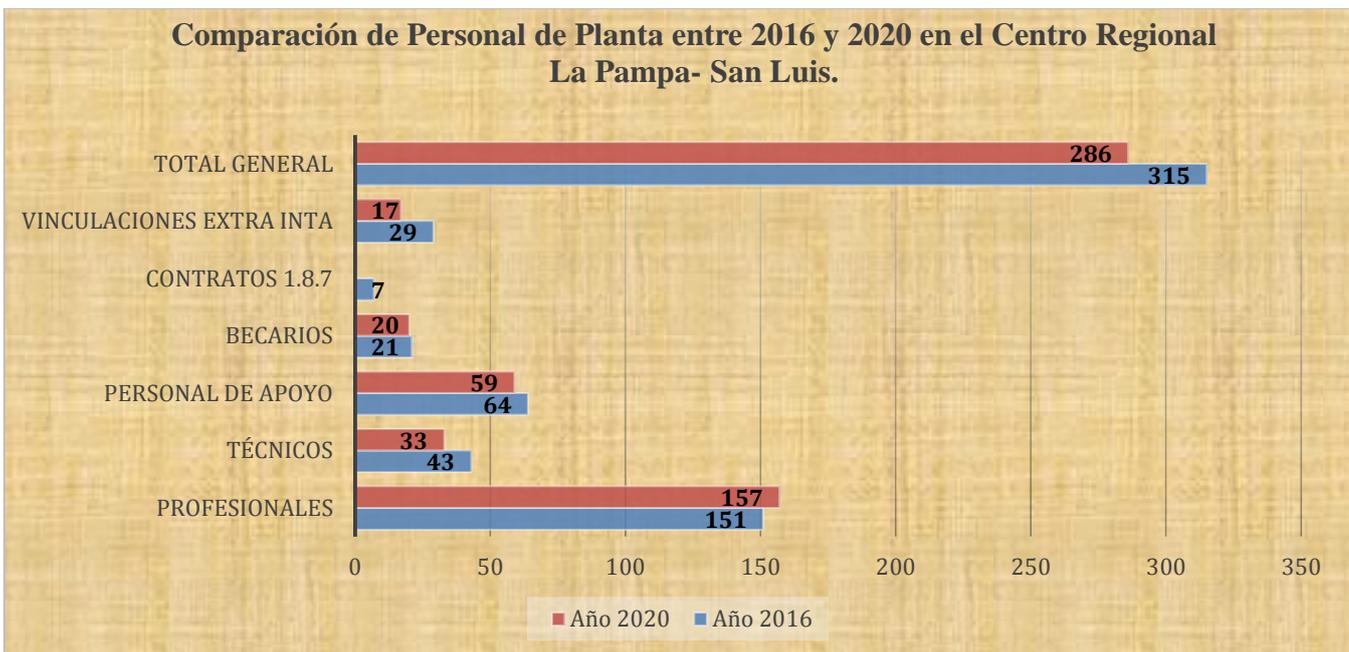
Vinculaciones extra INTA	29	17	- 12
Total general	315	286	- 29

(Fuentes: Comunicación personal Asistente RRHH CR LP-SL y PCR 2016-2020)

Como se observa en la tabla N° 12, la cantidad de profesionales aumenta en 6 en el transcurso del periodo descrito y los puestos de apoyo y técnicos disminuyen en 5 y 10 personas respectivamente, ampliando la brecha que ya era significativa. Los becarios prácticamente mantienen su número. Los contratos 1.8.7 no se renovaron.

A modo de visualizar las diferencias se esquematiza el Gráfico N° 9, donde se observa claramente que en el año 2020 solo se incrementan los profesionales y desaparecen los contratos 1.8.7, justamente aquellos profesionales contratados mediante esta modalidad, pasan a ser personal de planta en el escalafón de profesionales, luego de cumplir un determinado período de tiempo y ser valorados positivamente en las evaluaciones de desempeño.

Gráfico N° 9 comparativo de Personal de planta 2016 y 2020:



(Fuente: Elaboración Propia)

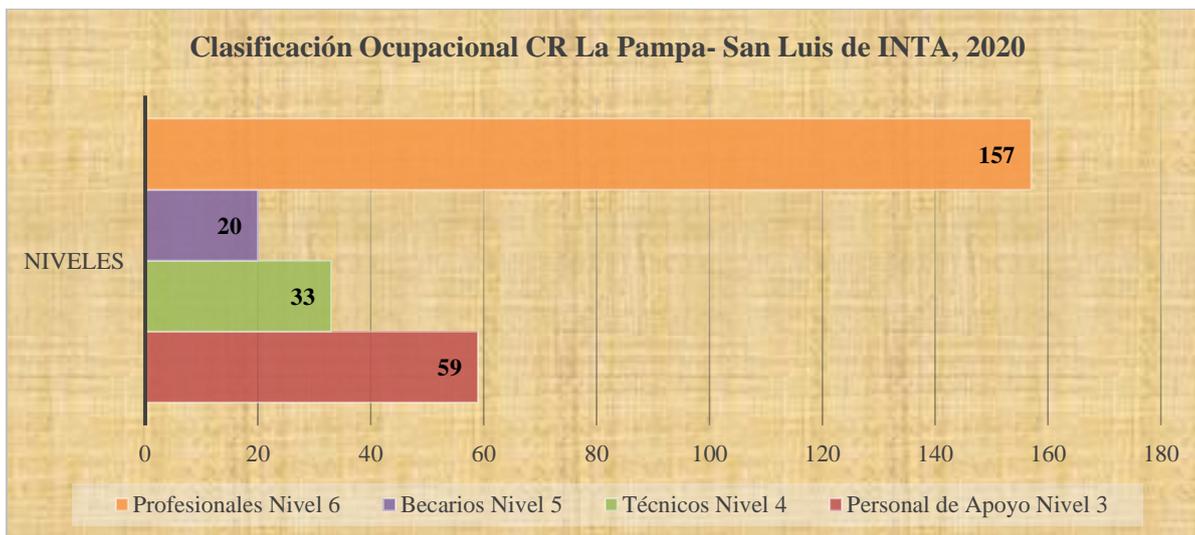
Antes de continuar con la propuesta de gestión se debe realizar una breve descripción de algunos conceptos:

Pirámide Organizativa:

Los puestos de trabajo en una organización se clasifican en base a un nivel de responsabilidad, tareas a cumplir y determinados requisitos que se necesitan para ser ocupados (Clasificación ocupacional). “El conjunto de puestos y la manera en que se distribuyen en los diversos niveles conforman la pirámide organizativa de la institución u organización en estudio. Cada puesto tiene asignadas tareas específicas, a mayor nivel, mayor grado de responsabilidad asumida” (Hintze, 1999, pág. 27).

Para armar la pirámide organizativa se utilizan los puestos de trabajo que integran la planta de personal, como son los profesionales, técnicos y personal de apoyo. Como se expresa en el párrafo anterior, las responsabilidades y tareas específicas que asume cada unidad de puesto de trabajo se valoriza asignándole un nivel determinado (cada nivel obtiene una determinada retribución monetaria por las responsabilidades asumidas), por ejemplo los profesionales en promedio son nivel 6, los becarios nivel 5, los técnicos nivel 4 y el personal de apoyo nivel 3. En el gráfico N° 10 se describe la clasificación ocupacional del personal de planta por niveles, dicha clasificación es utilizada para elaborar el índice de profesionalización como se explica en el siguiente punto.

Gráfico N° 10 descriptivo de la Clasificación Ocupacional del Centro Regional La Pampa - San Luis:



(Fuente: Elaboración Propia, datos consultados a asistente de RRHH del Centro Regional La Pampa – San Luis de INTA).

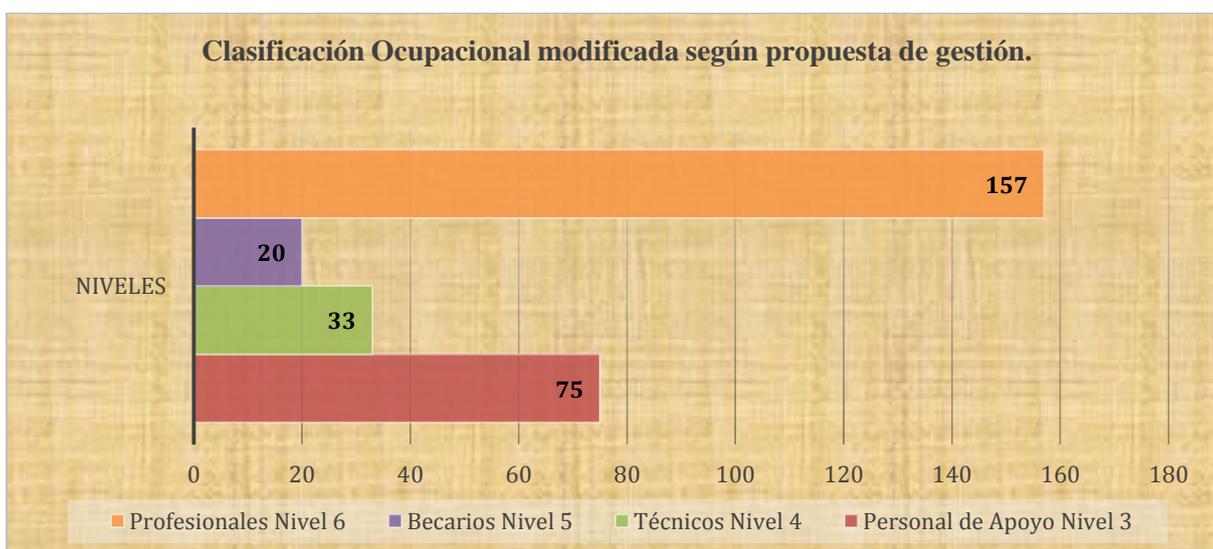
La incorporación de personal de apoyo tiene impacto en la pirámide organizativa en el nivel inferior, buscándose equilibrar la planta de profesionales con incorporación de puestos de apoyo, para evitar el aumento del “Índice de profesionalización de la planta de puestos” (Hintze, 1999, pág. 28).

Según una encuesta realizada en el ámbito de las Estaciones Experimentales del Centro Regional La Pampa – San Luis (Anguil y San Luis), las necesidades específicas para cubrir vacancias es la siguiente:

Existen 16 vacancias de personal de apoyo (2 apoyo campo Grupo suelo y agua, 2 apoyo campo Grupo pasturas y nutrición, 2 apoyo laboratorio forrajes, 2 apoyo campo Grupo protección de cultivos, 2 apoyo campo Grupo sanidad animal, 2 apoyo Grupo recursos naturales, 3 apoyo administrativos Agencias de Extensión Rural, 1 auxiliar mecánico).

En el gráfico N° 11 se expresa la nueva Clasificación Ocupacional del CR La Pampa – San Luis de INTA, teniendo en cuenta la incorporación 16 puestos de personal de apoyo:

Gráfico N° 11:



(Fuente: Elaboración Propia)

Índice de Profesionalización, impacto de la modificación sugerida en la Estructura Organizativa:

El Índice de Profesionalización es calculado como el nivel promedio de los puestos y se pondera por la cantidad de puestos que se ocupan en cada nivel, de esta manera el índice nos demuestra en que niveles de la pirámide organizativa se encuentran la mayor proporción de puestos ocupacionales. “A mayor índice de profesionalización significa mayor grado de profesionalización de la organización (más cantidad de profesionales que técnicos y/o personal de apoyo)” (Hintze, 1999, pág. 28).

Si bien el INTA es una organización que tienen un alto grado de profesionalización en su planta, se encuadra en las llamadas “cerebro intensivas” (Hintze, 1999, pág. 28), el aumento desproporcionado de la profesionalización atenta contra el normal funcionamiento de los grupos de trabajo, con pérdida de eficiencia Institucional⁴⁹.

Las tareas relevantes que realiza el personal de apoyo son básicas y propias de cada grupo de investigación o agencia de extensión, motivo que no permite la posibilidad de reubicar o trasladar rutinariamente al personal de un grupo a otro sin tener en cuenta la pérdida de tiempo que generaría capacitar a otra persona.

Los requisitos básicos para el personal de apoyo son: contar con estudios secundarios completos y una experiencia laboral mínima. Las capacidades actitudinales y aptitudinales requeridas son: buena predisposición para trabajar en equipo e informar verbalmente, ser metódico, aprender en forma continua, interpretar instrucciones; comprometerse con la organización, orientar su tarea al logro de los objetivos del equipo y adaptarse a los cambios institucionales.

Con respecto al presupuesto requerido, el personal de apoyo tiene un costo de un poco más de la mitad del valor de un profesional, y sus actividades de rutina permiten a los profesionales del grupo tener más tiempo para analizar datos, escribir publicaciones, desarrollar nuevas hipótesis y realizar trabajos de transferencia de tecnologías y conocimientos hacia el sector demandante.

Con este aumento de RRHH, el incremento en personal de planta sería menor al recorte realizado en el periodo comprendido entre 2016 y 2020, donde se perdieron 29 puestos de trabajo. Como se fundamenta en el punto siguiente con la cantidad de unidades puestos de trabajo solicitadas se garantizaría la realización de las tareas de gestionar procesos administrativos, de limpieza y mantenimiento de parcelas de ensayos, limpieza y apoyo en procesos de laboratorios, obtención y acondicionamiento de muestras para procesar, etc.

Teniendo en cuenta la expresión del índice de Profesionalización como el promedio de participación de cada nivel, se observa que la intención de incorporar personal de apoyo, es equilibrar la estructura organizativa, manteniendo el total de personal por debajo de la cantidad que había antes del 2020, y disminuyendo la proporción en que participan los profesionales sobre el total del personal de planta.

Comparación de los Índices de profesionalización:

Como se observa en la Tabla N° 13, se logra una disminución del Índice de profesionalización (de 5 a 4,91), si bien la variación no es muy significativa (un 2% aproximadamente), la incorporación del personal de apoyo contribuye a mejorar los procesos de producción Institucional.

Tabla N° 13: Descripción de los índices de profesionalización en 2016, 2020 y la modificación sugerida:

Descripción Puesto	Año 2016	Año 2020	Modificación sugerida	Nivel de puestos
Profesionales	151	157	157	6
Técnicos	43	33	33	4
Personal de Apoyo	64	59	75	3

⁴⁹ Mayor costo por unidad de producto alcanzado, debido a que se utilizan RRHH de mayor nivel para hacer tareas operativas que no requieren altas capacidades.

Becarios	21	20	20	5
Total General (contabilizando Vinc. y contratos)	315	286	302	
Índice de profesionalización	4.94	5	4.91	

(Fuente: Elaboración propia)

En la actualidad los profesionales y técnicos le quitan tiempo a realizar sus tareas programadas, para dedicar tiempo a realizar tareas de apoyo, como por ejemplo: realizar tareas de administración como gestiones de contrataciones, compras de insumos, pago a proveedores y servicios.

Para demostrar el tiempo que los profesionales dedican a realizar tareas de apoyo, se realizó la siguiente encuesta en ambas Estaciones Experimentales del Centro Regional La Pampa - San Luis y sus Agencias de Extensión: (<https://docs.google.com/forms/d/1iTN-4ZaJWbC2sAFiTCqEzP3XY9Aiz1O8UvJ90EtF6ng/edit#responses>), La encuesta consistía en las siguientes cuatro preguntas para indagar el grado de participación en tareas de apoyo:

a)- ¿Sos Profesional o Técnico? Si o No.

b)- Tu puesto está relacionado con tareas de gestión? (jefaturas, Coordinaciones, administrativo, etc) Si o No.

c)- ¿Dedicas tiempo a realizar tareas de apoyo? Si Administrativas, Si tareas a campo, Si Tareas administrativas y de campo, No realizo tareas de apoyo.

d)- En caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior, ¿Cuántas horas semanales le dedicas a las tareas de apoyo? 1, 2, 3, 4, 5, o más de 6 horas semanales.

Según la respuesta realizada por 80 agentes, se pudo constatar que el 88,7% de los profesionales realizan tareas de apoyo, mientras que el 11,3 % restante no ejecutan dichas tareas, como se indica en el gráfico N° 12:

Gráfico N° 12:

Dedicas tiempo a realizar tareas de apoyo? Administrativas, Mantenimiento, tareas a campo.

80 respuestas



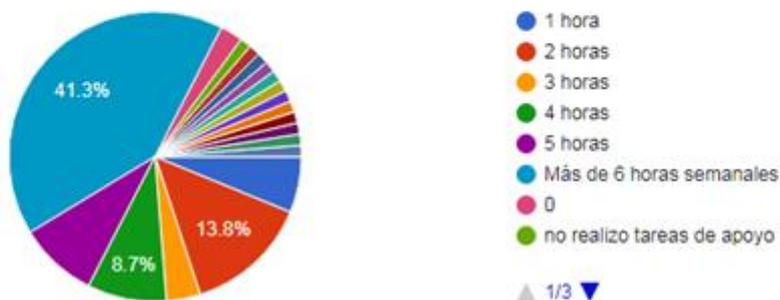
(Fuente: Elaboración Propia)

Aquellos profesionales y técnicos que respondieron que realizan tareas de apoyo, y no dedican su tiempo a actividades o tareas de gestión, ocupan al menos 4 horas semanales en realizar tareas de apoyo (99% de respuestas con más de 4 horas semanales), si se contabiliza a quienes respondieron que realizan tareas de apoyo y cumplen roles de gestión, el 67,7 % de los profesionales dedican más de 4 horas semanales a realizar tareas de apoyo y el 29,5% ocupa 3 horas o menos de su tiempo en realizar dichas tareas.(Gráfico n° 12)

Gráfico N°12:

En caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior, ¿Cuántas horas semanales le dedicas a las tareas de apoyo?

80 respuestas



(Fuente: Elaboración Propia)

Estos datos generan información acerca del uso del tiempo, la cual se puede analizar de la siguiente manera:

El 97,2% de los profesionales que realizan tareas de apoyo, se pueden agrupar en base a las horas que le dedican a dichas tareas, con el objetivo de poder transformar los valores porcentuales en valores absolutos y de esa manera iniciar el proceso de sumatoria de horas dedicadas a las tareas de apoyo.

Si bien existe diversidad en la cantidad de horas utilizadas para realizar estas actividades, se observa una marcada participación de profesionales en emplear más de 6 horas semanales (41,3%) a realizar este tipo de tareas, mientras que el 18,5% utilizan entre 1 y 3 horas semanales.

Para profundizar el análisis y transformar los porcentajes en valores absolutos, se construye la Tabla N° 14 con las horas de dedicación semanal a tareas de apoyo por parte de los profesionales:

Tabla N° 14:

Dedicación semanal a tareas de apoyo	Porcentaje que respondieron	Cantidad absoluta de profesionales sobre el total	cantidad de horas semanales dedicadas a tareas de apoyo
1 hora	5.3%	8.3	8.3 hs.
2 horas	13.2%	20.7	41.4 hs.
3 horas	3.9%	6.1	18.3 hs.
4 horas	9.2%	14.4	57.6 hs.
5 horas	9.2%	14.4	72 hs.
más de 6 horas	41.3%	64,8	389 hs.
TOTALES	82.1%	129	585.6 hs.

(Fuente: Elaboración propia basados en la encuesta).

Ampliando el estudio de esta encuesta y llevando el análisis a nivel de grupos de trabajo del Centro Regional La Pampa - San Luis, en los 8 grupos de investigación y las 12 Agencias de Extensión Rural; que los profesionales dediquen las horas descritas en la tabla N° 14 a tareas de apoyo, significa que en cada grupo se pierden semanalmente 29,3 horas

profesionales (585,6 horas/ 20 grupos de trabajos) para realizar las tareas de apoyo. Esta cantidad de horas expresadas en días laborables (585,6 horas/8 horas día) equivale a 73,2 días por semana para todo el CR y en el año equivaldría a 3367,2 días (73,2 días x 46 semanas, descontando semanas por licencias ordinarias), esto significa que en el transcurso del año los profesionales en cada grupo de trabajo invierten 168,4 días (3367,2 días/20 grupos); es decir un poco más de la mitad de un año laboral 73,2% de un puesto de trabajo (168,4 días /230 días x100).

A nivel general, de los 157 profesionales del Centro Regional La Pampa - San Luis, un 12,5 % le dedican su tiempo a tareas de gestión que son actividades de producción interna, como se explicó en el punto 5 Recursos Humanos del Centro Regional, en la página 36.

Continuando con la fundamentación requerida para incorporar personal de apoyo, se realiza el siguiente razonamiento: los 157 profesionales dedican anualmente 288.880 horas (157 profesionales x 8 horas x 230 días = 288.880 horas de trabajo) a generar producción externa e interna, el 12,5% de éstos profesionales realizan actividades de producción interna por lo cual no deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar el análisis, porque sus actividades están muy relacionadas con tareas de apoyo administrativas y de coordinación. El 12,5% corresponde a 20 profesionales y expresado en horas de trabajo a 36.800 horas anuales (20 profesionales x 8 horas x 230 días = 36.800 horas).

Los 137 profesionales dedicados a la producción externa (157 – 20 = 137) realizan actividades relacionadas con armar publicaciones, desarrollar nuevos conocimientos y tecnologías para ser transferidas al sector privado, dictar cursos, capacitaciones, realizar visitas de asesoramiento, transferir licencias para comercializar variedades con nuevas tecnologías, etc. Teniendo en cuenta el análisis del párrafo anterior, a las 288.880 horas de trabajo se les debe restar el tiempo que ocupan los profesionales que realizan actividades de producción interna 36.800 horas (288.880 – 36800 = 252.080 horas profesionales de producción externa).

Al relacionar la dedicación de profesionales de producción externa que realizan tareas de apoyo 26.937,6 horas (3.367,2 días x 8 horas de día laboral) con las 252.080 horas totales dedicadas a tareas de producción externa, nos representa el tiempo restado a la productividad total en los grupos de trabajo o unidades organizativas (26.937,6 horas/252.080 horas x 100= 10,7%); el resultado 10,7% significa cuanto tiempo invierten los profesionales en realizar tareas de apoyo.

Este análisis fundamentaría la solicitud de los puestos de apoyo, para incrementar el tiempo dedicado a producción externa sólo en un 10,7% por parte de los profesionales, es decir, la modificación del uso del tiempo no es significativa. Teniendo en cuenta dicho resultado, la incorporación del personal de apoyo sólo ayudaría a organizar mejor las tareas de producción auxiliar externa y también contribuiría a mejorar la motivación de los profesionales ya que dejarían de hacer tareas que no le competen y podrían utilizar el tiempo para capacitarse por ejemplo; y es sabido que cuando los RRHH se sienten motivados su dedicación a realizar actividades es mayor.

En el gráfico N° 13 se observa el tiempo dedicado por los profesionales a realizar tareas de apoyo y dejan de hacer tareas relacionadas directamente con generar producción externa:

Gráfico N° 13:



(Fuente: Elaboración Propia)

En las unidades organizativas denominadas “grupos de Investigación” existen los siguientes puestos de trabajo; el jefe de grupo que tiene un nivel 6 con mayor responsabilidad a la hora de coordinar las tareas del grupo, profesionales con nivel 5 o 6 (según experticia y antigüedad laboral), puestos de trabajo de técnicos con nivel 4 y personal de apoyo con niveles 2 y 3 según experiencia laboral (RAEO), todos se clasifican como pertenecientes a la línea organizativa. Mientras realizan las actividades sistemáticas y permanentes pertenecientes a gestiones clasificadas como en la línea vertical de la organización (mantener actividades rutinarias de investigación), también dedican parte del tiempo a actividades en proyectos pertenecientes a la organización programática (actividades específicas de investigación y desarrollo que tienen un inicio y un fin y un resultado a obtener), también llamada línea horizontal.

La descripción realizada sobre el grupo de trabajo de investigación describe el carácter matricial de la organización a nivel micro, es decir en los puestos de trabajo donde un agente tiene responsabilidades por la línea vertical (por ejemplo: mantener limpios los ensayos de larga duración, y vehículos asignados al grupo) y a su vez tiene actividades de responsabilización por la línea horizontal en proyectos como los Estructurales o Disciplinarios y/o Proyectos Locales (por ejemplo: recolección de muestras de investigaciones, acondicionamiento de materiales de laboratorio). La incorporación de personal de apoyo favorece ambas modalidades de organización, ya que realizan actividades rutinarias, como así también específicas para algún proyecto, por este motivo la incorporación de personal de apoyo favorece la generación de producción externa.

Las unidades organizativas denominadas “Agencias de Extensión Rural” (AER), tienen diferente organización, el jefe de agencia tiene un nivel 7 y tiene personal a cargo a diferencia de los jefes de grupos de investigación, en las AER existe un puesto de apoyo administrativo de nivel 3 (perteneciente al Staff de la AER y sus actividades son principalmente de apoyo a la producción externa), el resto del personal pertenecen a la línea vertical de la Institución, comprometidos con los resultados institucionales, y también tienen participación en actividades de proyectos de la línea horizontal, integrado por profesionales con nivel 5 o 6 según expertise y antigüedad laboral, técnicos con nivel 4 y personal de apoyo de nivel 2 o 3. La solicitud de 3 apoyos administrativos para Agencias fortalecerá la producción interna Institucional, la cual lleva tiempo y requiere de conocimientos específicos de administración, que es una capacidad que muchos profesionales carecen, por no ser un tema propio de la disciplina de las ciencias biológicas.

Para incorporar al personal de apoyo necesario, se debe tener en cuenta que depende de la aprobación por parte del Consejo Directivo de una Resolución que amplíe las vacantes o unidades de puestos de trabajo específicas; pero el personal de INTA al ser parte del Estado Nacional, debe tener la aprobación del Poder Ejecutivo Nacional, quien debiera dictaminar un Decreto a través de Jefatura de Gabinete de la Nación⁵⁰, autorizando el aumento de partidas presupuestarias para atender la mayor erogación.

C- Contribuir al Desarrollo Organizacional:

En la propuesta de gestión se intenta contribuir a la temática, sin querer o pretender abordar el Desarrollo Organizacional completamente, debido a que analizar dicho tema requeriría de un trabajo mucho más amplio. Se necesitaría estudiar aspectos que impactan a largo plazo, como la modificación de la cultura organizacional, **la gestión de RRHH**, la estructura organizativa, y utilizar como soporte técnico información relevada de desempeño individual y grupal, los sistemas de comunicación internos y externos, avances tecnológicos, etc.

El desarrollo organizacional deriva de que el Capital Humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, y en consecuencia, su manejo y su relación con el entorno es clave para el éxito organizacional en general. “El desarrollo organizacional abordará, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y

⁵⁰ Existen antecedentes como el Decreto N°632/2018 en su artículo 11.

jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional” (Inzua, 2020, pág. 7).

Las organizaciones para mantenerse vitales deben saber entender los cambios de contextos que se producen en el entorno y como impactan en el desarrollo de las actividades. Estos cambios de contextos son impulsores de modificaciones dentro de la organización, las reformas que se realizan buscan que la organización pueda seguir cumpliendo con sus objetivos, y además se debe tener en cuenta que dichas modificaciones no impacten negativamente en la motivación del personal.

Se pretende, a través de procesos de cambios planeados, que las organizaciones sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual se utilizan una gran variedad de técnicas y herramientas. “Los objetivos del desarrollo organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano” (Inzua, 2020, pág. 8).

En el plan de gestión propuesto, realizar la mejora en competencias de los profesionales mediante la capacitación de los mandos medios en gestión por resultados contribuye a mejorar la efectividad organizacional (competitividad) si se lo practica como un proceso y no como una actividad puntual (pensar en objetivos a largo plazo, no solo en los 4 años de gestión). La Reactivación del inciso 5, (formación y capacitaciones), contribuiría al Desarrollo Organizacional, siempre y cuando se lo aborde como un tema centralizado y con una **planificación estratégica de los RRHH**, y que sea acompañado por inversiones en tecnologías, sistemas informáticos o equipamientos requeridos para utilizar al máximo las capacidades institucionales y mantener alta motivación de los RRHH.

3) Capacitación en Gestión por Resultados. Prioridad 3

El INTA en su estructura organizacional contempla una Dirección Nacional Asistente de Planificación, Investigación y Desarrollo, a nivel central. La organización de dicha Dirección cuenta con una Gerencia de Planificación, Monitoreo y Evaluación y una Gerencia de Fortalecimiento de I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación).

La gerencia de Planificación, Monitoreo y Evaluación es la encargada de organizar el Sistema de Información, Control y Evaluación para toda la institución (15 Centros Regionales, 5 Centros de Investigación y Cartera Programática con 386 Proyectos en total).

El Centro Regional La Pampa San Luis articula con 127 proyectos de la cartera programática, y en su staff cuenta con un asistente de Planificación Seguimiento y Evaluación que colabora en el proceso.

En la cartera de proyectos anterior (2013-2019) se realizaba el control sobre los procesos y la evaluación se focalizaba en la obtención de productos. En la cartera de proyectos vigentes (2019-2025) el control o monitoreo se realiza sobre las actividades (procesos) que se llevan a cabo para obtener productos y la evaluación pone el foco en los resultados, es decir progresivamente el Sistema de Información, Control y Evaluación avanza en su desarrollo para acompañar al Sistema de Gestión.

Cuando hay concursos de selección de personal para ocupar cargos de gestión, como ser jefes de grupos de investigación, jefes de Agencias de Extensión y Directores de Estación Experimental, en los requisitos para postularse, aún no se exige tener competencias en Gestión por Resultados, a modo de ejemplo se realiza un resumen de las competencias para un concurso de Jefe de AER:

COMPETENCIAS.

- Conocer y entender el proceso de desarrollo de los sistemas de producción. Saber realizar tareas de extensión, transferencia y experimentación. Aprender y utilizar los documentos Institucionales. Asesorar a la Dirección de la Estación Experimental. Saber planificar y priorizar el uso de recursos Institucionales. Contribuir a la ejecución de proyectos y promover la articulación con los actores del territorio. Entender y administrar los recursos humanos de la Agencia de Extensión y saber administrar el presupuesto.

Como se observa, se incorpora cierta introducción a la gestión por resultados, pero le falta aún incorporar el proceso más importante que es el seguimiento, la evaluación y el análisis de los resultados obtenidos.

Para incorporar el Seguimiento y Evaluación como hábito, es necesario realizar una capacitación homogénea en los responsables de cada unidad de gestión, con el objetivo que todos adquieran al mismo tiempo las nuevas competencias. Para ello se debe organizar un cronograma de capacitación en ambas Estaciones Experimentales (San Luis y Anguil), que sea obligatorio para los Jefes de AER, Jefes de grupos de Investigación, Coordinadores de áreas y Directores. En esta primera instancia se capacitarían a 35 agentes (8 jefes de grupo, 12 Jefes de AER, 4 Coordinadores de áreas, 5 coordinadores de PIT, 3 administradores, 3 Directores), para lo cual se contratarían a especialistas en Gestión de Organismos Públicos, a quienes se les solicitaría un programa de capacitación que pueda ser realizado en encuentros quincenales, para evitar superponer la capacitación con diversas actividades sustantivas, y de esta manera lograr un alto porcentaje de asistencia.

Como expresa la tabla 4, del punto “3.b- Identificación y cuantificación de la demanda atendida desde el Centro Regional La Pampa- San Luis”, se observa falta de organización y diferenciación de los productos que aportan a los resultados, donde la sumatoria de distintas actividades conforman las metas, lo cual es imposible de analizar a simple vista. Este punto demuestra la falta de capacidades en gestionar hacia la obtención de resultados.

La incorporación de metas en el Plan Anual de Actividades permite iniciar el proceso de gestión por resultados, dicho proceso continua mediante el seguimiento de metas logradas en medio término y al finalizar el proyecto, o parte de un proyecto (producto), momento en que se recopila información, y se somete a un análisis para determinar cómo la institución cumple con sus metas, que grado de eficacia tiene (metas logradas/metas propuestas), y que grado de eficiencia (metas logradas/ recursos utilizados).

La capacitación grupal permite ahorrar tiempo y recursos, y acelera el proceso de instalación de la gestión por resultados, mejorando el proceso de seguimiento de las actividades y el uso de los recursos institucionales.

La capacitación una vez finalizada, deja como resultado inmediato, “agentes capacitados en gestión por resultados”, pero mientras se produce la capacitación (asignación de recursos) no se obtienen resultados, es decir no se satisfacen las necesidades, por lo cual no hay efectividad en la asignación de recursos; sin embargo al finalizar el proceso quedan las capacidades instaladas para satisfacer la necesidad de gestionar por resultados, este efecto se mantendrá en el tiempo (sostenibilidad, “efecto residual de la asignación”), alcanzando un alto grado de Desarrollo de Capacidad según el análisis de la matriz de efectividad sostenible (Hintze, 2012, pág. 5)

Desde el punto de vista de la planificación, tener agentes capacitados contribuiría a mejorar el nivel operativo de la organización, optimizando la asignación de responsabilidad por metas y recursos en los distintos sectores organizacionales. Al mejorar la eficiencia operativa, estaremos contribuyendo a mejorar la obtención de resultados (eficiencia estratégica) y los efectos deseados por parte de la gestión política Institucional, (eficiencia política).

La inversión en capacitación se debería realizar con imputación presupuestaria en el Inciso 5 (Becarios y Capacitaciones), pero al estar prácticamente desfinanciado dicho inciso se podría realizar mediante fondos del inciso 3 (Servicios). Existen alternativas de capacitaciones virtuales, y podrían realizarse convenios para elaborar programa de capacitación a medida de las necesidades institucionales, como inducción al tema de Gestión Pública y posteriormente, contratar el servicio de especialistas que profundicen la formación específica.

4) Reactivar el inciso 5, formación y capacitaciones. Prioridad 5.

Como se explicó en el análisis del presupuesto institucional en el punto 6, actualmente, solo el 1,37% del presupuesto de INTA, se destina a Becarios y Capacitaciones. A nivel del Centro Regional La Pampa – San Luis el inciso 5 no tiene presupuesto, debido a que Dirección Nacional concentra su manejo y direcciona muy específicamente el gasto. Esta situación genera inconvenientes en el acceso a capacitaciones, congresos, salidas al exterior de perfeccionamiento, etc.

Desde el punto de vista estratégico se está perdiendo la posibilidad de tener profesionales en contacto directo con la frontera del conocimiento en los principales centros de altos estudios mundiales, esta situación conlleva a un retraso en el desarrollo institucional en temáticas priorizadas por el Consejo Directivo. A su vez, se dificulta la posibilidad de

integrar recursos humanos institucionales en grupos de trabajos internacionales que podrían acercar recursos extrapresupuestarios a la institución (posibilidad de aumentar el Valor público generado por cada \$ nacional invertido).

Los profesionales que logran desarrollar sus capacidades y ampliar sus competencias, desde el punto de vista operativo, comparten sus nuevos saberes con los grupos de trabajo locales incrementando las competencias del mismo; asimismo incorporan nuevas tecnologías de procesos para obtener los productos planificados, en menor tiempo, ahorrando recursos, u obteniendo resultados más exactos, lo cual contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia institucional en el mediano y largo plazo, si analizamos la inversión en capacitaciones de profesionales según la matriz de eficiencia sostenible, seguramente estamos en el cuadrante inferior derecho “Desarrollo de Capacidad” (Hintze, 2012, pág. 5), como lo expresamos en el punto anterior.

El desarrollo de capacidad le otorga Sostenibilidad a todas las actividades que desempeña la institución, porque nutre de nuevos saberes para atender y satisfacer necesidades futuras. Si bien le quita un porcentaje al presupuesto institucional para lograr metas y resultados inmediatos, el alcanzar la sostenibilidad institucional genera la posibilidad de obtener mejores logros en el mediano plazo, “transformando a la organización en eficientista” (Hintze, 2012, pág. 6).

Depender de un presupuesto aprobado por la Legislatura Nacional, que tiene diversos intereses que están por encima de los intereses institucionales, genera un problema para aplicar la propuesta mencionada, porque la Dirección Nacional debe priorizar los incisos en base a los recursos que percibe y es lógico que priorice la masa salarial y servicios, con el objetivo de mantener en funcionamiento a la institución.

Esta circunstancia podría originar un aletargamiento Institucional, que en situaciones de bajos recursos presupuestarios nacionales, podría generar la peligrosa discusión de si es beneficiosa la institución para la sociedad o no.

El problema que surge de no contar con un presupuesto pleno, es que se deben conseguir recursos extrapresupuestarios para investigación, en orden a generar nuevos conocimientos, debido a que con el 1,3% del presupuesto para bienes de consumo, no alcanza para mantener todas las líneas de investigación que han sido priorizadas por la Institución. Algunos grupos que investigan líneas que le interesan a la actividad privada se verán favorecidos en la búsqueda de recursos extrapresupuestarios, mientras que otros grupos verán limitadas sus actividades (Investigación básica). El rediseñar las líneas de trabajo, genera un impacto en la decisión de formar becarios con el perfil que la institución considera.

Este hecho atenta contra la obtención de metas planificadas (redefinición de metas en base a los Proyectos extrapresupuestarios), lo cual podría hacer que la institución se acerque “a la zona de fracaso en la asignación de recursos, cuadrante inferior izquierdo en la Matriz de efectividad sostenible” (Hintze, 2005, pág. 5).

Por este motivo es indispensable convencer y/o persuadir a legisladores nacionales y a representantes del Poder Ejecutivo Nacional de los ministerios de Economía y de Agricultura, Ganadería y Pesca, para que incrementen el presupuesto institucional con un direccionamiento hacia la partida correspondiente a Inciso 5, para otorgar mayor Sostenibilidad a la institución.

Cabe recordar que los ingresos por la Ley de financiamiento de INTA son \$ 34.922.270.000, mientras que el Crédito o presupuesto aprobado por la legislatura Nacional es de \$ 10.244.235.570, por lo cual sería razonable incrementar la partida correspondiente a inciso 5, en \$ 1.000.000.000, que equivaldría al 10 % del presupuesto actual y generaría la posibilidad de insertar a profesionales en carreras de investigación y adopción de nuevas capacidades.

El incremento del presupuesto en este Inciso, redundaría en mayor grado de capacitaciones y formación, pero al realizar el análisis global de eficiencia Institucional, la proporción mayor de recursos volcados a generar desarrollo de capacidades, impactaría negativamente en la obtención de productos que satisfagan las necesidades en el corto y mediano plazo (disminuiría proporcionalmente la Efectividad Institucional en post de la Sostenibilidad); esta situación podría ser evaluada negativamente por parte de la conducción de la institución, que quieren “obtener resultados en el corto plazo (eficacistas)” (Hintze, 2012, pág. 7), para demostrar a la sociedad la transferencia del Valor Público generado por la institución.

Como conclusión, con el crédito actual no se puede realizar una planificación equilibrada de las actividades, solo alcanza para realizar las actividades de producción de resultados en el corto plazo y postergar el desarrollo de capacidades para la generación de Valor Público futuro; sino se revierte esta situación la SOSTENIBILIDAD Institucional está comprometida.

5) Aumento de crédito en Inciso 4 Inversiones para la compra de vehículos para EEAs y AER. Prioridad 4:

En el ámbito del Centro Regional La Pampa – San Luis, hay 104 unidades de transporte, los cuales tienen una antigüedad promedio de 17 años. El año en que más vehículos se renovaron es el 2008 (valor de variable estadística moda), es decir, la mayor cantidad de vehículos que se encuentran en funcionamiento tienen 10 a 12 años de antigüedad, (anexo 2).

El inconveniente que tienen estos vehículos, es el costo de mantenimiento debido a que su desgaste es intenso y cuando se los utiliza de manera frecuente se rompen y deben ser llevados a reparación, con el consiguiente gasto en repuestos y la imposibilidad de utilizar el vehículo por un tiempo. El Centro regional La Pampa – San Luis tiene una extensa región para recorrer, aproximadamente 800 km de largo⁵¹ por 350 km de ancho y para ello necesita vehículos que garanticen la travesía.

Si bien el presupuesto contempla inversiones a nivel nacional, las mismas se realizan de manera centralizada siguiendo el procedimiento explicado en el Manual de Compras de la Institución (Resolución 889/2005 y sus modificaciones), pero son muy dependientes de las partidas presupuestarias asignadas anualmente para inversiones (en caso de compra) o servicios (en casos de leasing, Capítulo 24, se regirán por la Ley 25248.).

El procedimiento para adquirir bienes muebles, se lleva a cabo teniendo en cuenta lo explicitado en los capítulos 5 y 24 del Manual de contrataciones.

La adquisición de vehículos se debe organizar mediante una planificación de las áreas donde se necesita mejorar la movilidad con el objetivo prioritario de generar producción externa, y en segundo lugar para optimizar las tareas de administración, gestión y mantenimiento; fortaleciendo la producción interna, y por consiguiente, favoreciendo el proceso institucional de generación de valor público.

La inversión se realizaría de manera escalonada con el objetivo de distribuir en el período de 4 años la renovación de dichas unidades.

La distribución de vehículos sería la siguiente, para cada AER y Grupo de investigación una Pick up doble cabina (total 20), para la división campo de cada EEAs 1 pick up cabina simple (total 2), para la administración de ambas EEAs y la división de gestión de la Innovación y agrotics 3 vehículos Utilitarios.

Los Utilitarios y las pick up cabina simple, se utilizan en actividades que tienen que ver con la producción interna y probablemente contribuyan en actividades de desarrollo organizacional, y las 20 pick up doble cabina y el utilitario de la división gestión de la innovación se vinculan principalmente con actividades de producción externa, también serían utilizadas para actividades de gestión interna.

En el listado general de vehículos existen 3 camiones modelos 1970, los cuales ya no pueden transitar por las rutas, por lo que se considera pertinente contratar el servicio de transporte y no renovar dichos vehículos.

Los vehículos que tengan una antigüedad mayor al año 2000 (22 vehículos sin contar los camiones), serán propuestos a venta a través de remate público según el manual de contrataciones del INTA, Capítulo 26, art. 143. Con el objetivo de recuperar parte de la inversión.

Como se observa en el listado de antigüedad de los vehículos (Anexo 2), hubo años donde no se realizaron inversiones y generaron un detrimento en la flota de vehículos. Para que esta situación no se repita en el futuro, es necesario gestionar recursos para renovar la flota gradualmente y mantener la antigüedad de la misma en menos de 10 años. Con la incorporación de los 25 vehículos propuestos, el promedio de antigüedad de la flota de vehículos del Centro Regional La Pampa – San Luis se modifica de 2.003 a 2.011, mejorando significativamente, (descontando los vehículos de mayor antigüedad que el año 2.000).

La renovación del parque automotor contribuiría:

⁵¹ Desde Quines, San Luis hasta Colonia 25 de Mayo, La Pampa.

- A mejorar el desarrollo del Proyecto de Innovación Activa (PIA), propuesto como principal acción a realizar para generar valor público.
- Aumentar la seguridad de los agentes de la institución.
- Disminuir los costos de reparaciones de los vehículos.
- Dinamizar el trabajo de administración.

El ingreso corriente de la institución, actualmente es tres veces superior al crédito otorgado mediante la Ley de Presupuesto Nacional, si bien en un contexto de recesión es muy difícil lograr que se amplíe la partida presupuestaria para el Inciso 4 (Inversiones) con cargo a la partida presupuestaria de la Ley de financiamiento de INTA, este debería ser el primer lugar para obtener el recurso para adquirir los vehículos mencionados.

En caso de ser desfavorable la respuesta, se debería gestionar mediante la contratación de leasing con fondos de las Cooperadoras de las EEAS una porción de dicha inversión, e intentar adquirir otra parte como inversión. Al imputar las adquisiciones mediante dos alternativas diferentes, se utilizaría menor proporción de recursos destinados a inversión y no generaría un impacto tan significativo en el Inciso 4 de inversiones, y de esta manera no afectaría al resto de las actividades desarrolladas por la institución.

Otra alternativa es aplicar institucionalmente a Proyectos Extrapresupuestarios de Bancos Internacionales como son el Banco Mundial y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), con el objetivo de incrementar las partidas en Inciso 4 y establecer objetivos de Desarrollos territoriales que favorezcan dichos convenios, la devolución de dicho créditos se realizaría mediante la aplicación en inciso 3 servicios, es decir buscar con créditos a largo plazo financiar la adquisición de capital que mejoraría la producción de valor público en el corto plazo; existen experiencias previas que avalan este mecanismo como fue el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuaria (AR-L1064) del BID, ratificado por la Res. 140/2011 del Consejo Directivo de INTA.

Conclusiones Generales:

Como conclusión de la propuesta de gestión, se plantea que, de la totalidad de los recursos que tiene el INTA, se pretende utilizarlos de la manera más eficiente posible, con el objetivo de maximizar la obtención de valor público y desarrollo de capacidades, en orden a generar efectividad y sostenibilidad institucional. Las actividades realizadas, para obtener dichos aportes, son las siguientes:

- Elaboración del Proyecto de Innovación activa. Incorporación de personal de apoyo. Adquisición de competencias en gestión por resultados. Reactivación del Inciso 5 (Becas y Capacitaciones). Modernización de la flota de vehículos.

Dichas actividades contribuyen de la siguiente manera:

El Proyecto de Innovación Activa (PIA) del Centro Regional La Pampa – San Luis de INTA, focaliza en usuarios que hoy no están siendo priorizados (son atendidos pero no priorizados), y su mejora productiva impacta positivamente en la generación de recursos económicos, que son volcados al entorno social mediante la creación de nuevos empleos, e inversiones; así mismo, el proyecto permite desarrollar capacidades relacionadas con la protección y cuidado del ambiente, generando sostenibilidad ambiental⁵². El acompañamiento durante 5 años a los grupos de productores por parte de INTA, genera un fortalecimiento del vínculo con dichos usuarios, permitiendo monitorear los avances en la obtención de las metas, garantizando la apropiación por parte de los productores y sus familias (beneficiarios directos) de la primera porción de valor público generado.

Con la incorporación de personal de apoyo se busca consolidar el trabajo de producción interna de diversos grupos de investigación y extensión (sector administrativo, de mantenimiento y laboratorios). Si bien la propuesta presentada no impacta significativamente en el uso del tiempo de los profesionales, la incorporación de personal de apoyo permite

⁵² Actualmente existe una creciente demanda social sobre el cuidado y protección del ambiente, esto ha permitido construir prácticas de manejo agrícola y ganadero que eviten los riesgos de contaminación que impactan en la salud del ambiente.

reordenar el funcionamiento, mediante la liberación de tareas de menor responsabilidad a profesionales, para que ocupen mayor tiempo en actividades de producción externa⁵³ o utilicen dicho tiempo en capacitarse y contribuir a la sostenibilidad institucional. La incorporación de personal de apoyo planteado, disminuye el valor del índice de profesionalización en un 2% a nivel del Centro Regional La Pampa - San Luis, siendo un valor poco significativo, es decir que no modifica el perfil⁵⁴ de la institución. El trabajo realizado en este caso contribuye a demostrar de manera explicativa, cómo analizar el impacto que tendría la incorporación de distintas clases de unidades puestos de trabajo, afectando la composición de las unidades de gestión de recursos en la microestructura institucional.

La capacitación en gestión por resultados de quienes ocupan puestos con responsabilidades en las unidades de gestión de recursos, posibilita avanzar en un proceso institucional de mejora continua. Esto permite planificar las actividades, teniendo en cuenta la priorización de las mismas en base a los usuarios a atender y que necesidad social satisfacer, utilizando los recursos de manera dirigida hacia la generación de resultados, analizando, debatiendo y consensuando la estrategia institucional que permita obtener resultados (eficacia) en el corto plazo y al menor costo posible (eficiencia), sin dejar de tener en cuenta las demandas futuras mediante el análisis prospectivo sobre las áreas de vacancias y en consecuencia desarrollar capacidades (sostenibilidad institucional). La capacitación en gestión por resultados incluye un sistema de seguimiento o monitoreo que permita corregir los desvíos y llegar al momento de la evaluación con toda la información necesaria para realizar la rendición de cuentas pertinente.

La reactivación del Inciso 5 del Crédito de INTA (Formación y capacitaciones), depende mayoritariamente de decisiones políticas que están por encima de la capacidad de resolución que tiene el INTA, debido a la pérdida de la autarquía financiera, en este punto es fundamental convencer a los diferentes estamentos políticos de la necesidad de ampliar el crédito institucional para formación y capacitación. Sin formación y capacitación, la institución en el mediano plazo pierde su sostenibilidad, siendo muy difícil atender las nuevas demandas sociales. Logrando solo atender necesidades básicas dejando de ser una institución generadora de conocimientos, este hecho podría cambiar el perfil de INTA y su valoración por parte de la sociedad.

Las actividades de transferencia y extensión se realizan, esencialmente, visitando a usuarios o beneficiarios en las distintas regiones del Centro Regional La Pampa – San Luis, abarcando una superficie de 280.000 km². Dichas actividades son el nexo entre los productos institucionales (bienes y servicios generados) y la adopción o apropiación por parte de los usuarios de los mismos. La incorporación de vehículos para las unidades organizativas del Centro Regional La Pampa – San Luis, fortalecería y/o facilitaría las actividades de producción externa e interna, mejorando la seguridad y confort de los agentes de la institución y disminuyendo el uso de recursos para reparaciones y el tiempo dedicado por el sector administrativo para gestionar el seguimiento de las reparaciones. El logro de esta gestión reduce la antigüedad de la flota significativamente (8 años). Sin duda que el escueto crédito otorgado al INTA es la principal limitante y nuevamente es una gestión a realizar con los decisores políticos, tanto institucionales como extrainstitucionales.

⁵³ (obtención de nuevos conocimientos, transferencia de los mismos o capacitaciones a sector privado)

⁵⁴ Se considera una institución de Desarrollo de Conocimientos, con alto grado de participación de profesionales, "Cerebro Intensivas".

Referencias

(s.f.).

BORA. (septiembre de 1948). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-13254-295721/texto>

BORA. (1956). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/77763/norma.htm>

BORA. (diciembre de 1956). *InfoLeg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/77763/norma.htm>

BORA. (febrero de 1960). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-15273-227913/texto>

BORA. (1969). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18134-301138/texto>

BORA. (1971). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19275-159104/texto>

BORA. (1973). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20340-159058/texto>

BORA. (26 de marzo de 1976). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21269-303529>

BORA. (2018). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/187783/20180710>

BORA. (22 de mayo de 2019). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/210011/20190625>

de Obschatko, E. S., Soverna, S., & Tsakoumagkos, P. (2016). *IICA*. doi:978-92-9248-623-5

Durlach, A. (2003). *El INTA en la Bibliografía*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://biblioteca.org.ar/libros/150463.pdf>

Guevara Bazán, I. A. (enero de 2011). *REVISTA DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA*. Obtenido de <https://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol24num1/articulos/interaccion/>

H.C.N.A. (09 de Marzo de 1984). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23058-28148/texto>

H.C.N.A. (15 de agosto de 2002). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/77717/norma.htm>

H.C.N.A. (5 de Noviembre de 2008). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/147502/norma.htm>

Hintze, J. (1999). Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE,%20Jorge%20-%20Administracion%20de%20estructuras.pdf>

Hintze, J. (1999). *TOP*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE,%20Jorge%20-%20Administracion%20de%20estructuras.pdf>

- Hintze, J. (6 de noviembre de 2001). Gestión Presupuestaria de Estructuras: Un Instrumento para la Gestión por resultados. *Revista Reforma y Democracia N° 21 de CLAD* (21), 1-32. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000020/20245.pdf>
- Hintze, J. (2001). *TOP, Tecnologías para la Organización Pública*. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000020/20245.pdf>
- Hintze, J. (2001). *TOP, Tecnologías para la Organización Pública*. Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/35.pdf>
- Hintze, J. (28-31 de noviembre de 2003). *TOP.org.ar*. Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE%20Jorge%20-%20Instrumentos%20de%20evaluacion.pdf>
- Hintze, J. (octubre de 2005). *TOP, Tecnologías para la Organización Pública*. Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE%20Jorge%20-%20Evaluacion%20de%20resultados%20efectos%20e%20impactos%20de%20valor%20publico.pdf>
- Hintze, J. (octubre de 2005). *top, Tecnología para la Organización Pública*. Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE%20Jorge%20-%20Evaluacion%20de%20resultados%20efectos%20e%20impactos%20de%20valor%20publico.pdf>
- Hintze, J. (2012). *TOP, Tecnologías para la Organización Pública*. Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000020/20243.pdf>
- Hintze, J. (octubre de 2012). *TOP, Tecnologías para la Organización Pública*. Obtenido de <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE%20Jorge%20-%20Instrumentos%20de%20evaluacion.pdf>
- InfoLeg. (1980). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/115138/norma.htm>
- Infoleg. (3 de 3 de 1986). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160305/norma.htm>
- InfoLeg. (28 de noviembre de 1990). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/4935/norma.htm>
- INTA. (14 de septiembre de 2015). *argentina.gob.ar*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/01/reglamento_administracion_de_estructura_-_res.cd_1150-2015.pdf
- INTA. (2017). *60º Aniversario Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. (D. Ramirez, Ed.) EDICIONES INTA. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12123/1948>
- INTA. (22 de Mayo de 2019). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-513-2019-324519/texto>
- INTA. (2019). *Inta.gob.ar*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/paginas/plataformas-de-innovacion-territorial>
- Inzua, F. (05 de 2020). *CCIE*. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/DESARROLLO-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Jawtuschenko Ignacio, M. L. (26 de septiembre de 2009). *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/futuro/13-2222-2009-09-26.html>
- Nicora, Amadeo. (2016). (E. INTA, Ed.) doi:978-987-521-769-0

Oszlak, O., Malvicino, G., Hintze, J., & Graziano, R. (2001). *México Documents*. Obtenido de <https://fdocuments.mx/document/m10-c1-soa-01-oszlak-nuevos-mod.html?page=1>

P.E.N. (10 de septiembre de 1979). *Argenyina-gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22064-159011/texto>

P.E.N. (22 de julio de 1980). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1428-1980-159059/texto>

Ramió, C. (1999). Elementos básicos de una estructura organizativa.

Sternberg, P. (10 de febrero de 2017). *Instituto de Capacitación Aduanera*. Obtenido de <http://ica.com.ar/read/589df8440d730b5628f0b7d6#:~:text=El%20valor%20CIF%20significa%20%E2%80%9CCost,hasta%20el%20puerto%20de%20destino.>

Anexos:

Anexo 1: Tabla de presupuesto Proyecto PIA

Cada AER debe realizar visitas mensuales a los productores y organizar como mínimo un encuentro grupal para las capacitaciones, dicho movimiento tiene un impacto en el presupuesto considerable, teniendo en cuenta el costo del combustible (\$7.500 cada 600 km) y el mantenimiento que requieren los vehículos (\$23.000 cada 10.000 km). Si el recorrido promedio para visitar los establecimientos es de 120 Km, realizando una visita mensual a cada uno de los 21 productores (3 grupos de 7 productores, en promedio por AER) se utilizan 4 tanques de combustibles por AER por mes \$ 31.500 y la mitad de un servicio de mantenimiento de vehículo (\$11.5000 de servicio), el gasto de movilidad mensual por AER asciende a \$ 43.000 aproximadamente.

Tabla de presupuesto PIA

Presupuesto INTA Grandes rubros, Incisos 2 y 3, Proyecto PIA	Año 1 (\$)
Productos químicos, agropecuarios y forestales	4.814.000
Combustibles y lubricantes	9.936.000
Repuestos y accesorios para vehículos y maquinarias	1.656.000
Insumos de laboratorio y para uso veterinario	7.000.000
Libros, revistas y periódicos	500.000
Materiales y herramientas varias	1.650.000
Útiles de oficina, resmas, toner, etc	200.000
Comidas y/o refrigerios	500.000
Pasajes y Viáticos	2.000.000
Peajes y gastos de estacionamiento	250.000
Alquileres salones, galpones, carpas, etc.	200.000
Alquileres de maquinarias y equipos	1.300.000

Mantenimiento y reparación de vehículos, equipos y maquinarias	750.000
Servicios técnicos y profesionales	3.000.000
Servicios de transporte y fletes, y almacenaje	300.000
Organización de eventos y gastos de ceremonial	
Total (\$)	32.400.000

(fuente: Elaboración propia)

En la tabla precedente, se describe la utilización del presupuesto del Proyecto PIA, de una manera pormenorizada, destacando el gasto en componentes como combustibles, insumos de laboratorio y para uso veterinario, Productos químicos, agropecuarios y forestales, dichos insumos son consumibles en el año, y constituyen elementos que complementan a las capacitaciones ejercidas, para el desarrollo de actividades que logren alcanzar los resultados previstos.

Se observa en el presupuesto, que no hay inversión en Instrumental y equipamiento, debido a que la propuesta es utilizar las capacidades instaladas en las EEA al máximo, y para ello es necesario contar con insumos de laboratorios y productos químicos. Las capacidades de RRHH en los laboratorios, están cubiertas por técnicos y profesionales que se encargan de realizar los análisis correspondientes a solicitud de las AER.

El análisis de cada Inciso comprometido, determina un aumento en el inciso 2 del 53% (\$26.256.000), mientras que en el inciso 3 el aumento del gasto es del 62,5% (\$7.800.000). Esta inyección de presupuesto en gastos es realizada precisamente en el lugar donde mayor contacto se tiene con los productores (nivel de Agencias de Extensión Rural), a quienes se los identifica como los usuarios directos de mayor importancia y como eslabón imprescindible para iniciar la generación de valor público.

Por cada AER se organizan los grupos, constituidos por 7 a 10 productores cada uno, se estima como presupuesto por grupo un monto de \$900.000, si cada AER organiza 3 grupos, tendrá un presupuesto de \$ 2.700.000, para distribuir entre los 4 productos y los 12 meses.

Otro punto a tener en cuenta es que los Productos 1 y 2 son prioritarios con respecto al 3 y 4; e insumen el 70% del presupuesto \$630.000 distribuidos en partes iguales, mientras que los productos 3 y 4 se distribuyen \$270.000 el 40% (\$110.000) para el producto 3 y el 60% para el producto 4 (\$160.000).

A nivel del Centro Regional unificando el presupuesto del proyecto PIA entre las 2 Estaciones Experimentales con sus 12 AER genera un total de \$32.400.000 por año. Si dicho presupuesto es asignado por AER y por mes queda una distribución de \$225.000 mensuales para que las AER organicen reuniones a campo de los distintos grupos de productores y costeen los análisis de suelo necesarios, y puedan pagar el viático de algún profesional de INTA que deba viajar desde otra Estación Experimental para realizar capacitaciones puntuales en los grupos de productores.

Tabla de presupuesto del Centro Regional La Pampa San Luis, con la incorporación de los gastos incorporados en el Proyecto PIA:

TOTAL	Total en \$	Anguil	San Luis	Centro Regional
1 -Gastos en Personal	206.382.000	109.382.460	82.552.000	14.446.740
2 -Bienes de Consumo actual	49.722.000	28.124.000	19.511.000	3.800.000
Bienes de consumo con Proyecto PIA (incremento del 53%)	75.978.000	44.320.500	31.657.500	
3 -Servicios actual	12.474.000	3.172.700	7.847.785	854.663
Servicios con Proyecto PIA (incremento del 62,5%)	20.274.000	7.722.700	11.097.785	
4 -Inversiones	3.192.000	1.078.800	1.121.433	991.856
5 Transferencias y Capacitaciones				

Fuente: Elaboración propia, base de datos consultada por el Asistente Regional de Administración)

Anexo 2: Tabla de vehículos pertenecientes al CR LP-SL:

El detalle pormenorizado de la tabla permite establecer que es necesario actualizar el 30 % de la plantilla de vehículos por una cuestión de seguridad para el personal, debido a que los vehículos más antiguos carecen de medidas de seguridad como air bag y apoya cabezas en el asiento trasero.

CR L.Pampa-S.Luis	FEU476	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.2 4 P AUTHENTIQUE AA	2006
EEA Anguil	WJD605	Camión	Ford	F 600	1970
EEA San Luis	UXF529	Camión	Ford	F 600	1970
EEA Anguil	SNA311	Camión	Chevrolet	C 714	1978
EEA Anguil	TFM470	Ómnibus	M. Benz	OC 1214/51	1988
EEA Anguil	TFM430	Pick-up	Isuzu	TFR 54 HLS	1993
EEA Anguil	TFM467	Pick-up	Isuzu	TFR 54 HLS	1993
EEA Anguil	TFM431	Sedán	Fiat	DUNA SDL	1993
EEA Anguil	TFM429	Sedán	Fiat	DUNA SDL	1993
EEA Anguil	SRQ312	Sedán	Fiat	DUNA SL 1.5 IE	1993

EEA Anguil	SYE841	Sedán	Peugeot	504 E-XE	1993
EEA Anguil	SYE843	Sedán	Fiat	DUNA SDL	1993
EEA Anguil	SYE868	Pick-up	Volkswagen	SAVEIRO 1.6 L/10	1993
EEA Anguil	SYE842	Sedán	Peugeot	504 GD	1993
EEA Anguil	TAZ701	Pick-up	Peugeot	504 1.3 T	1993
EEA San Luis	TGH165	Sedán	Fiat	DUNA SDL 1.3	1993
EEA San Luis	TGH180	Sedán	Fiat	DUNA SDL	1993
EEA San Luis	SYE869	Sedán	Peugeot	504 GD	1994
EEA San Luis	TGH166	Sedán	Peugeot	504 GD	1994
EEA Anguil	AGE890	Sedán	Fiat	DUNA SDL 1.3	1995
EEA Anguil	AGE891	Sedán	Peugeot	504 SR SC	1995
EEA San Luis	AJF238	Sedán	Volkswagen	SENDA DSL	1995
EEA Anguil	CBA526	Pick-up	Mitsubishi	L200 D/CAB 4X2 DH	1998
EEA Anguil	CBA527	Pick-up	Mitsubishi	L200. 2.5 DI-D D/CAB 4X4	1998
EEA Anguil	CGJ217	Sedán	Chevrolet	CORSA GL 1.4 3 P	1998
EEA Anguil	CGJ218	Sedán	Chevrolet	CORSA GL 1.4 3 P	1998
EEA San Luis	CEU562	Pick-up	Mitsubishi	L200. 2.5 DI-D D/CAB 4X4	1998
EEA San Luis	CEU561	Pick-up	Mitsubishi	L200 D/CAB 4X2 DH	1998
EEA Anguil	EFA668	Sedán	Volkswagen	POLO CLASSIC 1.9 SD	2003
EEA Anguil	EFA669	Sedán	Volkswagen	POLO CLASSIC 1.9 SD	2003
EEA San Luis	EDZ032	Sedán	Ford	FIESTA 1.4 5 PTAS AMBIENTE TD CI	2003
EEA Anguil	EHN523	Sedán	Volkswagen	POLO CLASSIC 1.9 SD	2004
EEA Anguil	EHN522	Sedán	Volkswagen	POLO CLASSIC 1.9 SD	2004
EEA Anguil	ERA123	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.5 TDI D/CAB 4X2	2004
EEA San Luis	ERA148	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X2 L/N	2004
EEA San Luis	EST295	Sedán	Renault	KANGOO RLD 1.9 AB (2 PLC)	2004
EEA San Luis	ERA146	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X2 L/N	2004
EEA Anguil	ERA143	Pick-up	Ford	RANGER XL 3.0 TDI SC 4X4 PLUS L/10	2005
EEA Anguil	ERY390	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X2 L/N	2005
EEA Anguil	EUC258	Utilitario	Renault	KANGOO RLD 1.9 AB (2 PLC)	2005
EEA Anguil	FDI930	Utilitario	Renault	KANGOO RN	2005

CR L.Pampa-S.Luis	FGD702	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 TRIC DIE AA AUT	2006
EEA Anguil	FEU452	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.2 3 P YAHOO PLUS	2006
EEA Anguil	FFC171	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.5 4 P CONFORT TD	2006
EEA Anguil	FGX837	Ómnibus	Volkswagen	17.210	2006
EEA Anguil	FHM326	Ómnibus	Volkswagen	17.210	2006
EEA Anguil	FIQ055	Ómnibus	Iveco	EUROCARGO TECTOR 170 E 22 T	2006
EEA Anguil	FJD414	Ómnibus	Iveco	EUROCARGO TECTOR 170 E 22 T	2006
EEA San Luis	FFC176	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 TRIC DIE AA AUT	2006
EEA San Luis	FJD419	Ómnibus	Iveco	EUROCARGO TECTOR 170 E 22 T	2006
EEA San Luis	FFC175	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 TRIC DIE AA AUT	2006
CR L.Pampa-S.Luis	FZG931	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 TRIC DIE AA AUT	2007
EEA Anguil	FZG939	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.5 4 P CONFORT TD	2007
EEA Anguil	FZN091	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.5 4 P CONFORT TD	2007
EEA Anguil	FZG936	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.5 4 P CONFORT TD	2007
EEA Anguil	GDF912	Pick-up	Nissan	FRONTIER 2.8 D/C. 4X2 SE	2007
EEA Anguil	GDF910	Pick-up	Nissan	FRONTIER 2.8 D/C. 4X2 SE	2007
EEA Anguil	GDM901	Pick-up	Nissan	FRONTIER 2.8 D/C. 4X2 SE	2007
EEA Anguil	GDM899	Pick-up	Nissan	FRONTIER 2.8 D/C. 4X2 SE	2007
EEA Anguil	GDM903	Pick-up	Nissan	FRONTIER 2.8 D/C. 4X2 SE	2007
EEA Anguil	GDF921	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X4 PLUS L/N	2007
EEA Anguil	GDF916	Pick-up	Ford	RANGER XL 3.0 TDI SC 4X2 PLUS L/10	2007
EEA Anguil	GND941	Pick-up	Toyota	HILUX 3.0 D/CAB 4X4 D DX	2007
EEA San Luis	FZN097	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.5 4 P CONFORT TD	2007
EEA San Luis	GDF911	Pick-up	Nissan	FRONTIER 2.8 D/C. 4X2 SE	2007
EEA San Luis	GDM877	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X4 PLUS L/N	2007
EEA San Luis	FYU875	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X4 PLUS L/N	2007
CR L.Pampa-S.Luis	HSW216	Sedán	Chevrolet	ASTRA GLS 2.0 3 PTAS	2008
CR L.Pampa-S.Luis	HWJ101	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008
EEA Anguil	HUU401	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X4 PLUS L/N	2008
EEA Anguil	HUU458	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008
EEA Anguil	HWG416	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008

EEA Anguil	HWJ139	Utilitario	Renault	KANGOO 2 1.6 AUTHEN. 2 PLC PLUS	2008
EEA Anguil	HWJ140	Utilitario	Renault	KANGOO 2 1.6 AUTHEN. 2 PLC PLUS	2008
EEA Anguil	HWJ099	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008
EEA Anguil	HWU843	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI D/C 4X2	2008
EEA San Luis	HUU477	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008
EEA San Luis	HUU423	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008
EEA San Luis	HWG501	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2008
EEA San Luis	GYT907	Utilitario	Renault	KANGOO SPORTWAY 1.9 D	2008
EEA San Luis	GYT906	Utilitario	Renault	KANGOO SPORTWAY 1.9 D	2008
EEA San Luis	HWU859	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI D/C 4X2	2008
EEA San Luis	HUU399	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.8 TDI D/C 4X4 PLUS L/N	2008
EEA San Luis	HWU809	Utilitario	Renault	KANGOO 2 1.6 AUTHEN. 2 PLC PLUS	2008
EEA Anguil	JEA075	Pick-up	Ford	RANGER XL 2.3 D/C 4X2 PLUS	2010
EEA San Luis	JEA073	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI D/C 4X2	2010
EEA Anguil	JRK430	Sedán	Ford	FIESTA 1.6 4 PTAS MAX AMBIEN. PLUS	2011
EEA Anguil	JTJ188	Utilitario	Citroën	BERLINGO MULTISPACE 1.6 SX HDI PK	2011
EEA Anguil	KIF788	Pick-up	Chevrolet	C 10	2011
EEA Anguil	KIF787	Pick-up	Chevrolet	C10 BRAVA	2011
EEA Anguil	KPV283	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2011
EEA Anguil	KOW365	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2011
EEA Anguil	KPR555	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2011
EEA San Luis	KPN983	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2011
EEA San Luis	KPV286	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2011
EEA Anguil	LIS300	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2012
EEA Anguil	LJW813	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2012
EEA Anguil	LKJ110	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2012
EEA San Luis	LIS294	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2012
EEA San Luis	LIS297	Pick-up	Ford	RANGER XLT 3.0 TDI DC 4X2 L/10	2012
EEA San Luis	LQU594	Sedán	Renault	CLIO 2 F2 1.2 5 P. CAMPUS PACK I	2012
CR L.Pampa-S.Luis	ORW347	Pick-up	Volkswagen	AMAROK 2.0 L TDI 140 CV 4X2 348	2015
CR LA PAMPA SAN LUIS	AB967FG	Sedán	Volkswagen	VOYAGE 1.6 MSI	2017

EEA Anguil	AB638EZ	Pick-up	Toyota	HILUX 4 X 2 C/S DX 2.4	2017
------------	---------	---------	--------	------------------------	------

Tabla de cómo se distribuirían vehículos en las EEAs y AER:

EEA ANGUIL:	Vehículos
AER Gral.Pico	1 Pick Up cabina doble
AER Anguil	1 Pick Up cabina doble
AER Guatraché	1 Pick Up cabina doble
AER Colonia 25 de Mayo	1 Pick Up cabina doble
AER Gral. Acha	1 Pick Up cabina doble
AER Santa Rosa	1 Pick Up cabina doble
AER Victorica	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo producción, mejoramiento y sanidad animal, nutrición y calidad de productos.	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo manejo, evaluación y mejoramiento de forrajeras y pastizales	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo gestión ambiental, suelos, agua y vegetación natural	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo tecnología de cultivos y protección vegetal.	1 Pick Up cabina doble
Administración	1 Utilitario
División campo experimental y servicios técnicos	1 pick up cabina simple
División gestión de la innovación, agrotics y comunicaciones.	1 Utilitario
EEA SAN LUIS:	
AER Quines	1 Pick Up cabina doble
AER Concarán	1 Pick Up cabina doble
AER San Luis	1 Pick Up cabina doble
AER Villa Mercedes	1 Pick Up cabina doble
AER Unión	1 Pick Up cabina doble
AER Buena Esperanza	1 Pick Up cabina doble

Grupo de trabajo producción y sanidad animal.	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo rrnn, pastizales y gestión ambiental.	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo forrajeras.	1 Pick Up cabina doble
Grupo de trabajo producción agrícola.	1 Pick Up cabina doble
Administración	1 Utilitario
División campo y servicios técnicos.	1 pick up cabina simple

La inversión a realizar para adquirir dicha flota es la siguiente:

Descripción	Costo por unidad	Costo total
Pick up doble cabina	\$ 3.634.000	\$ 76.314.000
Pick up cabina simple	\$ 3.263.000	\$ 6.526.000
Utilitario	\$ 2.446.600	\$ 7.338.000
Inversión Total		\$ 90.178.000
Inversión Anual (4 años)		\$ 22.544.500

Anexo 3: Nombres de las Plataformas de Innovación Territorial y mapa.

1. Denominación: PIT interregional Agrícola Ganadero del Centro Pampeano, Participan los Centros regionales CERBAN, Córdoba y La Pampa-San Luis. **2019-PIT.IR-718262.I075-001**
2. Denominación: “Agrícola Ganadera Central Subhúmeda de la República Argentina” Participan los Centros regionales Córdoba y La Pampa-San Luis. **2019-PIT.IR-8262.I076-001**
3. Denominación: “Integración territorial para la sustentabilidad del sistema agropecuario, agroindustrial y agroalimentario del centro-este de La Pampa y sudoeste de Buenos Aires”. Participan los Centros regionales CERBAS y La Pampa-San Luis. **2019-PIT.IR-7282.I062-001**
4. Denominación: Entramado agropecuario del riego-secano en el ecotono del espinal y el monte. Participan los Centros regionales CERBAS y La Pampa-San Luis. **2019-PIT.IR-7282.I063-001**
5. Denominación: PIT Interregional zona Árida-Semiárida de Cuyo (San Luis, Mendoza y San Juan). Participan los Centros regionales Mendoza-San Juan y La Pampa-San Luis. **2019-PIT.IR-5182.I069-001**
6. Denominación: “Interregional Semiárido Central” Participan los Centros regionales Mendoza -San Juan y La Pampa -San Luis. **2019-PIT.IR-5182.I070-001**
7. Denominación: Desarrollo productivo sustentable de la región árida del oeste pampeano y sur este mendocino y el área de riego del río Colorado. Participan los Centros regionales Mendoza-San Juan, La Pampa-San Luis y Patagonia Norte. **2019-PIT.IR-518281.I071-001**

