

Plan de Desarrollo Institucional CeRBAS - INTA

Informe final



Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria

AUTORIDADES INTA

Presidente: Ing. Agr. Mariano GARMENDIA
Vicepresidente: Biol. Nacira MUÑOZ
Director Nacional: Ing. Agr. Carlos PARERA

CONSEJO DEL CENTRO REGIONAL BUENOS AIRES SUR (CeRBAS)

Ing. Agr. Marcos REBOLINI. AACREA (Presidente)
Méd. Vet. Osvaldo MELUCCI. CRA (Vicepresidente)
Dr. Santiago BONNATERRE. Representante del Consejo Directivo del INTA (Agroindustria)
Ing. Agr. Luis Alberto CARO. Universidades
Ing. Agr. Patricio LAURA. Representante de los CLA
Ing. Agr. Néstor Alberto MIGASSO. CONINAGRO
Ing. Agr. Miguel PEREYRA IRAOLA. Universidades
Sr. Javier PÉREZ BALADE. Sociedad Rural Argentina
Sr. Ricardo Néstor PIZZORNO. Federación Agraria Argentina
Lic. Carla SEAIN. Ministerio Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires
Ing. Agr., Doctor en Cs. Agrop. Sebastián Alberto STENGELEN. Comunidad Científica
Ing. Agr. Ana Cecilia STORM. Representante de los profesionales del CeRBAS
Ing. Agr., Dr. en Cs. Agrarias Christian WEBER. Comunidad Científica

Méd. Vet. Horacio BERGER. Director Regional

Directores de Estaciones Experimentales Agropecuarias (E.E.A.)

Ing. Agr. José Ignacio ARROQUY. Estación Experimental Agropecuaria Cesáreo Naredo
Ing. Agr. Miguel Ángel CANTAMUTTO. Estación Experimental Agropecuaria Hilario Ascasubi
Ing. Agr. Roberto Daniel HUARTE. Estación Experimental Agropecuaria Bordenave
Ing. Agr. Ernesto Juan MALETTI. Estación Experimental Agropecuaria Cuenca del Salado
Ing. Agr. Paula PÉREZ MATÉ. Chacra Experimental Integrada Barrow
Ing. Agr. Facundo QUIROZ. Estación Experimental Agropecuaria Balcarce

Staff Regional

Lic. Gloria KASPAR. Coordinadora Regional Planificación Estratégica
Abog. Ignacio ERQUIAGA. Coordinador Ejecutivo Fundación ArgenINTA
Calc. Científ. María Virginia FRADE. Asistente Vinculación Tecnológica y Relaciones Institucionales
Ing. Agr. Esteban MELANI. Asistente Planificación, Seguimiento y Evaluación
Ing. Agr. Cintia RODRÍGUEZ. Asistente ProHuerta
Ing. Agr. Silvia Marisa ROUVIER. Asistente Extensión
Lic. Emiliano SOFÍA. Referente Regional Comunicación:

Autor: CeRBAS (Centro Regional Buenos Aires Sur)
Diseño y diagramación: Federico MIRI - Emiliano SOFÍA

RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Horacio Berger - Centro Regional Buenos Aires Sur
Facundo Quiroz - EEA Balcarce
Paula Pérez Mate - CEI Barrow
Daniel Huarte - EEA Bordenave
José Arroquy - EEA Cesáreo Naredo
Ernesto Maletti - EEA Cuenca del Salado
Miguel Ángel Cantamutto - EEA Hilario Ascasubi

EQUIPO ASESOR¹

Fernando Hammond -responsable-
Maximiliano Díaz

EQUIPO INTERNO

Gloria Kaspar -coordinadora-
Fabiana García
Santiago Balda
Soledad González Ferrin
Juan Vanzolini
Gustavo Melani
Esteban Melani
Virginia Frade
Juan Pablo Renzi
Sergio Cuello
Jimena Berriolo
Ignacio Erquiaga
Paula Natinzon
Belén Ferster
Emiliano Sofía
Gonzalo Arroquy

1 - El presente documento fue redactado por el Mg. Fernando Hammond con la colaboración de Mg. Maximiliano Díaz, en el marco del Convenio Específico celebrado entre la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el Centro Regional Buenos Aires Sur del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria OCA n° 3186/2021

CONTENIDO

pág. 3	PRÓLOGO
pág. 4	SECCIÓN I
pág. 4	Introducción
pág. 5	Encuadre normativo y alcance estratégico
pág. 7	Enfoque y metodologías utilizadas
pág. 9	SECCIÓN II
pág. 9	Resumen gráfico
pág. 11	SECCIÓN III
pág. 11	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y EJES ESTRATÉGICOS
pág. 12	Eje 1 + Integración
pág. 13	Eje 2 + Impacto
pág. 14	Eje 3 + Capacidades
pág. 15	Eje 4 + Eficiencia
pág. 16	Eje 5 + Formación
pág. 17	ANEXO 1: Matriz normativa
pág. 18	SECCIÓN IV
pág. 18	CONSTRUCCIÓN DE TRAYECTORIAS OPERATIVAS
pág. 19	Eje 1 + Integración
pág. 22	Eje 2 + Impacto
pág. 25	Eje 3 + Capacidades
pág. 28	Eje 4 + Eficiencia
pág. 31	Eje 5 + Formación
pág. 34	ANEXO 2: Matriz operacional

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

CeRBAS - INTA

INFORME FINAL

El presente documento surge de un arduo trabajo de análisis realizado entre junio del año 2021 y febrero del año 2022 con el propósito de construir situada y participativamente una herramienta de gestión que le permita al Centro Regional Buenos Aires Sur atenuar y/o resolver los problemas que condicionan el cumplimiento de la misión del INTA. Este Plan de Desarrollo Institucional se fundamenta en un enfoque que concibe a la planificación como una herramienta de procesamiento técnico-político de problemas. Para ello partimos de un estudio minucioso de los malestares que perciben los agentes de la organización, luego realizamos un análisis de los problemas que los generan, seguidamente priorizamos e investigamos dichos problemas a los efectos de comprender sus causas. Una vez que identificamos las causas críticas de cada problema definimos los objetivos y ejes estratégicos del plan. A partir de ello, avanzamos en el análisis táctico propiamente dicho construyendo las operaciones mediante las cuales la organización apuesta a concretar los objetivos definidos. La expectativa es que cada trayectoria operativa produzca resultados que ataquen las causas de los problemas que condicionan el desarrollo de la organización. Finalmente, proponemos un instrumento para el seguimiento y monitoreo del plan, y formulamos una serie de recomendaciones para su implementación.

Fernando Hammond | Maximiliano Díaz

Universidad Nacional de Mar del Plata

23/03/2022



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

PRÓLOGO

El Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SAAA) y el propio INTA afrontan nuevos paradigmas donde evoluciona rápidamente la dinámica para la generación y gestión del conocimiento, las lógicas de relacionamiento e incluso las características del SAAA y como éste se integra a la sociedad. Esto se evidencia particularmente en CeRBAS como reflejo de sus propias características, pero en especial por la riqueza de actores territoriales y sus capacidades conformando una densa red de la cual las unidades del Centro son partícipes.

Lo antedicho desafía las metodologías y estrategias, los procesos institucionales y el modo de hacer. Se presenta entonces para CeRBAS la oportunidad de fortalecer el cómo se llevan adelante las distintas estrategias, acciones y procedimientos operativos de modo que permita un mejor acople, una mejor integración a los procesos de innovación, concebidos como producto de la interacción entre quienes detentan conocimientos, capacidades, saberes, visiones y experiencias, complementándose y potenciándose.

El Plan de Desarrollo Institucional 2022-2025 constituye la herramienta de gestión que tomó CeRBAS para fortalecer el cómo está dada la dinámica de funcionamiento institucional. Su elaboración dio como resultado la definición de un conjunto de objetivos estratégicos y operaciones cuya instrumentación en su período de vigencia se espera contribuya de manera significativa al posicionamiento y proyección de INTA en la región como institución de vanguardia.

La instrumentación y el logro de los productos esperados en los objetivos y operaciones constituyen la esencia de este plan de desarrollo. En relación a esto, la construcción del plan se constituye como una fortaleza en razón que la articulación interinstitucional dada entre la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Mar del Plata e INTA permitió la conformación de un equipo de trabajo con integrantes de las EEA del Centro, posibilitando el desarrollo de capacidades y competencias para la planificación, así como la generación de una dinámica de trabajo de este equipo con las direcciones de las unidades.

*Med. Vet. Horacio Berger, Dr.
Director Centro Regional Buenos Aires Sur*

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

A lo largo de su historia el INTA ha cumplido un importante rol en la generación y difusión de tecnologías en el sector agropecuario, posicionándose como un organismo dinámico que se ha adaptado a los tiempos, abordando distintas realidades del sector rural desde su creación y luego ampliando su labor a cuestiones vinculadas a la interfase urbano-rural y problemáticas de índole territorial. Para ello el INTA en su trayectoria fue definiendo distintos modelos de intervención y dinámicas organizativas como una forma de responder de manera proactiva a los cambios en el sector y a la evolución de los modelos conceptuales de aprendizaje y adopción de tecnologías como motores para el desarrollo del SAAA y las comunidades en las que se encuentra inserto.

Esta continua evolución en pos de su proyección como institución de vanguardia ha implicado, en particular para el Centro Regional Buenos Aires Sur, una tensión significativa en los procesos para la generación de conocimientos científico técnicos y en cómo se conjugan estos con las capacidades de distintos actores territoriales en los procesos de innovación, así como en los aspectos más vinculados al funcionamiento y la operatividad.

La proyección como institución de vanguardia generando conocimiento científico tecnológico pertinente y participando de las redes de innovación para dinamizar los procesos de desarrollo relevantes en los territorios se constituye como norte para los procesos de gestión del CeRBAS. Estos procesos de gestión se sustentan en planes institucionales como instrumentos de gestión implementados de manera coordinada y complementaria, de manera de definir, explicitar y articular objetivos, estrategias y acciones con todos quienes integran el Centro y con la red intra e interinstitucional. Esta lógica de gestión deberá fortalecer la coordinación y complementación de capacidades orientadas a prioridades estratégicas para la región, así como los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de la eficiencia y efectividad en cómo se alcanzan los resultados esperados.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) – CeRBAS 2021-2025, integra el conjunto de planes institucionales del Centro junto con el Plan del Centro Regional 2022-2025 (PCR), y los Planes Operativos Anuales (POAs). El PDI constituye una pieza importante en este conjunto apuntando a fortalecer la instrumentación del PCR, definiendo ejes estratégicos y lineamientos, y los POAs como instrumentos de diálogo, orientados a la coordinación de las acciones.

El PDI se avizora como instrumento para proyectar y organizar el Centro Regional con el diagnóstico de las limitaciones, la identificación y planificación de operaciones para alcanzar el potencial de funcionamiento institucional en la región. Su elaboración demandó la coordinación de capacidades y esfuerzos institucionales resultando en un diagnóstico, definición de objetivos y acciones. Su concreción dependerá de la instrumentación de estas acciones, acompañadas de un sólido proceso de seguimiento y monitoreo en busca de coordinarlas y fortalecerlas de manera de responder efectivamente a los objetivos planteados y así finalmente constituirse en una herramienta estratégica para la gestión del Centro.

Encuadre normativo y alcance estratégico

El presente documento es producto de un arduo trabajo de análisis realizado entre junio del año 2021 y febrero del año 2022 con el propósito de construir situada y participativamente una herramienta de gestión que le permita al Centro Regional Buenos Aires Sur (CeRBAS) procesar los problemas que condicionan el cumplimiento de la misión del INTA. En función de ello, se parte de la visión, horizonte temporal y objetivos declarados por la organización en su Plan Regional 2021 – 2025.

Visión Institucional

"El Centro Regional genera conocimiento científico tecnológico y participa de las redes de innovación contribuyendo a procesos de desarrollo relevantes en los territorios"

Objetivo general

"Consolidar un sistema integrado de innovación con un enfoque multidisciplinario centrado en el abordaje de los problemas y oportunidades priorizadas con los actores del territorio, considerando una mirada prospectiva y profundizando la gestión por resultados, en un marco de participación inter-institucional"

Estas definiciones proporcionan el encuadre del presente trabajo y establecen los límites para el análisis organizacional realizado. Dicha delimitación, permite acotar la tarea de los analistas y dirigir esfuerzos a las cuestiones puramente estratégicas. Simultáneamente, garantiza la convergencia de este Plan de Desarrollo Institucional (PDI) respecto de iniciativas planificación impulsada previamente, posibilitando una necesaria complementariedad.

En concreto, luego del análisis de contenido de los objetivos específicos que la organización ha establecido para alcanzar el objetivo general citado, se precisan las siguientes dimensiones estratégicas:

- » Gestión de conocimiento científico-tecnológico de relevancia social.
- » Gestión de innovaciones productivas, comerciales y organizativas.
- » Gestión de la comunicación de las acciones científico tecnológicas.
- » Gestión de talento humano capaz de dar respuesta a los grupos de interés.
- » Gestión de redes internas y externas de trabajo inter y multidisciplinario.

Estas cinco dimensiones direccionan el proceso analítico a las funciones esenciales de la organización: ¿Cómo se genera conocimiento? ¿Cuál es su relevancia? ¿Cuál es su impacto en el territorio? ¿Cómo se socializan las acciones que se realizan? ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la organización? ¿Cómo se organiza el trabajo del personal? ¿Cómo se articulan disciplinariamente? ¿Cómo se coordinan los equipos regionalmente? ¿Cuál es la sinergia con otros organismos de I+D?

Definido el encuadre y los alcances del trabajo realizado, corresponde anticipar resumidamente sus principales resultados y la utilidad para la gestión del CeRBAS:

RESULTADOS	UTILIDAD
Conocimiento de los grandes problemas que afectan el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> → Se valoran las opiniones de los actores y actrices participantes → Se visibilizan los malestares que afectan al personal → La gestión cuenta con insumos para instrumentar acciones de mejora inmediata
Descripción de los problemas que condicionan los objetivos estratégicos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> → La gestión puede organizar mejor sus esfuerzos → La dirección cuenta con fundamentos para definir sus prioridades → Se cuenta con descriptores precisos para monitorear la evolución de los problemas
Explicación razonable de las causas que producen los problemas de relevancia estratégica	<ul style="list-style-type: none"> → Se valoran las trayectorias y saberes de los actores mapeados → Se clarifican aquellas causas sobre las cuales es oportuno políticamente trabajar → Se precisan las causas que dependen de actores externos a la organización
Diseño de un plan estratégico para procesar operativamente las causas críticas de los problemas	<ul style="list-style-type: none"> → Se acuerdan operaciones para atenuar los problemas relevados, o intercambiarlos por otros de menor importancia → Se clarifican los recursos necesarios para producir las operaciones y sus responsables → Se cuenta con un horizonte común que facilita el alineamiento de los actores y actrices
Entrenamiento de un equipo de trabajo capaz de planificar estratégicamente y monitorear sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> → Se forma al personal en técnicas de gobierno apropiadas para la gestión de organismos públicos → Se incorporan nuevas visiones a los procesos de definición estratégica → Se integra la función de planeamiento al resto de los procesos esenciales de la organización

Enfoque y metodologías utilizadas

Este PDI se fundamenta en la metodología denominada Planificación Estratégica Situacional², este enfoque entiende a la planificación como una herramienta de procesamiento técnico-político de problemas. Para ello resulta indispensable partir de un estudio minucioso de la realidad organizacional, de manera de poder apreciar sus problemas, comprender sus causas y construir operaciones que apuesten a producir resultados que los eliminen, atenúen y/o los intercambien por problemas de menor relevancia. Esto difiere de otros métodos de planificación más tradicionales -que si bien pueden resultar válidos- no son del todo apropiados para organizaciones públicas con una misión tan compleja como la del INTA.

En función de lo anterior, se emplean las categorías de malestar, macroproblema y problema focal, las tres refieren a la misma cuestión -situaciones problemáticas- y se distinguen según su grado de precisión. Los malestares existen porque hay problemas en la organización que no están resueltos, al agruparlos es posible identificar situaciones problemáticas generales -macroproblemas- de los cuales se deducen problemas específicos -o focales- que son merecedores de distintas operaciones diseñadas para atacar planificada y coordinadamente sus causas.

Durante el mes de junio se administró una encuesta a 151 miembros del CeRBAS con el objetivo de relevar los malestares percibidos en relación a las dimensiones estratégicas antes mencionadas. Este trabajo de campo fue realizado durante el mes de junio, la tasa total de respuesta fue superior al 80%, alcanzando suficiente representatividad en todas las jurisdicciones³. Durante el mes de julio, el equipo de trabajo procedió a categorizar los datos obtenidos, identificando 13 macroproblemas que se analizan en la cuarta sección.

De cada macroproblema se dedujo un problema focal, considerando su incidencia estratégica en la visión de la organización. A los efectos de minimizar ambigüedades en su interpretación, durante agosto se procedió a identificar sus respectivos descriptores. Esto permitió precisar los hechos que verifican la existencia de cada uno de los problemas focales y seleccionar los 7 problemas a procesar técnica y políticamente con el equipo de trabajo⁴. Para esto, en septiembre se realizó una jornada de priorización, en la que participó el Director Regional del CeRBAS, las Direcciones de sus distintas jurisdicciones, y el equipo interno de planificación. En la quinta sección del informe, se detalla el instrumento de selección utilizado y sus resultados.

Seguidamente, se mapearon 98 actores clave -internos y externos- relacionados con los problemas priorizados, a los cuales se les administró durante septiembre una encuesta para relevar sus causas. En el mes de octubre, se procedió mediante la técnica de cálculo interactivo a la interpretación de los datos relevados para precisar las relaciones de causalidad subyacentes a cada descriptor. Ello implicó aproximadamente unas 30 horas de trabajo -sincrónico y asincrónico- entre el Equipo Asesor y las parejas de procesamiento⁵. Como resultado se logró obtener una explicación razonable de cada problema, el Equipo Asesor las representó gráficamente mediante el diseño de flujogramas. Los mismos fueron luego validados en distintos grupos focales en los cuales participaron 77 de los actores mapeados anteriormente. Esta información se presenta en la cuarta sección del informe, cada problema priorizado cuenta con su respectivo modelo explicativo, el cual es una representación de cada situación problemática analizada. En

2 - El principal referente de este enfoque es Carlos Matus, para profundizar en las bases conceptuales de dicho autor ver Huertas Franco "El método PES - Entrevista a Carlos Matus"

3 - Dirección regional 100% de respuesta, EEA Hilario Ascasubi 77%, CEI Barrow 82%, EEA Balcarce 88%, EEA Cuenca del Salado 80%, EEA Cesáreo Naredo 80%, EEA Bordenave 75%. Tasa de respuesta total 83%.

4 - Se decidió trabajar en una primera etapa con el procesamiento de los problemas focales más relevantes, dada la necesidad de acotar en el tiempo el trabajo del equipo.

5 - Los 14 miembros del equipo interno conformaron 7 duplas para construir los modelos explicativos de cada uno de los problemas priorizados.

dichos modelos se presentan las consecuencias de los problemas que merecen un procesamiento técnico-político, sus respectivos descriptores y las causas que los producen.

En total se identificaron 138 causas para los 7 problemas priorizados, naturalmente no todas de igual relevancia. En este momento se trabajó con la noción de causa crítica, la cual constituye un centro práctico de acción⁶ que se destaca por su capacidad de impactar positivamente -directa o indirectamente- en los descriptores de un problema. Durante el mes de noviembre, mediante la técnica de cálculo interactivo se procedió a seleccionar las causas críticas representadas en los fluojogramas validados. El Equipo Interno hizo una selección de dichas causas que luego fue enriquecida y validada por la Dirección Regional. En concreto se identificaron 47 causas críticas que luego fueron procesadas por el Equipo Asesor para formular los objetivos y ejes estratégicos del PDI. Sobre esta propuesta el Equipo Interno realizó las adecuaciones correspondientes a los efectos de precisar su enunciación, luego de lo cual la Dirección Regional validó los 34 objetivos estratégicos que se presentan en la séptima sección.

Durante los meses de noviembre y diciembre se procedió a operacionalizar los objetivos definidos. Para ello se realizó primero un ejercicio de simulación con el Equipo Interno, luego de lo cual se concretó una instancia presencial en la que cada pareja de procesamiento coordinó la operacionalización de los objetivos asignados. El Equipo Asesor diseñó y guió el encuentro, el cual contó con 40 agentes y se extendió a lo largo de 6 horas en una de las jurisdicciones del CeRBAS. En los meses de enero y febrero del año 2022 se profundizó en el análisis de las operaciones propuestas, precisando sus definiciones y analizando su viabilidad. Esto requirió aproximadamente unas 25 horas de trabajo -sincrónico y asincrónico- entre el Equipo Asesor y las parejas de procesamiento. El resultado fue la validación de 30 trayectorias operativas que contienen 100 acciones concretas diseñadas para avanzar hacia los objetivos estratégicos de este PDI. En la octava sección se condensa la información surgida durante esta etapa.

En suma, la secuencia descripta fue trabajada durante 9 meses mediante reuniones sincrónicas semanales de dos horas entre el Equipo Asesor y el Equipo Interno designado por el CeRBAS. Las principales conclusiones se resumen gráficamente en la sección siguiente.

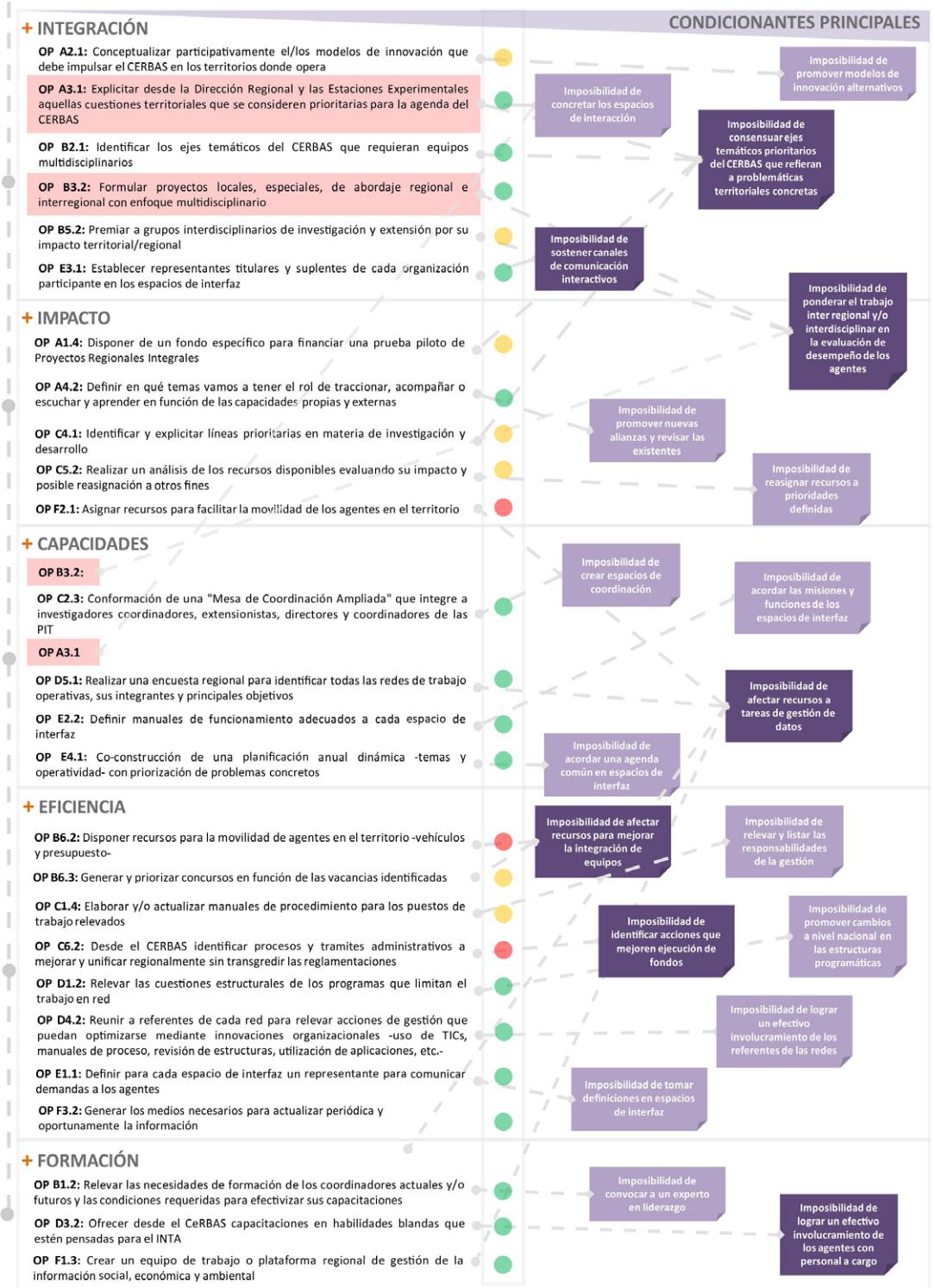
6 - Es decir que se trata de un elemento problemático sobre el cual se puede operar.

SECCIÓN II

RESUMEN GRÁFICO



VIABILIDAD DE OPERACIONES CRÍTICAS



SECCIÓN III

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y EJES ESTRATÉGICOS

Continuando con el proceso de trabajo, teniendo siempre como marco la Planificación Estratégica Situacional, el Equipo Interno en conjunto con el Equipo Asesor, fueron clarificando y precisando en distintas etapas de trabajo desde malestares hasta llegar a problemas focales, los cuales tienen descriptores (hechos que representan la realidad) y permiten luego desenredar las cadenas de causalidad que producen los problemas.

El diseño normativo del PDI parte del análisis de causalidad realizado para cada descriptor de los problemas focales priorizados, particularmente de sus causas críticas. Es importante precisar que los problemas obedecen a una misma realidad en la cual existen causas que están dentro y fuera del alcance de la organización. Adicionalmente, como ya se ha mencionado los problemas están interrelacionados y presentan causas comunes que son atacadas por un mismo problema.

En esta sección se presentan los 34 objetivos estratégicos del PDI, se fundamenta su relevancia y se los agrupa en 5 ejes estratégicos que representan las percepciones de los agentes en relación a como les gustaría que sea o esté el CeRBAS a futuro. Se trata de ideas fuerza surgidas durante el proceso de cálculo interactivo, que deberían priorizarse tácticamente para enfrentar los malestares de la organización.



Eje 1 + INTEGRACIÓN

» **Idea fuerza: ser más densos al articular con actores internos y externos**

Institucionalizar un modelo de innovación que supere al enfoque lineal vigente en la actualidad [A2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la vigencia de un modelo lineal de innovación que separa las funciones de investigadores y extensionistas, que se valora limitado debido a que fragmenta la respuesta de la organización ante las demandas del medio.

Promover espacios de interacción entre investigadores y extensionistas para alinear capacidades en función de las prioridades de la gestión [A3]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de espacios de intercambio entre investigadores y extensionistas, se valora que esto atenta contra la respuesta institucional comprehensiva en materia de investigación e innovación.

Explicitar los objetivos de la regional que requieran equipos de trabajo multidisciplinarios [B2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de objetivos comunes que clarifiquen las necesidades de trabajar en forma interdisciplinaria, para luego poder proceder a planificar la conformación de equipos y establecer metas de resultado.

Posibilitar la reorganización del trabajo de los agentes en función de favorecer su interdisciplinariedad [B3]

Fundamento: aborda particularmente falta de innovación en modelos de trabajo multidisciplinar, se considera que esto genera desarticulación y falta de capacidad para organizar el trabajo en equipo.

Modificar la estructura de las unidades, proyectos y programas para favorecer interdisciplina [B5]

Fundamento: aborda particularmente el problema de estructura que evidencian las unidades, proyectos y programas institucionales al no incentivar el trabajo interdisciplinario. Pese a la complejidad del tema, se valora que el CeRBAS está en condiciones de ejercer influencia sobre los actores que podrían contribuir a modificar positivamente esta situación.

Definir regionalmente ejes de acción prioritarios a trabajar en red [D2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de ejes temáticos que orienten el trabajo en redes a lo interno de la regional, considerando que la definición de prioridades claras es una condición necesaria para el comportamiento sinérgico de los equipos y agentes.

Promover una comunicación interactiva con las organizaciones que integran los espacios de interfaz del INTA [E3]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de contacto asiduo del INTA con organizaciones, se considera que esto potencia las falencias de los espacios de interfaz y potencia la sensación de no poder dar respuesta al medio.

Eje 2 + IMPACTO

» **Idea fuerza: ser más pertinentes en el accionar territorial**

Impulsar proyectos regionales cuyos objetivos demanden la articulación de capacidades en investigación y extensión [A1]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la escisión entre las funciones de investigación y extensión, y también la falta de instrumentos programáticos regionales que financien proyectos que integren resultados de ambas funciones.

Definir estrategias de colaboración y fortalecimiento mutuo con organismos públicos y privados que ofrecen innovaciones aplicables al ámbito agropecuario [A4]

Fundamento: aborda particularmente el problema del surgimiento de nuevos actores públicos y privados que compiten con el INTA en la oferta de servicios basados en conocimiento para el ámbito agropecuario.

Orientar la oferta de investigación y desarrollo a las demandas regionales [C4]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la pertinencia territorial de las acciones del CeRBAS, en este sentido, se considera problemático no poder orientar correctamente la oferta de servicios de investigación y desarrollo a demandas regionales que sean priorizadas en la misma regional.

Reasignar los recursos a líneas y ejes programáticos de alto impacto [C5]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la afectación de recursos a líneas de gestión o proyectos de bajo impacto, se considera que esto atenta contra la posibilidad de fijar prioridades en materia de generación de conocimiento e innovación y potencia la sensación de falta de estrategia.

Disponer de los recursos necesarios para contar con información sistemática y actualizada sobre demandas territoriales [F2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la ausencia de un mapa de demandas que provea de información sistematizada sobre las necesidades de servicios de conocimiento en el territorio, considerando que disponer de dicha información permitiría clarificar prioridades y aumentar el impacto de los equipos y redes de trabajo.

Modificar el mecanismo de distribución del presupuesto del CeRBAS a los efectos de asignarlo a prioridades acordadas regionalmente [F4]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la distribución inercial del presupuesto, se considera que esto potencia la falta de conocimiento de las problemáticas del territorio y potencia la sensación de no poder dar respuesta al medio.

Implementar mecanismos claros para divulgar el conocimiento científico que generan los equipos de investigación [G3]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la traducción de información científica en contenido comunicable al público en general, considerando que ésta es una condición necesaria para socializar la evidencia que se produce cotidianamente y aumentar la presencia del INTA en medios de comunicación tradicionales.

Eje 3 + CAPACIDADES

» **Idea fuerza: ser más capaces de evaluar resultados e impulsar cambios**

Incentivar a nivel regional la articulación de capacidades entre agentes de diferentes experimentales [B4]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de incentivos institucionales para trabajar articuladamente, se considera que esto atenta contra la posibilidad de conformar equipos multidisciplinarios articulados internamente.

Mejorar la coordinación entre la línea gerencial y la programática [C2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de coordinación entre la línea gerencial y la programática, se considera que esto atenta contra la definición de prioridades claras en materia de generación de conocimiento e innovación.

Mejorar la comunicación de las prioridades de la gestión del CeRBAS y sus Estaciones Experimentales [C3]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la deficiente comunicación de las prioridades de gestión, se considera que esto atenta contra la posibilidad de fijar prioridades claras en materia de generación de conocimiento en innovación e induce a la sensación de falta de estrategia.

Visibilizar internamente los resultados de las redes de trabajo del CeRBAS [D5]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de visibilidad de los resultados de las redes de trabajo regional, considerando que una mejora en esta cuestión podría incentivar a los agentes y aumentar la intensidad de su funcionamiento.

Explicitar las misiones y funciones de cada espacio de interfaz [E2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de claridad en las misiones y funciones de los espacios de interfaz, considerando que la previsibilidad en cuanto a sus atribuciones aumentaría el interés de sus miembros y su contribución a las prioridades regionales

Implementar un mecanismo de monitoreo que evalúe la intensidad de funcionamiento de los espacios de interfaz [E4]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de planificación y seguimiento de los espacios, considerando que esto permitiría verificar el cumplimiento de sus objetivos, mejorar la afectación de recursos, y en general poder impulsar continuamente acciones de mejora

Impulsar rediseño de los proyectos nacionales para mejorar su adaptación a las demandas regionales [F5]

Fundamento: aborda particularmente el problema de que la investigación sea impulsada principalmente por proyectos nacionales, se considera que esto condiciona la posibilidad de establecer prioridades claras y mejorar la integración de los equipos de trabajo a las problemáticas de la región.

Coordinar a nivel regional la elaboración de los contenidos necesarios para alimentar las redes sociales del INTA [G2]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de coordinación en la elaboración de contenidos, considerando que desarrollar dicha capacidad a nivel regional sería una condición necesaria para contar con medios que se adecúen a los nuevos formatos comunicacionales.

Eje 4 + EFICIENCIA

» **Idea fuerza: ser más innovadores en las formas de organizar el trabajo**

Planificar la composición de los equipos de trabajo en función de los perfiles requeridos para el cumplimiento de sus objetivos [B6]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la conformación de equipos de trabajo ya que los criterios utilizados suelen generar malestares. Concretamente, resulta deseable que los perfiles de los agentes se seleccionen en base a las necesidades de los equipos y sus objetivos. Es cuestionada la sobre población de agentes agrónomos y veterinarios que en general son de género masculino.

Aplicar un mecanismo de asignación de responsabilidades y rendición de cuentas efectivo [C1]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la laxitud en la asignación de responsabilidades, se considera que esto atenta contra la posibilidad de fijar prioridades claras en materia de generación de conocimiento en innovación.

Agilizar los mecanismos de asignación, ejecución y rendición de fondos [C6]

Fundamento: aborda particularmente el problema de las deficiencias en la ejecución de los fondos que se destinan a tareas de investigación y desarrollo, considerando que es necesario superar la asignación inercial del presupuesto y su atomización en proyectos de menor impacto.

Modificar la estructura programática de los proyectos para favorecer el trabajo en red [D1]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la complejidad de las estructuras programáticas, se considera que esto atenta contra la posibilidad de trabajar en red y potencia la sensación de falta de visión institucional compartida.

Promover la utilización de herramientas metodológicas innovadoras para la gestión de las redes de trabajo [D4]

Fundamento: aborda particularmente el problema de las deficiencias metodológicas en la gestión de espacios transversales a la regional, considerando que lo metodológico es una de las principales limitantes en el funcionamiento de las redes de trabajo

Incorporar las definiciones de los espacio de interfaz a la agenda de trabajo de los agentes [E1]

Fundamento: aborda particularmente el problema del bajo impacto del temario en la agenda cotidiana, se considera que esto potencia las falencias de los espacios de interfaz y potencia la sensación de no poder dar respuesta al medio

Mejorar la gestión de la información disponible sobre las necesidades del territorio [F3]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la subutilización de datos ya relevados sobre demandas territoriales, considerando que centralizar la gestión de este tipo de información posibilitaría hacer economías de escala y aumentar la sinergia a nivel regional

Integrar transversalmente la comunicación a los distintos momentos de desarrollo de las innovaciones [G1]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la separación de las actividades de comunicación respecto al resto de las actividades que requiere el desarrollo de innovaciones, con-

siderando que esto mejoraría la divulgación científica de la regional y aumentaría su llegada al territorio

Eje 5 + FORMACIÓN

» **Idea fuerza: estar más preparados para enfrentar los desafíos futuros**

Formar agentes capaces de liderar equipos de trabajo multidisciplinarios [B1]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la baja inversión en la formación de liderazgos para el trabajo en equipo, se considera que esto atenta contra la conformación de equipos multidisciplinarios articulados internamente.

Desarrollar habilidades "blandas" en el personal encargado de articular redes de trabajo y coordinar espacios de interfaz [D3]

Fundamento: aborda particularmente el problema de que el personal dispone de pocas habilidades "blandas", se considera que esto atenta contra la posibilidad de trabajar en red y potencia la sensación de pérdida de oportunidades de generar sinergia.

Afectar personal capacitado para el desarrollo de tareas de relevamiento y sistematización de información sobre demandas territoriales [F1]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de afectación de personal capacitado para realizar dichas tareas, considerando que esto sería una condición necesaria para contar con un equipo especializado en el tema que provea a la regional de este tipo de información

Incentivar la toma de posición del INTA en temáticas de interés para la opinión pública [G4]

Fundamento: aborda particularmente el problema de la falta de posicionamientos del INTA en temas de interés para la opinión pública actual, considerando que su participación en debates como la contaminación ambiental, el cambio climático, la sustentabilidad, las desigualdades de géneros, la alimentación saludable etc. es una oportunidad para aumentar el impacto de sus actividades

Anexo I: Matriz Normativa

Código	Más integración	Más impacto	Más capacidades	Más eficiencia	Más formación	Horizonte
A1		X				CP
A2	X					LP
A3	X					CP
A4		X				CP
B1					X	LP
B2	X					MP
B3	X					MP
B4			X			MP
B5	X					LP
B6				X		MP
C1				X		MP
C2			X			MP
C3			X			MP
C4		X				MP
C5		X				CP
C6				X		MP
D1				X		LP
D2		X				CP
D3					X	CP
D4				X		MP
D5			X			CP
E1				X		CP
E2			X			LP
E3	X					LP
E4			X			LP
F1					X	MP
F2		X				MP
F3				X		CP
F4		X				LP
F5			X			LP
G1				X		LP
G2			X			MP
G3		X				MP
G4					X	MP
Totales	7	7	8	8	4	

SECCIÓN III

CONSTRUCCIÓN DE TRAYECTORIAS OPERATIVAS

En la sección anterior enunciamos los ejes que agrupan los objetivos estratégicos tendientes a atenuar/resolver los problemas que condicionan el desarrollo del CeRBAS. De acuerdo a la naturaleza de la causa crítica que cada objetivo aborda -sea una regla, una capacidad o una acción- se establece una primera secuencia temporal. Esto se debe a que modificar una de las reglas que produce un problema suele insumir más tiempo que desarrollar una capacidad, y a su vez esto suele requerir más tiempo que realizar una acción. A continuación se expone una tabla que relaciona las conclusiones de dicha etapa con el análisis operativo que se presenta en esta sección.

Ejes de desarrollo	Objetivos estratégicos			Operaciones totales	Operaciones críticas
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
+ Integración	2	2	3	21	7
+ Impacto	2	3	1	21	5
+ Capacidades	1	3	3	21	6
+ Eficiencia	2	4	1	24	8
+ Formación	1	4	2	13	3
Total	8	16	10	100	29

Tal como puede apreciarse en la figura anterior, de los 34 objetivos del PDI, 8 están orientados a un corto plazo, 16 a un mediano plazo y 10 a un largo plazo. Esto deja en evidencia, que se requieren acciones tendientes a fortalecer las capacidades del CeRBAS, lo cual es coherente con lo analizado en la tercera sección, en relación a los malestares más frecuentes de la organización. Luego del análisis estratégico se procedió al análisis táctico-operacional -en promedio- cada objetivo se corresponde con tres operaciones, abarcando el PDI un total 100 operaciones para el conjunto de los problemas abordados⁷ y 29 operaciones son consideradas críticas.

Según el enfoque empleado para el diseño del presente plan, se considera que una operación es la unidad básica de acción que realiza un actor para cambiar una situación que le genera un malestar. En este sentido, las operaciones son acciones poco frecuentes que constituyen apuestas estratégicas de la organización para atacar sus problemas. Toda operación insume recursos que al ponerse en juego permiten generar un producto, el cual debería tener un resultado que impacte favorablemente en los descriptores de los problemas que se pretenden atenuar/resolver.

En función de lo anterior, para cada objetivo se presentan las operaciones (OP) y trayectorias operativas necesarias para avanzar en cada eje estratégico de desarrollo del CeRBAS. Adicio-

7 - A los efectos de cumplir con los plazos de trabajo preestablecidos, se decidió operacionalizar los objetivos estratégicos correspondientes a los problemas A, B, C, D, E y F.

nalmente, se indican los principales condicionantes de cada objetivo y las operaciones consideradas críticas.

Eje 1 + INTEGRACIÓN

En el corto plazo

Objetivo Estratégico	[D2] Definir regionalmente ejes de acción prioritarios a trabajar en red
Trayectoria Operativa	OP1
Descripción	Explicitar desde la Dirección Regional y las Estaciones Experimentales aquellas cuestiones territoriales que se consideren prioritarias para la agenda del CeRBAS

Dado que se diseñó una sola operación para poder cumplir el objetivo, es de vital importancia poder realizarla efectivamente dado que es la operación crítica. Observamos como condicionante principal la potencial imposibilidad de llegar a un acuerdo sobre las prioridades entre las autoridades del CeRBAS y las Direcciones EEAs correspondientes.

Objetivo Estratégico	[A3] Promover espacios de interacción entre investigadores y extensionistas para alinear capacidades en función de las prioridades de la gestión			
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3	OP4
Descripción	D2:OP1	Llevar a los espacios de interacción existentes entre investigadores, extensionistas y miembros de la gestión las prioridades explicitadas por la Dirección Regional y enriquecer dichas definiciones	Realizar un mapa de las capacidades disponibles en todas las EEAs relacionadas con las prioridades acordadas para la agenda del CeRBAS	Definir un plan de trabajo que contenga intereses vinculantes para investigadores y extensionistas

En el proceso de diseño de esta trayectoria operativa se hizo hincapié en la necesidad de contar con información concreta sobre las capacidades de investigadores y extensionistas en las EEAs. Es por ello que la OP3 es considerada la operación crítica, sin dicha información resulta difícil promover sinergias reales y orientarlas a las prioridades de la gestión.

En el mediano plazo

Objetivo Estratégico	[B2] Explicitar los objetivos de la regional que requieran equipos de trabajo multidisciplinarios		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Identificar los ejes temáticos del CeRBAS que requieran equipos multidisciplinarios	Visibilizar los ejes temáticos entre los agentes de la Regional y las EEA, comunicándolos para mejorar su apropiación	Validar periódicamente la necesidad de conformar y sostener dichos equipos multidisciplinarios

El presente objetivo es, entre otros, un objetivo diseñado para atacar la incertidumbre estratégica que aqueja como macroproblema a toda la organización. Dicho problema es un común denominador en toda la organización, por lo cual se considera a la OP1 como crítica. Para cumplir con dicha operación se debe poner especial atención en la movilización de los recursos políticos necesarios para poder explicitar con claridad cuáles son los ejes de trabajo que requieren abordajes multidisciplinarios.

Objetivo Estratégico	[B3] Posibilitar la reorganización del trabajo de los agentes en función de favorecer su interdisciplinariedad		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Conformar equipos de trabajo por temáticas más abarcativas	Formular proyectos locales, especiales, de abordaje regional e interregional con enfoque multidisciplinario	Ponderar positivamente la interdisciplinariedad en la evaluación de los agentes

Para este objetivo estratégico se analizó con especial atención los formatos que requiere el trabajo interdisciplinario, así como los incentivos del personal para llevarlos a la práctica. Es por ello que a fin de poder reorganizar efectivamente el trabajo se considera crítica la OP2. Luego de lo cual, contar con la capacidad de incidir en las evaluaciones de desempeño de los agentes es un condicionante principal, ya que de lo contrario no se contaría con los incentivos necesarios para el cumplimiento del objetivo.

En el largo plazo

Objetivo Estratégico	[A2] Institucionalizar un modelo de innovación que supere al enfoque lineal vigente en la actualidad			
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3	OP4
Descripción	Conceptualizar participativamente el/los modelos de innovación que debe impulsar el CeRBAS en los territorios donde opera	Relevar experiencias de investigación y extensión existentes que trabajen con modelos de innovación superadores al enfoque lineal vigente	Establecer un plazo de difusión y capacitación sobre modelos alternativos de innovación	Promover nuevas formas organizacionales que se adecúen al enfoque de innovación consensuado

El presente objetivo se plantea para el largo plazo debido a la dificultad de sus operaciones y la complejidad de los productos que se espera produzcan. Es por ello que la operación crítica es la OP1, sin contar primero con una concepción nueva y acordada sobre los modelos de innovación deseados será imposible superar la situación actual.

Objetivo Estratégico	[B5] Modificar la estructura de las unidades, proyectos y programas para promover una mayor interdisciplinariedad		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Capacitar en modelos de trabajo interdisciplinario a niveles gerenciales y de consejos asesores	Asignar fondos a equipos que cumplan con el requisito de trabajar interdisciplinariamente y tengan impacto a nivel territorial/regional	Premiar a grupos interdisciplinarios de investigación y extensión por su impacto territorial/regional

Para el cumplimiento del presente objetivo es necesario contar con los recursos necesarios para torcer la inercia organizacional. Es en función de ello que la OP2 es la operación crítica de la trayectoria dados los compromisos laborales asumidos por los agentes anualmente. Como en otros objetivos, la capacidad de trazar incentivos claros es el condicionante principal.

Objetivo Estratégico	[E3] Promover una comunicación interactiva con las organizaciones que integran los espacios de interfaz del INTA		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Establecer representantes titulares y suplentes de cada organización participante en los espacios de interfaz	Contar con grupos de whatsapp para favorecer la comunicación interactiva	Implementar lista de correo electrónico con todas las direcciones de las instituciones y sus representantes con los avances de cada espacio de interfaz

Para el cumplimiento de este objetivo estratégico se considera crítico contar con la participación activa de los miembros de las organizaciones que forman parte de los espacios de interfaz. A su vez, el sostenimiento de las acciones de comunicación en el tiempo es el condicionante principal, dado que la creación de canales de comunicación que luego no se corresponden con contenidos acordes suele redundar en esfuerzos con bajo impacto.

Eje 2 + IMPACTO

En el corto plazo

Objetivo Estratégico	[A1] Impulsar proyectos regionales cuyos objetivos demanden la articulación de capacidades en investigación y extensión		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	A partir de los problemas identificados en las PIT y demás instrumentos programáticos (nacionales, locales, etc.) condensar en un documento los ejes temáticos prioritarios del CeRBAS	En función de los ejes definidos, relevar capacidades e intereses existentes en el CeRBAS e integrar al diseño del instrumento regional	Diseñar un instrumento programático concreto que integre objetivos abordables desde las funciones de extensión e investigación
Trayectoria Operativa	OP4	OP5	OP6
Descripción	Disponer de un fondo específico para financiar una prueba piloto de Proyectos Regionales Integrales	Realizar una primer convocatoria a Proyectos Regionales Integrales, considerando los intereses relevados	Evaluar los resultados de la primera convocatoria y sostener, modificar o descartar el instrumento regional implementado, valorando su posible ampliación a nuevas temáticas y la cantidad de presupuesto asignado

De modo idéntico a otras trayectorias operativas que tienen por objetivo cambiar modos de hacer, se valora como condicionante principal la posibilidad de llegar a un acuerdo sobre las prioridades del CeRBAS que hagan converger los intereses y actividades de investigadores y extensionistas. También se considera como operación crítica la posibilidad de disponer de un fondo específico para financiar Proyectos Regionales Integrales.

Objetivo Estratégico	[A4] Definir estrategias de colaboración y fortalecimiento mutuo con organismos públicos y privados que ofrecen innovaciones aplicables al ámbito agropecuario		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Compilar y revisar los mapas de actores (privado-estatal) existentes para conocer en qué temas trabajan, y generar alianzas estratégicas	Definir en qué temas vamos a tener el rol de traccionar, acompañar o escuchar y aprender en función de las capacidades propias y externas	Ajustar las integraciones existentes de acuerdo a la visión estratégica definida en la OP A4.2
Trayectoria Operativa	OP4		
Descripción	Promover las nuevas alianzas necesarias para completar la visión estratégica de la OP A4.2		

Esta trayectoria operativa es de vital importancia para el alineamiento del trabajo del CeRBAS y el resto de las organizaciones con las cuales se comparte el mismo ámbito de influencia. Se considera como operación crítica la capacidad de poder consensuar las áreas de predominancia del INTA y aquellas en las cuales se debe colaborar con otros actores de vanguardia.

En el mediano plazo

Objetivo Estratégico	[C5] Reasignar los recursos a líneas y ejes programáticos de alto impacto		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Identificar y explicitar líneas prioritarias en materia de investigación y desarrollo	Realizar un análisis de los recursos disponibles evaluando su impacto y posible reasignación a otros fines	Reasignar los recursos en función de la operación previa

Para cumplir este objetivo es de alta prioridad poder hacer un análisis de impacto de los ejes programáticos de la organización, sorteando la complejidad que ello implica. También en este objetivo como en tantos otros, la posibilidad real de reasignar recursos por parte de la Dirección del CeRBAS es un condicionante principal para el cumplimiento de este objetivo.

Objetivo Estratégico	[C4] Orientar la oferta de investigación y desarrollo a las demandas regionales		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Identificar y explicitar líneas prioritarias en materia de investigación y desarrollo	Realizar una autoevaluación sobre las capacidades disponibles actualmente para atender las líneas priorizadas	Trabajar participativamente en el alineamiento de los agentes para con los actores que representan las demandas regionales que se pretende atender con las líneas priorizadas

Para el cumplimiento del presente objetivo se considera crítica la OP1. A lo largo del trabajo de construcción del plan se comprobó que la incertidumbre estratégica es uno de los macroproblemas principales de la organización. Por tanto, es crítico poder identificar y explicitar las líneas prioritarias en materia de I+D.

Objetivo Estratégico	[F2] Disponer de los recursos necesarios para contar con información sistemática y actualizada sobre demandas territoriales		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Asignar recursos para facilitar la movilidad de los agentes en el territorio	Aumentar la participación en los espacios donde se explicitan las demandas del territorio	Generar convenios específicos entre el CeRBAS y diversos organismos (SENASA, INDEC, ministerios, provincia y municipio) para obtener/acceder a la información relevada

Para el cumplimiento de este objetivo se considera como operación crítica la OP3. En términos de información se considera prioritario compilar y actualizar la información existente en el territorio antes que construir nuevas bases de datos. Por ello, poder fortalecer la articulación con otros entes estatales para compartir información resulta crítico. El condicionante principal de este objetivo es poder reasignar recursos económicos y políticos para realizar las operaciones.

En el largo plazo

Objetivo Estratégico	[F4] Modificar el mecanismo de distribución del presupuesto del CeRBAS a los efectos de asignarlo a prioridades acordadas regionalmente	
Trayectoria Operativa	OP1	OP2
Descripción	Relevar el ámbito/instrumento programático en donde se puede insertar aprovechando la constitución de la nueva cartera	Aprovechar un instrumento programático que permita obtener financiamiento para relevamiento y sistematización de información

Este es un objetivo que para concretarlo el CeRBAS puede ejercer influencia pero no cuenta con un control total, depende de su capacidad de incidencia sobre otros actores de la organización. Debería ser parte de la agenda de temáticas a impulsar a nivel nacional, debido a que lograr institucionalizar un mecanismo de distribución del presupuesto que le permita asignar fondos a prioridades regionales tendría un alto impacto en los problemas analizados.

Eje 3 + CAPACIDADES

En el corto plazo

Objetivo Estratégico	[D5] Visibilizar internamente los resultados de las redes de trabajo del CeRBAS		
Trayectoria Operativa	OP1		
Descripción	Realizar una encuesta regional para identificar todas las redes de trabajo operativas, sus integrantes y principales objetivos	Seleccionar agentes clave en cada red, que hagan de nexo con los comunicadores del CeRBAS y articulen la producción de contenidos	Comunicar sistemáticamente los resultados de las redes trabajo, empleando la INTRANET y medios que permitan segmentar el público objetivo

La operación crítica para cumplir con este objetivo es la realización de la encuesta para identificar qué redes de trabajo existen en el ámbito del CeRBAS, dado que se considera que no existe información de calidad en la materia. Luego para poder cumplir cabalmente con el objetivo se considera como condicionante principal a la capacidad de producir periódicamente contenidos comunicacionales que visibilicen las redes de trabajo.

En el mediano plazo

Objetivo Estratégico	[B4] Incentivar a nivel regional la articulación de capacidades entre agentes de diferentes experimentales		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Conformar equipos de trabajo por temáticas más abarcativas	Incentivar mediante apertura de fuentes de financiamiento y/o oferta de capacitaciones	Ponderar positivamente la participación en equipos inter regionales en la evaluación de los agentes

Para el cumplimiento del presente objetivo se considera imprescindible poder conformar los equipos de trabajo en función de temáticas abarcativas o ejes que permitan articular las capacidades existentes en el CeRBAS. El condicionante principal de este objetivo es la posibilidad de efectivamente ponderar en las evaluaciones de desempeño la incorporación de los agentes a los equipos interdisciplinarios.

Objetivo Estratégico	[C2] Mejorar la coordinación entre la línea gerencial y la programática		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Relevamiento de las necesidades de los equipos de gestión EEAs y diseño de propuesta de fortalecimiento	Conformación de una "Mesa de Coordinación" que integre a investigadores de la regional	Conformación de una "Mesa de Coordinación Ampliada" que integre a investigadores coordinadores, extensionistas, directores y coordinadores de las PIT

La falta de coordinación entre la línea gerencial y la programática es una deficiencia diagnosticada con precisión en el problema de fijar prioridades claras. Es por ello que la conformación de las instancias de coordinación de las OP2 y OP3 junto con la posibilidad de acordar prioridades precisas serán sus principales condicionantes.

Objetivo Estratégico	[C3] Mejorar la comunicación de las prioridades de la gestión del CeRBAS y sus Estaciones Experimentales		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Explicitar desde la Dirección Regional y las Estaciones Experimentales aquellas cuestiones territoriales que se consideren prioritarias para la agenda del CeRBAS	Conformación de una "Mesa de Coordinación" que integre a investigadores de la regional	Conformación de una "Mesa de Coordinación Ampliada" que integre a investigadores coordinadores, extensionistas, directores y coordinadores de las PIT

Esta trayectoria operativa comparte la OP1 con el objetivo A3. Este es el punto crítico de ambos objetivos, lógicamente para mejorar la comunicación de las prioridades de la gestión es una condición necesaria que se expliciten dichas prioridades y que se establezca una agenda clara de las temáticas territoriales a abordar.

En el largo plazo

Objetivo Estratégico	[E2] Explicitar las misiones y funciones de cada espacio de interfaz		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Revisar y actualizar el mapa de actores de cada espacio de interfaz pensando en los problemas relevantes de cada territorio	Definir manuales de funcionamiento adecuados a cada espacio de interfaz	Capacitaciones sobre las misiones y funciones del espacio de interfaz a las instituciones y actores participantes.

Para poder dar claridad sobre el objetivo que deben perseguir los espacios de interfaz se deben acordar con claridad misiones y funciones de los mismos. Es por ello que resulta crítica la realización de la OP 2, la que tiene como condicionante letal la posibilidad de no acordar internamente las misiones y funciones del espacio.

Objetivo Estratégico	[E4] Implementar un mecanismo de monitoreo que evalúe la intensidad de funcionamiento de los espacios de interfaz		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Co-construcción de una planificación anual dinámica -temas y operatividad- con priorización de problemas concretos	Socialización de las actas de las reuniones realizadas	Informe de avance sobre el progreso de la agenda acordada

Para poder monitorear con precisión el funcionamiento de los espacios de interfaz se debe poder tener una planificación a la cual remitirse. Es por ello que la OP1 es considerada la operación crítica, teniendo como condicionante principal la imposibilidad de acordar una planificación de temas y objetivos del espacio.

Objetivo Estratégico	[F5] Impulsar el rediseño de los proyectos nacionales para mejorar su adaptación a las demandas regionales	
Trayectoria Operativa	OP1	OP2
Descripción	Relevar el ámbito/instrumento programático en donde se puede insertar aprovechando la constitución de la nueva cartera	Generar/Aprovechar un instrumento programático que permita obtener financiamiento para relevamiento y sistematización de información

Para el cumplimiento del presente objetivo se pensó una trayectoria operativa cuyo principal condicionante es la capacidad de influencia nacional del CeRBAS. En este sentido, la OP2 es crítica para llegar en tiempo y forma con una propuesta concreta a dicho ámbito, y avanzar hacia el objetivo definido.

Eje 4 + EFICIENCIA

En el corto plazo

Objetivo Estratégico	[C6] Agilizar los mecanismos de asignación, ejecución y rendición de fondos		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Solicitar propuestas de mejora a las administraciones de las EEA basadas en la experiencia de los usuarios a nivel local con el fin de flexibilizar el manejo administrativo	Desde el CeRBAS identificar procesos y trámites administrativos a mejorar y unificar regionalmente sin transgredir las reglamentaciones	Capacitar al personal para unificar criterios y encontrar posibles innovaciones administrativas que flexibilicen los procesos actuales

Para el cumplimiento del presente objetivo se considera como operación crítica la OP2. La posibilidad de identificar los procesos administrativos a mejorar es la condición necesaria para poder agilizar los mecanismos de manejo de fondos de la institución. El condicionante principal es la normativa nacional que permita introducir cambios en el marco de la legalidad y el debido proceso.

Objetivo Estratégico	[E1] Incorporar las definiciones de los espacios de interfaz a la agenda de trabajo de los agentes	
Trayectoria Operativa	OP1	OP2
Descripción	Elección de un representante por espacio de interfaz para comunicar demandas a los agentes	Comunicación periódica por parte del representante de cada espacio de interfaz a los agentes sobre las definiciones que requieren incorporarse a la agenda de trabajo respectiva

El cumplimiento del presente objetivo es previsible en un corto plazo si se lleva a cabo exitosamente la OP1 con la elección de representantes activos en cada espacio. Se sugiere elegir representantes que sean agentes de INTA para poder garantizar la carga de trabajo que conlleva la OP2. El condicionante letal para este objetivo es que los espacios de interfaz puedan tomar definiciones que sean operativizables en la agenda de trabajo de los agentes.

En el mediano plazo

Objetivo Estratégico	[F3] Mejorar la gestión de la información disponible sobre las necesidades del territorio	
Trayectoria Operativa	OP1	OP2
Descripción	Crear un "Observatorio" interinstitucional a nivel regional para la gestión de la información	Generar los medios necesarios para actualizar periódica y oportunamente la información

El presente objetivo tiene una trayectoria de operaciones ambiciosa pero que redundará en resultados e impactos positivos en lo atinente al abordaje de problemáticas territoriales. En estos términos, la OP2 es la operación crítica dentro del juego del CeRBAS y el condicionante principal es la voluntad del resto de las instituciones públicas y privadas de conformar el Observatorio junto con el INTA.

Objetivo Estratégico	[D4] Promover la utilización de herramientas metodológicas innovadoras para la gestión de las redes de trabajo		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Realizar una encuesta regional para identificar todas las redes de trabajo operativas, sus integrantes y principales objetivos	Reunir a referentes de cada red para relevar acciones de gestión que puedan optimizarse mediante innovaciones organizacionales -uso de TICs, manuales de proceso, revisión de estructuras, utilización de aplicaciones, etc.-	Según las necesidades relevadas, convocar a expertos para que presenten propuestas de capacitación destinadas a promover las innovaciones requeridas

Trayectoria Operativa	OP4
Descripción	Seleccionar las propuestas y realizar las capacitaciones destinadas a los integrantes de las redes de trabajo

El presente objetivo tiene una trayectoria precisa para poder promover el uso de nuevas metodologías de trabajo. En la trayectoria se considera que la OP2 es la operación crítica a los fines de poder insertar metodologías innovadoras en las redes de trabajo realmente existentes. La necesidad de contar con el acompañamiento de los referentes de las redes de trabajo es el condicionante principal para poder detectar cuáles son los requerimientos y a partir de ellos ofrecer propuestas de capacitación adecuadas.

Objetivo Estratégico	[C1] Aplicar un mecanismo de asignación de responsabilidades y rendición de cuentas efectivo		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Listar las responsabilidades que deben asumir o delegar la dirección del CeRBAS y las EEA para que los principales procesos organizacionales funcionen	Relevar participativa y escalonadamente las responsabilidades a nivel gerencial y de línea media del CeRBAS y las EEA	Formalizar aquellos cargos gerenciales y puestos críticos que se encuentren designados de forma informal

Trayectoria Operativa	OP4	OP5
Descripción	Elaborar y/o actualizar manuales de procedimiento para los puestos de trabajo relevados	Precisar el ámbito o agente encargado de monitorear el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y la forma de comunicarlo

La trayectoria de operaciones que se diseñó para el cumplimiento del objetivo cuenta con una serie de precisiones necesarias para poder construir un sistema de monitoreo de las tareas enfocado en resultados. Para ello, se percibe que la OP4 es la operación crítica para poder formalizar y consensuar una correcta división de tareas y asignar efectivamente responsabilidades. El condicionante principal que se pudo analizar es la disponibilidad de recursos políticos y humanos para realizar las primeras dos operaciones.

Objetivo Estratégico	[B6] Planificar la composición de los equipos de trabajo en función de los perfiles requeridos para el cumplimiento de sus objetivos		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Relevar los perfiles presentes en los equipos actuales, identificando capacidades requeridas que estén vacantes	Disponer recursos para la movilidad de agentes en el territorio -vehículos y presupuesto-	Generar y priorizar concursos en función de las vacancias identificadas en la OP B6.1

Para el cumplimiento del presente objetivo -al igual que en otras operaciones ya analizadas- el condicionante principal es contar con la efectiva capacidad de asignar recursos existentes o potenciales para la consecución de la OP2 y la OP3.

En el largo plazo

Objetivo Estratégico	[D1] Modificar la estructura programática de los proyectos para favorecer el trabajo en red		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Realizar una primer convocatoria a Proyectos Regionales Integrales, considerando los intereses relevados	Relevar las cuestiones estructurales de los programas que limitan el trabajo en red	Involucrarse en el proceso de evaluación y construcción de la nueva cartera de proyectos, promoviendo cambiar las cuestiones limitantes
Trayectoria Operativa	OP4		
Descripción	Inducir a los integrantes del CeRBAS en las herramientas programáticas disponibles, cómo se articulan con el resto de los instrumentos y su utilidad		Alinear las redes de trabajo regional con las herramientas programáticas disponibles

El presente objetivo cuenta con una complejidad de resultados e impactos en el largo plazo por el cual es preciso darle alta prioridad en las futuras gestiones del CeRBAS. Se considera crítica a la OP1 dado que la convocatoria a Proyectos con la óptica del trabajo en red insertada, es el puntapié para el resto de la trayectoria. Esta trayectoria incluye operaciones que necesitan de pre-condiciones que no están dentro del juego del CeRBAS por lo cual, la posibilidad de promover cambios en las estructuras programáticas nacionales es un condicionante principal para poder cumplir con el objetivo.

Eje 5 + FORMACIÓN

En el corto plazo

Objetivo Estratégico	[D3] Desarrollar habilidades blandas en el personal encargado de articular redes de trabajo y coordinar espacios de interfaz		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Definir las habilidades blandas necesarias	Ofrecer desde el CeRBAS capacitaciones en habilidades blandas que estén pensadas para el INTA	Inducción a todos los niveles y en forma periódica

Trayectoria Operativa	OP4
Descripción	Ponderar a través de su reconocimiento en los concursos por puestos gerenciales y en las evaluaciones (PGE y PGI)

El presente objetivo se relaciona con un malestar extendido en la organización, la falta de pertinencia de las capacitaciones. En función de ello, es que consideramos crítica la OP2 respecto a poder ofrecer efectivamente capacitaciones en habilidades blandas adaptadas al contexto del INTA. Se valora que su condicionante principal es lograr un involucramiento efectivo de los agentes en puestos gerenciales, y poder darle reconocimiento en los concursos por puestos gerenciales.

En el mediano plazo

Objetivo Estratégico	[F1] Afectar personal capacitado para el desarrollo de tareas de relevamiento y sistematización de información sobre demandas territoriales		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Aumentar el tiempo de los agentes destinado a la sistematización de las actividades en el territorio	Fortalecer y acompañar desde la regional al personal existente de las unidades para sistematizar la información	Crear un equipo de trabajo o plataforma regional de gestión de la información social, económica y ambiental.

Trayectoria Operativa	OP4
Descripción	Crear un "Observatorio" interinstitucional a nivel regional para la gestión de la información

El presente objetivo cuenta con una serie de operaciones con variado nivel de conflictividad y dificultad. Consideramos crítica la OP3 en esta trayectoria, ya que la posibilidad de crear un equipo estable de sistematización de la información es condición necesaria para la consecución del objetivo en el mediano plazo. Por otro lado, la voluntad de otras organizaciones del territorio para crear un Observatorio interinstitucional es el condicionante principal y no está dentro del control del CeRBAS.

En el largo plazo

Objetivo Estratégico	[B1] Formar agentes capaces de liderar equipos de trabajo multidisciplinarios		
Trayectoria Operativa	OP1	OP2	OP3
Descripción	Mapear los equipos de trabajo multidisciplinarios que se encuentran operativos actualmente e identificar los responsables de su coordinación	Relevar las necesidades de formación de los coordinadores actuales y/o futuros y las condiciones requeridas para efectivizar sus capacidades	Convocar a formadores para que elaboren propuestas de capacitación en función de los intereses y condiciones relevadas
Trayectoria Operativa	OP4		
Descripción	Seleccionar una propuesta y concretarla		Evaluuar los resultados de las capacitaciones de acuerdo a los objetivos de la propuesta y la retroalimentación de los participantes

El presente objetivo demanda de avances concretos en el corto plazo, pero al encadenar varias operaciones sus efectos probablemente se verán en el largo plazo. Consideramos crítica la operación referida al relevamiento de las necesidades de formación de los coordinadores de los equipos multidisciplinarios, ya que sin esto es imposible avanzar con el resto de las operaciones. Finalmente, la factibilidad de convocar capacitadores en liderazgo es el condicionante principal de la trayectoria.

Anexo V: Matriz operacional

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
A1	Impulsar proyectos regionales cuyos objetivos demanden la articulación de capacidades en investigación y extensión	A partir de los problemas identificados en las PIT y demás instrumentos programáticos (nacionales, locales, etc.) condensar en un documento los ejes temáticos prioritarios del CeRBAS	En función de los ejes definidos, relevar capacidades e intereses existentes en el CeRBAS e integrar al diseño del instrumento regional	Diseñar un instrumento programático concreto que integre objetivos abordables desde las funciones de extensión e investigación	Disponer de un fondo específico para financiar una prueba piloto de Proyectos Regionales Integrales	Realizar una primer convocatoria a Proyectos Regionales Integrales, considerando los intereses relevados	Evaluar los resultados de la primera convocatoria y sostener, modificar o descartar el instrumento regional implementado...
A2	Institucionalizar un modelo de innovación que supere al enfoque lineal vigente en la actualidad	Conceptualizar participativamente el/los modelos de innovación que debe impulsar el CeRBAS en los territorios donde opera	Relevar experiencias de investigación y extensión existentes que trabajen con modelos de innovación superadores al enfoque lineal vigente	Establecer un plazo de difusión y capacitación sobre modelos alternativos de innovación	Promover nuevas formas organizacionales que se adecúen al enfoque de innovación consensuado		

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
A3	Promover espacios de interacción entre investigadores y extensionistas para alinear capacidades en función de las prioridades de la gestión	Explicitar desde la Dirección Regional y las Estaciones Experimentales aquellas cuestiones territoriales que se consideren prioritarias para la agenda del CeRBAS	Llevar a los espacios de interacción existentes entre investigadores, extensionistas y miembros de la gestión las prioridades explicitadas por la Dirección Regional y enriquecer dichas definiciones	Realizar un mapa de las capacidades disponibles en todas las EEA's relacionadas con las prioridades acordadas para la agenda del CeRBAS	Definir un plan de trabajo que contenga intereses vinculantes para investigadores y extensionistas		
A4	Definir estrategias de colaboración y fortalecimiento mutuo con organismos públicos y privados que ofrecen innovaciones aplicables al ámbito agropecuario	Compilar y revisar los mapas de actores (privado-estatal) existentes para conocer en qué temas trabajan, y generar alianzas estratégicas	Definir en qué temas vamos a tener el rol de traccionar, acompañar o escuchar y aprender en función de las capacidades propias y externas	Ajustar las integraciones existentes de acuerdo a la visión estratégica definida en la OP A4.2	Promover las nuevas alianzas necesarias para completar la visión estratégica de la OP A4.2		

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
B1	Formar agentes capaces de liderar equipos de trabajo multidisciplinarios	Mapear los equipos de trabajo multidisciplinarios que se encuentran operativos actualmente e identificar los responsables de su coordinación	Relevar las necesidades de formación de los coordinadores actuales y/o futuros y las condiciones requeridas para efectivizar sus capacitaciones	Convocar a formadores para que elaboren propuestas de capacitación en función de los intereses y condiciones relevadas	Seleccionar una propuesta y concretarla	Evaluar los resultados de las capacitaciones de acuerdo a los objetivos de la propuesta y la retroalimentación de los participantes	
B2	Explicitar los objetivos de la regional que requieren equipos de trabajo multidisciplinarios	Identificar los ejes temáticos del CeRBAS que requieren equipos multidisciplinarios	Visibilizar los ejes temáticos entre los agentes de la Regional y las EEAs, comunicándolos para mejorar su apropiación	Validar periódicamente la necesidad de conformar y sostener dichos equipos multidisciplinarios			
B3	Posibilitar la reorganización del trabajo de los agentes en función de favorecer su interdisciplinariedad	Conformar equipos de trabajo por temáticas más abarcativas	Formular proyectos locales, especiales, de abordaje regional e interregional con enfoque multidisciplinario	Ponderar positivamente la interdisciplinariedad en la evaluación de los agentes			

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
B4	Incentivar a nivel regional la articulación de capacidades entre agentes de diferentes experimentales	OP B3.2	Incentivar mediante apertura de fuentes de financiamiento y/o oferta de capacitaciones	Ponderar positivamente la participación en equipos interregionales en la evaluación de los agentes			
B5	Modificar la estructura de las unidades, proyectos y programas para favorecer interdisciplina	Capacitar en modelos de trabajo interdisciplinario a niveles gerenciales y de consejos asesores	Asignar fondos a equipos que cumplan con el requisito de trabajar interdisciplinariamente y tengan impacto a nivel territorial/regional	Premiar a grupos interdisciplinarios de investigación y extensión por su impacto territorial/regional			
B6	Planificar la composición de los equipos de trabajo en función de los perfiles requeridos para el cumplimiento de sus objetivos	Relevar los perfiles presentes en los equipos actuales, identificando capacidades requeridas que estén vacantes	Disponer recursos para la movilidad de agentes en el territorio -vehículos y presupuesto-	Generar y priorizar concursos en función de las vacancias identificadas en la OP B6.1			

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
C1	Aplicar un mecanismo de asignación de responsabilidades y rendición de cuentas efectivo	Listar las responsabilidades que deben asumir o delegar la dirección del CeRBAS y las EEAs para que los principales procesos organizacionales funcionen	Relevar participativa y escalonadamente las responsabilidades a nivel gerencial y de linea media del CeRBAS y las EEAs	Formalizar aquellos cargos gerenciales y puestos críticos que se encuentren designados de forma informal	Elaborar y/o actualizar manuales de procedimiento para los puestos de trabajo relevantes	Precisar el ámbito o agente encargado de monitorear el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y la forma de comunicarlo	
C2	Mejorar la coordinación entre la linea gerencial y la programática	Relevamiento de las necesidades de los equipos de gestión EEAs y diseño de propuesta de fortalecimiento	Conformación de una "Mesa de Coordinación" que integre a investigadores de la regional	Conformación de una "Mesa de Coordinación Ampliada" que integre a investigadores coordinadores, extensionistas, directores y coordinadores de las PIT			
C3	Mejorar la comunicación de las prioridades de la gestión del CeRBAS y sus Estaciones Experimentales	OP A3.1	OP C2.2	OP C2.3	Legitimar estas instancias de coordinación de investigadores desde el CeRBAS y las EEAs		

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
C4	Orientar la oferta de investigación y desarrollo a las demandas regionales	Identificar y explicitar líneas prioritarias en materia de investigación y desarrollo	Realizar una autoevaluación sobre las capacidades disponibles actualmente para atender las líneas priorizadas	Trabajar participativamente en el alineamiento de los agentes para con los actores que representan las demandas regionales que se pretende atender con las líneas priorizadas			
C5	Reasignar los recursos a líneas y ejes programáticos de alto impacto	OP C4.1	Realizar un análisis de los recursos disponibles evaluando su impacto y posible reasignación a otros fines	Reasignar los recursos en función de la operación previa			
C6	Agilizar los mecanismos de asignación, ejecución y rendición de fondos	Solicitar propuestas de mejora a las administraciones de las EEA basadas en la experiencia de los usuarios a nivel local con el fin de flexibilizar el manejo administrativo	Desde el CeRBAS identificar procesos y trámites administrativos a mejorar y unificar regionalmente sin transgredir las reglamentaciones	Capacitar al personal para unificar criterios y encontrar posibles innovaciones administrativas que flexibilicen los procesos actuales			

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
D1	Modificar la estructura programática de los proyectos para favorecer el trabajo en red	OP A1.1	Relevar las cuestiones estructurales de los programas que limitan el trabajo en red	Involucrarse en el proceso de evaluación y construcción de la nueva cartera de proyectos, promoviendo cambiar las cuestiones limitantes	Inducir a los integrantes del CeRBAS en las herramientas programáticas disponibles, qué son los programas, cómo se articulan con el resto de los instrumentos y por qué existen y son necesarios	Alinear las redes de trabajo regional con las herramientas programáticas disponibles	
D2	Definir regionalmente ejes de acción prioritarios a trabajar en red	Explicitar desde la Dirección Regional y las Estaciones Experimentales aquellas cuestiones territoriales que se consideren prioritarias para la agenda del CeRBAS					

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
D3	Desarrollar habilidades blandas en el personal encargado de articular redes de trabajo y coordinar espacios de interfaz	Definir las habilidades blandas necesarias	Ofrecer desde el CeRBAS capacitaciones en habilidades blandas que estén pensadas para el INTA	Inducción a todos los niveles y en forma periódica	Ponderar a través de su reconocimiento en los concursos por puestos gerenciales y en las evaluaciones (PGE y PGI)		
D4	Promover la utilización de herramientas metodológicas innovadoras para la gestión de las redes de trabajo	OP D5.1	Reunir a referentes de cada red para relevar acciones de gestión que puedan optimizarse mediante innovaciones organizacionales -uso de TICs, manuales de proceso, revisión de estructuras, utilización de aplicaciones, etc.-	Según las necesidades relevantes, convocar a expertos para que presenten propuestas de capacitación destinadas a promover las innovaciones requeridas	Seleccionar las propuestas y realizar las capacitaciones destinadas a los integrantes de las redes de trabajo		

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
D5	Visibilizar internamente los resultados de las redes de trabajo del CeRBAS	Realizar una encuesta regional para identificar todas las redes de trabajo operativas, sus integrantes y principales objetivos	Seleccionar agentes clave en cada red, que hagan de nexo con los comunicadores del CeRBAS y articulen la producción de contenidos	Comunicar sistemáticamente los resultados de las redes de trabajo, empleando la INTRANET y medios que permitan segmentar el público objetivo			
E1	Incorporar las definiciones de los espacio de interfaz a la agenda de trabajo de los agentes	Cada espacio de interfaz define un representante para comunicar demandas a los agentes	El representante de cada espacio de interfaz sociabiliza a los agentes sobre las definiciones que requieren incorporarse a la agenda de trabajo respectiva				
E2	Explicitar las misiones y funciones de cada espacio de interfaz	Revisar y actualizar el mapa de actores de cada espacio de interfaz pensando en los problemas relevantes de cada territorio	Definir manuales de funcionamiento adecuados a cada espacio de interfaz	Capacitaciones sobre las misiones y funciones del espacio de interfaz a las instituciones y actores participantes.			

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
E3	Promover una comunicación interactiva con las organizaciones que integran los espacios de interfaz del INTA	Establecer representantes titulares y suplentes de cada organización participante en los espacios de interfaz	Contar con grupos de whatsapp para favorecer la comunicación interactiva	Implementar lista de correo electrónico con todas las direcciones de las instituciones y sus representantes con los avances de cada espacio de interfaz			
E4	Implementar un mecanismo de monitoreo que evalúe la intensidad de funcionamiento de los espacios de interfaz	Co-construcción de una planificación anual dinámica -temas y operatividad- con priorización de problemas concretos	Socialización de las actas de las reuniones realizadas	Informe de avance sobre el progreso de la agenda acordada			
F1	Afectar personal capacitado para el desarrollo de tareas de relevamiento y sistematización de información sobre demandas territoriales	Aumentar el tiempo de los agentes destinado a la sistematización de las actividades en el territorio	Fortalecer y acompañar desde la regional al personal existente de las unidades para sistematizar la información	Crear un equipo de trabajo o plataforma regional de gestión de la información social, económica y ambiental.	Crear un "Observatorio" interinstitucional a nivel regional para la gestión de la información		

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
F2	Disponer de los recursos necesarios para contar con información sistemática y actualizada sobre demandas territoriales	Asignar recursos para facilitar la movilidad de los agentes en el territorio	Aumentar la participación en los espacios donde se explicitan las demandas del territorio	Generar convenios específicos entre el CeRBAS y diversos organismos (SENASA, INDEC, ministerios, provincia y municipio) para obtener/acceder a la información relevada			
F3	Mejorar la gestión de la información disponible sobre las necesidades del territorio	F1.4	Generar los medios necesarios para actualizar periodica y oportunamente la información				
F4	Modificar el mecanismo de distribución del presupuesto del CeRBAS a los efectos de asignarlo a prioridades acordadas regionalmente	Relevar el ámbito/instrumento programático en donde se puede insertar aprovechando la constitución de la nueva cartera	Aprovechar un instrumento programático que permita obtener financiamiento para relevamiento y sistematización de información				

Cod.	Objetivo estratégico	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6
F5	Impulsar rediseño de los proyectos nacionales para mejorar su adaptación a las demandas regionales	Relevar el ámbito/instrumento programático en donde se puede insertar aprovechando la constitución de la nueva cartera	Generar/Aprovechar un instrumento programático que permita obtener financiamiento para relevamiento y sistematización de información				



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina