

## **XVIII JORNADAS NACIONALES DE EXTENSIÓN RURAL Y X DEL MERCOSUR**

**La Extensión Rural y los modelos de Desarrollo en el año del bicentenario**

**Fac. de Cs. Agrarias – UNCo (Cinco Saltos – Río Negro)**

**9 -10 - 11 de noviembre del 2016**

### **TABLERO DE GESTIÓN PARA UNA AGENCIA DE EXTENSIÓN RURAL.**

**Eje: Estrategias para el trabajo en extensión.**

**Categoría: experiencia.**

#### **Resumen**

El trabajo en las agencias de extensión tiene un componente importante de gestión de recursos, planificación, organización de equipos, etc. El procesamiento de información sobre estos aspectos suele ser una tarea compleja y costosa.

A fines de 2015 en la Agencia de Extensión Rural (AER) Caucete del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) se elaboró un tablero de gestión para sistematizar todos los datos sobre ingresos y gastos, asistencia de personal, uso de vehículos, ejecución de las actividades, capacitaciones dadas, clima laboral, etc.

El sistema se caracteriza por su capacidad de actualización inmediata ante cada nueva carga de datos (ej. facturas, ingresos de fondos, etc.), elaboración de cuadros y gráficos disponibles para las autoridades. Además de contar con un tablero con el resumen de la información que es de acceso libre. Se emplea un software sencillo que existe en cualquier computadora en el cuál quedan cargadas una serie de archivos con referencias a celdas que pueden ser modificados por varias personas. De manera tal que la carga es simple y descentralizada, los análisis son útiles para la toma de decisiones y aumenta la transparencia en la gestión de recursos del Estado.

El tablero fue creado para ser una herramienta para el trabajo en el territorio bajo la premisa que la extensión rural involucra aspectos financieros, humanos, institucionales, etc..

Este documento sintetiza la experiencia de construcción del tablero, su mecanismo de funcionamiento, sus principios y objetivos, sus beneficios y el proceso de ampliación que se está llevando a cabo actualmente.

**Palabras clave:** gestión, indicadores.

## **TABLERO DE GESTIÓN PARA UNA AGENCIA DE EXTENSIÓN RURAL.**

### **1. Orígenes y antecedentes**

En la Agencia de Extensión Rural (AER) Cauce del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) a comienzos de 2015 se comenzó a trabajar en un tablero de gestión que resumiera y expusiera los principales indicadores de ejecución de presupuesto, desempeño que resumiera y expusiera los principales indicadores de ejecución de presupuesto, desempeño de los extensionistas, avances en las actividades planificadas, trabajo en equipo y en el territorio.

La iniciativa fue emprendida por el Jefe de Agencia, un becario y una pasante de la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) San Juan en el marco del Proyecto Regional con Enfoque Territorial (PReT) del Sudeste del Valle del Tulúm. La formación de grado de los tres es Ingeniero Agrónomo y licenciados en Ciencias Políticas respectivamente, lo que facilita una integración interdisciplinaria de enfoques.

Se trata de una herramienta de gestión clave para la AER. Es una experiencia innovadora que todavía está en su procesos de implementación y ajuste en colaboración con los coordinadores del PReT, del área de Desarrollo Rural de la EEA y el personal de la agencia. Se pretende que este año se terminen delinear los últimos detalles del tablero y que su aplicación se pueda extender por los próximos años y a otras unidades de INTA, con algunas de las cuáles ya se han iniciado contactos y para las cuáles se deberían hacer algunas adaptaciones.

Los antecedentes de experiencias de este tipo se hayan en empresas que sistematizan e informatizan su gestión para facilitar la toma de decisiones y en propuestas de gestión pública que se imparten en cursos. Su aplicación en el INTA de San Juan no haya antecedentes ni tampoco se pudo rastrear en otros lugares modelos directamente transferibles a las necesidades de la agencia, por lo cual el diseño es eminentemente innovador.

Se partió de la base de indicadores sugeridos en la bibliografía propia de los extensionistas y otros diseñados ad hoc por el jefe de agencia que fueron adaptados y sistematizados para poder aprovechar la información disponible y los datos que se podían registrar.

La premisa fue aprovechar la abundancia de información para transformarla en datos sistematizables, medibles y/o comparables que analicen el estado actual y la evolución del trabajo de los extensionistas e incrementen la transparencia en el uso de fondos públicos y en el cumplimiento de las funciones que el INTA asume como compromiso con la sociedad.

### **2. Características de la experiencia**

El objetivo del tablero de gestión de la AER Cauce es resumir, difundir, transparentar y sistematizar los indicadores de obtención y ejecución de fondos, planificación y seguimiento de actividades, desempeño y llegada al territorio de los extensionistas, satisfacción de las personas beneficiarias de las actividades y clima de trabajo en la agencia.

La información que no se sistematiza ni se publica es desaprovechada. En cambio cuando desde una determinada visión del desarrollo territorial y de la gestión pública se definen indicadores, se registran datos, existen medios de verificación y se hacen cálculos apropiados, se puede generar un interesante proceso que haga más transparente y eficiente el trabajo.

El gasto demandado por la construcción del tablero de gestión ha sido mínimo porque se ha utilizado el software de planillas de cálculo básico y las cuentas de correo electrónico con las que posee la institución. Las "Tablas Dinámicas" han permitido actualizar el procesamiento cada vez que se cargaba nueva información. Quienes han diseñado el tablero no han tenido conocimientos informáticos sofisticados. Se estima que el potencial de la herramienta sería mayor si hubiera un software específico.

Las tecnologías más importantes aplicadas entonces han sido de gestión pública. Es decir tecnologías "blandas" y sociales. La metodología utilizada es básicamente cuantitativa, con cálculos estadísticos simples (promedios, sumas, máximos y mínimos, etc.). Además se utilizaron técnicas cualitativas y de dinámicas grupales para la tarea específica de clima laboral emprendida.

### **3. Análisis del proceso realizado.**

El tablero funciona de un modo relativamente sencillo. Existe un sistema de carpetas común:

1) Tablero: consta simplemente de una hoja de cálculo con el tablero anual correspondiente. Si el sistema se continúa al año siguiente se debe agregar otra hoja.

2) Carga de datos: Consta de todas las planillas en las que se carga información sin procesar. En todas se ha establecido un sistema único de columnas y filas y criterios de carga que permiten los cálculos posteriores. En esta carpeta hay varios archivos con sus correspondientes hojas de cálculo.

a. Registro único de boletas: Se cargan todas las facturas de gastos aprovechando toda la información que la institución demanda: monto, proveedor, fecha de facturación, fecha de rendición, proyecto al cual se imputa, etc. Uno de los más importante es "rubro del gasto" habiéndose identificado cinco típicos de la agencia: combustible, gastos de estructura (limpieza, mantenimiento de edificios, etc.), insumos (para el trabajo de campo), servicios y viáticos.

b. Ingresos por proyectos: Se cargan todos los fondos de los que dispone la agencia en cada mes o trimestre discriminados por el proyecto en virtud del cuál se consiguen.

c. Capacitaciones: Se cargan todos los datos de capacitaciones, tales como quien la realiza, dónde, cuándo, quienes participan, etc. Se considera como capacitaciones a todas las charlas, reuniones, talleres, jornadas, visitas a campo, etc. que organizan los técnicos de la agencia y están destinadas a la población objetivo con la cual se trabaja (productores, población rural, funcionarios de organismos estatales o de empresas agropecuarias, etc.)

d. Eventos: Se carga información de personal tales como licencias, ausencias, etc. Es un archivo abierto a nuevos registros y sin demasiada estructuración. De manera que sirve para cargar todo aquello que no está previsto en los otros archivos.

e. Comparativo interanual: Se cargan datos de años anteriores de algunos indicadores para facilitar las tareas de comparación que se hacen en las planillas de análisis y en el tablero.

f. Planificación Anual Operativa: Mediante un formato establecido y aprobado por la institución se cargan las planificaciones de actividades de cada uno de los técnicos agrupadas por temáticas, identificando fechas, grados de avances y resultados. Se revisa trimestralmente para hacer los ajustes necesarios en las tareas comprometidas.

g. Cuidado de vehículos: como uno de los insumos principales de la agencia son los vehículos y demandan un mantenimiento que insume tiempo y fondos, se registra toda la información referida a ellos, tales como los kilometraje en qué corresponden los cambios de aceite y filtro, alineación y balance y cambios de correas de motor.

3) Análisis de datos: esta carpeta contiene todo el procesamiento de la información cargada en la carpeta anterior. A las planillas en principio tienen acceso el jefe de agencia y el becario quien se encarga del diseño y estructura del tablero. Como hay análisis que se refieren a personas y con datos no agregados algunas tablas pueden ser confidenciales. Sin embargo desde la creación del sistema esta información también ha sido publicada a las autoridades de la institución y a todo el personal de la agencia. La carpeta contiene varios archivos cada uno de los cuáles tiene sus propias tablas y gráficos distribuidos en hojas de cálculos. Esos archivos son:

a. Riesgo de agencia, proyectos, ingresos: aquí se procesan todos los cálculos financieros en diferentes hojas de cálculo. Se pueden mencionar por ejemplo:

i. La gráfica de evolución de los fondos disponibles por trimestre. La información se obtiene referenciando y sumando las celdas del archivo 2.b.

ii. Los fondos acreditadas por proyecto, por trimestre y por responsable del proyecto (cada técnico puede tener 1 o más a cargo). También la información se obtiene del archivo 2.b

iii. Gastos por proyecto y por trimestre: Se obtiene a partir del cruce de variables que aparecen en las boletas. El software se encarga de sumar todos los gastos que han sido imputados a un mismo proyecto en cada trimestre. El archivo de referencia es el 2.a.

iv. Gastos por trimestre y por agente: Con la misma fuente se procesan aquí los gastos que ha presentado cada uno de los técnicos de la agencia.

v. Gastos por origen de fondos: Aquí se agrupan los gastos por cada uno de los proyectos según si ellos tienen origen en las herramientas programáticas que administra INTA (proyectos Profeder o fondos generales para el mantenimiento de la unidad), Fundación ArgenInta (Cambio Rural, Pro Huerta o Centro de Desarrollo Vitícola) u otros. Las fuentes de referencias son los archivos 2.a y 2.b

- vi. Gastos por rubros: A partir de la información consignada en la planilla 2.b, las herramientas del programa permiten recopilar y tener información actualizada y agregada de los gastos en cada uno de los 5 rubros definidos
  - vii. Análisis de gastos de estructura: esta planilla procesa especialmente uno de esos rubros para ver cómo se distribuyen en el tiempo, cuáles son, quiénes son los proveedores, etc. Este estudio facilita las gestiones de fondos específicos de la institución para atender este tipo de gastos.
  - viii. Gastos por proveedores: A partir de la información de la planilla 2.a se identifican cuáles son las empresas proveedoras y cuánto se ha gastado en los bienes y servicios que ofrecen.
- b. Desempeño global: En este archivo se reúnen una serie de indicadores no financieros que se refieren al trabajo de los extensionistas. Aquí también hay una serie de hojas de cálculo:
- i. Herramientas programáticas: aquí se cuenta la cantidad de líneas o proyectos que se enmarcan dentro de cada programa de los que participa la agencia. Por ejemplo: se suman la cantidad de grupos de Cambio Rural, la cantidad de proyectos Profeder, la cantidad de departamentos que se atienden por Pro Huerta, etc. De cada uno de ellos se reciben fondos por separados pero cada grupo depende de un mismo programa, de manera que queda dependiendo de su suerte. Cuánto más diversificadas sean las herramientas a las que se accede más probabilidades tendrá la agencia de no sufrir problemas de escasez, demora, suspensión o irregularidad de los fondos con los que trabaja. Además una cartera amplia de líneas y de fuentes indica un buen desempeño de los extensionistas. La fuente es el archivo 2.b
  - ii. Análisis de las capacitaciones: aquí se procesan los datos del archivo 2.c. Se identifica de qué tipo han sido (talleres, cursos, giras técnicas, etc.), quiénes han sido los responsables (cuántas han tenido a cargo cada agente, etc.), cuántos y quiénes han sido los participantes, etc. Como en las planillas de asistencias a esos eventos se toma el DNI de las personas, el sistema permite identificar a cuántos va cada uno de ellos. De manera que se puede obtener un indicador real del número de población que participa de las actividades que realiza la agencia, es decir un parámetro aproximado de la llegada concreta a quienes habitan el territorio.
  - iii. Análisis de los gastos en combustible: A partir de la información del archivo 2.a, la tabla dinámica muestra quien realizó las cargas, en qué vehículos, cuando, cuánto, etc.
  - iv. Kilometrajes de los vehículos: A partir de la misma fuente se procesan los datos de cuántos kilómetros se ha recorrido con cada vehículo en cada trimestre y en el año. Esa información extraída de las boletas se coteja con una observación simple del cuenta kilómetro del vehículo, de manera de poder detectar errores e inconsistencias en las facturas.
  - v. Uso de vehículos: También con idéntica fuente se presenta una gráfica del uso de las camionetas y autos que se disponen. Así se facilita el control sobre este recurso indispensable para el trabajo de extensión.
- c. Responsabilidad: Este archivo contiene el análisis del cumplimiento de compromisos. En diferentes hojas se procesan:
- i. Presentación de informes: Se registra cada vez que un agente envía al jefe de agencia el informe de actividades mensuales y la revisión trimestral del plan operativo. A partir de ellos se realizan cálculos simples de sumas y porcentajes de entrega agregados.
  - ii. Análisis de avance del POA: referenciado a la planilla 2.f. se actualiza automáticamente el avance que se carga en las actividades del plan operativo y la calificación que los técnicos le otorgan al resultado de sus actividades. Este último es un indicador subjetivo que tiene por finalidad simplemente promover la autoevaluación de los logros y compararlos en el tiempo.
  - iii. Licencias y asistencias: Se procesa la información del año en curso y de los anteriores. La referencia es el archivo 2.d. Permite comparar la evolución de cada uno de los tipos de licencias y ausencias con la finalidad de evaluar los motivos por los cuáles los agentes no asisten a su trabajo.
  - iv. Mantenimiento de vehículos: En base a la información cargada en 2.a. y 2.g. se identifica cuántos kilómetros faltan para cada uno de los servicios que necesita cada rodado.
  - v. Evaluación de desempeño: Se presentan y analizan los resultados de la evaluación de desempeño del personal. Se trata de un instrumento legal de la institución que todos los agentes completan una vez al año y en el cuál cada jefe se encarga de calificarlos en 5

puntos: aptitud, responsabilidad, rendimiento, cooperación e integración. Como los datos son numéricos es procesada a nivel grupal y comparada con años anteriores.

4) Archivos: es una carpeta libre donde guardar todos los demás archivos generados durante el proceso y que no impliquen referencias ni cálculos vinculados al tablero ni a las demás planillas.

Para evitar la rigidez del control que significa seguir la evolución de cada una de estas variables de manera cuantitativa, de las acciones de cada uno de quienes trabajan en la agencia y la mirada estrecha de la gestión que se tendría si se pensara que ella sólo está compuesta de tareas, fondos y responsabilidades, es que se está trabajando en varios temas complementarios que también aparecen reflejados en el tablero:

a) Clima laboral: Se define como la relación y vinculación entre las personas y con las cosas del ambiente de trabajo, bajo el supuesto que un trabajador que se siente a gusto donde desempeña sus tareas puede ser más eficiente, feliz y guardar un mejor equilibrio con los demás aspectos de su vida.

Se aprovecharon los datos de una encuesta de clima laboral realizada en los últimos meses de 2015 por una psicóloga que se desempeña en el Centro Regional. Como los datos estaban a nivel de la EEA y del área de extensión, no se tenía información precisa de la agencia. Por ello se decidió hacer un taller grupal sobre la temática en una sede distinta a la agencia, con almuerzo, pretendiendo crear un espacio que permitiera charlas distendidas.

En ese encuentro se identificaron cuáles de los puntos críticos que aparecían en los resultados de la encuesta correspondían a la agencia y se planteó soluciones para ellos. Salieron cuestiones referidas a la ubicación de escritorios, carencia de equipos informáticos actualizados, distribución de lugares, etc. Se generaron debates cordiales y se propusieron soluciones que en algunos casos ya se han implementado.

Además en el taller se hizo un ejercicio sobre la relación entre el trabajo y los restantes aspectos de la vida (familia, formación, amistades, salud, recreación, etc.). Mediante una dinámica de trazar círculos en un papel cuyo diámetro era mayor a más tiempo se le dedicaba a cada aspecto. En la presentación de cada uno se generó un excelente momento de conocimiento y comprensión entre los compañeros. Los resultados del taller fueron muy positivos, superando las expectativas iniciales de todos los participantes.

También en la cocina de la agencia se incorporó una pizarra sencilla donde se pueden colocar frases y círculos de cartulina con rostros que expresan estados de ánimo. Es una propuesta muy sencilla pero que brinda un espacio de expresión.

b) Evaluación de desempeño grupal: Para romper con el esquema de evaluación vertical del jefe de agencia hacia sus subordinados es que en taller de clima laboral antes mencionado se acordó que la evaluación sea grupal e incluya al mismo jefe, de manera de acordar las calificaciones entre todos.

Además se hará una evaluación de la gestión del jefe de agencia en cuanto a su estilo de liderazgo, cumplimiento de responsabilidades, modalidad de comunicación, gestión de proyectos y recursos para la agencia, etc. El formulario está listo y se implementará luego que una iniciativa similar sea lanzada a nivel de la estación experimental.

c) Encuesta de satisfacción del territorio: Este es un aspecto sobre el cuál no se ha logrado mayores avances pero es crucial para evaluar la gestión con participación amplia. Se trata de consultarles a la población a la cuál presta servicios la agencia cuál sería la calificación que otorgaría, es decir su grado de satisfacción con las actividades que se hacen. Se cuenta con el material sin procesar de las encuestas de las capacitaciones que se han realizado en los últimos años, pero no hay un plan claro de recopilación y análisis de datos. Hay un espacio en el tablero reservado para estos resultados que por ahora está vacío.

La realización de actividades vinculadas a estos tres temas tiene un fuerte carácter innovador y de democratización del control y la gestión. Como tales deben crear instrumentos específicos que demandan tiempo y creatividad. Además de vencer resistencias internas, por ejemplo de algunos miembros del equipo de la agencia a las actividades de clima laboral.

A continuación se incluye el estado actual del tablero en 2016.

Cuadro 1. Tablero de gestión de la AER Cauce. Datos actualizados a junio de 2016.

TABLERO DE COMANDOS DE LA AER CAUCETE 2016										INTA	
1. RIESGO DE AGENCIA			2. DESEMPEÑO GLOBAL				3. RESPONSABILIDAD				
Ingresos y gastos			Índices de movilidad				Seguimiento de actividades				
Herramientas programáticas	Ingresos totales por Proyecto	Gastos registrados totales por Proyecto	Indicador	Acumulado 2016	Promedio años anteriores	Indicador	Promedio por agente				
PROFEDER	\$ 96.500,00	\$ 99.763,44	Kilometraje promedio por vehículo. Real	8688,75	17037,125	Informe mensual	94%				
PRET	\$ 0,00	\$ 0,00	Kilometraje promedio por agente. Calculado	6033,33	9886,17	Informe anual	0%				
CDV	\$ 28.000,00	\$ 28.838,60	Kilometraje total anual calculado	36200,00	62940,00	Seguimiento del Plan Operativo	78%				
PRO HUERTA	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	Kilometraje anual real recorrido	34755,00	56173,50	Ejecución de actividades					
CAMBIO RURAL	\$ 26.250,00	\$ 81.641,23				Promedio de macroactividades en ejecución por agente	21,50				
2.1.7	\$ 23.661,86	\$ 23.661,86				Porcentaje de ejecución	64%				
Totales	\$ 182.812	\$ 242.325,13				Costo promedio de las macroactividades	\$ 987,23				
Gastos anuales por rubro			Proyectos y actividades				Licencias				
Rubro	Monto	Porcentaje	Indicador	2016	2015						
Combustible	\$ 57.390,53	23,75%	Número de proyectos / líneas	34	35	Licencias y ausencias 2016					
Gastos de estructura	\$ 72.520,99	30,01%	Herramientas programáticas empleadas	5	5	Licencias y ausencias promedio interanual					
Insumos	\$ 47.385,89	19,61%	Calificación promedio de los resultados de actividades	7,35		Interno					
Servicios	\$ 64.327,72	26,62%	Capacitaciones			Cambio de aceite y filtro					
Viáticos	\$ 0,00	0,00%	Indicador	2016	Promedio interanual	Alineación y balanceo					
Totales	\$ 241.626,13	100,00%	Asistentes a capacitaciones	1094	1598,33	Cambio de correa					
			Capacitaciones por agencia	42	44,5	3466					
			Promedio de asistentes por capacitación	26,05	35,92	15880					
						5880					
						4757					
						6092					
						6092					
						39092					
						4911					
						3639					
						-5361					
						-5361					
						5916					
						2875					
						10875					
						53875					
Indicadores de riesgo				4. MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL				5. SATISFACCIÓN DEL TERRITORIO			
Indicador	2016	Gastos por Trimestres	2016					Promedio interanual de evaluaciones de desempeño			
Riesgo de agencia (combustible promedio por trimestre)	\$ 28.695,27	Gasto mínimo total por trimestre	\$ 109.467,88	1. Reunión del 26/4. Discusión de problemas. Incorporación de imágenes de caras de ánimo.				16,01			
Porcentaje a retener para gastos de estructura (PROFEDER, 2.1.7 y Cambio Rural)	49,53%	Gasto máximo total por trimestre	\$ 132.857,25	2. Jornada del 26/5. Análisis de la encuesta de clima laboral. Propuestas de soluciones. Integración del trabajo con el resto de la vida.							
Gastos anuales en mantenimiento de vehículos	\$ 31.193,49	Promedio de gasto total por trimestre	\$ 121.162,57	3. Propuesta Tercer Trimestre: Encuesta de evaluación de gestión y evaluación de desempeño conjunta.							

Fuente: elaboración propia.

Como se ve en la gráfica el tablero consta de 5 partes:

1) Riesgo de agencia: Contiene el resumen de indicadores financieros. Agrupados en 3 sectores:

a) Ingresos y gastos: discriminados por proyectos. Aquí las celdas están referenciadas y se actualizan con los cambios en las planillas 3.a.ii. y 3.a.iii.

b) Gastos anuales por rubros: la referencia es a 3.a.vi. Los porcentajes permiten ver el peso de cada rubro.

c) Indicadores de riesgo: surgen de cálculos en base a los resultados de las celdas superiores y sintetizan los gastos promedio y total en temas claves.

2) Desempeño global:

a) Índices de movilidad: Comparación entre los kilometrajes registrados en las boletas y en los vehículos del periodo en curso y del total promedio de años anteriores. La referencia es al archivo 3.b.iv.

b) Proyectos y actividades: sintetiza las herramientas programáticas empleadas, el número de líneas o proyectos dentro de ellas y la calificación subjetiva de sus resultados. Todas se comparan con los promedios de años anteriores. Las referencias son a los archivos 2.b., 3.b.i. y 3.c.ii.

c) Capacitaciones: En referencia al archivo 3.b.ii. se sintetizan la cantidad de capacitaciones (en sus diversos tipos) y asistentes (en números totales y promedios).

3) Responsabilidad:

a) Seguimiento de actividades: Muestra el resumen de los análisis que hay en los archivos 3.c.i y 3.c.ii. Indica el grado de cumplimiento en la presentación de informes.

b) Ejecución de actividades: Muestra el avance en el POA en referencia al archivo 3.c.ii. y un cálculo promedio del costo de las macro actividades del POA, dividiéndolas en el gasto total que aparece en las primeras columnas del tablero.

c) Licencias y ausencias: Presenta los indicadores agregados (es decir sumando a todos los técnicos) que se procesan en el archivo 3.c.iii.

d) Mantenimiento de vehículos: En base a la información de 3.c.iv. se muestran la cantidad de kilómetros que hacen falta para el siguiente servicio. Las celdas se ponen automáticamente en rojo apenas se llega al momento en que debe efectuarse ese mantenimiento indispensable. Funciona como una alerta que evita desperfectos mecánicos mayores.

e) Promedio interanual de evaluaciones de desempeño: Todavía no hay datos procesados porque se esperan las evaluaciones de este año.

4) Motivación y clima laboral: Se resumen las actividades hechas en esta temática. Es el único espacio "no numérico" del tablero.

5) Satisfacción del territorio: Se deja el espacio libre para demostrar que éste es uno de los aspectos que el tablero pretende reflejar pero todavía no se ha avanzado en el procesamiento de datos.

#### **4. Análisis de los resultados del proceso**

El tablero a fin del 2015 ya había dado sus primeros resultados. Sobre la base de los datos registrados y la definición de indicadores con la que se contaba, se armó la estructura informática y se hizo la primera presentación al equipo en diciembre, logrando aprobación tanto del personal de la agencia como de las autoridades de la institución en la región.

Durante 2016 se están perfeccionando los mecanismos y la metodología, se han definido nuevos indicadores y se está trabajando en los tres temas innovadores que se mencionaron en el anterior apartado.

Para la última parte del año se prevé precisar más los indicadores de capacitaciones discriminándolas por tipo y avanzar en el mecanismo de recolección y procesamiento de datos de la opinión de la población a la cual la agencia presta servicio.

Dos virtudes claves del sistema creado es su actualización casi automática y su apertura a la incorporación de nuevos indicadores. La flexibilidad permite recibir propuestas de todos los involucrados. La existencia de datos concretos ha permitido también defender el trabajo de la institución ante cuestionamientos de organizaciones de la sociedad civil.

El tablero puede ser replicado en otras agencias, según su nivel de registro de datos y su apertura al control y a la aplicación de este modo de mejorar la gestión. Una posibilidad es que sea tomado en parte, es decir sólo con algunos indicadores, o incorporando otros nuevos. También podría crearse un tablero específico para un PReT o una EEA. El trabajo inicial es fuerte y una vez en funcionamiento se requiere una revisión trimestral.

La estrategia de trabajo ha tenido buenos resultados. Con un equipo pequeño de diseño, una secretaria de agencia que colabora en algunas cargas de datos, aprovechando herramientas informáticas que suelen ser sub utilizadas y sometiendo el proceso a la opinión de otros.

Las reuniones de personal de la agencia trimestrales son el espacio de puesta en común de los resultados que presenta el tablero, de discusión acerca de lo que están diciendo los números, de comparación con momentos anteriores, de cuestionamiento de los indicadores y de propuestas para mejorar tanto el tablero como la gestión completa.

Las limitaciones del sistema están referidas a la carencia de un software específico, a la falta de conocimientos amplios sobre estadísticas de quienes lo han creado (se reconoce que se podrían hacer otros cálculos), a la mirada especialmente cuantitativa y eficientista de la gestión (que sólo es matizada por las actividades de clima laboral) y a la falta de personal que tenga disponibilidad de tiempo para hacer registros y pensar nuevos elementos a incorporar en el esquema.

Se trata de una propuesta no formalizada en la estructura administrativa de la institución. Es decir no es una obligación legal para la agencia trabajar de este modo. El jefe de agencia ha publicado los datos, más allá que sus superiores no lo requieran con tal grado de precisión y que la administración de la EEA use un sistema informático y un mecanismo distinto que funcionan en paralelo. A mediano y largo plazo se pretende difundir este modelo como una opción concreta para la institución.

## **5. Desafíos e interrogantes para quienes realizaron el trabajo**

La aplicación del tablero de gestión ha dotado de mayor transparencia a la AER Cauce. Los datos permiten una mejor administración del dinero público, un conocimiento más profundo y sistematizado de los avances en las actividades, la comparación interanual e intertrimestral del desempeño, etc.

Cualquier nivel de corrupción o incumplimiento de responsabilidad es más difícil en una organización que realiza un seguimiento concreto y profundo de todos sus gastos y compromisos.

La agencia ya venía trabajando de un modo que permitió la concreción de este esquema. Ya habían registros y algunos indicadores. De manera que el tablero ha venido a mejorar y potenciar una modalidad de gestión y abrirla a nuevos desafíos.

El tablero es fundamentalmente cuantitativo, sus datos son casi todos numéricos y se apoyan en planillas de cálculo de la misma índole. La excepción han sido las actividades de clima laboral. Para una mirada aún más integral del territorio es necesario incorporarle la visión de otros agentes "extra INTA". Para ello se prevé la presentación de resultados ante los consejeros y el procesamiento de las encuestas de satisfacción con las capacitaciones y otras actividades.

Un proyecto más integral y abarcador, que sería fruto de otro trabajo sumamente desafiante, sería incorporar indicadores "de contenido" y analizar su vinculación con los actuales indicadores de la agencia. Es decir, mirar variables propias del desarrollo del territorio y de la estructura del Estado nacional dentro del cual se está inserto. Si se lograra esto se ampliaría el concepto de gestión que el tablero expresa y se tendría más elementos para el análisis y toma de decisiones.

Por ejemplo: si desde el Estado u organismos internacionales se crean alternativas de financiamiento o se eliminan, ello tiene que ver con la posibilidad de obtención de fondos para la agencia; si el territorio sufre una catástrofe natural, es lógico que muchas de las actividades planificadas no se realicen; si desde la agencia se trabaja fuertemente en actividades con alto impacto sería esperable que creciera la cantidad y la calidad de la producción de ciertos cultivos en los municipios de la jurisdicción, etc. Por ahora el tablero no refleja ningún tipo de estas variables "exógenas" que ciertamente pueden variar como causa o consecuencia de los cambios en los indicadores actuales de la agencia.



Más allá de estos límites estamos frente a una experiencia interesante e innovadora, sin demasiadas complicaciones para su aplicación y extensión a otras unidades de INTA, del Estado, organismos de la sociedad civil o empresas. Los logros alcanzados en poco tiempo demuestran que, con cierto grado de creatividad, la gestión pública puede ser tan eficiente como la mejor gerencia privada, que el fortalecimiento del Estado puede hacerse con transparencia y que el control, monitoreo y evaluación puede realizarse con información concreta y objetiva.