

Plan de Mediano Plazo 2016/2020

INTA

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

PMP 2016/2020

PMP
16/20



INTA | Ediciones

Colección
INSTITUCIONAL

Plan de Mediano Plazo 2016/2020



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación

Dirección Nacional Asistente
de Información, Comunicación y Calidad.

2018

Plan de mediano plazo 2016-2020 / 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones INTA, 2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-521-942-7

1. Innovaciones. 2. Competitividad. 3. Inclusión Social. I. Título.

CDD 630

Diseño:

Área de Comunicación Visual

Gerencia de Comunicación e Imagen Institucional

©, 2018, Ediciones INTA

Libro de edición argentina

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial, la distribución o la transformación de este libro, en ninguna forma o medio. Ni el ejercicio de otras facultades reservadas sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes vigentes.

Presidente de la Nación

Mauricio MACRI

Ministro de Agroindustria

Luis Miguel ETCHEVEHERE

Consejo Directivo de INTA

Presidente

Juan BALBÍN

Vicepresidente

Mariano BOSCH

Consejeros Nacionales

Carlos Alberto VILA MORET

Vocal por la SRA

Alejandro LAHITTE

Vocal por CRA

Gustavo Daniel FERNÁNDEZ

Vocal por las Facultades de Agronomía de las Universidades Nacionales

Carlos Alberto ARZONE

Vocal por las Facultades de Ciencias Veterinarias de las Universidades Nacionales

Elbio Néstor LAUCIRICA

Vocal por CONINAGRO

Alejandro Raúl CONCI

Vocal por AACREA

Pablo PAILLOLE

Vocal por FAA

Carlos Alberto VERA

Vocal por el Ministerio de Agroindustria

Director Nacional

Héctor ESPINA

El Gobierno Nacional de cara al futuro propone a la sociedad 100 iniciativas prioritarias que contribuirán al desarrollo de la economía, a promover el desarrollo humano y social, a fortalecer las instituciones de la vida pública argentina, a transitar hacia uno de los grandes desafíos que es la Pobreza Cero y a la vez ser el supermercado del mundo.

En este marco el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-INTA que tiene como misión impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible, competitivo, inclusivo, equitativo y cuidadoso del ambiente, presenta su Plan de Mediano Plazo 2016-2020 que pone foco en líneas prioritarias orientadas a:

- *Agregado de valor y la calidad de los productos agroalimentarios,*
- *Sostenibilidad de los sistemas agrícolas, ganaderos y de los recursos naturales,*
- *Cuidado de la biodiversidad y del ambiente,*
- *Desarrollo territorial*
- *Consolidación de la presencia internacional de la Institución.*

Este Plan será concretado trabajando en redes con todos los actores del sector público, del sector privado y con el compromiso de cada uno de los trabajadores del INTA, para contribuir a mejorar la producción agropecuaria y su competitividad, integrar a las cadenas de valor, generar seguridad y soberanía alimentaria, mejorar los ingresos a los productores, promover el arraigo rural y desarrollo de las comunidades, conformando las bases de una plataforma de políticas públicas.

Esta tarea se rige por un conjunto de valores y principios que confluyen en la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad, profundizando los canales de diálogo con la producción, actores sociales y con el Estado Nacional.

De esta forma el INTA, con más de 6 décadas de trabajo ininterrumpido y con capacidad institucional en pos del desarrollo nacional del país, contribuye al logro de los objetivos del Gobierno Nacional y a los de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Plan de Mediano Plazo (PMP) 2016-2020

Introducción	6
1. Problemas y oportunidades provenientes del contexto internacional y nacional	7
1.1. Ámbito Internacional	7
1.2. Ámbito nacional	9
1.3. Desafíos y oportunidades	10
2. Diagnóstico institucional	13
2.1. Lecciones aprendidas de ejercicios de diagnóstico y planificación institucional	13
2.2. Coyuntura institucional	14
3. Líneas a priorizar en el PMP 2016-2020	16
4. Directrices para la acción	21
4.1. Desarrollo de una cultura institucional innovadora	21
4.2. Consolidación del enfoque territorial	22
4.3. Desarrollar y aplicar tecnologías críticas	23
4.4. Fortalecimiento del rol institucional en el cuidado del ambiente	24
4.5. Consolidar una política institucional de inserción global	25
5. Instrumentos institucionales	27
5.1. Cartera de proyectos en curso y transición hacia la siguiente	27
5.2. Instrumentos institucionales complementarios para la estrategia de mediano plazo	28
6. Organización y gestión	30
6.1. Gestión institucional	30
6.2. Gestión de los recursos humanos	31
6.3. Financiamiento institucional	32
6.4. Gestión administrativa	33
6.5. Gestión de la información y la comunicación	34
6.6. Planificación de la contingencia	35
7. Monitoreo, evaluación y aprendizaje	36
7.1. Agenda de aprendizaje organizacional para el PMP	37
7.2. Matriz de resultados	38
8. Anexos	51
Mapa de actores del INTA	52

Introducción

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 2016-2020 consiste en una herramienta que implementa la estrategia definida para el largo plazo en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2030. A través de este instrumento y junto con los Planes de los Centros Regionales (CR), Centros de Investigación (CI), Programas Nacionales (PN) y Redes Nacionales (RN) se planifican las acciones a desarrollar en la Institución en el período 2016-2020.

Los procesos de planificación en distintos ámbitos de las políticas públicas constituyen instancias propicias para repensar objetivos, estrategias, lógicas de intervención, modalidades de gestión e instrumentos operativos; a fin de aprovechar los aprendizajes resultantes de la experiencia institucional como delinear escenarios prospectivos que orienten el accionar de mediano y largo plazo.

En este sentido, este PMP resulta necesario para adecuar los cursos de acción institucionales para la generación y aplicación de conocimiento en materia tecnológica, productiva, de desarrollo territorial y social a períodos de tiempo acotados -quinquenios-. En este escenario, se espera que el presente PMP aporte las pautas orientadoras que contribuyan a seguir posicionando al INTA como una organización flexible e innovadora, centrada en el aprendizaje y la mejora continua.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: las primeras dos secciones muestran el punto de partida de la estrategia institucional para el mediano plazo, la tercera sección desarrolla la estrategia institucional para el período 2016-2020 propiamente dicha; de la cuarta sección a la sexta se implementa la estrategia a través de un conjunto de compromisos institucionales (lineamientos operativos) enmarcados en grandes componentes de gestión. La última sección, la séptima, presenta la propuesta de monitoreo y evaluación orientada a favorecer el aprendizaje organizacional y fortalecer el proceso de planificación de mediano plazo en el horizonte temporal comprendido por el PEI 2015-2030.



1. Problemas y oportunidades provenientes del contexto internacional y nacional

1.1. Ámbito Internacional

Varias de las tendencias en el ámbito internacional que el PEI 2015-2030 identifica como centrales del contexto en el que se desempeñará el Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SAAA) argentino en el largo plazo ya se vienen manifestando y muy probablemente lo continuarán haciendo en el quinquenio 2016-2020, si bien con algunas particularidades y matices que es necesario puntualizar para precisar y priorizar las líneas de acción a adoptar en el mediano plazo.

- En primer lugar, continuando la tendencia de largo plazo ya en curso, **la población mundial crecerá en alrededor de 300 millones de habitantes en el quinquenio 2016-2020, expandiendo la demanda de alimentos tanto por parte de los países en vías de desarrollo como por los desarrollados que buscan agregar valor al recurso primario.** Entre las causas de este crecimiento se encuentra el aumento significativo en las últimas décadas de la esperanza de vida de la población resultante de una mejor alimentación y atención de la salud, lo que refuerza la tendencia a la expansión de la demanda alimentaria (FAO, 2014).
- Sin embargo, esta tendencia podría verse morigerada durante el próximo quinquenio, en especial en relación a los alimentos o “commodities” agropecuarias, debido principalmente a dos razones. Por un lado, menor desempeño relativo económico global que se espera en años venideros a raíz de factores tales como caídas de la productividad, estancamiento de las tasas de crecimiento de la inversión y del comercio, bajo desempeño del intercambio intrarregional y ciertas debilidades de coordinación macroeconómicas. Por el otro, esta situación puede exacerbarse por las tendencias proteccionistas -iniciadas luego de la crisis global de 2008- en varios de los principales países desarrollados, con el consiguiente efecto restrictivo sobre la dinámica comercial, productiva y de inversiones a escala mundial. En todo caso, **el cuadro de situación general esperable en los próximos años en materia de consumo de “commodities” alimentarias es el de un crecimiento moderado.**
- Al mismo tiempo, otros factores pueden compensar el escenario global descrito durante la vigencia del presente PMP. En efecto, muy probablemente se acentúe en esos años la tendencia ya en curso -en particular en los países de “ingresos medios” y desarrollados- a la profundización de cambios notorios en los hábitos dietarios. Las razones son diversas: mayor demanda global de proteínas de origen animal, mejores condiciones de sanidad e inocuidad alimentaria, alimentos funcionales y nutracéuticos instalados en el mercado

hace ya un tiempo y alimentos “de diseño”, de desarrollo más reciente, para subgrupos poblacionales con requisitos específicos o a la medida de perfiles genéticos particulares. **El resultado previsible sería el aumento sostenido de la demanda de alimentos más diferenciados, intensivos en conocimiento y de tecnologías novedosas.**

- Adicionalmente, esta tendencia es también probable que se vea reforzada por **el aumento de la demanda de productos agropecuarios para fines no alimenticios tales como los utilizados para bioenergía, biomateriales, uso farmacéutico, de cosmética y otros.** Muchos de estos conceptos y principios actualmente se están reordenando en torno a la noción de bioeconomía. Si bien constituye una fuente adicional para estimular el aumento de la producción agropecuaria pueden percibirse ciertas tensiones en materia de la opción más pertinente, al considerar el impacto de cada una de las alternativas en materia de actualización tecnológica, perfil de la matriz productiva, inserción externa y consecuencias sociales, entre las dimensiones más importantes.
- Estas tendencias, que en mayor o menor medida vienen impulsando y continuarán traccionando el aumento de la producción agropecuaria, generando así en las últimas décadas respuestas favorables en el abastecimiento de mayores volúmenes de alimentos y otros productos basados en esos recursos naturales, **vienen acompañadas de un crecimiento acelerado de regulaciones, en particular estándares de calidad, sanitarios; fitosanitarios y de inocuidad. Estos estándares, definidos en parte por los gobiernos de los países desarrollados, pero cada vez más por las grandes cadenas comercializadoras globales, se prevé que sigan en aumento y redefiniéndose continuamente, conformando un complejo entramado regulatorio para el acceso a mercados en el corto plazo.**
- Adicionalmente, las tendencias previas hacia la expansión de la producción agropecuaria confrontan crecientes resistencias por su impacto sobre el ambiente. Los factores mayormente referidos son: la utilización de productos químicos contaminantes (fertilizantes, pesticidas, antibióticos, etc.) para impulsar la productividad, prácticas que degradan el suelo, emisiones de gases efecto invernadero, contaminación y uso excesivo del agua, desmonte de bosques nativos, pérdida de la biodiversidad y erosión de los recursos genéticos.
- La evidencia de los efectos mencionados ha alimentado la presión de distintos actores y en diferentes ámbitos para la modificación de las prácticas más perjudiciales en materia ambiental, enfatizándose un giro hacia modalidades sostenibles de producción y consumo, en un contexto de cambio climático y sus efectos e impactos (ONU, 2016; IPES FOOD, 2016).
- Finalmente, los escenarios descritos precedentemente tienen facetas socioeconómicas que requieren atención. **La inserción de las explotaciones agrícolas más vulnerables (agricultura de subsistencia, agricultura familiar, pequeñas explotaciones agropecuarias capaces de generar mínimos excedentes, etc.) el rol e inserción de la mujer y la incorporación de la equidad de género, la agenda de los pueblos originarios, entre otras, son dimensiones que no pueden dejar de ser consideradas en el desarrollo inclusivo del SAAA.**

1.2. Ámbito nacional

Las tendencias previamente señaladas, no agotan el conjunto de factores que el PMP 2016-2020 debe considerar. Como marco general, deben señalarse algunos aspectos agregados que permiten percibir la relevancia estratégica del SAAA por su contribución al desarrollo, aportando al PBI, a la generación de divisas y de empleo, al desarrollo regional, a la producción de alimentos; al progreso tecnológico del sector y de actividades relacionadas.

En cuanto a su aporte al PBI, en 2016 las cadenas agroalimentaria y agroindustrial implicaron el 14,3% del valor bruto de la producción en Argentina, cifra que llega al 26,3% cuando se consideran los encadenamientos e interconexiones de la producción primaria; es decir, la actividad agropecuaria como una configuración en plataforma que incluye todas las actividades productivas vinculadas entre los sectores. En términos de su aporte al empleo y considerando tanto los puestos de trabajo directos e indirectos, la actividad agroindustrial generó cerca de 2,8 millones de posiciones en 2016 -1 de cada 6 puestos de la actividad económica argentina, de los cuales el 6% corresponde a la industria de maquinaria agrícola.

Durante la campaña 2015/16 el sector agropecuario produjo 125,8 millones de toneladas de granos (correspondiendo el 55% a oleaginosas, el resto a cereales y otros granos) en una superficie cercana a las 38 millones de hectáreas. Además, el sector produjo 2,6 millones de toneladas de cítricos, 9 millones de hectolitros de vino, alrededor de 2,7 millones de toneladas de carne vacuna, 2,2 millones de carne aviar, 510.000 toneladas de carne porcina y 11.300 millones de litros de leche bovina. La producción de biocombustibles alcanzó, por su parte, un total de 3.420 millones de litros, distribuidos en un 78% en biodiésel (soja) y 22 en bioetanol (caña de azúcar y maíz), posicionando al país en la producción de este tipo de combustibles a nivel global.

Este cuadro de situación sugiere, sin duda, un punto de partida promisorio para que el PMP 2016-2020 aporte a resultados significativos como primer escalón hacia el logro de las prioridades estratégicas definidas en el PEI 2015-2030, aun considerando el escenario desafiante que sugieren las tendencias internacionales de mediano plazo. Ahora bien, las señales estimulantes que se manifiestan en el ámbito nacional, implican algunas complejidades para la definición y proyección por parte de la institución de los rumbos prioritarios de acción. Al respecto, vale la pena mencionar:

- Desde el gobierno nacional se define al **sector agropecuario o agroindustrial como uno de los motores que contribuye al crecimiento de largo plazo del país y más ambiciosamente aún, la aspiración de convertirlo en el “supermercado del mundo”** –ocupando todos los eslabones de la cadena de producción, desde el campo a la góndola. Son señales fuertes que identifican a estos sectores como receptores prioritarios de los esfuerzos públicos de apoyo a su desarrollo y como actividad central para la inserción del país en la economía internacional.
- Al mismo tiempo, además de medidas de estímulo a la actividad agropecuaria como la eliminación o reducción de retenciones a algunos de los cultivos

más significativos o la eliminación de los cupos de exportación y aumento de reintegros a las exportaciones, que generaron resultados positivos, medidas de política relacionadas con los 8 Objetivos de Gobierno y las 100 Iniciativas Prioritarias aportarán a la ejecución del PMP 2016-2020 en cuanto a rumbos de acción prioritarios.

- Otros rasgos significativos del contexto local, es que si bien se ha verificado un proceso de creciente desarrollo de la agricultura, con mayores niveles de rendimientos y de superficie cultivada de manera acelerada en las dos últimas décadas (particularmente en el caso de cereales y oleaginosas) en línea con la dinámica internacional, se manifiestan también **las tendencias al crecimiento de la superficie promedio de la unidad productiva y la disminución de la cantidad de productores en sus establecimientos.**
- Finalmente, en cuanto a la dimensión social del escenario de cambio descrito tanto a nivel global como nacional, las principales tendencias ponen sobre el tapete los temas **del grado y modalidades de inserción de determinados segmentos de la población rural, presentes en la dinámica productiva agropecuaria, que han sido previamente mencionados (cuestiones de género, poblaciones vulnerables). Asimismo, se estima que los conflictos por el acceso y uso de los recursos naturales y bienes comunes continuarán en aumento.**

1.3. Desafíos y oportunidades

Las tendencias globales y locales puntualizadas en las secciones anteriores no son exhaustivas y por ende, no agotan el conjunto de factores que configuran las dinámicas de mediano plazo. Los párrafos siguientes plantean algunas consideraciones de carácter orientativo para la definición de las acciones del INTA en el período considerado:

- La creciente demanda de productos de origen agropecuario es una oportunidad muy significativa para el desarrollo del SAAA. En términos de la estrategia competitiva general, el escenario planteado abre la opción al INTA para fortalecer su capacidad de inserción en grandes segmentos de la actividad económica: las “commodities”, las economías regionales, y los insumos, productos y servicios intensivos en conocimiento para el agro.
- La expansión en cualquiera de estos segmentos requerirá ser satisfecha a través del aumento de la productividad en forma sostenible, considerando limitaciones y potenciales riesgos tanto productivos, ambientales y sociales. Para ello será clave el desarrollo o mejora de las tecnologías de procesos y la generación y gestión de conocimientos.
- Considerando el recorrido ya realizado por el INTA en la materia, sería aconsejable el aumento de los esfuerzos en relación a los productos alimenticios en los segmentos de mayor dinamismo tecnológico, diferenciación, innovación e intensidad de conocimiento. Sin agotar las opciones estos incluirían:

- **Alimentos con mayor valor agregado.** La idea fuerza es el agregado de valor, complementando la oferta basada en “commodities” con alimentos que incorporan tecnologías y conocimientos. Este es el tipo de alimentos que menos sensibilidad exhiben a la volatilidad mundial de los precios de los productos primarios de origen agropecuario, tales como los alimentos funcionales y nutraceuticos. Estos últimos constituyen un caso especial que supone una incorporación adicional de tecnologías de producto y procesos y una mayor intensidad de conocimiento.

 - **Diversificación de la producción agropecuaria a otros usos no alimenticios (biomasa, bioenergía, etc.)** que como se mencionara en las tendencias globales, se trata de actividades con una demanda en expansión y en las que Argentina, con una fuerte participación del INTA, tiene un interesante camino de aprendizaje que debería fortalecerse de cara al futuro.

 - **Modalidades de producción, distribución y consumo sostenibles** que permitan reducir la pérdida y desperdicio de alimentos a lo largo de la cadena de valor, y morigerar el impacto ambiental.
- Regulaciones, trazabilidad y certificaciones: se requerirán esfuerzos adicionales a la Institución para apoyar los procesos de desarrollo de marcos regulatorios, protocolos, estándares sanitarios y fitosanitarios, de inocuidad y ambientales, como asimismo estrategias novedosas de penetración de mercados e inserción en las cadenas globales de valor. Con la misma lógica, se plantea la cuestión de los derechos de propiedad intelectual (DPI) que incluyen aspectos tales como, la valorización del conocimiento, los recursos genéticos, la nanobiotecnología, la biología sintética, etc.

 - La creciente complejidad de la producción científico-tecnológica, con su consecuencia más desafiante de acortar los ciclos de aprendizaje para llegar más rápido y mejor a las preferencias de mercado, a las demandas sociales y ambientales, etc. plantea el desafío de avanzar hacia formas colaborativas de trabajo interinstitucional (ej. redes multidisciplinarias y transectoriales que combinen y recombinen saberes diferentes, compartimentalizados pero asimismo complementarios)¹.

 - Un aspecto adicional de orden interno a considerar es el de la gestión de datos en un sistema complejo, que supone secuencialmente la transformación de datos en información y de esta en conocimiento aplicable a la toma de decisiones. Se origina aquí, entre otras cuestiones, la disyuntiva de si esta es una tarea en la que la institución debe abocarse al desarrollo/fortalecimiento de

¹ *En este proceso de cambio y reconfiguración de la forma de concebir como hacer ciencia, la contraposición de sectores de alta y baja tecnología se irá haciendo cada vez más difusa en la medida en que la aplicación de conocimiento se moverá crecientemente desde el qué se hace (tipo de producto) hacia el cómo se hace (conocimientos incorporados en los procesos productivos).*

capacidades internas o, alternativamente, recurrir a la adquisición de servicios externos en lugar de financiar desarrollos propios. Todo esto adquiere particular relevancia frente al fenómeno de la gestión adecuada de las grandes masas de datos (“Big Data”).

- Finalmente, se encuentra la estrategia de abordaje del territorio y su complejidad, su abordaje operativo en el caso del INTA con los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET) y otras acciones institucionales, como un punto de alto valor estratégico e instancia “impulsora” de la innovación en los territorios.



2. Diagnóstico institucional

2.1. Lecciones aprendidas de ejercicios de diagnóstico y planificación institucional

El INTA cuenta con una vasta y rica historia en ejercicios de planificación. Bajo el reconocimiento del valor del pensamiento prospectivo y de la necesidad de fijar lineamientos para canalizar esfuerzos institucionales en pos de un conjunto de objetivos prioritarios, se han realizado diferentes ejercicios de planificación estratégica, con el creciente fortalecimiento de las capacidades asociadas a estas temáticas.

Resulta necesario complementar estos ejercicios de largo plazo con otros de mediano y corto plazo que suponen compromisos específicos, en función de objetivos concretos y medibles. Una institución con la complejidad organizacional, temática y territorial como el INTA exige privilegiar opciones y objetivos para fortalecer la coordinación del accionar de las unidades y la efectividad de los recursos asignados.

El valor estratégico de un ejercicio sistemático y efectivo de planificación no es la única lección aprendida, pudiéndose identificar también las siguientes:

- **La importancia de la continuidad de la planificación de mediano plazo.** Se propone, a partir del presente ejercicio de planificación, iniciar una línea de prospección para una acción articulada por quinquenio que abarca el horizonte temporal previsto en el PEI 2015-2030. En un contexto altamente cambiante y en el que constantemente surgen nuevas necesidades, es fundamental conjugar una planificación que propenda al logro de los grandes objetivos institucionales y que al mismo tiempo permita una rápida reacción ante necesidades emergentes y contingencias.
- **La relevancia de la gestión por resultados.** Se requiere que los ejercicios de planificación institucional de mediano plazo cuenten con medidas de resultados a lograr que oficien de hoja de ruta y favorezcan el aprendizaje organizacional, permitiendo tomar acciones correctivas en caso de identificarse desvíos o necesidad de realizar ajustes respecto de lo planeado.
- **La fortaleza que brinda un planeamiento en unidades descentralizadas.** Se reconoce la importancia de que los CR, los CI, los PN y las RN cuenten con su propia planificación de mediano plazo, en línea con la del PMP y también, fortalecer ejercicios de planificación operativa anual en las unidades (Estaciones Experimentales con sus Agencias e Institutos).
- **Los múltiples beneficios del monitoreo y evaluación.** Se reconoce la importancia de promover el aprendizaje organizacional a partir del seguimiento de las acciones, el monitoreo de los resultados y la evaluación de la gestión

institucional. Se sostiene que el aprendizaje continuo es necesario en una organización que busca la excelencia en el cumplimiento de su misión y la rendición de cuentas a la sociedad.

- **La adopción de la metodología participativa.** En el presente ejercicio de planificación el INTA pone de manifiesto su vocación en favor de la participación institucional de todos los actores a través de diversos mecanismos de interacción.

En definitiva, la historia institucional constituye un insumo muy valioso para la institución en materia del ciclo de priorización, planificación, monitoreo y evaluación.

2.2. Coyuntura institucional

Se trata de capitalizar la experiencia en materia de planificación con una fuerte convicción y determinación por introducir mejoras multidimensionales (organizacionales, de gestión, programáticas, etc.) de manera de consolidar el perfil innovador sobre la base del aprendizaje permanente.

Para ello, resulta necesario profundizar en:

- **Fortalecimiento del funcionamiento matricial** como modelo de gestión que articula la estructura de línea con la programática a fin de estimular la capacidad innovadora de la institución. Este modelo se considera apropiado para acortar las distancias entre las demandas y oportunidades de los territorios, el desarrollo de soluciones tecnológicas y la generación de conocimiento.
- **Fortalecimiento de mecanismos sistemáticos de prospección** que permitan identificar de manera continua demandas y oportunidades a nivel local, regional, nacional e internacional, e integrarlas en la configuración de la programación institucional.
- **Necesidad de gestionar la transición de la actual cartera de proyectos hacia la nueva cartera.** Esta situación adquiere relevancia particular teniendo en cuenta la elaboración del PMP, de los Planes de Centros, Programas y Redes, con una actualización de las demandas y oportunidades, donde es clave la identificación de temas emergentes, figuras nuevas, que ameriten ser incorporados en la nueva cartera y eventualmente en la adecuación de la cartera actual a través de sus Planes Anuales.
- **Fortalecer las capacidades en la dotación de recursos humanos del INTA** frente a diversos desafíos que se le plantean al INTA, a saber: i) el recambio generacional que se presenta tanto en áreas gerenciales como programáticas; ii) la cobertura de áreas de vacancia en materia disciplinaria y de competencias técnicas; iii) el aumento del porcentaje de profesionales con formación de posgrado; y iv) el fortalecimiento de las competencias en gestión, particularmente en relación a los criterios y prácticas que apuntalen procesos sostenidos de innovación institucional.

- **Evolución hacia nuevas modalidades de comunicación interna y de gestión de la información y del conocimiento** de manera de asegurar que exista el acceso y uso por parte del conjunto de la Institución.

Estos aspectos de la coyuntura institucional del INTA y las lecciones aprendidas, tienen lugar en un entorno que hace su abordaje particularmente desafiante dados los recursos que desde el Estado Nacional podrían asignarse a estas actividades. Esto implicaría que durante la vigencia del presente PMP la Institución deberá focalizar sus esfuerzos en:

- La priorización de líneas de acción y definiciones de corto plazo, con su consiguiente correlato en las directrices institucionales y la programación de las actividades de la cartera de proyectos institucional.
- El uso eficiente de los recursos y búsqueda de fuentes de financiamiento alternativo acordes con la estrategia institucional y con la gestión de resultados como premisa.



3. Líneas a priorizar en el PMP 2016-2020

El INTA en función del diagnóstico presentado en la sección anterior, se propone poner en valor sus potencialidades bajo la orientación permanente que ofrece la mirada estratégica de carácter integral expuesta en el PEI.

Asimismo con la participación de Unidades, Centros Regionales y de Investigación, Coordinaciones de Programas y Redes y todos los componentes de la Dirección Nacional, la Institución define las siguientes líneas de acción para el período 2016-2020:

(I) Valor agregado y calidad en los productos de origen agroalimentario y agroindustrial

Líneas a priorizar:

- Desarrollo de estrategias y tecnologías para productos con calidad y diferenciación para distintos destinos y mercados nacionales e internacionales.
- Desarrollo de tecnologías que contribuyan a la calidad nutricional, dando énfasis a la producción de alimentos funcionales y la inocuidad alimentaria.
- Generación de tecnologías para lograr mayores niveles de transformación de la producción primaria (“commodities”, bioplásticos, biofármacos), la producción y uso de biomasa, así como el aprovechamiento de residuos con fines energéticos (biocombustibles).
- Integración, mejora y diversificación de los estándares de calidad e inocuidad y de su implementación en las PYMES.
- Generación y transferencia de tecnologías para la prevención del ingreso de organismos fitosanitarios exóticos y la erradicación de plagas cuarentenarias.
- Generación de innovaciones comerciales u organizacionales para un posicionamiento competitivo de las empresas agropecuarias.
- Mejora en los procesos de comercialización de productos de la agricultura familiar en centros urbanos, sustentados en la comercialización de productos primarios y elaborados que cumplan los requisitos impositivos y de inocuidad, en mercados de cadena corta y precio justo con una fuerte presencia de INTA en locales que ofrezcan la producción de los grupos asesorados por programas institucionales.
- Incremento de la búsqueda y obtención de recursos públicos y privados, de carácter nacional e internacional, identificando nuevas oportunidades de

presentación de proyectos de INTA o logrando aportes no reintegrables para financiar dichos proyectos.

(II) Sustentabilidad de los sistemas ganaderos mediante mejoras en el manejo, la sanidad, alimentación y procesos de producción

Líneas a priorizar:

- Desarrollo y transferencia de tecnologías ganaderas (bovinos -carne y leche-, ovinos, caprinos y camélidos).
- Profundización de la investigación estratégica en los problemas sanitarios de la ganadería (enfermedades que afectan la producción de carne, la salud pública y que limitan el comercio internacional).
- Generación y transferencia de conocimientos y tecnologías para la producción competitiva en porcinos y aves.
- Medición de gases efecto invernadero y su impacto en los sistemas productivos.
- Desarrollo tecnológico-productivo en especies ganaderas y piscícolas.
- Nuevos métodos y técnicas de procesos y productos en la producción de carnes.
- Manejo de bosques con ganadería integrada.

(III) Sustentabilidad de los sistemas agrícolas a través del Mejoramiento Genético (convencional y genómico), el desarrollo de bases ecofisiológicas, el manejo integral de cultivos y agroecológico

Líneas a priorizar:

- Mejora de la estabilidad de los rendimientos factibles e incremento de los rendimientos potenciales en las diferentes especies de uso comercial -actual y potencial-, dando énfasis a la resistencia a factores limitantes bióticos y tolerancia a abióticos, con especial atención a la tolerancia a sequía y frío.
- Profundización del uso de técnicas modernas para el mejoramiento genético de cultivos, afianzando las investigaciones de avanzada en marcha.
- Profundización del desarrollo y transferencia de tecnologías de manejo sustentable de cultivos y bosques (secuenciación, rotaciones, reposición de nutrientes, manejo integrado de organismos perjudiciales, agricultura de precisión), así como de cosecha y poscosecha.
- Desarrollo y transferencia de tecnología para especies selectas de hortalizas, frutas y flores de alto valor, calidad mejorada, con énfasis en las oportunidades de mercado.

- Mejoramiento genético y del manejo de cultivos, en especies de importancia para la agricultura familiar.
- Énfasis en la agricultura de procesos.
- Innovaciones organizacionales para el comercio de productos y servicios.
- Transformación de sistemas insumos intensivos a conocimiento intensivos.
- Manejo proactivo de malezas con integración de enfoques.
- Agricultura digital con gestión masiva de datos.

(IV) Sustentabilidad de los recursos naturales; agua, suelos, forestales y pastoriles en el marco del cambio climático

Líneas a priorizar:

- Mejoramiento del acceso a los recursos hídricos, la eficiencia y productividad en el uso del agua.
- Manejo y gestión de los recursos hidrográficos y acuíferos a nivel de cuenca, así como del riego y drenaje a nivel predial.
- Servicios ecosistémicos. Valorización de los bienes y servicios ambientales en el marco del desarrollo sustentable.
- Restauración de ambientes frágiles degradados y deforestados.
- Profundización de la integración de investigaciones e información (manejo de cultivos, sistemas de producción y recursos naturales) y desarrollo de modelos de gestión ambiental sustentables que incluyan los impactos económico y social.
- Generación de tecnologías de prevención y/o mitigación de la degradación de los recursos naturales (suelo, agua, aire, fauna y flora) en sistemas de producción y agroecosistemas poco intervenidos.
- Desarrollo de sistemas de alerta temprana para fenómenos naturales (sequía, inundación, fuego) y antrópicos, generación de estrategias y diseño de sistemas productivos en emergencia.
- Análisis y desarrollo de opciones tecnológicas para afrontar y/o aprovechar los escenarios emergentes del cambio climático.
- Generación y gestión de tecnologías e información para el ordenamiento de los territorios (sistemas de información territorial, guías de buenas prácticas, planes de acción participativos, pruebas piloto, soportes para la toma de decisión, entre otros).
- Determinación de huellas en los diversos sistemas agroalimentarios y su impacto en las normas y procedimientos de comercialización nacional e internacional de productos.

- Plataformas de información y TICs aplicables a distintos estratos de productores.

(V) Biodiversidad. Mediante la conservación, caracterización y valoración del germoplasma nativo y exótico como base del mejoramiento genético vegetal y animal

Líneas a priorizar:

- Vinculación estrecha (intercambio) con el sistema internacional de conservación y ensamble de stocks genéticos desarrollados por terceros, con especial énfasis en germoplasma de forrajeras tropicales y subtropicales.
- Promoción de la conservación y caracterización de recursos genéticos de plantas y animales nativos y exóticos.
- Caracterización y aprovechamiento de recursos genéticos acuáticos (plantas y peces) y de especies de ganado no tradicional.
- Articulación eficiente de los nuevos materiales caracterizados con los programas de mejoramiento genético.

(VI) Desarrollo territorial. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones de los territorios rurales, impulsando el diseño de políticas y procesos de innovación tecnológica y organizacional en el marco de sistemas complejos

Líneas a priorizar:

- Sistema de Extensión con nuevos desafíos estratégicos, operativos y metodológicos que apunte a consolidar sistemas regionales articulados, flexibles y dinámicos, donde además de la transmisión de resultados, se fortalezcan las capacidades de autoaprendizaje de los actores y sean facilitadores de procesos de innovación permanente de las comunidades.
- Fortalecimiento de la trama socio-institucional (organizaciones locales, gobiernos locales, cooperativas, asociaciones civiles, ONG), generando ámbitos de gestión y acceso a los servicios público–privados que favorezcan el desarrollo de los territorios.
- Fortalecer los acuerdos público privados regionales y locales sobre cadenas productivas principales y sus entornos, tanto transitorios como permanentes.
- Promoción y consolidación de las cadenas de valor favoreciendo el desarrollo de procesos participativos de diagnóstico y planificación estratégica para la innovación tecnológica y organizacional.
- Rescate y valoración de las tecnologías “regionales”, el arte y la cultura de las comunidades originarias.

- Promoción de la inclusión económica y social de los actores más vulnerables del medio rural facilitando el acceso a tecnologías, crédito y servicios, que favorezcan la autoproducción de alimentos de calidad, la seguridad alimentaria, la diversificación de la producción y acceso a diferentes mercados.
- Creación de plataformas de interfaces rurales y urbanas abordadas como sistemas complejos.
- Generación de información sobre aspectos relevantes de los territorios (sistemas de producción, las cadenas de valor y los clusters agroindustriales), así como de estrategias de comercialización apropiadas a diferentes mercados y escalas de producción.
- Institucionalización de una nueva estrategia de desarrollo con enfoque territorial ligada a la gastronomía regional y al turismo rural que repercuta positivamente sobre la demanda de productos regionales de la agricultura familiar y genere empleo en las áreas de servicio ligadas al turismo.

(VII) Presencia internacional. Consolidar la presencia y el relacionamiento internacional

Líneas a priorizar:

- Intensificar la cooperación regional e internacional como mecanismo para disponer de un rápido conocimiento y absorción de tecnologías de punta y como mecanismo de alertas de riesgos, oportunidades y tendencias.
- Definición de agendas estratégicas para cooperación científica y tecnológica de temas priorizadas por actividades y regiones.
- Fortalecer la participación en redes regionales e internacionales, públicas y privadas.



4. Directrices para la acción

Las directrices para la acción son prioridades que operan como palancas para lograr los lineamientos integradores². El objetivo de esta sección es desarrollar los compromisos que la institución asume en el plano del “cómo” se planea avanzar en la implementación de cada una de estas directrices y proponer “lineamientos operativos” (LO) concretos para el período que cubre el presente PMP.

4.1. Desarrollo de una cultura institucional innovadora

El desarrollo de una cultura innovadora es un imperativo institucional para prosperar en un contexto en el que la capacidad de introducir frecuente y rápidamente cambios en productos y servicios o de generar nuevos es un activo estratégico vital. En este sentido, el INTA es consciente de la necesidad de realizar adecuaciones de funcionamiento que posibiliten consolidar a la innovación como un rasgo distintivo de su perfil institucional, tanto en su accionar interno como externo, que permita encontrar nuevas vías de interacción con el medio, tanto para la detección de demandas como para la provisión de soluciones.

A fin de llevar a la práctica esta directriz el INTA se propone:

LO 4.1.1. Desarrollar y profundizar competencias de gestión de la innovación en la selección de cargos gerenciales y en el ejercicio de los mismos. Esto supone complementar las pautas vigentes con otras que evalúen las capacidades y la propensión a adoptar actitudes creativas y de cambio (capacidad de interacción, de intercambio de conocimientos, de gestión de la diversidad, etc.).

LO 4.1.2. Fortalecer el sistema de incentivos organizacionales para promover la innovación en productos y servicios brindados por la institución. Se refiere a la promoción de la innovación como actitud individual y colectiva central para el buen desempeño institucional. Las evaluaciones de desempeño anuales y los criterios de promoción deberían reflejar explícitamente estas premisas, en el marco de políticas institucionales.

Asimismo, el INTA deberá contribuir a la generación de espacios de articulación entre investigación, extensión y comunidad. Este aspecto resulta clave para conformar sociedades que aprenden e innovan.

² Según surge del PEI 2015-2030, los lineamientos integradores son las definiciones estratégicas que están directamente relacionadas con la misión y la identidad de la Institución: i) generar y gestionar conocimiento para anticipar y abordar las demandas, necesidades y oportunidades del SAAA; ii) promover el desarrollo inclusivo, participativo y equitativo de los diferentes actores del SAAA; e iii) impulsar la innovación territorial.

LO 4.1.3. Generar espacios institucionales de formación de equipos de trabajo que potencien las capacidades individuales y colectivas de innovación. Dado que la innovación es un proceso colectivo, los equipos de trabajo deberían poner énfasis en una lógica de funcionamiento horizontal y matricial. Esto podría profundizarse a través de la implementación de la modalidad de equipos creativos *ad-hoc*, que impliquen distanciar su actividad de la rutina que las funciones organizacionales imponen y probar su potencial creativo.

LO 4.1.4. Desarrollar e implementar procesos y procedimientos para mejorar la articulación de los componentes estratégicos, especialmente de las funciones de I+D y E+T, a fin de adecuar su funcionamiento a los desafíos de la innovación.

LO 4.1.5. Realizar estudios organizacionales para evaluar el desempeño innovador en las unidades, que aporten elementos para comprender dinámicas y resultados logrados. Permitirá efectuar recomendaciones e implementar acciones específicas para promover la capacidad innovadora.

4.2. Consolidación del enfoque territorial

La estrategia de abordaje del territorio y su traducción operativa en el caso del INTA con los PRET y otras acciones institucionales, es un punto de alto valor estratégico y constituye una instancia que impulse la innovación en los territorios.

La implementación de los PRET ha demandado una estrategia de gestión que aborde las problemáticas a partir de la acción conjunta con los otros actores públicos y privados en los territorios, presentando el desafío en el plano interno de articular los componentes estratégicos del INTA.

Sobre esta base, los lineamientos operativos 2016-2020 para la consolidación del enfoque territorial, están orientados a facilitar el acercamiento de los instrumentos programáticos al territorio y en especial fortalecer el desempeño de los PRET:

LO 4.2.1. Fortalecer el enfoque territorial en todas las escalas y niveles de la institución. Se realizarán acciones de fortalecimiento con un doble objetivo. En primer lugar, tener una conceptualización común de lo que implica el enfoque territorial entendiendo que esto abarca no solo a los PRET, sino también al accionar del conjunto de los instrumentos programáticos. En segundo lugar, para que el INTA trabaje como plataforma de aplicación de políticas públicas pertinentes en los territorios.

LO 4.2.2. Fortalecer los equipos de gestión de los PRET y establecer criterios de buenas prácticas para su conformación y funcionamiento, para dotarlos de las capacidades y competencias que permitan acompañar y fortalecer los procesos de innovación en el territorio. Se debería avanzar en esquemas de capacitación orientados a los equipos de gestión de los PRET en áreas tales como comunicación, negociación, sistemas complejos, interdisciplina y generación de consensos. Además, se desarrollarán acciones en pos de una mayor institucionalización del trabajo en equipo asignando roles y responsabilidades específicas. También se fortalecerán y profesionalizarán las capacidades técnicas de las AER.

LO 4.2.3. Actualizar en todos los PRET diagnósticos con visión prospectiva, contruidos en forma participativa, con agentes internos y externos, donde se prioricen problemas y desafíos del territorio. Particular foco se pondrá en aquellos PRET que presenten mayores dificultades en su ejecución, en la obtención de resultados, o que no dispongan de un diagnóstico actualizado.

LO 4.2.4. Mejorar las articulaciones PRET-PRET, PRET-PE y PRET-otros instrumentos programáticos (con financiamiento presupuestario y extrapresupuestario). En tal sentido, se deberán definir acciones concretas para: i) acercar a los investigadores a los territorios, ii) incentivar su involucramiento en la definición y resolución de problemas y iii) profundizar la articulación entre los instrumentos con diferentes fuentes de financiamiento.

LO 4.2.5. Fortalecer la articulación del equipo de gestión de los PRET (en forma articulada con la EEA y sus Agencias) con todos los actores relevantes del territorio. En base a los mapas de actores y de conflictos elaborados en los territorios, se implementarán acciones para fortalecer los vínculos y agendas de trabajo común con quienes el INTA ya se encuentra trabajando. Asimismo, se pondrá particular esfuerzo por vincularse con aquellos actores con los que no se cuentan acciones conjuntas ni se reciben demandas espontáneas.

LO 4.2.6. Realizar estudios de caso sobre PRET en el marco de las unidades, seleccionados por su buen desempeño. Como parte del proceso de aprendizaje asociado a la experiencia de los PRET se analizarán casos virtuosos que operen como demostradores de los tipos y modalidades de gestión y obtención de resultados. Se espera que las experiencias singulares de los PRET seleccionados permitan extraer lecciones sobre su aplicabilidad en contextos diversos, que podrán volcarse en un manual de buenas prácticas de PRET.

4.3. Desarrollar y aplicar tecnologías críticas

Las Tecnologías Críticas, en el marco del presente PMP, son entendidas como aquellas que al ser adoptadas producen un impacto significativo sobre la productividad, calidad y/o reducción de costos, teniendo en cuenta aspectos sociales y ambientales. Vale destacar también que las interacciones entre tecnologías críticas generan sinergias que son capaces de producir notables saltos innovadores.

La priorización de estas tecnologías depende de las oportunidades brindadas por el contexto en función de sus potencialidades, de los objetivos de la institución como asimismo de las capacidades organizacionales existentes. En este sentido, resulta fundamental trabajar en los procesos que involucran la secuencia de identificación-priorización-desarrollo-aplicación (IPDA)³ de tecnologías críticas.

³ Cabe señalar que a pesar de que en los procesos que dan origen al desarrollo y aplicación de tecnologías se puede identificar una sucesión empírica de segmentos como los presentados, estos no se suceden necesariamente de modo lineal (de hecho raramente lo hacen), sino con iteraciones permanentes que exigen abordajes flexibles.

Se definen para esta directriz:

LO 4.3.1. Fortalecer el acervo institucional para identificar, evaluar, priorizar, desarrollar y aplicar tecnologías críticas en función de los problemas, desafíos y demandas emergentes. Este esfuerzo tendiente al incremento de capacidades es clave para que la institución tenga un rol protagónico en la provisión de tecnología para el SAAA. Implica una respuesta flexible, vinculada a resultados, a la vez que un compromiso institucional con una tarea que ha sido jerarquizada.

LO 4.3.2. Dinamizar los mecanismos de articulación público-público y público-privado. Implica consolidar y vigorizar los vectores de articulación temática y territorial entre todas las unidades del INTA y con instituciones públicas y privadas con competencias en la secuencia IPDA de Tecnologías Críticas, apuntalando este proceso con el fortalecimiento de las capacidades institucionales de coordinación de la creciente necesidad de funcionamiento articulado.

LO 4.3.3. Desarrollar herramientas metodológicas que contribuyan a orientar y facilitar la identificación y priorización de tecnologías críticas. La implementación de la secuencia IPDA no es lineal y debería abordarse para las problemáticas vinculadas al cuidado del ambiente, el desarrollo de alimentos funcionales, diferenciación de productos, entre otros.

LO 4.3.4. Desarrollar una renovada agenda de cooperación mutua con asociaciones de productores para la experimentación en tecnologías críticas. La aplicación constituye un segmento indispensable tanto para tecnologías críticas ya consolidadas como para aquellas que se encuentran en desarrollo.

LO 4.3.5. Definir agendas de trabajo conjunto con instituciones y actores del SAAA tanto nacionales como internacionales. La transversalidad para abordar desafíos tecnológicos es un tema de agenda permanente, tanto en la dimensión disciplinaria pero también en la regional. Por este motivo el INTA, atendiendo a sus capacidades para el desarrollo tecnológico, debe potenciar su participación en diversas plataformas tecnológicas u otras formas de articulación, en función de sus objetivos institucionales.

4.4. Fortalecimiento del rol institucional en el cuidado del ambiente

El SAAA enfrenta varios desafíos relacionados al cuidado del medio ambiente tales como la desertificación y degradación del suelo, las emisiones de gases de efecto invernadero, la disminución de la biodiversidad, uso de agua dulce, entre otros. La gestión de los recursos naturales, de la contaminación ambiental y las emisiones ligadas a la producción y de la conservación de la biodiversidad, aparecen como pilares fundamentales de modelo productivo sostenible.

Los lineamientos operativos para continuar con el fortalecimiento del rol del INTA en el cuidado del ambiente son:

LO 4.4.1 Relevamiento de la infraestructura institucional, con miras a la elaboración de un Plan Maestro que sirva para el reordenamiento de la

infraestructura institucional, con el propósito de cuidado del ambiente y orientar las nuevas inversiones contemplando estas premisas.

Se relevará la infraestructura disponible y definirán actividades e inversiones necesarias para que el INTA se encamine a ser una institución modelo en el ahorro de energía y en la utilización de energías renovables.

LO 4.4.2. Elaborar pautas o guías de buenas prácticas de mejora ambiental en la gestión institucional. El objetivo es incrementar el compromiso institucional con el cuidado del medio ambiente a partir de acciones concretas y sistemáticas puertas adentro en todas las dependencias de la institución. Estas pautas incluirán entre otras, cuestiones tales como: i) recomendaciones ambientales para los procesos de adquisición de bienes y servicios, ii) plan de ahorro en el consumo de agua, iii) plan para el manejo de residuos comunes (que maximice el reúso y el reciclaje) y peligrosos. Este manual será materia de revisión periódica.

LO 4.4.3. Formular criterios relacionados al cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad a ser incorporados como eje transversal en los procesos y grillas de evaluación de la cartera de proyectos institucionales. Se fortalecerá la identificación de los riesgos ambientales asociados y/o la contribución que los proyectos hacen al cuidado del medioambiente. Se busca que el aspecto ambiental pase a ser una dimensión de toma de decisión efectiva al momento de asignar recursos presupuestarios buscando una cartera de proyectos que contribuya a la economía circular.

LO 4.4.4. Intensificar la generación y transferencia de tecnología de procesos que colaboren a transformar los sistemas productivos en modelos agro-sustentables. A modo de ejemplo, la utilización de tecnologías de agricultura por ambiente, que transforman datos en información para la toma de decisiones.

LO 4.4.5. Desarrollar espacios de diálogo e intercambio sobre temas relacionados al cuidado del medio ambiente. En base a las capacidades técnicas de la institución se buscará formar una posición, basada en evidencia científica, sobre temas en los que hay controversia y la sociedad demanda información. Se espera jugar un rol de generación de conocimiento y de construcción de consensos en áreas donde la productividad parece estar en detrimento del cuidado ambiental.

4.5. Consolidar una política institucional de inserción global

En el ámbito internacional es donde se definen las condiciones de acceso a los mercados, vinculadas muchas veces a estándares de calidad, de inocuidad y de cuidado del ambiente que en conjunto condicionan los desarrollos locales. Para plantear la agenda internacional, tanto en términos de prioridades como de cursos de acción, se proponen las siguientes líneas operativas para esta directriz:

LO 4.5.1. Diagnosticar exhaustivamente y realizar un balance del estado de las relaciones del INTA con actores internacionales en torno a ejes relevantes y de los resultados alcanzados, como asimismo fortalecer el sistema de monitoreo permanente para capitalizar institucionalmente los aprendizajes

obtenidos. La inserción global de la institución es una consecuencia de su estrategia y acciones, es decir, con quién y cómo se vincula depende del tipo de innovaciones con las que cuenta y aspira, así como los medios y recursos que invierte para alcanzarlos.

LO 4.5.2. **Consolidar ejercicios institucionales de priorización de relacionamiento internacional al interior de la institución y de articulación con actores externos relevantes (ej., MINAGRO y Cancillería, entre otros).** Es clave en los procesos de priorización el rol del INTA en el nivel regional (ámbitos como PROCISUR) o en el nivel internacional (FORAGRO, IICA, FONTAGRO, entre otros).

LO 4.5.3. **Mapear de manera permanente las posibilidades de articulación internacional en base a temas de interés de la institución de acuerdo a su estrategia.** Se propone sistematizar un ejercicio de relevamiento y prospección de las principales instituciones/organizaciones del mundo que se encuentran en la frontera de temáticas de interés central del INTA a los fines de priorizar la realización de convenios con contrapartes externas con capacidad para traccionar el desarrollo de la institución. En la misma dirección se buscará optimizar la definición de la oferta del INTA en las misiones de articulación o cooperación.

LO 4.5.4. **Seguimiento del modelo LABINTEX emplazado en Agropolis Internacional** para extraer aprendizajes en términos de posibilidades de cooperación en función de la estrategia institucional de mediano plazo, como asimismo de la forma en que permeó hasta el presente la interacción con LABINTEX en la institución. También se buscará enriquecer este proceso a través de análisis de otros modelos o estrategias que propicien mayor visibilidad y proyección del INTA a nivel regional e internacional.



5. Instrumentos institucionales

Los instrumentos institucionales constituyen el canal por el cual el INTA despliega su estrategia institucional. En la actualidad, los principales instrumentos existentes son la cartera de proyectos 2013-2019, proyectos incluidos en PROFEDER, PROHUERTA, entre otros, convenios y plataformas tecnológicas.

Además de los ajustes derivados de los ejercicios de monitoreo y evaluación, se tendrán que considerar nuevos instrumentos que sean capaces de atender a las demandas que surjan del contexto.

5.1. Cartera de proyectos en curso y transición hacia la siguiente

La cartera de proyectos en curso comprende proyectos de los Programas Nacionales (Integradores y Proyectos Específicos), planes de gestión de las Redes Nacionales, PRET de los Centros Regionales, convenios de relacionamiento institucional y vinculación tecnológica, en articulación con la Cartera.

Dicha Cartera se inició en el año 2013. El PMP 2016-2020 constituye una suerte de transición entre la cartera en curso y la siguiente, en el que el año 2020 es clave en la medida que marca el inicio de una nueva etapa pero a la vez la culminación de la ejecución del plan de mediano plazo.

Con el propósito de efectuar los ajustes necesarios en la cartera actual de proyectos y sentar las bases para el nuevo diseño, se plantean las siguientes acciones⁴:

5.1.1. Generar un espacio para la identificación de proyectos especiales que crucen Centros Regionales, de Investigación, Programas Nacionales y Redes.

5.1.2. Generar mecanismos para fortalecer la articulación al interior de las líneas programáticas (PN, Redes y PRET) con la estructura vertical, en particular en lo referido a los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Incluye acordar prioridades, objetivos, estrategias; generar mecanismos de acción territorial complementarios entre líneas de trabajo y componentes estratégicos.

⁴ Cabe señalar que muchas de estas acciones tienen origen en recomendaciones efectuadas por la "Comisión de Análisis de la Evaluación Intermedia de la Cartera de proyectos 2013" expuestas recientemente en un documento institucional denominado "Recomendaciones y aportes para mejorar el desempeño de la Cartera y estructura programática".

5.1.3. Implementar ajustes en el diseño, organización y gestión de proyectos en curso, de acuerdo a las prioridades institucionales a nivel nacional y regional. Actualizar diagnósticos, líneas y campos de acción; ajustar productos, metas y resultados esperados. La frontera del conocimiento en temas estratégicos como propósito de la institución deberá constituir una premisa para identificar y efectuar los ajustes pertinentes.

5.1.4. Sistematizar y socializar experiencias exitosas en la gestión de proyectos y en la gestión de la interacción nacional-regional. Este punto implica relevar experiencias de gestión de PE y PRET, sistematizar hallazgos y generar recomendaciones de buenas prácticas.

5.1.5. Fortalecer el capital humano a fin de nivelar capacidades de gestión y liderazgo de los PRET, mejorar la interacción con la estructura programática y de línea y promover la innovación en el territorio. Se parte de un diagnóstico inicial que arroja heterogeneidades considerables en las capacidades de gestión de los PRET. Se deberán efectuar acciones de formación y capacitación, especialmente en aspectos de gestión.

5.1.6. Realizar una evaluación final e integral de la cartera de instrumentos vigente que brinde información de los resultados obtenidos y lecciones aprendidas, de cara a la próxima cartera de proyectos. Si bien la evaluación de la cartera en curso ya se encuentra en la agenda institucional, en el marco del presente PMP se explicita el compromiso institucional y se extiende su ámbito de injerencia. La evaluación deberá generar elementos para analizar la estructura general de la cartera de proyectos considerando horizonte temporal, fuentes de recursos, contexto nacional e internacional, escenarios institucionales, etc.

5.1.7. Desarrollar una metodología común para estructurar los proyectos que formarán parte de la nueva cartera. Es necesario efectuar un ordenamiento conceptual que facilite la coordinación de políticas del INTA en su espacio instrumental y optimice la efectividad de sus proyectos. A tal fin, se generará un marco conceptual integrador que oriente el diseño y la ejecución de proyectos. Este marco deberá contemplar al menos el proceso de toma de decisiones asociado a prioridades estratégicas, a los mecanismos de coordinación intra e inter institucionales y a la planificación y gestión basada en resultados.

5.2. Instrumentos institucionales complementarios para la estrategia de mediano plazo

Se desarrollarán instrumentos institucionales nuevos/complementarios que potencien la cartera de proyectos existente y colaboren en la implementación de la estrategia de mediano plazo. Los mismos se ejecutarán a escala piloto primero y se extenderán una vez que la experiencia y aprendizaje se haya incorporado al diseño. Se espera que estos instrumentos puedan estar en funcionamiento pleno al momento que la cartera de proyectos vigente llegue a su finalización.

5.2.1. Elaborar e implementar un instrumento para el fomento de formas asociativas público-privadas y público-público. Este instrumento fomentará el

desarrollo de proyectos colaborativos con otras entidades públicas (INTI, CONICET, Universidades, Gobierno en los tres niveles) y entre estas y el sector privado.

Esto tiene un doble propósito, por un lado, el apalancamiento de recursos físicos, financieros y humanos y por el otro, lograr la indispensable participación del sector privado en la toma de decisiones y la gestión de los recursos. El instrumento promoverá actividades de investigación y desarrollo, que desde su concepción tienen una aplicación concreta y una transferencia “asegurada” a las empresas.

Estos acuerdos requieren de espacios y trabajo previo que permitan definir con más precisión los objetivos, prioridades y etapas. Las empresas se beneficiarán al acceder a la cogeneración de conocimiento útil para mejorar su competitividad y el INTA podrá dirigir sus esfuerzos hacia temáticas con demanda efectiva y en colaboración con otras instituciones del sistema. Podrá tener una etapa de priorización previa en la que se definan sectores o tecnologías específicas como estratégicas.

5.2.2. Elaborar e implementar un instrumento de promoción de nuevas ideas. La fuerte invitación a los miembros del INTA a generar nuevas ideas y a pensar ‘fuera de la caja’ será incentivada por medio de un instrumento específico que promueva y premie a las mismas. Este instrumento de desarrollo emprendedor tendrá dos componentes:

- a) se pondrían en marcha mecanismos para fomentar y capturar nuevas ideas que surgen de nuevos temas, problemáticas y oportunidades.
- b) usina de ideas, tendiente a generar las condiciones para que buenas ideas se puedan convertir en nuevas empresas de base tecnológica. Esto podría incluir la puesta en marcha de una incubadora de empresas.

El objetivo es poner en marcha una herramienta institucional estratégica no solo para encontrar ideas y soluciones, sino que involucre a las personas en el proceso de innovación, dejándoles convertir sus ideas en proyectos y que estos eventualmente deriven en innovaciones.



6. Organización y gestión

En concordancia con las líneas a priorizar (sección 3), directrices para la acción (sección 4) y los instrumentos institucionales, la presente sección deja establecidos una serie de criterios de gestión para operar la organización y gestión de los recursos físicos, financieros y humanos de la institución. En esta etapa por un lado se continuará trabajando con la forma de gestión de carácter matricial conforme lo establece el PEI y se buscará fortalecer un estilo de gestión participativo, flexible, integral y coordinado. Dichos criterios, que se presentan en cada subsección no son los únicos, pero sí los principales concebidos para los próximos cinco años.

En línea con los propósitos expuestos en materia de organización y gestión, el presente PMP establece los siguientes criterios:

6.1. Gestión institucional

Desde el punto de vista conceptual, la organización matricial en sus niveles nacional y regional contribuye a potenciar las capacidades disponibles, fundamentalmente a través de la promoción de sinergias institucionales.

La Matriz Institucional Nacional se coordina y articula por la integración efectiva de su configuración divisional (CR y CI), su arquitectura funcional (Coordinaciones y Direcciones Nacionales Asistentes) y sus figuras programáticas (PN y RN). Sin embargo, el funcionamiento puede ser mejorado y es posible optimizar la coordinación, articulación y complementación de esfuerzos a nivel institucional. Asimismo, a nivel de la Dirección Nacional también resulta conveniente analizar la estructura organizativa actual para adecuarla al logro de los objetivos trazados en el PEI 2015-2030.

Profundizar el trabajo articulado en todas las regiones con Fundación ArgenINTA e INTEeA S.A, y cooperadoras a nivel de las Estaciones Experimentales generando articulaciones interinstitucionales e interempresarias en el marco de la estrategia institucional.

6.1.1. Implementar cambios en la estructura organizacional de la Dirección Nacional que sean necesarios para llevar adelante la presente estrategia. En función de los nuevos desafíos institucionales que la coyuntura presenta y partiendo del actual organigrama se evaluará la necesidad de modificar las formas organizativas así como la conformación de mesas articuladoras para temas específicos, integradas por sus miembros, cruzando divisiones organizacionales y/o funcionales establecidas en la institución.

6.1.2. Fortalecer el funcionamiento de la organización matricial nacional. Para ello se detallarán responsabilidades y roles de los participantes y se hará una priorización del tipo de temáticas que serán discutidas a nivel de la Matriz.

Se conformarán grupos de trabajo *ad-hoc* que formulen recomendaciones que deriven en posicionamientos institucionales en temas de relevancia y se fomentará la participación por pertinencia temática de personal del INTA que no tiene cargos directivos y/o a expertos externos.

6.1.3. Fomentar el trabajo matricial a nivel regional. A tal fin y siguiendo los criterios generales de funcionamiento matricial del INTA se definirán pautas guía de organización y gestión de las matrices regionales que capitalizarán las lecciones aprendidas de las experiencias en curso y anteriores.

Se propiciará por una parte, la discusión acerca de la estrategia regional y de cada una de las unidades, con eje en el Plan de Centro Regional y sus instrumentos de intervención, por la otra la articulación de los componentes estratégicos en el territorio.

6.1.4. Elaborar e implementar una propuesta para rediseño y mejora del Sistema de Extensión articulado con investigación y desarrollo en el marco de la innovación. Rediscutir a nivel regional la estrategia actual en materia de extensión y transferencia de la institución y en función de las lecciones y recomendaciones que surjan redefinir nuevas formas de intervención atendiendo a las problemáticas y nuevos actores. Asimismo, dado el avance del asesoramiento profesional privado en la generación y difusión de conocimientos y tecnologías, definir nuevas formas de articulación con colegios profesionales, instituciones intermedias u organizaciones técnicas.

6.1.5. Fomentar procesos de aprendizaje cruzado entre los PRET. Para ello se implementará un mecanismo de “benchmarking” periódico entre PRET. En línea con lo expresado en el lineamiento operativo 4.2.6, se analizarán casos virtuosos que operen como demostradores de los tipos y modalidades de gestión y obtención de resultados, aunque teniendo en cuenta que los procesos socio-territoriales se dan en contextos específicos que hacen que cada uno de ellos sea único.

6.1.6 Avanzar hacia la gestión por resultados. En el marco del desarrollo de una gestión por resultados se prevé diseñar e implementar procesos de elaboración presupuestaria que en función de los objetivos institucionales den mayores garantías que los recursos financieros sean asignados a las actividades institucionales que en su diseño, avancen en una factible concreción de los resultados planeados.

6.1.7. Avanzar en la certificación de procesos institucionales en las distintas áreas a nivel nacional y regional, en el marco de las políticas de modernización del Estado Nacional.

6.2. Gestión de los recursos humanos

Los recursos humanos constituyen el capital institucional más importante del INTA. Una de sus características distintivas se expresa en la coexistencia de una organización estructuralmente compleja, que se despliega en un extenso territorio y cuenta con alrededor de 7.000 agentes. Si bien el plantel de recursos humanos se ha ido incrementando en los últimos años, en el contexto del PMP 2016-2020 se

espera un escenario de incorporaciones específicas definidas por los reemplazos por jubilaciones y por la cobertura de áreas de vacancia críticas. En este sentido se hace necesario concentrar esfuerzos en los procesos de gestión de RRHH para cubrir las áreas de vacancia presentes y futuras.

6.2.1. Generar instancias de articulación y coordinación con instancias programáticas y Centros, para la toma de decisiones, sobre la base de criterios objetivos, acerca de nuevas incorporaciones. A tal efecto, deberán considerarse los objetivos y la criticidad del perfil en la unidad con la vacancia. Dichas decisiones deberán ser plasmadas en los marcos normativos del proceso de selección e incorporación de personal.

6.2.2. Diseñar e implementar un mecanismo de incentivos para fomentar la movilidad interna de RRHH calificados hacia zonas de menor desarrollo relativo con un recambio significativo de personas jóvenes. Se buscará generar condiciones atractivas para la radicación en regiones menos favorables, pero de relevancia estratégica institucional, ofreciendo mejores condiciones económicas, reduciendo los costos de traslado y dando oportunidades de formación formal y de carrera, por ejemplo.

6.2.3. Reformular las evaluaciones de desempeño del personal con el objetivo de que tengan una mayor incidencia en los planes de carrera, la promoción y el fomento a la innovación. Se elaborará un manual de procedimientos y se brindará capacitación para su correcta implementación. Adicionalmente, como parte de estos mismos procesos se evaluarán el funcionamiento y los logros colectivos.

6.2.4. Promover la certificación de los circuitos de los procesos administrativos internos. Se propone certificar los procesos que atañen a la liquidación de sueldos, de la planta de personal.

6.3. Financiamiento institucional

En los próximos años se prevé avanzar, sobre la base de criterios objetivos, en la priorización y asignación de recursos, transitando hacia la gestión por resultados. Asimismo, se buscará consolidar la política de búsqueda de recursos extrapresupuestarios más activa y sistemática, alineada con las prioridades institucionales.

6.3.2. Sistematización y actualización sobre la oferta de financiamiento, poniéndola a disposición de toda la Institución. Para esto se asignarán recursos humanos abocados a la identificación, análisis y comunicación de las fuentes de financiamiento identificadas (nacionales e internacionales).

6.3.3. Fortalecer las capacidades de las unidades del INTA y sus UVT en la búsqueda, elaboración y presentación de proyectos con financiamiento externo. Se prevé desarrollar una plataforma digital para asistencia técnica de consultas. Asimismo, se promoverá la habilitación como Unidades de Vinculación Tecnológica en la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, según lo establecido en la Ley N° 23.877.

6.3.4. Fortalecer las capacidades de las Asociaciones Cooperadoras de las diferentes unidades. Se ofrecerán capacitaciones a los miembros de las Cooperadoras orientadas a mejorar la gestión para lo cual se aprovecharán las capacidades y los conocimientos acumulados en aquellas de destacado desempeño.

6.3.5. Llevar adelante iniciativas de articulación con gobiernos municipales, comunales y provinciales con el fin de elaborar e implementar proyectos de asistencia técnica. Como parte del enfoque territorial, se deberán profundizar los esfuerzos por trabajar de modo colaborativo con los diferentes niveles de gobierno en el territorio buscando que se cofinancien actividades de interés común.

6.4 Gestión administrativa

En materia de gestión administrativa se han realizado avances muy significativos en la reingeniería de procesos y su modernización mediante la creación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (e-SIGA) y el Sistema de Información de la Gestión Institucional (e-SIGI). Varios de estos procesos se encuentran ya disponibles en estas plataformas. No obstante, en los años comprendidos por el presente PMP quedan desafíos por afrontar:

6.4.1. Desarrollar y fortalecer, tanto en la Dirección General de Administración como en las áreas de administración de las Unidades, las capacidades de análisis de la información que surge de los procesos administrativos. En este orden se prevé el uso de software especializado que permita hacer un uso sistemático y adecuado de esta información en la toma de decisiones asociadas a la gestión.

6.4.2. Ampliar la informatización de los procesos mediante la incorporación de otros módulos. Para esto se trabajará en el desarrollo de nuevos módulos informáticos, que incluyan entre otros el seguimiento del uso de los recursos extrapresupuestarios administrados por terceros, como por ejemplo Fundación ArgenINTA, INTeA, Asociaciones Cooperadoras u otros.

6.4.3. Realizar un relevamiento completo de los bienes físicos de la institución y poner en marcha un sistema para su actualización permanente. Se completará un relevamiento detallado de todos los bienes del INTA que permita dar cuenta del stock de los activos físicos de la institución y su estado de mantenimiento. Asimismo, se generarán e implementarán los mecanismos para mantener este relevamiento actualizado a lo largo del tiempo y se fijarán criterios para asignar los bienes físicos en base al inventario y a las necesidades existentes.

6.4.4. Fortalecer los equipos administrativos de las unidades descentralizadas. Los equipos de trabajo a cargo de la gestión administrativa serán adecuados para enfrentar los nuevos desafíos administrativos para lo cual se dará continuidad a los programas de capacitación, por ejemplo los asociados a las mejoras continuas que se realizan en el e-SIGA y el e-SIGI.

6.4.5. Flexibilidad administrativa. Es necesario avanzar en la simplificación y flexibilización de la gestión administrativa adecuando los procesos sustantivos de la institución para responder en forma ágil a las necesidades o demandas.

6.5 Gestión de la información y la comunicación

A la estrategia de información y comunicación plasmada en el PEI 2015-2030 se le sumaron tres grandes desafíos: i) consolidar a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como un pilar estratégico institucional; ii) garantizar el acceso a la información y al conocimiento de todas las partes interesadas (internas y externas); y iii) en materia de infraestructura tecnológica, desarrollar las capacidades de almacenamiento, red y conectividad de una organización moderna.

De cara a los próximos años, en términos del contexto general, institucional, presupuestario, tecnológico y cultural, vale pensar en una renovada agenda que incluya entre otros los siguientes puntos:

6.5.1. Elaborar un plan de calidad basado en la certificación de procesos y calidad. Se elaborará un plan de calidad que contenga metodología, mapa de procesos institucionales y pautas para la gestión por procesos. A nivel descentralizado, se acompañará a las unidades en la implementación de sistemas de calidad en la provisión de servicios.

6.5.2. Elaborar una estrategia comunicacional para el conjunto de la Institución, involucrando Centros Regionales y de Investigación con sus Unidades, Programas y Redes. En la que se estandaricen alcances, normas y procedimientos para la gestión de la comunicación institucional e identificación de temas relevantes.

6.5.3. Elaborar e implementar una estrategia de contenidos y lenguajes a plasmarse y gestionarse en diversos entornos y soportes. Se elaborarán pautas institucionales para la producción de contenidos en lenguaje audiovisual, fotográfico u otros y se deberá determinar un enfoque editorial a partir de la constitución de un comité y un consejo editorial que establezcan lineamientos y prioridades para las ediciones institucionales.

6.5.4. Impulsar acciones comunicacionales orientadas a visibilizar y consolidar la identidad, cultura y conocimientos del INTA. Esto incluye: i) divulgación de las investigaciones y desarrollos generados por el INTA tanto en publicaciones científicas como en otros medios tradicionales y no tradicionales de difusión masiva; ii) desarrollo de la comunicación pública para transmitir la identidad institucional, poniendo en valor los aportes e impactos de las acciones del INTA; y iii) promoción de la comunicación interna como un espacio de vínculo, pertenencia y colaboración institucional.

6.5.5. Desarrollar un marco normativo interno de tecnologías de información (TI) que garantice el crecimiento ordenado y el uso eficiente de dichas tecnologías, alineado al PEI y al PMP. Esto incluye la elaboración de una política de uso aceptable de TI.

6.5.6. Mejorar el posicionamiento del INTA mediante el uso de las TIC. Para esto, se deberá mejorar el funcionamiento de: i) el canal de streaming del INTA; ii) el sistema de videoconferencias de alta definición; iii) la infraestructura del banco de imágenes y video del INTA; y iv) el sistema de mailing y boletines electrónicos.

6.6. Planificación de la contingencia

Un plan de contingencia es un conjunto de acciones estratégicas para hacer frente a una posible amenaza. En general, este tipo de planes tiene el propósito de proteger a las personas que trabajan en un lugar y, al mismo tiempo, proteger el medio ambiente y las infraestructuras relacionadas con una actividad. El Plan debería ser operado por grupos preestablecidos en las Unidades, con coordinación nacional en los casos que corresponda.

El plan de contingencia nos permite asumir las fuentes de riesgos y minimizarlas, entendiendo que el riesgo implica una cierta amenaza y vulnerabilidad.

Un plan de contingencias debe ser también un Plan de Emergencia que contenga los siguientes elementos: Identificación del escenario, Objetivos operativos, Medidas que se deben adoptar, Investigación y Conclusiones.

En el caso del PMP 2016-2020, se identificaron entre las principales, las siguientes fuentes de riesgos:

- Riesgos ambientales, que comprenden sequías, lluvias, heladas, granizo, vientos, plagas, enfermedades y malezas entre otros. Para el INTA es clave dado que normalmente es tomado como referencia en la provisión de información pública, soluciones tecnológicas y como contribución a la atención de situaciones de emergencia, desastres y catástrofes.
- Riesgos asociados a la calidad / inocuidad de los alimentos, contribuyendo al manejo responsable de los procesos de comercialización y consumo en articulación con otros organismos del Estado.
- Riesgos Laborales para todo su personal, que comprende riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicológicos, mecánicos y ambientales.
- Riesgos informáticos que comprende el control de acceso a las aplicaciones y la web, formación y concienciación de los usuarios, deficientes procesos de gestión, cambios regulatorios tanto legales como normativos, fugas de información, desarrollo de software seguro y conectividad.

Se trabajará para generar las bases de la formulación y puesta en marcha de planes de contingencia que aborden las fuentes de riesgos enumeradas en función de la criticidad de cada una.

Dichas bases deberán tener presente la diversidad de situaciones en función de las regiones y la ubicación de las unidades organizativas del INTA en todo el territorio de nuestro país.

En materia de riesgos laborales, se deberá trabajar preponderantemente en las acciones preventivas y en las condiciones de higiene y seguridad.



7. Monitoreo, evaluación y aprendizaje

El presente PMP comprende el primer tramo en la trayectoria del INTA bajo el marco del PEI 2015-2030. Como tal debe cristalizar los aprendizajes recogidos de ejercicios de planificación precedentes como también sentar las bases que apuntalen el desarrollo institucional.

En este sentido, se toma el concepto de aprendizaje organizacional como un objetivo en sí mismo. La consolidación del INTA como organización que aprende lleva aparejado fortalecer sus políticas de monitoreo y evaluación (M+E) como herramientas para la reflexión en conjunto sobre buenas y malas prácticas y experiencias. Por lo tanto, deben estar integrados ya desde los procesos de planificación y las prácticas cotidianas tanto a nivel nacional como regional.

En este período, el INTA se propone profundizar la gestión por resultados. Ello implica que la mirada en todos los procesos y acciones se enfoca fuertemente en los cambios que está logrando la institución en sus distintas unidades y niveles. Esto significa que no alcanza planificar o medir lo que se está haciendo, sino lo que se está cambiando a través de la provisión de productos y servicios del INTA. En este sentido la gestión por resultados requiere procesos continuos de reflexión y retroalimentación y puede, de esta manera, apoyar los aprendizajes y mejoras en el día a día.

El monitoreo y evaluación son procesos de aprendizaje y mejora que acompañan la iniciativa y, a la vez, son insumos para el ajuste de la estrategia y gestión institucional. En otras palabras, se trata de herramientas para la toma de decisiones. Además, ayudan a visibilizar y mostrar a la sociedad todos los resultados que está logrando el INTA a través de sus múltiples programas, proyectos, centros y redes.

Los sistemas de M+E de las unidades retroalimentan el sistema de toma de decisión con el fin de poder medir logros más agregados a nivel nacional de la institución y más desagregado en los niveles regionales y programáticos.

En este marco, monitoreo se define como un proceso continuo, sistemático de recolección, análisis y utilización de la información generada durante el progreso de una iniciativa en pos de la consecución de sus objetivos y para guiar las decisiones de gestión. Está orientado a analizar el cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades y quién las ejecuta. En general, se trata de un proceso interno, que se hace con el mismo equipo de trabajo.

Por su parte, la evaluación es un juicio de valor acerca de una iniciativa y puede ser entendida como una actividad programada de reflexión acerca de la misma. Es un corte, es decir, se hace en algún momento y se mira retrospectivamente si la iniciativa evaluada es coherente, pertinente, sustentable, si logró los productos y resultados planteados y si produjo los impactos esperados. En muchos casos participa un equipo externo, que aporta su propia mirada.

Tanto el monitoreo como la evaluación consisten en actividades institucionales fundamentales para la generación de evidencia y la capitalización del aprendizaje. Cabe señalar que, a pesar de sus particularidades, monitoreo y evaluación son actividades interconectadas y complementarias.

Como se menciona previamente, el monitoreo es un proceso continuo y permanente, la evaluación es un proceso de valoración de resultados, que se realiza en períodos establecidos y de corte transversal. Los ejercicios de monitoreo y evaluación serán parte integrante de la agenda de aprendizaje organizacional del INTA.

7.1. Agenda de aprendizaje organizacional para el PMP

El desarrollo de la agenda de monitoreo y evaluación del PMP deberá brindar información para la realización de ajustes a la estrategia y la gestión, favorecer la rendición de cuentas y la incorporación de lecciones aprendidas y recomendaciones. Esto aportará tanto al cumplimiento de los objetivos y lineamientos definidos en el PEI 2015-2030 como al desempeño del INTA en el quinquenio.

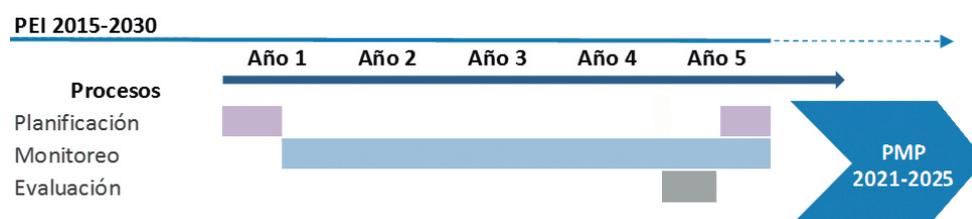
La Dirección Nacional define la agenda del monitoreo para las diferentes unidades organizativas e instancias institucionales dentro del cual cada una de ellas organiza su implementación. El monitoreo de la estrategia institucional se focalizará en las directrices para la acción, a través de indicadores de resultado definidos a tal efecto (Ver matriz de resultados).

En el tramo final de implementación del PMP, se llevará a cabo una evaluación de los resultados generados por los bienes y servicios producidos en el período y también del cumplimiento de las directrices para la acción. Esta evaluación se realizará en las distintas regiones y niveles de la institución e incluirá la participación de actores externos.

Los resultados y recomendaciones del M+E se plasmarán en un documento que incluya propuestas de mejora y aprendizajes, de utilidad para la formulación e implementación del PMP 2021-2025. Por este motivo, en la práctica los procesos de monitoreo, evaluación y (re)planificación deberán abordarse en conjunto.

En este marco, la definición de una agenda de monitoreo y evaluación establece el horizonte de compromisos en el plazo que comprende el PMP 2016-2020 (Figura 1).

Figura 1: Agenda de monitoreo y evaluación del PMP 2016-2020



7.2. Matriz de resultados

A continuación se presenta la matriz de resultados diseñada para monitorear el grado de avance en los resultados esperados a nivel de las directrices, a través de un conjunto de indicadores. Se trata de una matriz preliminar (en proceso de análisis, revisión y validación), que se completará y ajustará con el tiempo, en el transcurso de la implementación del PEI.

Directriz 1 - Desarrollo de una cultura institucional innovadora.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezariamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Funcionamiento matricial consolidado y operativo en todos los niveles institucionales.	Las matrices Nacional, Regionales y Locales conformadas con funcionamiento continuo, monitoreo y evaluación (M+E) implementado e información estratégica sistematizada, disponible.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Nacional operativa 100%. • Matrices Regionales 60% en funcionamiento. • Matrices Locales 40% o menor en funcionamiento. • Participación en mesas de trabajo del MINAGRO e intersectoriales • Sistematización y disponibilidad de información estratégica parcial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Nacional funcionando al 100%, con información sistematizada, y mejorando sus resultados cualitativamente. • Matrices Regionales y locales funcionando 70%. • Aumento en las mesas de trabajo del MINAGRO e intersectoriales. Opiniones técnicas solicitadas al INTA.
Gestión por resultados implementada en las distintas regiones y niveles de la institución.	Planes 2016-20 de Centros, Programas y Redes implementados y monitoreados.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de Centros, Programas y Redes 2016 - 2020: 100% elaborados, para su elevación al Consejo Directivo. • Desarrollo on line de una plataforma para la carga de documentos estratégicos 10%. •Estructura Programática 15 Programas, 3 Redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de Planes (39) implementados y monitoreados. • 100% de Documentos estratégicos de los Centros Programas y Redes en proceso de actualización continua, ajustados según contexto y prioridades. •Estructura Programática reformulada. N.º áreas de conocimiento/disciplinarias.
	Fortalecimiento de la transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores institucionales consolidados: 20%. • Estudios de impacto de casos seleccionados: 2 en proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores institucionales consolidados: 100%. • Estudios de impacto de casos seleccionados: 6
	Nueva Cartera Programática orientada a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • La Cartera 2013-2019 en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva cartera de Instrumentos implementada. • 70% de los instrumentos con orientación a resultados en proceso de implementación.
	POAs y PAAs con orientación a resultados implementados a nivel de unidades e instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> • POA para Unidades en desarrollo. • PAAs implementados a nivel de cartera de proyectos 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% de Unidades con POA implementados y monitoreados anualmente. • 85% de proyectos con sus objetivos alcanzados.
	M+E de los procesos e instrumentos de los Componentes Estratégicos fortalecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo implementado a nivel de Componentes Estratégicos: 20%. • 6% de informes de avance anual de convenios de Relaciones Institucionales cargados en base de datos (total convenios vigentes: 1035). • Convenios de Relaciones Institucionales de 4 unidades monitoreados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de monitoreos implementados en instrumentos de Componentes Estratégicos. • 50% de informes de avance anual de convenios cargados en base de datos. • 10% del total de convenios vigentes en cada unidad monitoreado, con enfoque en resultados. • 80% de convenios monitoreados. • Convenios de Relaciones Institucionales de 21 unidades monitoreados.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezáramos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
	M+E de los procesos e instrumentos de los Componentes Estratégicos fortalecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Un Sistema de seguimiento y evaluación de Transferencia y Extensión formulado. • Alrededor del 20% de los proyectos Profeder, Especiales y Cambio Rural monitoreados en territorio. • 0% de los GAL monitoreados en territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un Sistema de seguimiento y evaluación implementado para el 100% de las herramientas. • 100% de los proyectos Profeder, Especiales, Cambio Rural y GAL monitoreados en territorio.
	Mapas estratégicos de RRHH en uso.	• 0% de mapas estratégicos.	• 100% de mapas estratégicos en uso.
Innovaciones tecnológicas implementadas.	Sistema integrado de gestión institucional y Plataformas informáticas (Dynamics) en marcha.	• Integración sobre plataformas informáticas de bases de proyectos, recursos humanos y presupuesto en marcha.	• Integración de bases de RRH, VT y T+E en marcha.
	Aportes a la competitividad a través de nuevas variedades vegetales inscriptas y disponibles para el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. CVT Trigo Pan con LDC. 2. CVT Arroz con BASF. 3. Programa Mejoramiento Algodón. 4. OGM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10 nuevas variedades comerciales de cereales y oleaginosas. 2. Nuevas variedades de cereales resistentes a herbicidas no IMI. 3. Lanzamiento al mercado de variedades de algodón: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Variedad mutagénica resistente a IMI 3.2. Variedad con bráctea fregó 3.3 Tres variedades con BG RR. 4. Variedad de alfalfa OGM resistente a glufosinato en proceso de desregulación.
Innovaciones organizacionales implementadas.	Ejes transversales priorizados (género, inclusión, juventud, cambio climático, agua, conflictos, etc.) y en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa incorporación de ejes temáticos priorizados en las herramientas. • Los profesionales de la institución cuentan con capacidades y conocimientos individuales que pueden potenciarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ejes temáticos priorizados son incorporados en todas las herramientas y procesos de la institución. • Los profesionales de la institución cuentan con capacidades para aplicar, capacitar y monitorear la incorporación efectiva de los ejes priorizados en las herramientas y procesos de la institución.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Innovaciones organizacionales implementadas.	Desburocratización y facilitación de procesos con enfoque de calidad en la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión Administrativa y reportes a través de minería de datos. Trámites electrónicos con alcance parcial. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de trámites electrónicos -prioritarios por su impacto en la gestión - implementados.
		<ul style="list-style-type: none"> • 30% de los procesos críticos rediseñados e informatizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los procesos críticos rediseñados e informatizados sobre el total de procesos críticos.
	Repositorios únicos de datos y dispositivos de IOT integrados y funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> • 15% de las fuentes de información integradas a los repositorios únicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de las fuentes de información integradas a los repositorios únicos.
	Soluciones de información (Tableros, aplicaciones y herramientas) para la toma de decisiones implementadas y en crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • 35 Soluciones diseñadas e implementadas como soporte para el proceso de toma de decisiones de la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 Soluciones diseñadas e implementadas como soporte para el proceso de toma de decisiones de la alta dirección.
	Redes y Mesas estratégicas funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> • No existen redes y mesas estratégicas en funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de Redes y Mesas estratégicas implementadas.
	Sistema de Extensión Institucional actualizado y fortalecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de trabajo por regiones con miras a delinear una propuesta de Sistema de Extensión Institucional elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Extensión Institucional Mejorado en marcha.
	Integración estratégica INTA-INTeA: con acciones en marcha.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación modalidad Unidades de Negocio por CD. 2. Proyecto uso FVT para financiamiento desarrollos tecnológicos INTA. 3. Presentación convocatoria aceleradoras MINPRO. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de Unidades de Negocio para comercialización tecnologías de producto INTA. 1. Nuevos emprendimientos de comercialización de tecnologías asociadas a INTA. 2. Cantidad de tecnologías desarrolladas con el FVT. 3. Desarrollo emprendimientos a través de aceleradora.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Innovaciones organizacionales implementadas.	Incubadoras de Desarrollos y Emprendimientos Tecnológicos en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorio de INCUINTA en construcción. Incubadora Rafaela con 4 emprendimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorio INCUINTA inaugurado 2019 y certificado de BP en el 2020. Incubadora Rafaela consolidada. Incubadoras Mendoza y Manfredi en desarrollo.
	Polo de Innovación Agroindustrial (PIA) Castelar en funcionamiento.	<p>Grupo de trabajo interinstitucional conformado.</p> <p>Diseño de Plan Estratégico en marcha.</p> <p>Inauguración Club de Emprendedores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Masterplan en ejecución. Convenios realizados. Proyectos en ejecución.
	Gestión del Desempeño y Talentos en curso.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de herramientas a utilizar. Propuesta de conformación de comisiones interdisciplinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo sistema de Gestión del Desempeño implementado. Evaluaciones de potencial realizadas. Planes de desarrollo elaborados e implementados.
	Redes, comunidades de práctica y colaboración utilizadas institucionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> 30% de los grupos de trabajo institucionales con adopción de plataformas y entornos digitales que potencian y fortalecen la colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> 80% de los grupos de trabajo institucionales con adopción de plataformas y entornos digitales que potencian y fortalecen la colaboración.

Directriz 2 -Consolidación del enfoque territorial

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Instrumentos de gestión, para abordar el enfoque territorial, mejorados.	Articulación interinstitucional de políticas públicas para el desarrollo territorial potenciadas (Min. Agroindustria, Min. Trabajo y Seguridad Social, Secretaría de Economía Social-MDS INTI, Min. Ambiente de la Nación, CONAMI, Impulso Argentino y Fundación ArgenINTA).	<ul style="list-style-type: none"> •1.056 Proyectos interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> •1.798 Proyectos interinstitucionales con efectos medibles en la población objetivo.
	Herramientas de T+E ajustadas a las realidades territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productores/as por herramienta: Profeder: 12.892productores/as Cambio Rural: 9704 Población Prohuerta atendida: 2.800.000 • Con las herramientas actuales es escasa la participación de jóvenes y mujeres. • 7.000 productores/as participan de Grupos de Abastecimiento Local (GAL). • 43.569 productores/as beneficiados por Proyectos Especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productores con mejoras en su calidad de vida por herramienta: Profeder: 50% de incremento en la cantidad de productores/as. Cambio Rural: 90% de incremento en la cantidad de productores. Población Prohuerta con mejoras en su calidad de vida: 50% de incremento. • Aumento del 20% de la participación de mujeres en los proyectos. • Aumento del 20% de la participación de jóvenes en los proyectos. •70% de incremento en la participación de productores en grupos GAL . • Incremento del 40% en la cantidad de productores beneficiados por Proyectos Especiales.
	Capacidades profesionales fortalecidas para la gestión de las herramientas con enfoque territorial.	<ul style="list-style-type: none"> •14 cursos diseñados e implementados. •800 profesionales capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> •200% de incremento en la cantidad de cursos implementados. •75% de incremento en la cantidad de profesionales capacitados.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
<p>Innovaciones tecnológicas y organizacionales adoptadas, que responden a los desafíos territoriales.</p>	<p>Centros Interinstitucionales en temas estratégicos y Unidades Ejecutoras de Doble Dependencia (UEDD) creadas y en funcionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •No existen en la actualidad Centros Interinstitucionales ni UEDD adoptadas / implementadas. •Existen estudios y casos avanzados. •1 Convenio Marco aprobado para las UEDD. 	<ul style="list-style-type: none"> •N.º de Convenios Específicos aprobados. •N.º de Centros Interinstitucionales en temas estratégicos y UEDD en funcionamiento.
	<p>Gestión institucional de líneas de financiamiento externo en curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •53 Proyectos asociativos e individuales asistidos en la formulación y evaluación. •355 productores/as financiador/as. •\$ 6.400.000 de desembolso anual. 	<ul style="list-style-type: none"> •70% de incremento en la cantidad de proyectos asociativos e individuales asistidos en la formulación y evaluación: •30% de incremento en la cantidad de productores/as financiador/as. •65% de incremento en el monto anual desembolsado.
	<p>Formas alternativas de comercialización fortalecidas y utilizadas por productores y consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad de formas alternativas de comercialización organizadas. •676 Ferias Francas. •8562 productores/as en ferias. •2 puntos de ventas federales con productos regionales implementados. •200 productores participantes en la plataforma de comercialización de diseño artesanal rural. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se crean al menos dos formas alternativas de comercialización organizadas (venta domiciliaria, bolsones, compras públicas). •50% de incremento en la cantidad de ferias francas. •50% de incremento en la cantidad de productores/as en ferias. •4 puntos de ventas federales con productos regionales implementados. •100% de incremento en la cantidad de productores participantes en la plataforma de comercialización de diseño artesanal rural.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2. RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Innovaciones tecnológicas y organizacionales adoptadas, que responden a los desafíos territoriales.	Tecnologías de valor agregado de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso alternativo de productos y residuos. • Valor agregado de productos. • Valorización de procesos. • Diferenciación por calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de Charlas realizadas. • N.º de Manuales elaborados. • N.º de Documentos elaborados. • N.º de Videos realizados. • N.º de Unidades demostrativas. • N.º de plantas piloto en funcionamiento.
	Tecnologías de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Apps. • Tecnologías de proceso. (agricultura por ambiente u otros) • Buenas Prácticas Agrícolas. • Huellas Hídricas. • Agricultura digital. • Manejo proactivo de malezas. • Sistemas ganaderos mejorados. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de Charlas realizadas. • N.º de Manuales elaborados. • N.º de Documentos elaborados. • N.º de Huellas Hídricas calculadas/estimadas. • N.º de Videos realizados. • N.º de Unidades demostrativas. • N.º de plantas piloto en funcionamiento.
	Contribuir al desarrollo sustentable de los emprendimientos familiares de la Argentina.	1. Plan de Negocio aprobado por Directorio de INTeA. 2. Bajo volumen de ventas en canales alternativos de comercialización, con medios de pago electrónicos.	1. Unidad de Negocio consolidada. 2. Volumen de ventas por e-commerce y variedad de artículos en crecimiento. 3. Aprendizaje en e-commerce y logística de distribución.
	Procesos de participación ciudadana fortalecidos en entornos de plataformas y redes.	• 10 Plataformas, herramientas, redes y aplicaciones adoptadas.	• 35 Plataformas, herramientas, redes y aplicaciones adoptadas.
	Estrategias de comunicación mejoradas que facilitan la interacción a lo largo de todo el territorio nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • 39.800 minutos producidos y emitidos en la programación de radio, tv, y entornos digitales. • 2.5 millones cm² publicados y repercusiones en medios gráficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 45% de incremento en la cantidad de minutos producidos y emitidos en la programación de radio, tv, y entornos digitales. • 30% de incremento en la cantidad de millones de cm² publicados y repercusiones en medios gráficos.

Directriz 3 - Desarrollar y aplicar tecnologías críticas.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2. RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Tecnologías críticas desarrolladas y/o aplicadas.	Propuestas de desarrollo y aplicación de tecnologías críticas/emergentes elaboradas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectiva informal y segmentada en las tecnologías críticas/ emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 proceso formalizado para el análisis de estas tecnologías. • N.º de documentos para cada tecnología identificada y analizada.
	Cosechadora autopropulsada stripper de algodón con producción de rollo envuelto en film en proceso de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de licencia INTA DOLBI Prototipo DOLBI ensayado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento comercial de la cosechadora 2019.
	Primera vacuna recombinante a subunidad para diarrea viral bovina Vedevax comercializada.	<ul style="list-style-type: none"> • BIOINNOVO funcionando Aprobación de SENASA para la primera serie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento comercial marzo 2018.
	Capacidades de interconexión digital para dispositivos, sensores, actuadores automatizados en el medio rural (IOT) en uso.	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de Avance en el proceso de definición para la adopción de estándares tecnológicos de captura e integración de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de avance en el proceso de definición para la adopción de estándares tecnológicos de captura e integración de datos e inicio de la implementación.
	Red Nacional de Telecomunicaciones ajustadas a las necesidades y a los cambios tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% sitios de red integrados acorde a las necesidades vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los sitios de red fortalecidos e integrados y actualizados a las necesidades y cambios tecnológicos.

Directriz 4 - Fortalecimiento del rol institucional en el cuidado del ambiente.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaremos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Conocimientos y tecnologías sostenibles aplicadas.	Laboratorios de Bioseguridad según normas internacionales validados.	<ul style="list-style-type: none"> •20%-Laboratorios de Bioseguridad Recepcionados (Cant.: 1). 	<ul style="list-style-type: none"> •100% -Laboratorios de Bioseguridad Recepcionados (Cant.: 5).
	Convenios público-privados (INTA-ASA, INTA-AAPRESID: Sistema de Chacra) con productos en uso que aportan a la sostenibilidad del sector.	<ul style="list-style-type: none"> •Inicio de ejecución del convenio. • Primera campaña de difusión realizada. •Carta de intención ratificada Inicio de ejecución del Convenio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Resultados alcanzados en componente biotecnológico. •Nuevos componentes en ejecución. •Cinco (5) nuevos grupos Chacras en funcionamiento.
	Medidas implementadas de adaptación al cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> •150 obras familiares anuales de adaptación al CC. •20 obras comunitarias anuales de adaptación al CC (en instituciones y organizaciones). •164 Proyectos Especiales de acceso al agua. 	<ul style="list-style-type: none"> •20% de incremento en la cantidad anual de obras familiares de adaptación al CC. •80% de incremento en la cantidad anual de obras comunitarias de adaptación al CC (en instituciones y organizaciones). •50% de incremento en la cantidad de Proyectos Especiales de acceso al agua.
	Proceso de tratamiento/confinamiento de los efluentes industriales mejorados.	<ul style="list-style-type: none"> •50% -Plantasde Tratamiento de Efluentes (Cant.: 1). •30% -Sistemas de confinamiento (Cant.: 3). 	<ul style="list-style-type: none"> •100% -Plantasde Tratamiento de Efluentes Recepcionadas (Cant.: 2). •100% -Sistemas de confinamiento Recepcionados (Cant. 10).
Aspectos de adaptación y/o mitigación al cambio climático incorporados a los procesos e instrumentos institucionales.	Temática de adaptación al cambio climático transversal incorporada en los proyectos y herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad anual de familias que acceden anualmente a obras de adaptación al CC: 150 en obras familiares y 650 familias con obras comunitarias (proyecto cambio climático). 4.813 acceden por obras de Proyectos especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad anual de familias que acceden anualmente a obras de adaptación al CC: 20% de incremento de familias con obras familiares y 20% de incremento de familias con obras comunitarias (proyectos de continuidad del proyecto cambio climático). 50% de incremento en la cantidad de familias que acceden por obras de Proyectos Especiales.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2. RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Aspectos de adaptación y/o mitigación al cambio climático incorporados a los procesos e instrumentos institucionales.	Capacidades locales para la mitigación y adaptación al cambio climático fortalecidas.	<ul style="list-style-type: none"> •100 técnicos/as de instituciones públicas se capacitan anualmente y 700 productores/as sobre mitigación y adaptación al cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de incremento de técnicos de instituciones públicas capacitados anualmente y 15% de incremento de productores/as capacitados sobre mitigación y adaptación al cambio climático.
	Consumo energético de Red Pública reducido.	<ul style="list-style-type: none"> •0% -Instalación con capacidad de aportes a la Red. •18% -Reducción por aplicación de tecnologías ambientalmente conscientes en Edificios de Sede Central. (tecnología LED) (Cant.: 0,50). 	<ul style="list-style-type: none"> •50% -Instalación con capacidad de aportes a la Red. (Cant.: 2). •50% -Reducción por aplicación de tecnologías ambientalmente conscientes en Edificios de Sede Central. (tecnología LED) (Cant.: 3).
	Software de Medición y generación de datos en implementación.	<ul style="list-style-type: none"> •50% -Software Instalados (Cant.: 1). 	<ul style="list-style-type: none"> •100% -Software Instalados (Cant.: 2).
Prácticas sostenibles a nivel institucional implementadas.	Metodologías de incorporación de perspectivas ambientales implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> •Abordaje de la metodología de Análisis del Ciclo de Vida (ACV) y su modo de incorporación como temática institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> •1 documento estratégico de diagnóstico y propuesta sobre la capacidad institucional en el tema de ACV. •N.º de talleres/acciones de difusión.
	Sistemas constructivos para edificios de INTA con tecnología de eficiencia energética y reducción de emisiones GEI implementados.	<ul style="list-style-type: none"> •5%- Capacitación y construcción en madera. (Cant.: 0,10). •33% - Aplicación de Cubiertas Verdes en Edificios. (Cant.: 1). 	<ul style="list-style-type: none"> •50%- Capacitación y construcción en madera (Cant.: 2). •100% - Aplicación de Cubiertas Verdes en Edificios. (Cant.: 3).
	Despapelización de la gestión institucional cumpliendo parámetros y normas que garanticen la validez y calidad de la gestión en marcha.	<ul style="list-style-type: none"> •20% de gestiones y trámites despapelizados. 	<ul style="list-style-type: none"> •100% de trámites despapelizados.

Directriz 5 - Consolidar una política institucional de inserción global.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2.RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezariamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Participación en proyectos internacionales incrementada.	Capacidades en I+D en temáticas estratégicas y de vacancia instaladas.	•Hay escasos documentos con análisis de las vacancias en I+D.	•N.º de documentos de análisis de vacancias / capacidades.
	Estrategia de elaboración y participación en Proyectos/ Convenios internacionales mejorada y en crecimiento.	•LB= 84 proyectos. •223 convenios. •Existen posibilidades de financiación por aprovechar. •1 Proyecto anual formulado.	•Incremento del 20% en la cantidad de propuestas de proyectos/convenios internacionales en los que participa el INTA. •Una estrategia articulada de formulación de proyectos en convocatorias internacionales. •3 Proyectos anuales formulados.
	Cluster exportación de la maquinaria agrícola en crecimiento.	•Convocatoria a empresas y entidades vinculadas a cargo de la Secretaria de Comercio Exterior del MINAGRO.	•Trabajo iniciado en tres (3) mercados metas definidos por el Plan Estratégico del Cluster.
	Estrategias de TI, Comunicación, producción y acceso al conocimiento institucional, entramadas con iniciativas internacionales, a través de plataformas digitales en funcionamiento.	•5 Estrategias implementadas (sistemas de redes avanzadas, plataformas educativas, repositorios digitales, revistas científicas).	•10 Estrategias implementadas (Sistemas de redes avanzadas, Plataformas educativas, repositorios digitales, revistas científicas).
Rol del INTA en la cooperación internacional fortalecido.	Acciones de cooperación y asesoramiento en extensión con otros países incrementados.	•8 Proyectos FOAR.	• 15 Proyectos FOAR.
	Participación del INTA en mecanismos de cooperación internacional aumentadas.	•LB = miembro activo en 75 foros, redes y comix.	•10% de incremento en la participación en foros, redes, comixtas en las que el INTA es parte.
	Estudio validación de prevalencia de tristeza bovina en la India Convenio INTA ICAR implementado.	•Existencia de un memorándum entre los gobiernos de la India y Argentina para ejecutar estudios conjuntos entre ICAR e INTA.	•Convenio específico INTA ICAR firmado. •Plan de trabajo en marcha. •Financiamiento FOAR.

1. CAMPO DE RESULTADO ESPERADO	2. RESULTADOS BUSCADOS hasta el 2020 ¿Qué cambios concretos y alcanzables buscamos hasta el 2020 en este campo de resultados?	3. LÍNEA DE BASE al final del año 2017 ¿Qué existe ya? ¿Cuál es la línea base? ¿A partir de dónde empezaríamos a medir los resultados?	4. INDICADORES ¿Qué se propone para poder medir cada resultado?
Proceso de construcción de agendas regionales y globales fortalecido.	Agendas regionales y globales con temas estratégicos identificados construidas.	<ul style="list-style-type: none"> •Temas identificados en forma conjunta para definir 4 agendas en foros globales y regionales (ej., PROCISUR, FONTAGRO, INIA, MAC). 	<ul style="list-style-type: none"> •Propuestas de nuevas temáticas estratégicas para definir 6 agendas en forma directa e indirecta (canalizados vía ministerios) para los foros regionales y globales.
	El INTA se posiciona como organismo referente (knowhow) a nivel técnico que provee insumos para las negociaciones en foros regionales y globales.	<ul style="list-style-type: none"> •12 informes solicitados al INTA por organismos nacionales para participar en foros regionales y globales. 	<ul style="list-style-type: none"> •25% de incremento en la cantidad de informes con documentación utilizada para negociaciones internacionales.

8. Anexos

Mapa de actores

Dirección Nacional, Coordinaciones Nacionales, Dirección General de Administración y Direcciones Nacionales Asistentes

El Mapeo de actores es una estrategia metodológica que permite construir una visualización del entramado de relaciones en las que están involucrados la DN, la DGA y sus DNA a diferentes escalas de análisis. El mapa no es un simple listado de los actores. Su objetivo es identificar los actores actuales y/o potenciales con los cuales la Dirección Nacional en su conjunto articula o debiera articular para el cumplimiento de su accionar. Asimismo, se requiere identificar, a partir de aquellos con los que se tienen relación de conflicto, cuyo interés puede definirse como en contra del accionar de la Institución, a fin de diseñar estrategias de acción acordes a la situación.

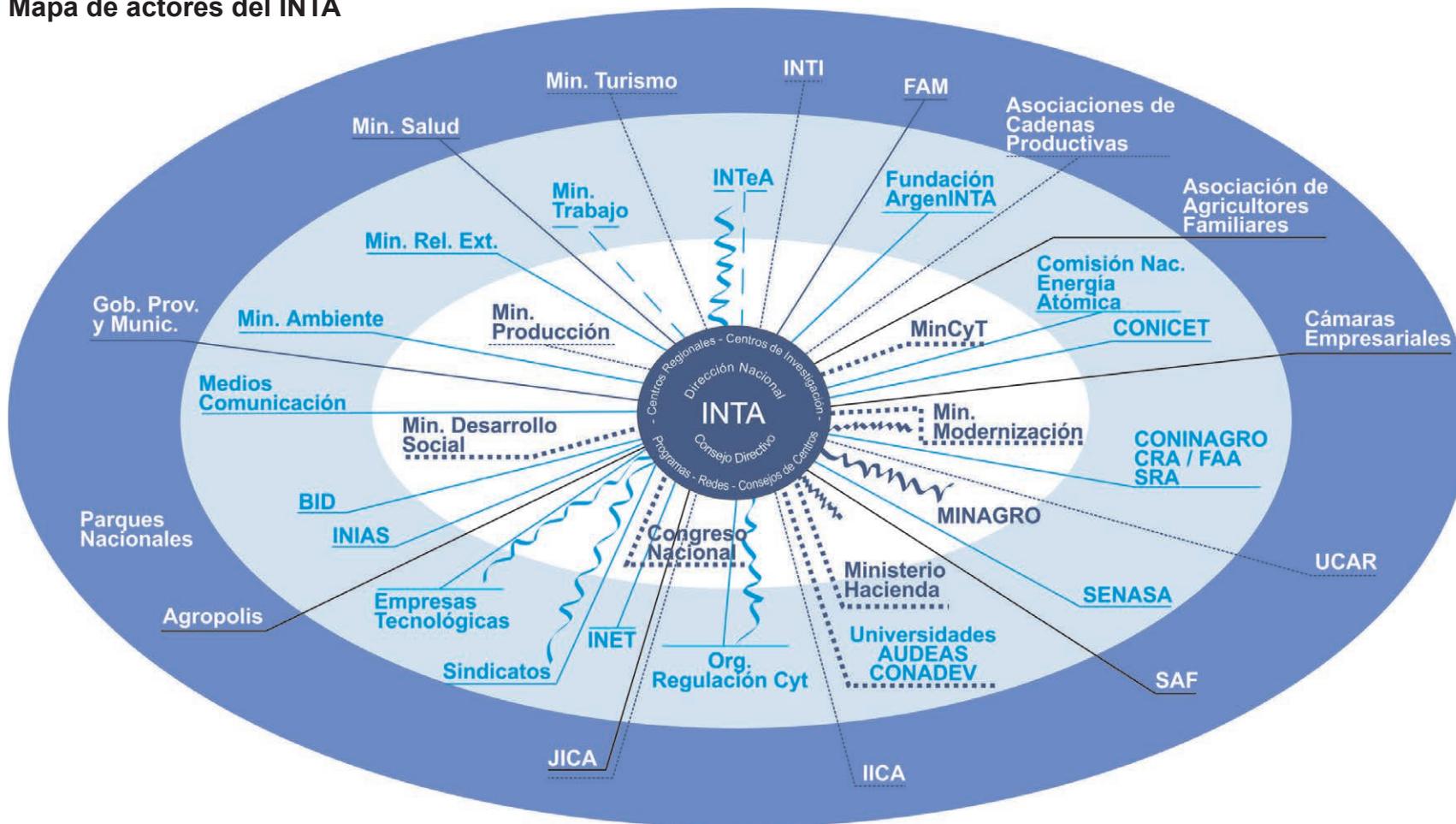
A través de la construcción del mapa de actores se pueden identificar los nudos críticos más relevantes entre los actores, para cumplir con los lineamientos establecidos en el PEI y en el PMP.

Esta herramienta no se utiliza en el vacío, sino que, en este caso fue situada en relación al accionar de la DN en su conjunto y los lineamientos y directrices establecidos en el PEI 2015-2030, para una fecha determinada, siendo un insumo que contribuye a la configuración de la estrategia futura.

El proceso de construcción de este mapa se efectuó de manera participativa en distintos momentos con los equipos de diferentes direcciones asistentes y coordinaciones; se solicitó información mediante formularios que permitieron recabar información parcial, luego se realizaron talleres con todos los directores y coordinadores de modo de ajustar, revisar y consensuar un sociograma que permita identificar y comprender la naturaleza de los actores y vínculos.

El mapa de actores que aquí se presenta constituye el resultado de todas estas instancias al momento de elaborarse el PMP 2016-2020.

Mapa de actores del INTA



Mapa de actores - Sociograma

Claves de lectura del sociograma:

- El mapa se diseñó con tres círculos concéntricos que representan el nivel de cercanía (frecuencia, asiduidad) de ese actor respecto a la DN. La diferencia de colores para estos niveles de cercanía tiene como objetivo facilitar la visualización. El círculo más cercano al centro es el de mayor cercanía.
- Los tipos de vínculos se graficaron con líneas: vínculo fuerte: trazo grueso, vínculo débil: línea punteada, vínculo conflictivo: línea en zigzag, sin vínculo: sin línea.
- Cabe aclarar que como los actores no son homogéneos en su accionar, puede darse que con un mismo actor se presente tanto un vínculo de cooperación como de conflicto.

Por otra parte, se presenta la descripción del vínculo con cada uno de los actores del sociograma.

Vínculos del mapa de actores

- **Ministerio de Agroindustria:** existe un vínculo consolidado en el tiempo que combina instancias de cooperación y conflicto simultáneamente. La influencia en el accionar de la DN es media-alta con un interés favorable. Se coordinan agendas de comunicación, se intercambia información y conocimientos y el Ministerio determina políticas.
- **SENASA:** con una influencia media en el accionar de la DN. Entre los múltiples vínculos existentes entre las dos instituciones surgen especialmente que (1) es un actor necesario para definiciones bromatológicas de aplicación en productos de la agricultura familiar y (2) se intercambia información y servicios de calibración a equipamiento de laboratorios e implementación de sistemas de gestión de calidad.
- **UCAR:** con un interés favorable y una influencia media en el accionar de la DN. Existe un vínculo de financiamiento, entre otros, del Proyecto de Adaptación y Resiliencia de la Agricultura Familiar del NEA ante el impacto del cambio climático y su variabilidad.
- **Ministerio de Ciencia y Técnica:** tiene una influencia y un interés altos respecto al accionar del INTA; la relación es predominantemente de cooperación pero se registran posibles conflictos. Es un vínculo importante para la DN, principalmente en generación de conocimientos conjunto. Se destacan: Co-gestión del Banco Nacional de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social; Integración al repositorio nacional de CyT y al plan de gestión de datos; Integración al CVAR; Integración al sistema nacional de redes avanzadas; Integración de información de proyecto I+D; Lineamientos políticos para el sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación; Gestión de inversiones y grandes estructuras para INTA. Asimismo, existe ya una representación de INTA en diversas mesas de Ciencia, Técnica e Innovación.

- **CONICET:** tiene una influencia y un interés altos respecto al accionar del INTA; la relación es de cooperación, pero se registran posibles conflictos. Es importante considerar que se dan cuestiones que hay que fortalecer conjuntamente, como las Áreas de vacancia y la continuidad en temas de investigación y la formación de los investigadores, generando, promoviendo y fortaleciendo capacidades en la institución en la gestión de I+D, pensando en el reemplazo generacional.
- **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable:** tiene una influencia media y un interés alto en el accionar de la DN, porque actualmente hay programas conjuntos en ejecución. La relación es de cooperación; el único conflicto leve tiene relación con las problemáticas de los humedales y deforestaciones.
- **Ministerio de Hacienda:** tiene una influencia alta y un interés medio-bajo. Se trabaja en forma articulada en gestión por resultados, fundamentalmente en la concreción de metas físicas presupuestarias. Se presentan algunas dificultades en la asignación del crédito anual y de la cuota trimestral.
- **Administración de Parques Nacionales:** una influencia e interés medio, la relación en general es de cooperación aunque hay algunos puntos de conflicto entre la conservación y el desarrollo en algunos territorios.
- **Ministerio de Trabajo:** tiene una influencia media y un interés alto en el accionar de la DN, porque actualmente hay programas conjuntos en ejecución. La relación es de cooperación.
- **Ministerio de Turismo:** con una influencia baja. Se cogen líneas de trabajo. Analizar fortalecimiento del vínculo.
- **Ministerio de Producción:** una influencia e interés medio, la relación en general es de cooperación.
- **INTI:** una influencia e interés medio, la relación en general es de cooperación.
- **Medios de Comunicación:** la influencia sobre el accionar de la DN es entre media y alta. En los relevamientos realizados no aparece el grado de interés ni si el vínculo es de cooperación o no; no se explicita ningún conflicto.
- **Ministerio de Modernización:** vínculo con cierto grado de conflicto y una influencia alta en el accionar de la DN. La interacción se establece en torno a integrar procesos, sistemas administrativos e información en pos de un estándar para toda la APN.
- **Ministerio de Desarrollo Social:** tiene una influencia y un interés altos respecto al accionar del INTA; la relación es de cooperación a través de Programas conjuntos (ej.: ProHuerta).
- **Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto:** en general tiene una influencia y un interés por el trabajo, altos; la relación es de cooperación.

- **Fundación ArgenINTA:** tiene una influencia y un interés altos respecto al accionar del INTA; la relación es de cooperación.
- **INTeA:** tiene una influencia media y un interés alto respecto al accionar del INTA; la relación es de cooperación con aspectos que merecen atención y fortalecimiento simultáneamente.
- **BID:** tiene un interés a favor y una influencia alta con respecto a la DN. Tiene un vínculo de cooperación, dado por la relación de financiamiento en favor del accionar del INTA.
- **IICA:** tiene un interés a favor y una influencia media con respecto a la DN. Tiene un vínculo de cooperación, explicado fundamentalmente por la relación de financiamiento y generación de conocimiento entre ambos organismos.
- **JICA:** relaciones de cooperación, basada en el financiamiento e intercambio de experiencias y conocimientos. El interés es a favor del accionar de la DN.
- **INIAs de otros países:** Influencia e interés medio, la relación en general es de cooperación. Esta categoría incluye instituciones como EMBRAPA (Brasil), INRA (Francia), INIA (Uruguay).
- **Organismos Regulatorios de CyT:** tiene un interés indiferente y una influencia baja con respecto al accionar de la DN. Hay un vínculo de cooperación, basado en la regulación (propiedad intelectual, sanidad, etc.).
- **Universidades - AUDEAS/CONADEV:** la relación es fuerte, con un interés alto sobre el accionar de la DN y se basa en dos vínculos principales. Por un lado, la participación en la toma de decisiones y control social como parte del Consejo Directivo de la Institución y, por otra parte, como contraparte/socio en programas de becas y proyectos de investigación conjuntos. Para el caso de AUDEAS/CONADEV la relación se basa en la generación del conocimiento y gestión de los procesos de evaluación.
- **CONINAGRO / CRA / FAA / SRA:** vinculación a través del CD. Hay un vínculo de generación de conocimiento. La relación es sólida, explicada por un interés en favor del accionar de la DN.
- **Ministerio de Salud:** relación de cooperación, pero sin demasiada asiduidad. Es un actor con interés a favor del accionar de la DN.
- **Gobiernos Provinciales y Municipales:** vinculaciones principalmente a nivel de Centros Regionales. Relaciones de cooperación con interés en general favorable al del INTA.
- **AGROPOLIS:** relación estable de cooperación e intercambio de conocimiento en el marco del Labintex.
- **Empresas Tecnológicas:** relaciones de cooperación, intercambio de conocimiento coexisten con relaciones de conflicto.

- **Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET):** vínculo de cooperación, principalmente en relación a las escuelas técnicas rurales.
- **Congreso Nacional (HCN):** relación prioritaria, a trabajar, de cooperación para sensibilizar a los tomadores de decisión acerca del trabajo y la importancia del INTA.
- **Subsecretaría de Agricultura Familiar (SsAF):** relación de cooperación en políticas para la Agricultura Familiar; se trata de un vínculo que se busca reforzar aún más.
- **Cámaras Empresariales:** relaciones de cooperación a través de las que el INTA se vincula con los productores más grandes del SAA.
- **Asociaciones de Cadenas Productivas (como MAIZAR, AAPROTRIGO, ACSOJA, etc.):** relaciones débiles de cooperación con las cuales el INTA podría estrechar vínculos más fuertes.
- **Sindicatos (UPCN, APINTA y ATE):** existen relaciones de diálogo, por momentos con cierta conflictividad en diferentes grados con cada entidad gremial.
- **Comisión Nacional de Energía Atómica:** relaciones de cooperación, principalmente financiamiento de líneas de investigación.
- **Asociaciones de Agricultura Familiar:** relaciones de cooperación en extensión e investigación.
- **Federación Argentina de Municipios (FAM):** vínculo de cooperación para la implementación de programas y asistencia técnica.
- **Cámaras Empresariales:** relaciones de cooperación a través de las que el INTA se vincula con los productores más grandes del SAA (AACREA, APRESID, etc.).
- **Organismos Regulatorios de CyT:** (como INASE, CONABIA, etc.) tiene un interés indiferente y una influencia baja con respecto al accionar de la DN. Hay un vínculo de cooperación, basado en la regulación (propiedad intelectual, sanidad, etc.).

Este mapa de actores permite relevar la visión que tienen distintos actores sobre lo que debería ser el INTA. Dicha apreciación se presenta a continuación.

- **Relación urbano-rural:** existe una divergencia en las acciones y mensajes institucionales sobre algunas temáticas que atraviesan este eje: OGM, gestión, acceso y uso de los recursos naturales y los bienes comunes, gestión de los conflictos y uso y efectos de los agroquímicos, entre otros. Con respecto al uso de agroquímicos, la causa está dada por la heterogeneidad de miradas y los distintos paradigmas que las atraviesan al interior de INTA. Esto puede verse, por

ejemplo, en el escaso (o incluso nulo) vínculo entre los técnicos e investigadores dentro del INTA y en territorio y los municipios a la hora de establecer zonas de no fumigación, en la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en la articulación de respuestas institucionales frente a las demandas de la sociedad civil y el sector privado. **(Externo/interno)**.

- **Áreas de vacancia:** existe una falta de unificación en la priorización sobre determinadas áreas técnicas en función de los lineamientos estratégicos de la institución. Esta problemática tiene diferentes consecuencias, como el desaprovechamiento de los recursos humanos en función de dichas prioridades y áreas de vacancia que no llegan a cubrirse. Por otra parte, la problemática también se expresa en la falta de planificación sobre las áreas temáticas de investigación a las que deberían orientarse los posgrados respaldados económicamente por la Institución. **(Externo/interno)**.

- **Empresas Tecnológicas:** existe una diferenciación en las metas y en la ejecución de financiamiento que dificulta la transferencia de tecnologías de productos. El impacto de estas diferencias redundará en una tecnología no transferida a las empresas y a los investigadores involucrados en las mismas. **(Externo)**.

