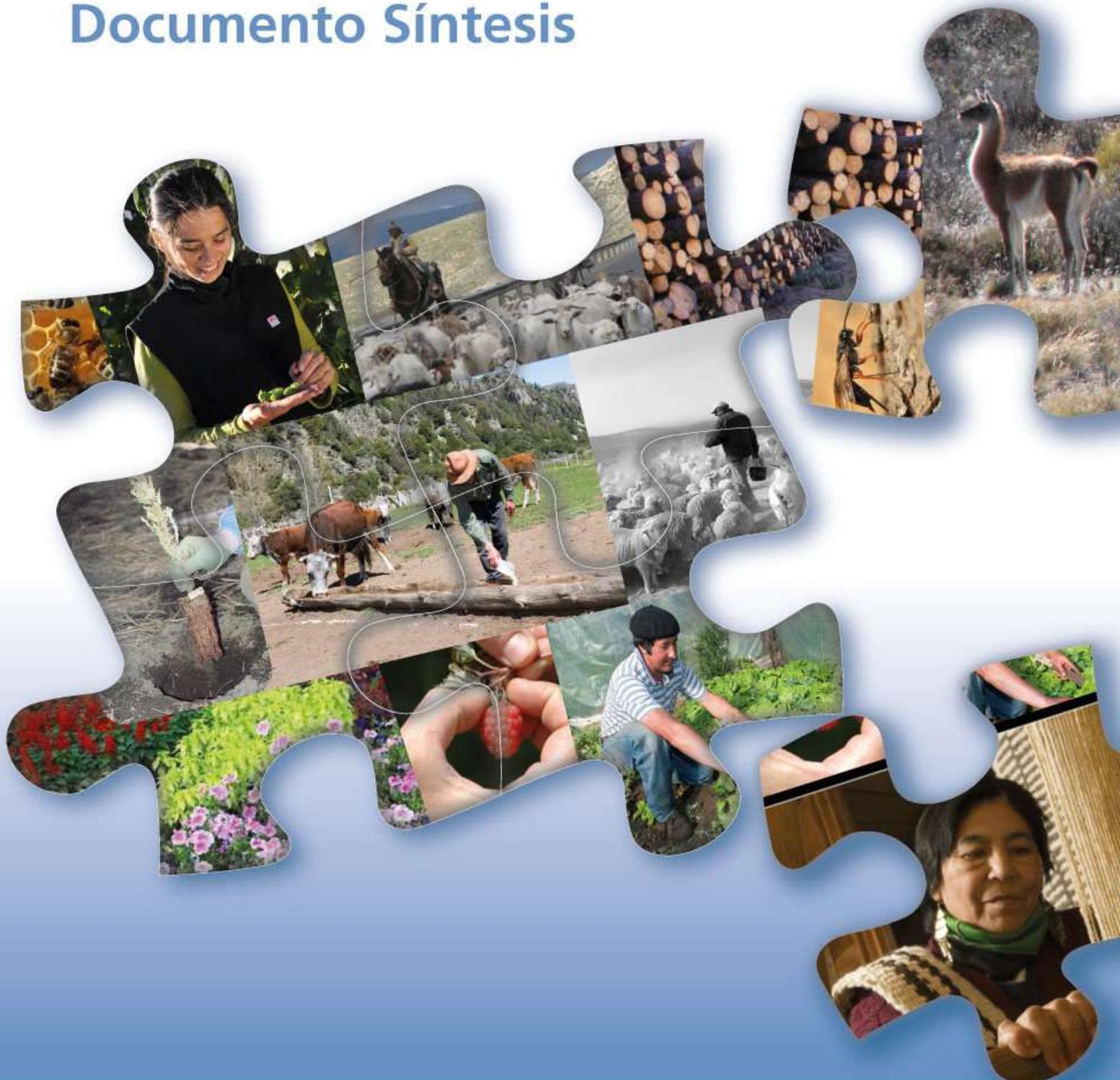


Plan Estratégico Institucional 2015-2030 INTA EEA Bariloche "Dr. Grenville Morris"

Documento Síntesis



INTA | Ediciones

Colección
INSTITUCIONAL

Plan Estratégico Institucional del INTA Estación Experimental Agropecuaria Bariloche 2015-2030

Documento Síntesis

Mauro Sarasola (Coordinador)



Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación

Estación Experimental Agropecuaria Bariloche
2018

Sarasola, Mauro (Coordinador).

Plan Estratégico Institucional del INTA Estación Experimental Agropecuaria Bariloche 2015-2030. Documento Síntesis / Mauro Sarasola. -1ª. Ed. -San Carlos de Bariloche: Ediciones INTA, 2018.

82 p.; 28 x 20 cm.

ISBN 978-987-521-970-0

1. Planificación estratégica. 2. Procesos participativos. 3. Prospectiva I.
Titulo. CCD 630

Diseño: Grupo Gestión de la información. INTA EEA Bariloche.

© 2018, Ediciones INTA

Libro de edición argentina

Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente.

Plan Estratégico Institucional del
INTA Estación Experimental
Agropecuaria Bariloche 2015-2030

Documento Síntesis

Contenido

Prologo	5
Introducción	8
1. Ubicación geográfica y área de influencia de la Estación Experimental Agropecuaria Bariloche	9
2. Proceso y aspectos metodológicos del PEI INTA EEA Bariloche	10
3. Resultados: El PEI INTA EEA Bariloche	12
3.1. Misión, Visión, Objetivos Estratégicos	14
3.2. Desde los objetivos hacia las estrategias y acciones	15
Objetivo Estratégico General	
Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública	17
Objetivos Estratégicos Especificos	
Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones	21
Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar	25
Construir y reforzar en proceso de innovación tecnológica	27
Promover el agregado de valor y apoyo a la comercialización	31
3.2.1. Espacios de construcción: Ciencia-Tecnología y Entramados productivos	33
Entramado científico-tecnológico	35
Entramado Ganadero	41
Entramado Forestal	49
Entramado Hortícola	55
Entramado Fruta fina	59
Entramado Apícola	65
4. Consideraciones finales	71
5. Bibliografía	73
6. Anexos	
Anexo 1: Agradecimientos	75
Anexo 2: Siglas	76
Anexo 3: Glosario	77

Cuando decidí presentarme para la Dirección de la Estación Experimental Agropecuaria Bariloche (EEA) lo hice consciente de que afrontaba un desafío muy grande en relación a las estrategias para dirigir esta unidad, con una historia e impronta particular, muy dinámica y con fuerte inserción local, regional, nacional, y a la vez con proyección internacional. Se trata de una Experimental que en sus más de 50 años fue diversificando y ampliando sus líneas de trabajo, abordando temáticas muy variadas e interactuando con una multiplicidad de actores para poder responder a la complejidad y multiplicidad del medio. Se trata de una Experimental con recursos humanos altamente calificados, pero en una etapa de recambio generacional, con una gran cantidad de jóvenes ingresando, comprometidos con el trabajo y en plena formación profesional. Sin embargo, desde hace más de 20 años que no dispone de un Consejo Local Asesor integrado por productores y actores del medio.

Entonces, ¿cómo definir y proyectar las prioridades institucionales de esta Experimental, cuáles son los objetivos de trabajo, cuáles son las líneas estratégicas que deben desarrollarse y mantenerse en el tiempo, cómo debemos organizarnos para ello, cómo adecuar y mejorar las formas de trabajo para potenciar los aportes institucionales con miras al futuro? En síntesis, hacia dónde queremos ir como Unidad para poder anticiparnos y adaptarnos a los desafíos futuros del territorio, y a su vez no desentender las demandas y problemáticas actuales, potenciando nuestros aportes institucionales para el desarrollo de los territorios.

Ante esta complejidad, y luego de plantearlo en mi propuesta de gestión, junto con el equipo de trabajo de la Dirección decidimos llevar adelante un proceso de planificación estratégica participativa de INTA - EEA Bariloche. Pensamos en una planificación enmarcada en el Plan Estratégico Institucional de INTA a escala nacional, que aporte al Plan de Centro Regional, y que como Unidad nos permita proyectarnos y organizarnos para el corto, mediano y largo plazo, con una fuerte inserción en el territorio.

¿Por qué una planificación estratégica participativa? Para ser objetivos, para considerar diferentes miradas, aportes y expectativas. La planificación estratégica llevada adelante con metodología apropiada y en forma altamente participativa nos permite entender de dónde venimos e identificar quiénes somos y cómo estamos, nuestras fortalezas y debilidades y las formas de visibilizarnos ante la sociedad en general y los destinatarios de nuestro trabajo en particular. A su vez, nos obliga a hacer prospectiva considerando escenarios futuros posibles, internos y del entorno, para reflexionar sobre las formas de anticiparnos a las demandas, contextos y problemáticas del medio, y así definir definir claramente nuestros objetivos estratégicos, estrategias, acciones, formas de organizarnos y relacionarnos para poder cumplirlas.

Es por ello que en el año 2015 iniciamos en la Estación Experimental Agropecuaria Bariloche un proceso de planificación estratégica para lograr un mejor aporte al desarrollo del territorio y optimizar la organización colectiva. Este proceso participativo se llevó adelante con personal de INTA, actores externos y especialistas en la temática que nos acompañaron y aportaron activamente. Incluyó la realización de 5 talleres con más de 100 personas cada uno, donde se generó un ámbito amigable que permitió la reflexión, la escucha activa, el diálogo, la discusión e intercambio de visiones y pareceres sobre las diferentes consignas de trabajo. La tarea fue posible también gracias al compromiso de un grupo dinamizador que adaptó metodologías, moderó cada una de las instancias, recopiló, ordenó, procesó y analizó la información necesaria y emergente en cada etapa, garantizando los insumos para el desarrollo de los talleres participativos y del proceso en su conjunto.

La construcción de este Plan Estratégico Institucional para la EEA Bariloche es claramente un logro colectivo del personal de la Unidad y de los productores, PyMES, instituciones y gobiernos locales y provinciales, quienes validaron el proceso, reconocieron la necesidad de llevarlo adelante, se comprometieron y participaron activamente del mismo.

Esta Planificación Estratégica de la EEA Bariloche aspira a presentar los principales lineamientos a través de los cuales se proyecta al 2030 como parte del entramado social e institucional en su área de influencia, acorde al contexto temporal y espacial en el que le toca desenvolverse. Este esfuerzo no debe ser en vano, ahora tenemos el desafío de utilizarlo como una herramienta de trabajo para todos y cada uno de los que conformamos la EEA Bariloche, para que no sea un libro más en una estantería o un catálogo de buenas intenciones.



Dr. MAURO SARASOLA
Director
EEA INTA BARILOCHE

Bariloche, noviembre de 2018

El presente documento sintetiza los resultados del proceso de trabajo participativo realizado durante los años 2015-17 en torno a la Planificación Estratégica Institucional (PEI) de la Estación Experimental Agropecuaria Bariloche (EEA Bariloche). Presenta los lineamientos que proponen guiar sus acciones, organización interna, formas de hacer y el relacionamiento con el entorno.

Este proceso comenzó en el 2015 a partir del cambio de gestión de la EEA Bariloche, momento en el cual la Dirección entrante propone reflexionar, consensuar, construir, anticipar e institucionalizar los aportes, alcances y acciones institucionales de la EEA Bariloche. Se desarrolló en forma participativa, con todo su personal y diversos actores sociales con los que se integra una red de relaciones. Así, el proceso de planificación propuso conocer y comprender “quiénes somos y de dónde venimos”, “dónde estamos”, “cómo nos percibe la sociedad y qué espera de nosotros”, para finalmente entre todos poder proyectarnos al futuro. La propuesta fue construida y validada a partir de un trabajo colectivo que integró espacios de taller, análisis de la información, socialización para su validación, correcciones, reconstrucción, devolución y validación final.

En aproximaciones sucesivas se realizaron 5 talleres entre el año 2016 y 2017 que permitieron identificar analítica y participativamente los factores que intervienen, condicionan o potencian los aportes institucionales para el desarrollo del territorio a nivel local, regional, nacional e internacional. De esta forma, con el compromiso del personal que integra la EEA Bariloche y de los actores sociales externos se delinearon escenarios prospectivos de la propia institución y del entorno relevante, materializado en los entramados productivos. El presente documento describe como queremos que la sociedad perciba a la EEA al 2030, nuestra visión, nuestra razón de ser, la misión, y a partir de ello los objetivos estratégicos, las estrategias y acciones que se deben abordar para lograrlos y los involucrados en desarrollo de las mismas.

El Plan Estratégico Institucional considera y posiciona a la EEA Bariloche en su entorno natural, cultural y social, siendo parte de una red de recursos, actores y capacidades que dialogan e interactúan, donde las acciones impactan en esas relaciones y generan resultados. Esta planificación orienta el “hacer institucional” y pretende generar una EEA Bariloche con capacidad de anticipación y adaptación a los cambios, potenciar las relaciones y acciones propias y del entorno en pos de mejorar los aportes para la investigación y el desarrollo. Como tal es un proceso continuo, dinámico, reflexivo y en permanente reconstrucción.

1. Ubicación geográfica y área de influencia de la Estación Experimental Agropecuaria Bariloche

La EEA Bariloche se caracteriza por aportar con capacidad a procesos a escala local-regional, nacional e internacional. El área de influencia inmediata de la EEA Bariloche abarca entonces 16.561.594 hectáreas e incluye parcialmente a las provincias de Neuquén y Río Negro. Las Agencias de Extensión Rural (AERs) dependientes de la EEA Bariloche se localizan en Bariloche, El Bolsón, Ing. Jacobacci, San Martín de los Andes, Zapala, Chos Malal, Picún Leufú y la Oficina Técnica en Los Menucos. También cuenta con dos campos experimentales: Campo Forestal San Martín y Campo Anexo Pilcaniyeu (Figura 1).

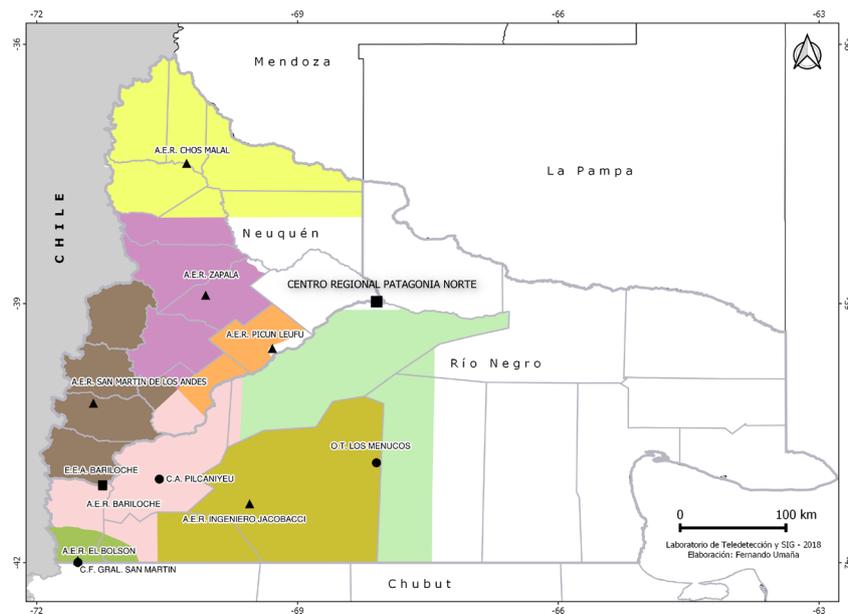


Figura 1. Área de influencia inmediata de la EEA Bariloche, sus AERs y espacios de trabajo.

Comprende una gran diversidad de ambientes, la mayor parte de los cuales corresponden a ecosistemas áridos y semiáridos, con limitantes que han modelado sistemas de producción extensivos orientados especialmente a la ganadería ovina y caprina y en menor medida la bovina. En la zona oeste de la región dominan ecosistemas de bosque templado-frío, donde se desarrollan diferentes actividades, principalmente el turismo dado su alto valor escénico de bosques y lagos, la producción ganadera y forestal, tanto de productos madereros y no madereros del bosque, así como actividades frutihortícolas intensivas y producción de forrajes en los valles.

A través de la EEA Bariloche el accionar del INTA contribuye a la formulación y generación de estrategias de innovación, investigación, extensión y desarrollo asociadas al desarrollo científico y tecnológico del sector agropecuario en concordancia con los gobiernos provinciales y locales. La gestión de los territorios implica entonces considerarlos como sistemas socioecológicos (SSE), sistemas complejos, adaptativos y evolutivos, en los que interactúan los componentes culturales, políticos, sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos y otros, los que integran la perspectiva de “los seres humanos en la naturaleza”.

2. Proceso y aspectos metodológicos del PEI INTA EEA Bariloche

En abril 2015 la Dirección entrante presentó su propuesta de gestión al personal de la EEA Bariloche, al equipo de Dirección del Centro Regional Patagonia Norte y al Consejo Directivo Regional. La misma postuló entre sus objetivos principales la necesidad de construir participativamente una hoja de ruta, un camino que permitiera definir una planificación estratégica institucional de largo plazo para la EEA Bariloche y contribuir a su sostenibilidad institucional frente a los escenarios cambiantes.

Esto sentó las bases para la construcción del Plan Estratégico Institucional. En tal sentido comenzó a conformarse un grupo dinamizador con el objetivo de ordenar metodológicamente los pasos a seguir e identificar los insumos necesarios para cada etapa. La metodología empleada en la construcción del procedimiento de planificación contó con aportes del Lic. Javier Vitale del Instituto de Prospectiva y Políticas Públicas del INTA en distintas etapas de la formulación del PEI.

El proceso fue liderado por el Director de la EEA Bariloche -Dr. Mauro Sarasola-, quien convocó en todo momento a la participación, valorizando los logros de cada instancia según los objetivos y resultados esperados. La coordinación general estuvo a cargo del Ing. Carlos Reising, Coordinador del Área de Desarrollo Rural de la EEA Bariloche, el que conformó y consolidó un grupo dinamizador, planificó y moderó las actividades, talleres y el análisis posterior de la información.

El desarrollo del proceso involucró diversas instancias entre las que cabe mencionar la etapa de sensibilización y motivación, la búsqueda de información, análisis de documentos, sistematización, planificación de actividades, animación al diálogo, construcción colectiva y consenso. También se destacan los insumos provistos por los cinco talleres que contaron con el compromiso del personal de la EEA Bariloche e invitados externos (productores y comunidades originarias, gobiernos provinciales, municipales, instituciones de desarrollo rural, sector científico-tecnológico y PyMES). La participación activa se reflejó en las 108 personas que asistieron en promedio a cada taller, con máximos de 120 y mínimos de 89, lo que destaca la vocación de aporte permanente de todos ellos.

Las preguntas abordadas durante las diferentes etapas fueron ¿De dónde venimos?, ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Hacia dónde podemos ir?

El primer taller fue realizado en el marco de la reunión técnica anual en 2016 en el cual participó todo el personal y tuvo como resultado el consenso respecto a la necesidad de abordar el proceso de la Planificación Estratégica Institucional. Durante los meses posteriores se consolidó el grupo dinamizador aportando precisiones respecto al desarrollo de cada fase identificada y la compilación de información necesaria para el inicio de la etapa diagnóstica, abordando las dos primeras preguntas. Para ello se consultaron documentos de base preexistentes tales como la Evaluación Externa del Centro Regional Patagonia Norte 2005, Plan Tecnológico Regional 2005-2015, PEI INTA 2015-2030, e información histórica de la EEA y su entorno, Guía de prospectiva (Vitale et. al., 2016), entre otros.

En esta instancia fue necesario ampliar las capacidades del grupo dinamizador y se incorporó activamente un grupo de facilitadores para los trabajos de talleres, constituido por un núcleo diverso de 19 profesionales, mayoritariamente jóvenes y con vocación para la tarea. Por su parte el apoyo permanente del grupo de secretarías, del Personal de Apoyo y el Equipo de

Gestión de la Información de la EEA Bariloche permitió que cada etapa de trabajo contara con los insumos necesarios, aportando a un ambiente distendido, con momentos de diálogo, escucha, debate, consenso y la sistematización y presentación de la información.

El segundo taller permitió precisar el diagnóstico actual, lo que se corresponde con “dónde estamos”. En esa oportunidad se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la EEA Bariloche y su área de influencia. Para aquel entonces la tarea de trabajo colectivo fue focalizada por estratos que aportaron distintas miradas (productores, instituciones del medio, personal de la EEA Bariloche a través de sus grupos Profesional, Apoyo, Técnico y Administrativo).



Figura 2: Proceso participativo de trabajo en talleres: personal de la EEA de diferentes áreas y actores sociales externos discutiendo en mesa de trabajo

A partir de la información obtenida del taller y considerando diferentes documentos del diagnóstico actual e histórico se realizó un tercer encuentro orientado a abordar las preguntas ¿A dónde vamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Hacia dónde podemos ir? Un cuarto taller identificó y priorizó los principales procesos de transformación (internos y externos) que, a futuro, afectarán la sostenibilidad institucional de la EEA Bariloche. Estos procesos son las fuerzas impulsoras que influyen en el accionar de la EEA Bariloche y su entorno y que, considerando su devenir histórico, permiten comprender y anticipar su capacidad de respuesta o comportamiento futuro. A partir de aquellos considerados de mayor relevancia y sobre los cuales nuestras acciones institucionales pueden influir se esbozaron las características principales de los escenarios futuros optimista, tendencial y pesimista de la EEA Bariloche al año 2030 y de los entramados productivos relevantes del área de influencia (fruta fina, ganadería, forestal, apicultura, horticultura, flores ornamentales y aromáticas, lúpulo, y turismo rural). Sobre los entramados se realizó un trabajo minucioso con aportes de externos a la institución en pos de mejorar su calidad de información y considerar un mayor universo de opiniones. Cabe mencionar que durante el proceso de construcción del presente PEI, y luego de la evaluación de diversas circunstancias, se decidió que los entramados de turismo rural, lúpulo, plantas ornamentales y aromáticas sean abordados posteriormente por medio de metodologías específicas. Dichos entramados, si bien se identificaron como relevantes desde el inicio del proceso, ameritan que sus equipos se vean fortalecidos al igual que el relacionamiento institucional a partir de la conformación y consolidación de redes.

La construcción de escenarios futuros posibles de la EEA Bariloche y los entramados productivos relevantes permitió identificar la Misión (nuestra razón de ser) y la Visión (la forma como esperamos que nos perciba la sociedad) al 2030. Estos elementos fueron fundamentales para abordar la construcción de objetivos, estrategias y acciones estratégicas enfocadas a alcanzar el escenario futuro posible.

El periodo transcurrido entre diciembre de 2017 y octubre de 2018 se orientó al análisis de la información recopilada y a la construcción del presente documento.

3. Resultados: El PEI INTA EEA Bariloche

La Estación Experimental Agropecuaria de Bariloche se inserta en un conjunto de relaciones y diferentes escalas espaciales. En este sentido, se comprende al territorio como el ámbito de interrelaciones complejas, donde se toman decisiones que a su vez impactan sobre los diferentes componentes del sistema.

Para abordar este sistema de relaciones es necesario comprender la dinámica de los procesos sociales, políticos, ambientales y científico-técnicos (de innovación, desarrollo y transferencia de tecnología) desde una perspectiva de Sistemas Socio Ecológicos (SSE). Para ello, la gestión del conocimiento se constituye en un proceso en sí, entendida como la capacidad de creación de conocimiento, generado no sólo internamente en la institución, sino también promoviendo estrategias de articulación con actores e intereses del territorio. Esto implica incluir al conocimiento científico-tecnológico, los saberes locales (sociales y del sector privado), que permiten identificar los diferentes niveles de problemas y oportunidades a partir de los cuales se trabajará en pos de generar las articulaciones para la toma de decisiones, en un espacio multi-relacional y transdisciplinario, cuyas capacidades se encuentran al servicio del desarrollo, es decir, del bienestar de la sociedad.

De acuerdo a esto, el proceso de construcción participativa del PEI INTA EEA Bariloche permitió identificar objetivos estratégicos que se relacionan con lo que la sociedad espera de la institución, a las propias expectativas, a los cambios del entorno inmediato que pueden ocurrir al 2030 (escenarios prospectivos) y a los mecanismos necesarios para cumplirlos (Figura 3).

En este sentido se interconectan dentro de este gran sistema complejo cuatro grandes componentes para la interpretación del PEI INTA EEA Bariloche 2015-2030:

- El PEI con sus objetivos estratégicos definidos a partir de su misión y visión, en función de su entorno -lo que la sociedad le demanda en la actualidad y hacia el año 2030-, del comportamiento del territorio y sus tendencias y del relacionamiento con las demás instituciones de C+T. Las estrategias y acciones definen cómo llevarlos a cabo, adecuando las capacidades institucionales hacia el futuro.
- Las capacidades propias y de los procesos llevados adelante junto a otros actores que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos para contribuir al desarrollo de políticas públicas a través de las formas de hacer institucional, el relacionamiento con la sociedad en su conjunto y la gestión de la información.
- El proceso de gestión del conocimiento que aporta elementos para el abordaje de los desafíos que le impone el territorio, donde la toma de decisiones juega un rol fundamental, cuya responsabilidad recae tanto en técnicos, políticos, empresarios, gerentes, productores, entre otros.
- Finalmente, los impactos de las decisiones en el entorno resultan en insumos para la retroalimentación del proceso de inserción de INTA Bariloche en el territorio.

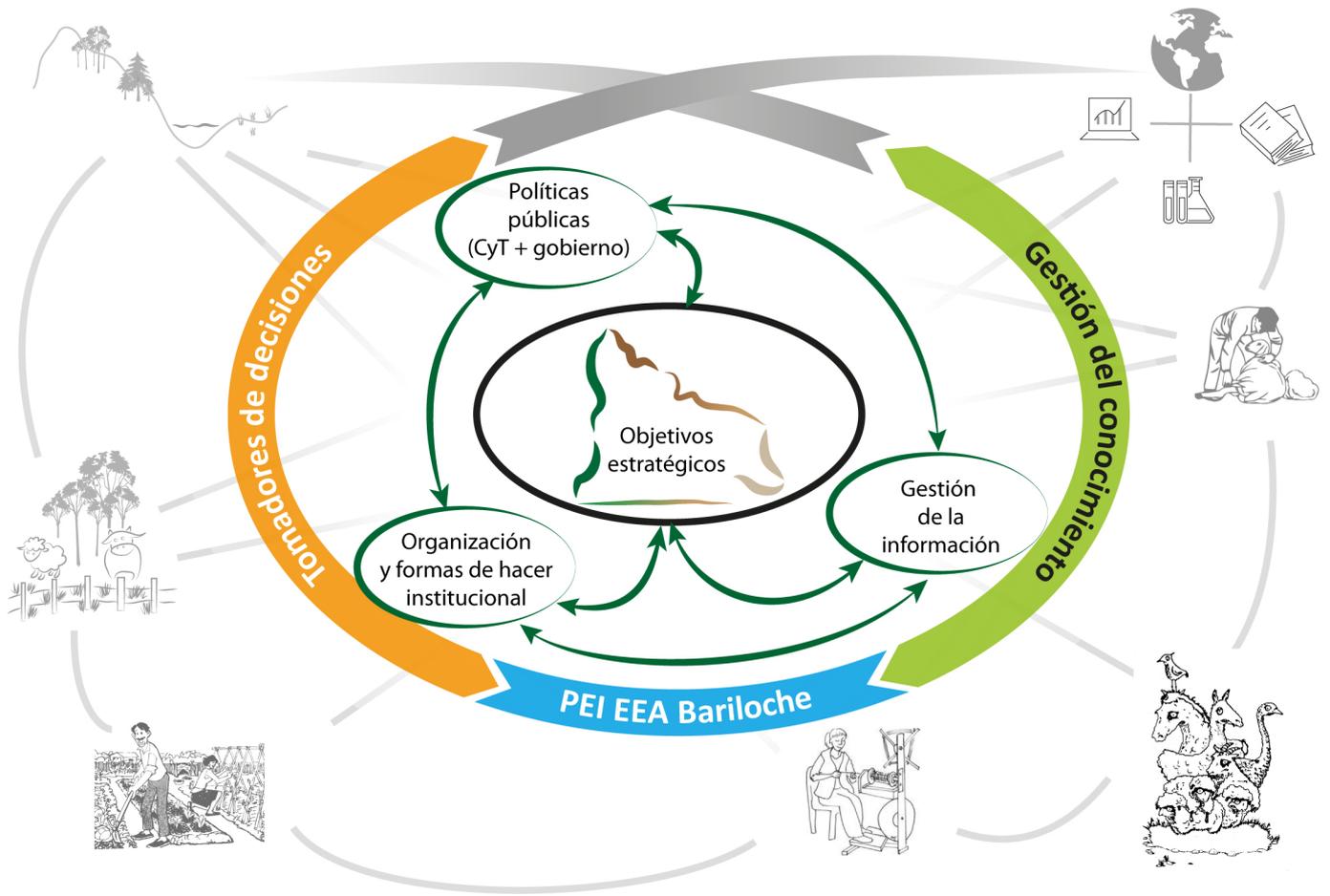


Figura 3. El PEI INTA EEA Bariloche 2015-2030 entendido desde una visión dinámica y de proceso de inserción en el territorio

3.1. Misión, Visión, Objetivos Estratégicos

A continuación, se presentan la misión, visión y objetivos estratégicos de la EEA INTA Bariloche al año 2030

Misión

Impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible de los Sistemas Socio Ecológicos en su área de influencia, posicionándose como referente a nivel regional, nacional e internacional, gestionando el conocimiento y la información, mediante la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, la formación y capacitación y el aporte a la formulación de políticas públicas.

Visión

Que al año 2030 la EEA Bariloche del INTA sea percibida por la sociedad como una institución pública:

- Protagonista de la innovación en los Sistemas Socio Ecológicos (SSE).
- Referente para el diseño e implementación de políticas públicas relacionadas a los SSE.
- Que aporta a los procesos de desarrollo de los territorios y a su competitividad y promueva el desarrollo de capacidades y competencias de los actores locales.
- Que contribuya a la seguridad y soberanía alimentaria.
- Comprometida con el desarrollo y bienestar laboral de todo su personal.
- Reflexiva, confiable, eficiente, eficaz y transparente.
- Con capacidad de anticipación y reacción frente a las problemáticas emergentes.
- Comprometida con las capacidades locales, la gente y su entorno en un marco de sostenibilidad ambiental, inclusión y equidad social.

Objetivo Estratégico General

- Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública.

Objetivos Estratégicos Específicos

- Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones.
- Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar.
- Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica.
- Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización.

El PEI como proceso y herramienta permite entonces, consensuar y ordenar objetivos estratégicos transversales, generales y particulares, y las estrategias y acciones necesarias para generar cambios que permitan potenciar el accionar institucional en función del entorno.

3.2. Desde los objetivos hacia las estrategias y acciones

La construcción de estrategias y acciones no se desarrolló a partir de objetivos preconceptuales, sino que la metodología aplicada siguió los siguientes pasos:

- El análisis de la situación actual.
- El análisis de los escenarios prospectivos al 2030 para cada entramado/mesa de trabajo.
- La identificación de los pasos (acciones) y caminos (estrategias) necesarios para llegar a la situación futura deseada, como así también la temporalidad para alcanzarla (corto plazo cuando se alcanza a los 5 años, mediano plazo a los 10 años y largo plazo a los 15 años).
- La construcción de objetivos en función de las estrategias y acciones identificadas anteriormente.

La definición de los objetivos, estrategias y acciones transversales se construyó tomando en cuenta:

- Consensos sobre estrategias, acciones y actores involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos a nivel de los principales entramados productivos (hortícola, ganadero, forestal, fruta fina y apícola) y los emanados del espacio particular que analizó el sistema científico tecnológico (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación argentino) identificado como “Entramado científico-tecnológico”.
- En función de esta información se buscaron los aspectos comunes, identificando así los objetivos estratégicos transversales –general y particulares- que se presentan a continuación.

A continuación se presentan los objetivos transversales plasmados en forma sintética, que dan cuenta de los principales aspectos de cada uno de ellos.

Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública

Estrategias

- Promoción integral de la gestión del conocimiento y su articulación con la gestión pública.
- Desarrollo integral y participativo para contribuir en las políticas públicas acordes a las necesidades detectadas y priorizadas en el territorio.
- Conformación y fortalecimiento de equipos de gestión institucional interdisciplinarios.
- Generación de políticas de formación, promoción de los Recursos Humanos, como también de integración y mejora del clima laboral.
- Construcción de un programa de gestión de la información que considere perfeccionar el uso de canales de información a través de soportes tecnológicos, para dinamizar la comunicación entre INTA y los ámbitos urbano-rurales, y lo que sucede en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Estrategia

Promoción integral de la gestión del conocimiento y su articulación con la gestión pública.

Acciones

- Desarrollar acciones de articulación para la vinculación institucional al sector público y privado.
- Promover espacios de trabajo interdisciplinarios orientados a generar proyectos de I+D, como también de I+D+i, atendiendo las estrategias definidas en los entramados.

Estrategia

Desarrollo integral y participativo para contribuir en las políticas públicas acordes a las necesidades detectadas y priorizadas en el territorio.

Acciones

- Participar y fomentar la participación estratégica y proactiva de la EEA en los espacios interinstitucionales de abordaje de políticas públicas, propiciando la comunicación fluida entre las partes que intervienen, de manera que faciliten las acciones estratégicas que contribuyan a la generación de políticas públicas.

Estrategia

Conformación y fortalecimiento de equipos de gestión institucional interdisciplinarios.

Acciones

- Conformar y consolidar los Consejos Locales Asesores de la EEA y AERs, y aportar al fortalecimiento del Consejo Regional y a la definición de estrategias del Centro Regional.
- Conformar un equipo de vinculación institucional para facilitar y fortalecer la gestión con otros actores del territorio.
- Institucionalizar al Equipo de Gestión de la Información.
- Conformar un equipo responsable de diseñar mecanismos para la gestión y monitoreo del PEI que contemple miradas internas y externas. El mismo deberá arbitrar procesos de integración entre el PEI de la EEA Bariloche, los diferentes programas, herramientas programáticas (proyectos, redes, etc), también proyectos de I+D, I+D+i vinculados a convenios, tanto del ámbito nacional como internacional.
- Formulación de un plan estratégico de modernización y mantenimiento de laboratorios, adquisición de equipamiento y vehículos.

Estrategia

Generación de políticas de formación, promoción de los Recursos Humanos, como también de integración y mejora del clima laboral de los mismos a nivel EEA Bariloche.

Acciones

- Promover la capacitación continua del personal de la EEA en aspectos considerados prioritarios en el PEI que incluyan el relacionamiento laboral.
- Arbitrar procesos de selección, evaluación y desempeño y promoción del personal que articulen capacidades y expectativas individuales y grupales.
- Alentar procesos de integración de grupos de trabajo intra e interdisciplinarios, de manera de promover capacidades de relacionamiento laboral (escuchar, entender, empatía) y de esta forma generar espacios de trabajo constructivos y motivadores.

Estrategia

Construcción de un programa de gestión de la información que considere perfeccionar el uso de canales de información a través de soportes tecnológicos, para dinamizar la comunicación entre INTA y los ámbitos urbano-rurales, y lo que sucede en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Acciones

- Facilitar y dinamizar el acceso a la información para la sociedad.
- Capacitar al personal afectado en los medios tecnológicos disponibles TICs, herramientas de marketing.
- Desarrollar herramientas de monitoreo y evaluación sobre la gestión de la información y su llegada al público, como también un sistema único de almacenamiento de información.

Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones

Estrategias

- Generación y disposición de información actualizada, asesoramiento, opinión y concientización sobre conflictos de uso y valorización de la tierra para aportar a procesos de ordenamiento territorial, anticipando cambios socio productivos, ambientales y agroecológicos.
- Fortalecimiento de la gestión institucional para aportar a la formulación, desarrollo, implementación y monitoreo de las políticas públicas de promoción de la producción, comercialización y agregado de valor de productos y subproductos.

Estrategia

Generación y disposición de información actualizada, asesoramiento, opinión y concientización sobre conflictos de uso y valorización de la tierra para aportar a procesos de ordenamiento territorial, anticipando cambios socio productivos, ambientales y agroecológicos.

Acciones

Brindar apoyo técnico en mesas de gestión (locales y provinciales, gobiernos, sociedades), sensibilizando, aportando y animando procesos de ordenamiento territorial y acuerdos, formulando estrategias, monitoreando en forma continua el proceso de pérdidas de tierras por cambio de uso.

Fortalecer líneas de trabajo y capacidades metodológicas institucionales para el desarrollo y ejecución de procesos de ordenamiento territorial participativo con enfoque interdisciplinario e interinstitucional.

Recopilar información existente y generar información actualizada en relación a conflictos de uso, valorización de la tierra, metodologías adecuadas, modelos predictivos, amenazas y riesgos (ecológicos, genéticos, adaptación al cambio climático).

Fortalecimiento de la gestión institucional para aportar a la formulación, desarrollo, implementación y monitoreo de las políticas públicas de promoción de la producción, comercialización y agregado de valor de productos y sub-productos.

Fomentar y consolidar la participación institucional en espacios de tomas de decisiones internos y externos en la construcción de normativas, reglamentos y planes de fomento.

Fortalecer articulaciones interdisciplinarias e interinstitucionales mediante procesos de comunicación y planificación continua, propiciando la formación de equipos de trabajo con flujo de voces y de conocimientos multidireccional.

Gestión política para la inclusión de prácticas de gestión y de manejo efectivas con visión multifuncional a nivel provincial, teniendo en cuenta las necesidades y lógicas de los diferentes usuarios del bosque, realizando aportes a la Ley de Bosques, acuerdo MBGI, normativas sobre sustentabilidad ambiental, manejo de agua, fauna, pastizales, mercados, legislación ambiental.

Aportar información de calidad, conocimiento técnico, y rigor científico considerando aspectos económicos, sociales y ambientales, contemplando su adaptación al cambio climático y a la ocurrencia de eventos sociales y ecológicos adversos.

Promover políticas públicas para la adaptación al cambio climático y eventos sociales o ecológicos adversos (ej: co-desarrollar estrategias y generar y validar tecnologías a nivel predial y regional).

Aportar a la definición de políticas de comercialización que permitan consolidar redes entre autoridades de aplicación y fomento, sectores productivos, de comercialización y procesamiento de productos pecuarios y silvo-pastoriles.

Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar

Estrategias

- Construcción de agendas de trabajo conjunto entre la sociedad, sectores productivos, ONG's, organismos de C+T, y sectores políticos (de diferentes niveles: local, regional, nacional e internacional) que permitan potenciar las capacidades institucionales para el abordaje de problemas de los sistemas socio ecológicos.
- Generación de capacidades de gestión externa que origine nuevas vinculaciones y formas colaborativas para potenciar las sinergias positivas a escala intra e interinstitucional, multi e interdisciplinar.

Estrategia corto plazo	<p>Construcción de agendas de trabajo conjunto entre la sociedad, sectores productivos, ONG's, organismos de C+T, y sectores políticos (de diferentes niveles: local, regional, nacional e internacional) que permitan potenciar las capacidades institucionales para el abordaje de problemas de los sistemas socio ecológicos.</p>
Acciones	<p>Definir a nivel de los diferentes entramados productivos las principales vinculaciones estratégicas para el fortalecimiento de los convenios de vinculación institucional y asistencia técnica.</p>
	<p>Generar información técnica tendiente a fortalecer procesos de innovación productiva, la co-construcción de conocimiento, la generación de tecnologías sociales, el fomento de las economías regionales, desarrollo de espacios de comercialización de productos locales, entre otros.</p>
	<p>Aumentar las capacidades técnicas para fomentar la interdisciplinariedad en el abordaje de los sistemas socio-productivos.</p>
	<p>Generar articulación que potencie espacios de comercialización y consumo para mejorar las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto.</p>
	<p>Identificar actores formales e informales de los entramados productivos, motivaciones sociales y barreras para los procesos.</p>
<p>Reforzar redes de trabajo interinstitucional y/o multidisciplinar para la construcción de estrategias y proyectos conjuntos, adecuados a cada entramado productivo y nivel de acción.</p>	

Estrategia largo plazo	<p>Generación de capacidades de gestión externa que origine nuevas vinculaciones y formas colaborativas para potenciar las sinergias positivas a escala intra e interinstitucional, multi e interdisciplinar.</p>
Acciones	<p>Promover la gestión para financiamiento en diferentes temáticas.</p>
	<p>Contribuir a la generación de políticas públicas (ej. normativas, acuerdos territoriales, financiamientos estratégicos).</p>

Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica

Estrategias

- Consolidación de prácticas institucionales que integren investigación, extensión y comunicación con enfoque agroecológico.
- Promoción de la gestión de los recursos naturales tendientes a una planificación de uso y conservación multi-objetivo.
- Promoción de sistemas productivos sustentables para aumentar su resiliencia, eficiencia productiva y provisión de servicios ecosistémicos.

Estrategia

Consolidación de prácticas institucionales que integren investigación, extensión y comunicación con enfoque agroecológico.

Acciones

Consolidar grupos y redes interdisciplinarias de referencia nacional que promuevan la mejora de eficiencia de la producción y la incorporación de prácticas agroecológicas.

Formular, ejecutar, monitorear y evaluar proyectos interdisciplinarios que unifiquen metodologías de trabajo y desarrollen conocimientos y tecnologías apropiables por el productor.

Estrategia

Promoción de la gestión de los recursos naturales tendientes a una planificación de uso y conservación multi-objetivo.

Acciones

Generar conocimiento de la dinámica de los recursos naturales y el impacto de su manejo en un contexto de cambio climático para asegurar a la vez provisión de servicios ecosistémicos, producción y rentabilidad.

Generar información sobre genética, condiciones ambientales y prácticas actuales a través de los diferentes entramados productivos para el incremento de la producción agropecuaria local en cantidad y calidad.

Generar sistemas de monitoreo apropiado y accesible sobre la sustentabilidad productiva, económica, ambiental y social.

Desarrollar productos con valor agregado a fin de fomentar una política de promoción de la actividad agropecuaria que incluya aspectos económicos, culturales y ambientales.

Generar un sistema integrado de mejora continua entre los diferentes actores del entramado productivo, que sea inclusiva y representativa de todos los tipos de productos presentes en la región.

Generar información de impactos ambientales y sociales provocados por la actividad petrolera y minera, aportar con tecnologías para su mitigación, rehabilitación de áreas degradadas y definición de políticas institucionales.

Promoción de sistemas productivos sustentables para aumentar su resiliencia, eficiencia productiva y provisión de servicios ecosistémicos.

Generar y fortalecer un sistema de monitoreo periódico de los sistemas productivos con el apoyo de otros organismos públicos (ej: alerta temprana).

Investigar las lógicas de toma de decisión en la sociedad: causas (diferentes grados de conciencia del impacto social, productivo y ambiental de las prácticas, por ejemplo) y consecuencias (limitada adopción de tecnologías incluyendo el agregado de valor).

Implementar campos de referencia (institucionales y de productores) para promocionar prácticas, alternativas productivas y desarrollar y probar nuevas tecnologías.

Fomentar el acceso a canales formales de comercialización, aportar a reglamentaciones y fiscalización a través de la articulación con organizaciones de productores y organismos del Estado.

Realizar capacitaciones sobre aspectos productivos, ambientales y sus posibles beneficios económicos, así como de las sinergias entre diferentes producciones y puesta en valor de la producción eficiente.

Fomentar la diversificación de los sistemas productivos con un enfoque multidisciplinarios y participativo.

Promover el agregado de valor y apoyo a la comercialización

Estrategia

- Aportes para el desarrollo de mercado de los productos y servicios agropecuarios regionales y su agregado de valor

Estrategia

Aportes para el desarrollo de mercado de los productos y servicios agropecuarios regionales y su agregado de valor

Acciones

Generar conocimiento en tiempo y forma de los mercados objetivos actuales y potenciales y de los sistemas productivos relevantes.

Estimar económicamente las estructuras de costos y rentabilidad de los productos agropecuarios regionales.

Conformar y consolidar una red de información de precios y mercados de los productos agropecuarios.

Fortalecimiento organizacional de los productores para el acceso de los mercados.

Propiciar un trabajo en red y generar convenios y vinculación entre instituciones de CyT, organizaciones, municipios, empresas y mercados locales y regionales.

Contribuir al desarrollo e implementación de canales de comercialización adecuados a los diferentes productos agropecuarios de la región y los potenciales consumidores.

Puesta en valor de los atributos naturales de los productos regionales derivados de los sistemas de producción.

Definir una estrategia de comunicación del conocimiento generado que permita un vínculo permanente con tomadores de decisiones y legisladores.

Aportar al desarrollo de sistemas de certificación de la producción local/regional.

Facilitar procesos de innovación comercial desarrollando sellos de origen con identidad local.

Desarrollar un plan de fortalecimiento y desarrollo del capital humano y social del sector en temáticas de comercialización, marketing y agregado de valor.

Conformar y consolidar un grupo de trabajo interdisciplinario e interinstitucional dedicado al diseño de estrategias de agregado de valor y comercialización.

3.2.1. Espacios de construcción: Ciencia-Tecnología y Entramados productivos

A continuación, se presentan los objetivos, estrategias, acciones y actores involucrados identificados para los entramados (hortícola, ganadero, forestal, fruta fina y apícola) y el espacio particular que analizó el sistema científico tecnológico (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación argentino) identificado como “Entramado científico-tecnológico”.

Durante el proceso de construcción del PEI los entramados productivos de turismo rural, lúpulo, plantas ornamentales y aromáticas se identificaron como relevantes, sin embargo, para su abordaje prospectivo se consideró como necesario que sus equipos se vean fortalecidos, al igual que el relacionamiento institucional mediante la conformación de redes con otros actores claves.

Entramado científico-tecnológico

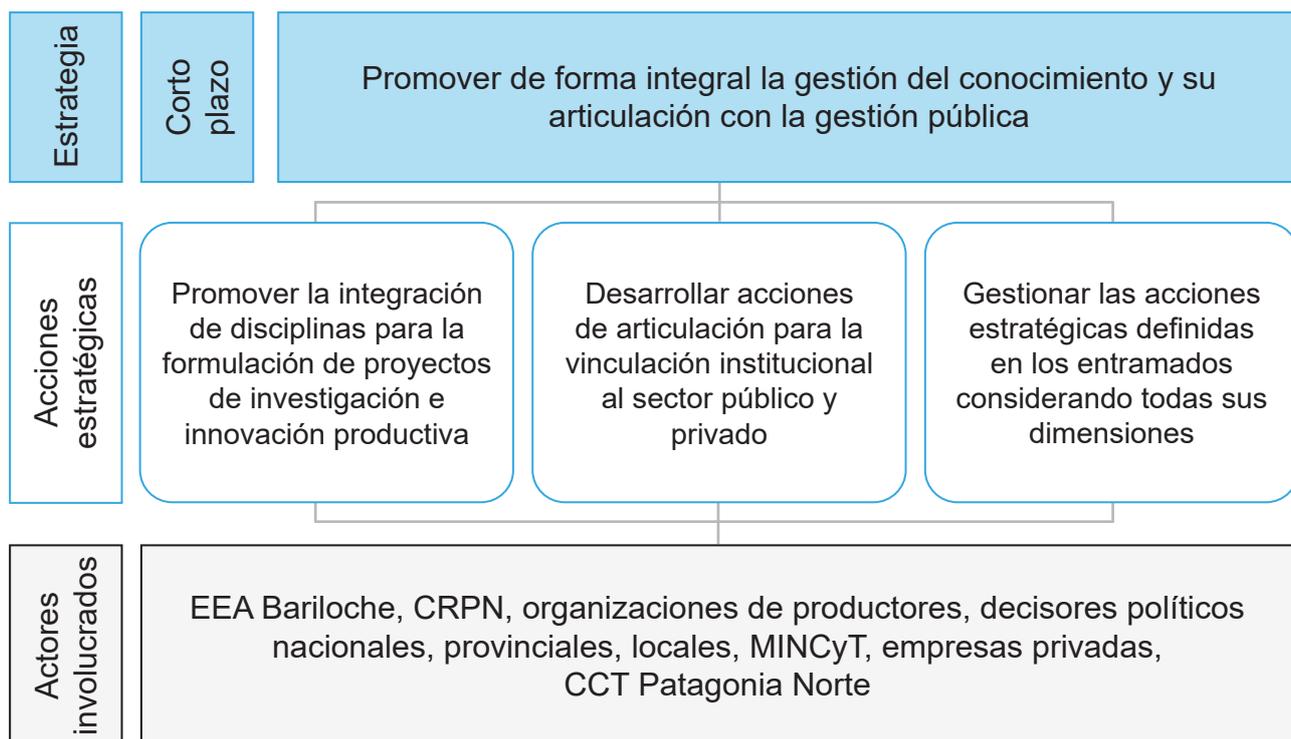
Objetivo estratégico general

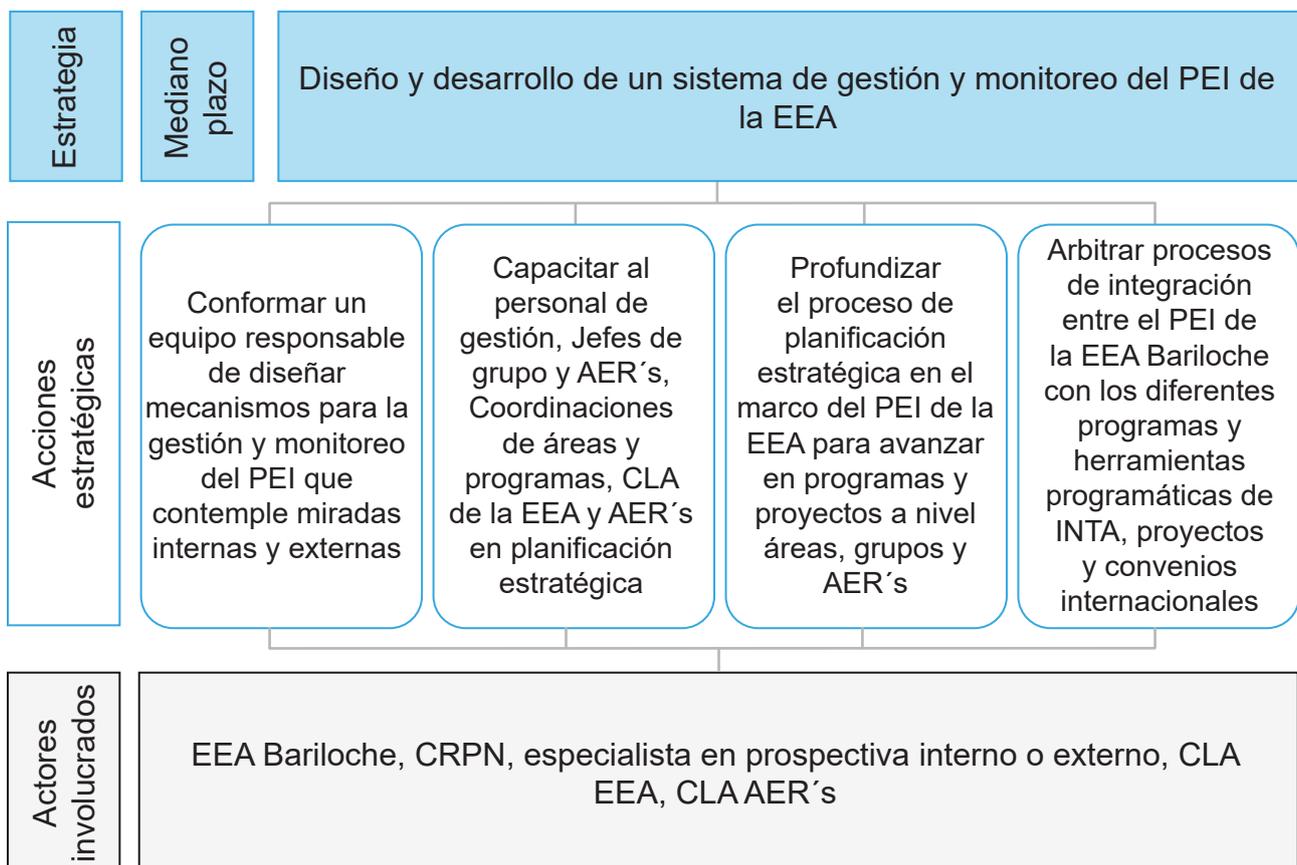
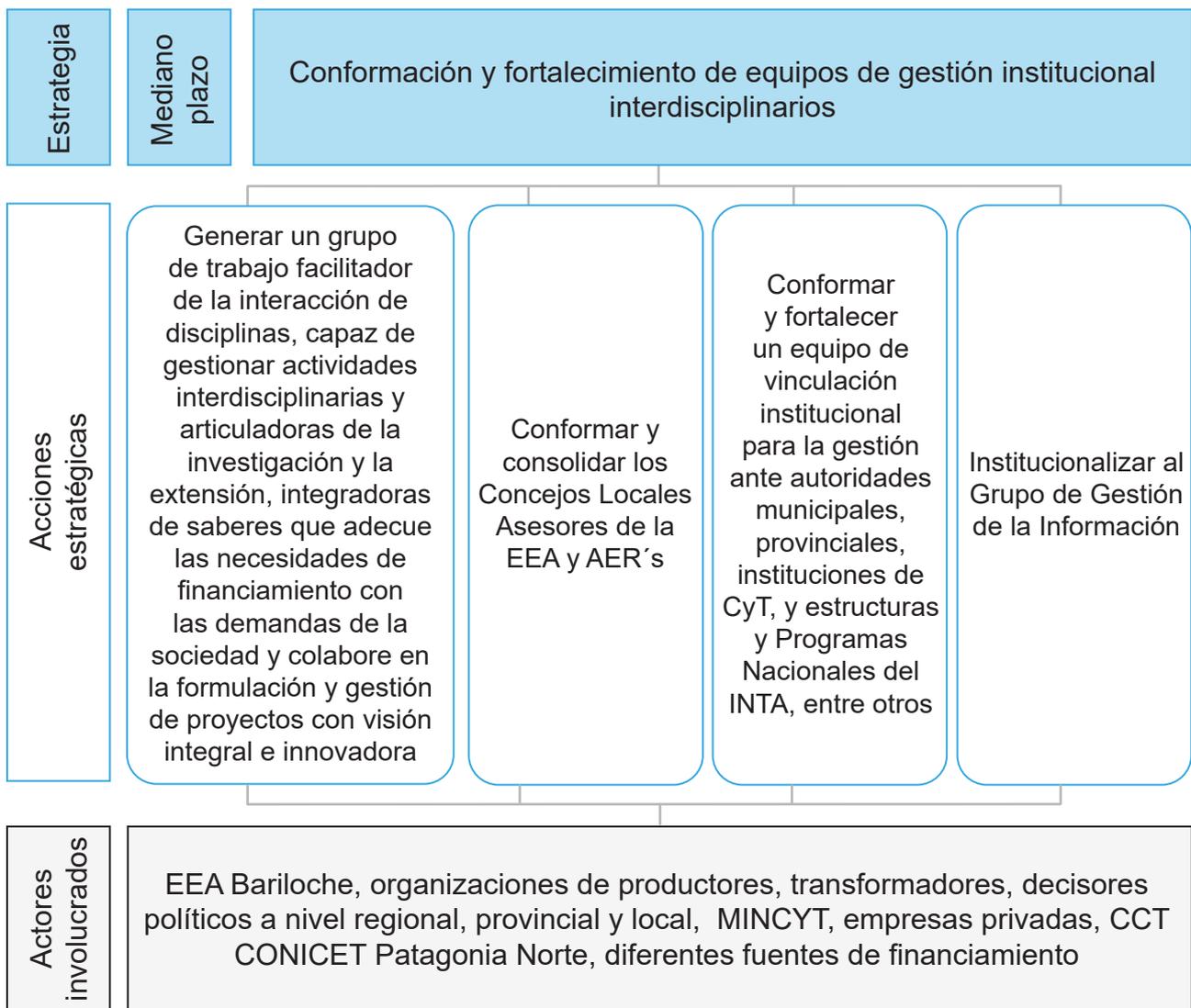
- **Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública.**

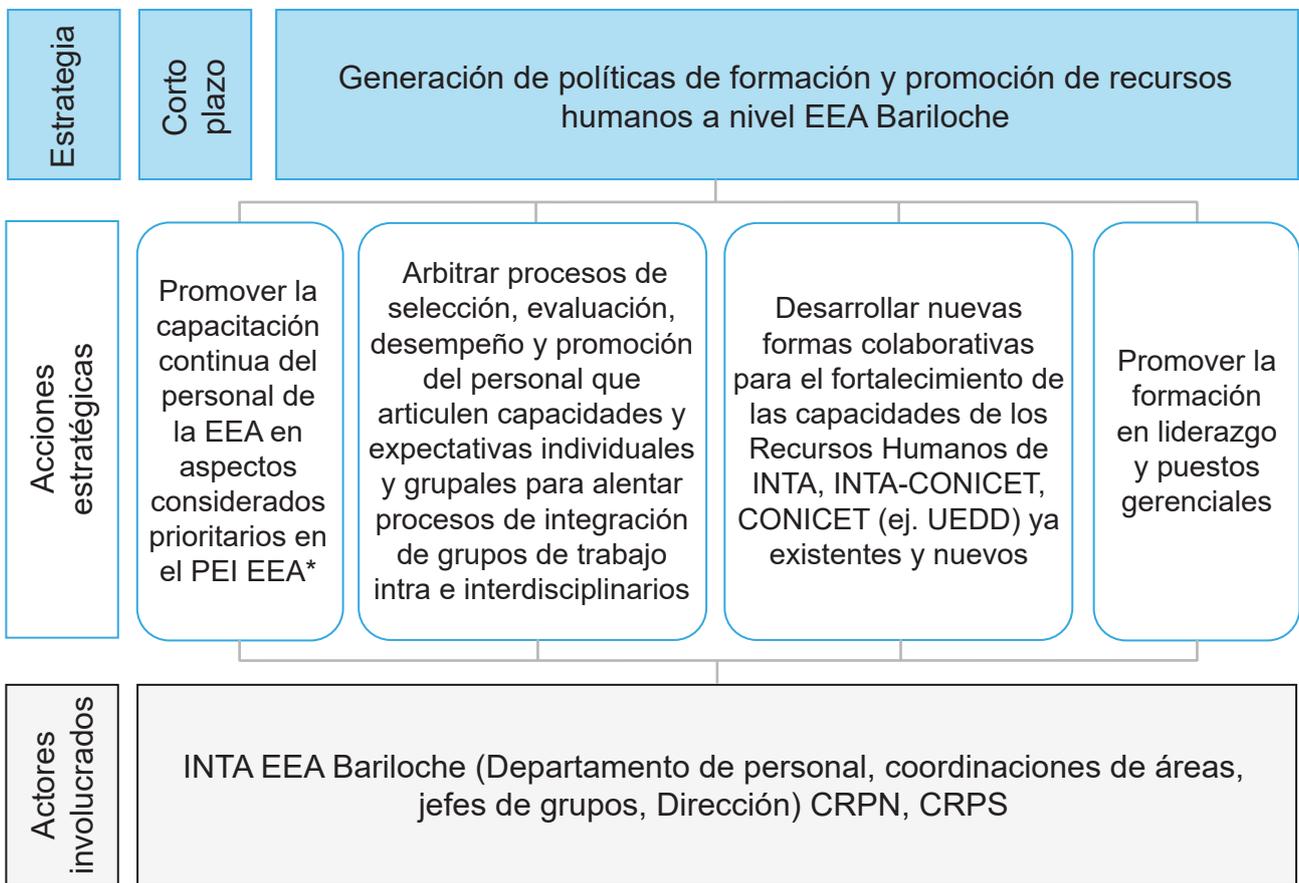
Este objetivo contempla las siguientes estrategias:

- Promover de forma integral la gestión del conocimiento y su articulación con la gestión pública
- Desarrollo de un plan integral y participativo para contribuir en las políticas públicas acorde a las necesidades detectadas y priorizadas en el territorio
- Conformación y fortalecimiento de equipos de gestión institucional interdisciplinarios
- Diseño y desarrollo de un sistema de gestión y monitoreo del PEI de la EEA
- Generación de políticas de formación y promoción de recursos humanos a nivel EEA Bariloche
- Generación y promoción de políticas de integración y mejora del clima laboral a nivel EEA
- Construcción de un programa de gestión de la información y comunicación que considere perfeccionar el uso de canales de información a través de soportes tecnológicos existentes y a desarrollarse en el futuro, para dinamizar la relación urbano-rural, comunicar lo que hace el INTA, lo que sucede en el ámbito rural, nacional e internacional
- Formulación de un plan estratégico de modernización y mantenimiento de laboratorios, adquisición de equipamiento y vehículos

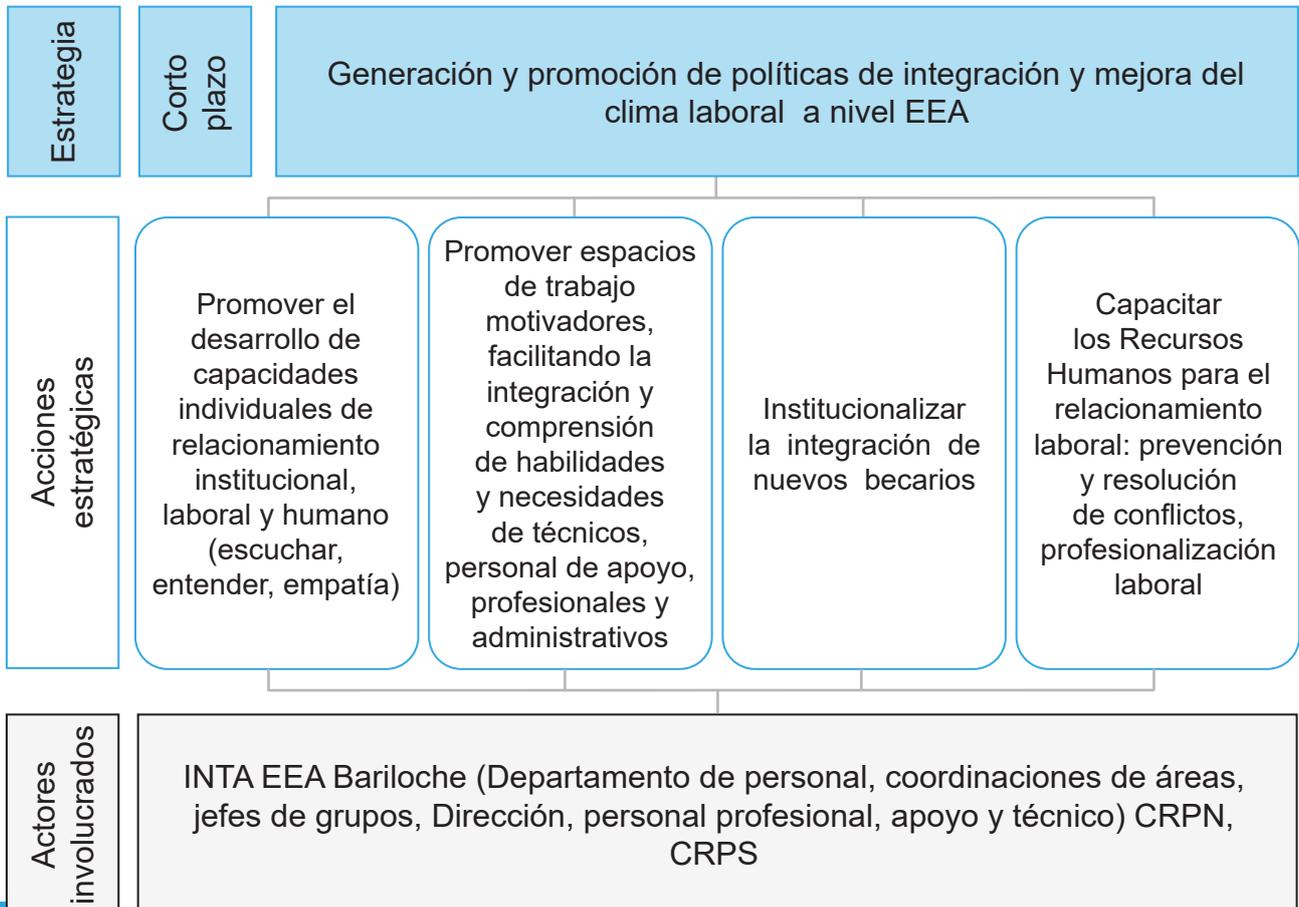
Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública

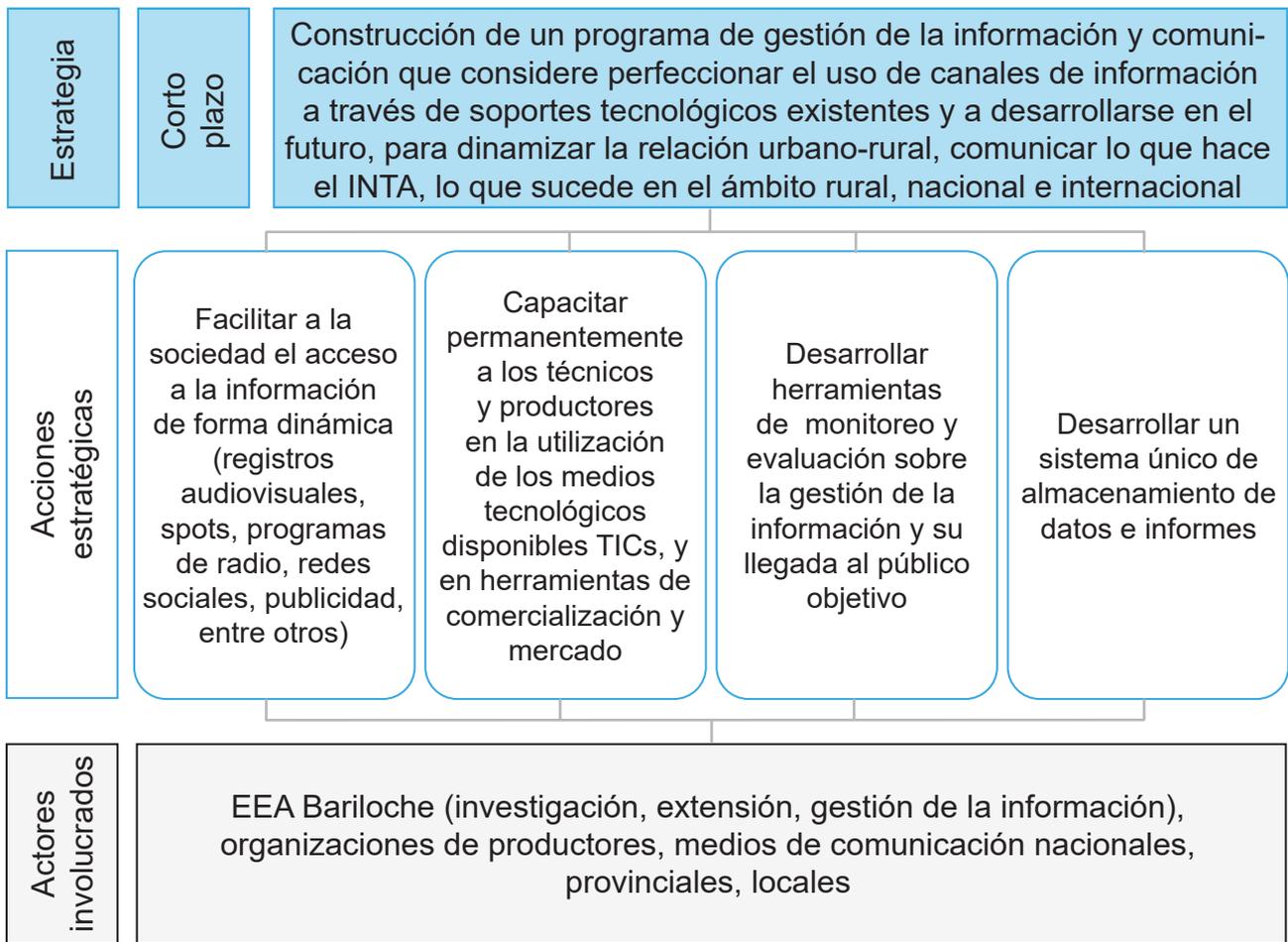






* Procesos sociales, liderazgo y manejo de grupos, interdisciplinariedad, comprensión de sistemas complejos, agroecología, investigación acción, enfoque de género, prospectiva y pactos territoriales (OT), comunicación y gestión de la información, entre otros.



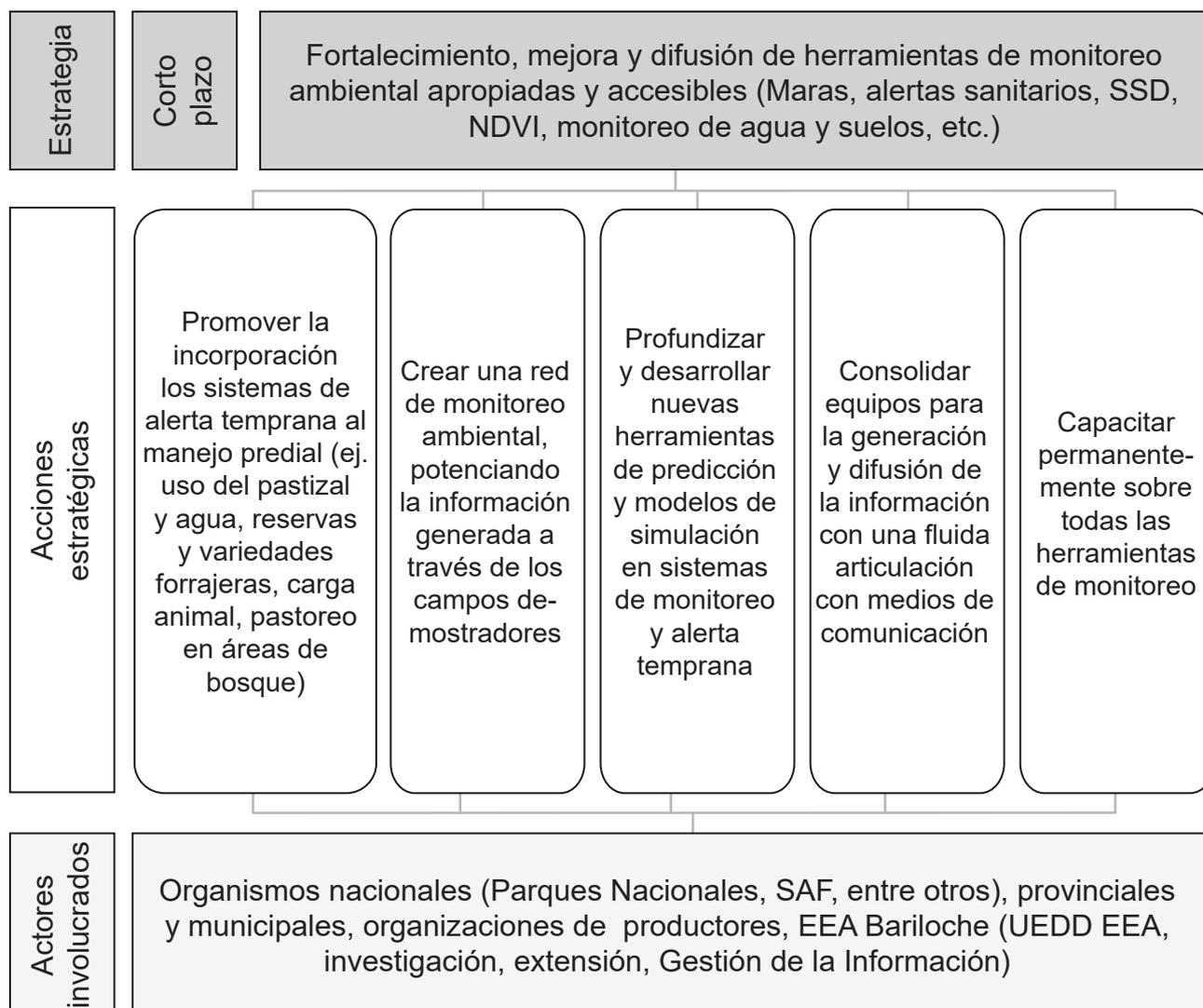


Entramado Ganadero

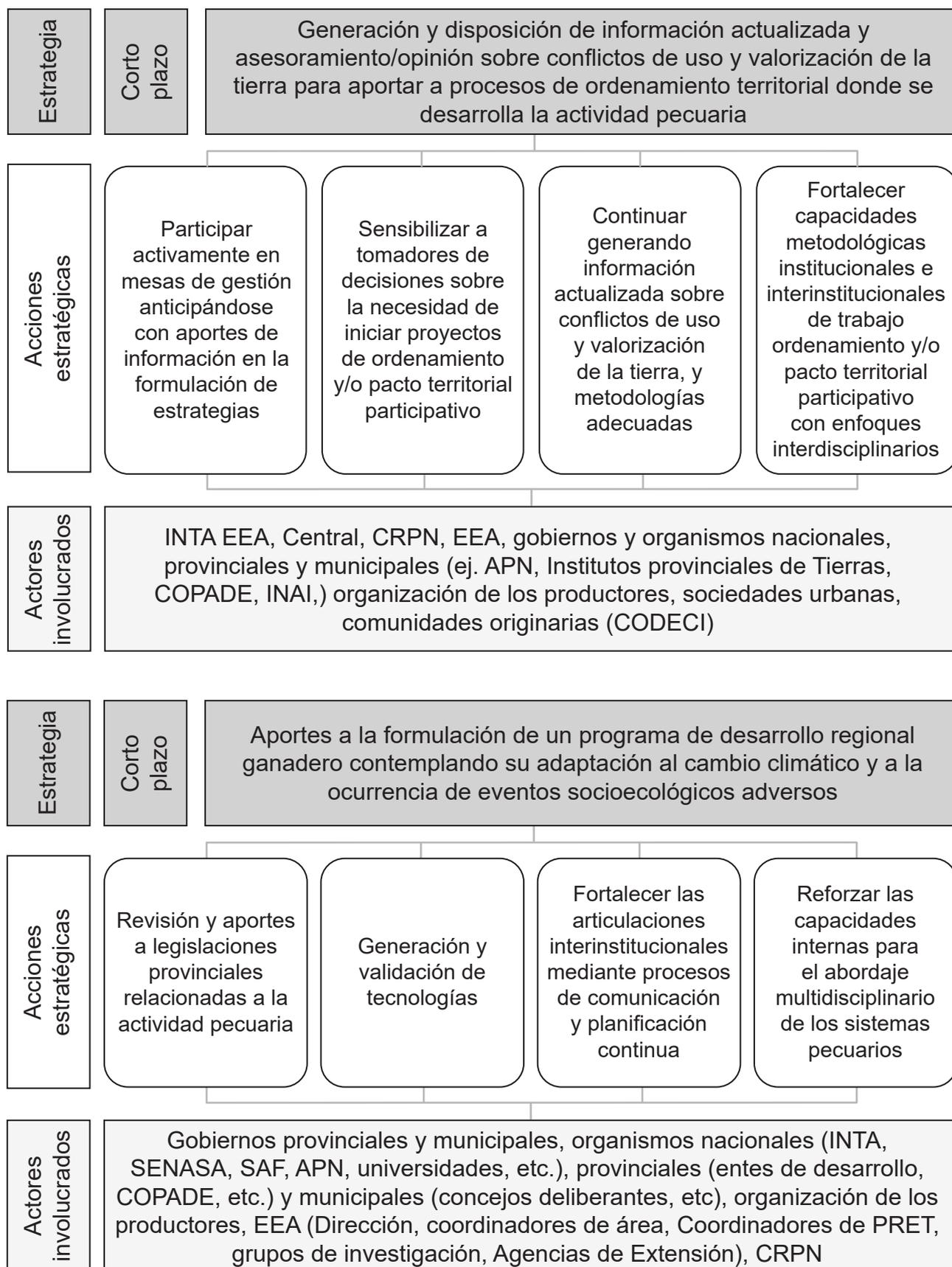
Objetivos estratégicos

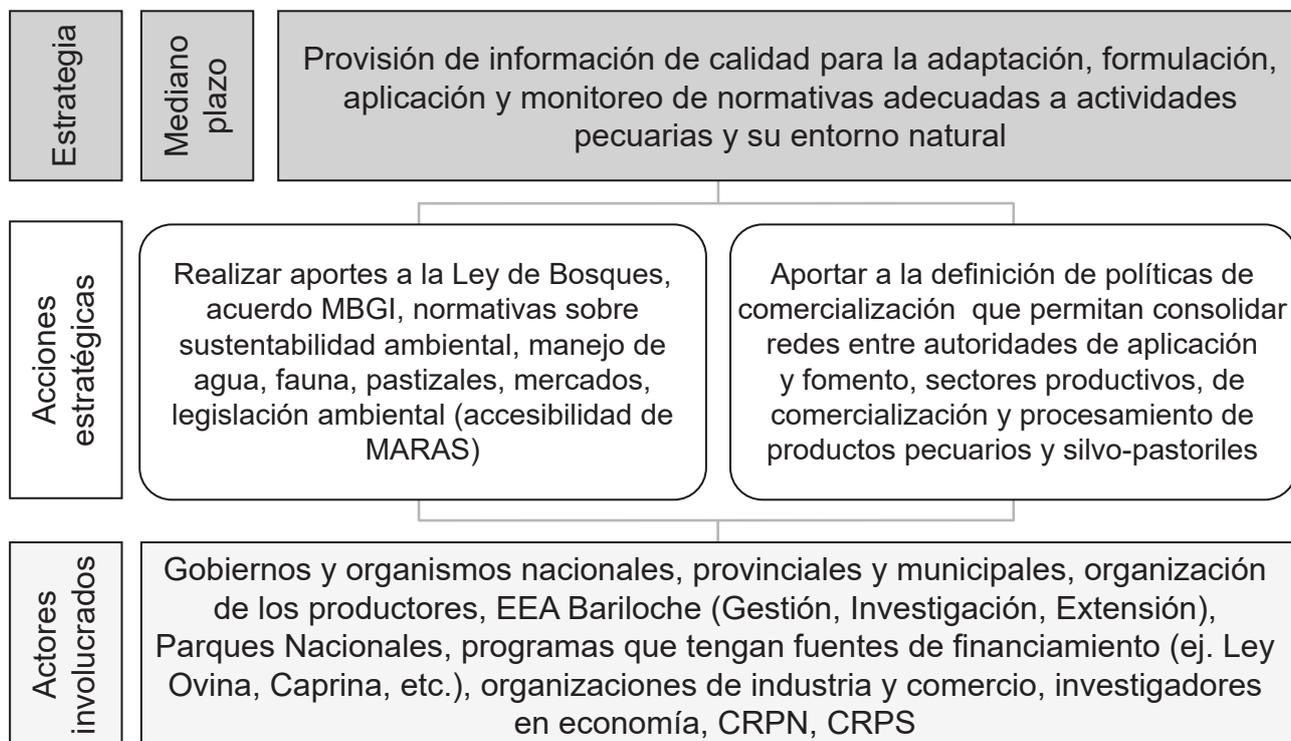
- Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública
- Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones
- Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar
- Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización
- Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica

Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública

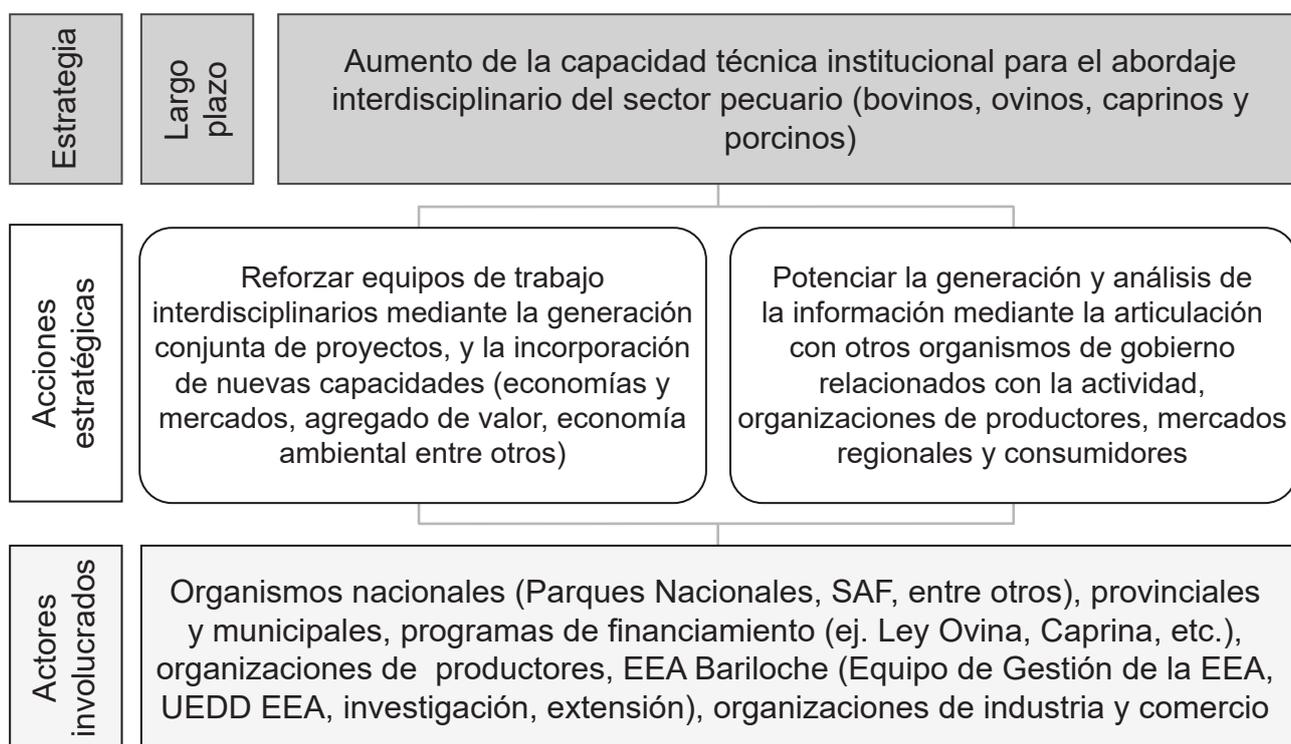


Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones

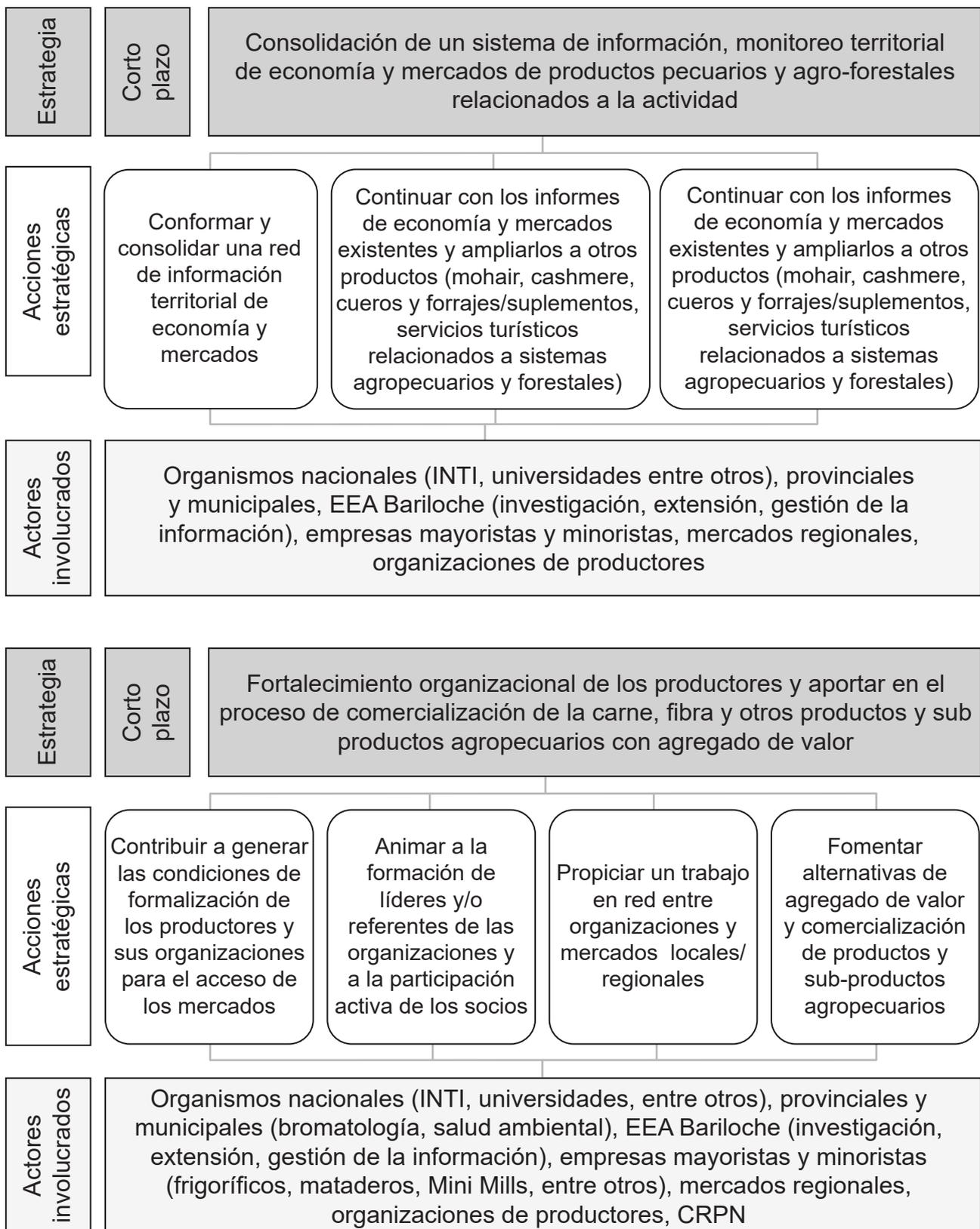


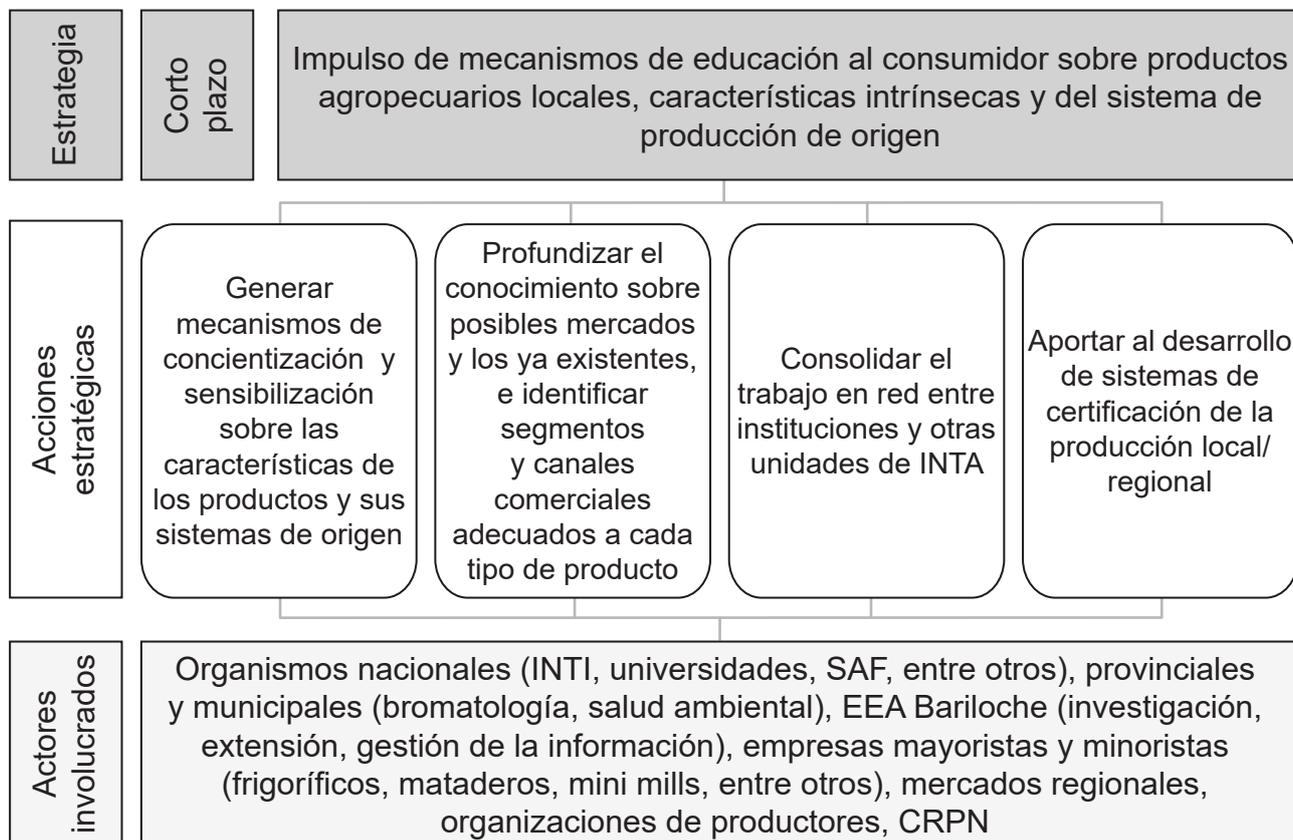


Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar

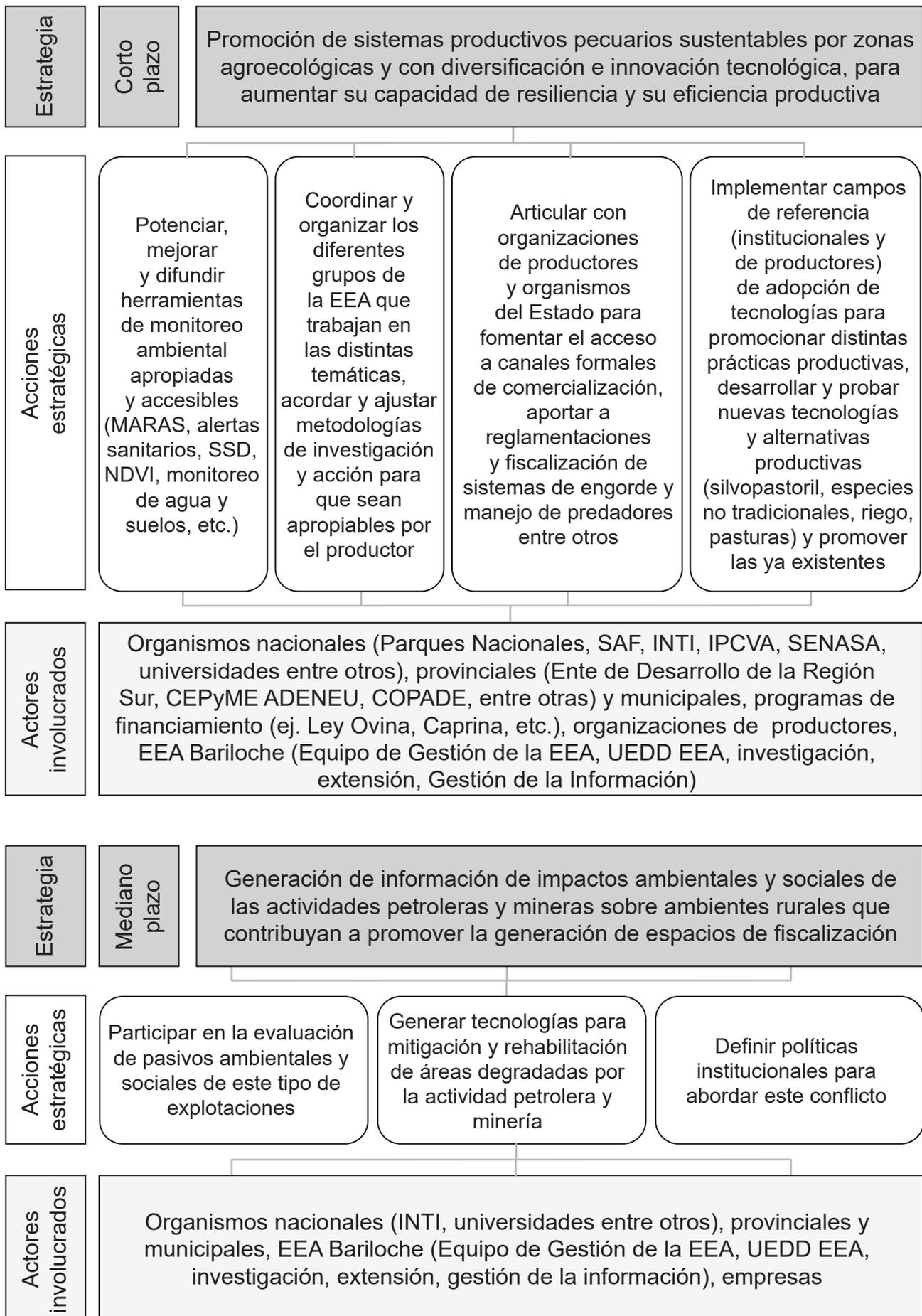


Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización





Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica

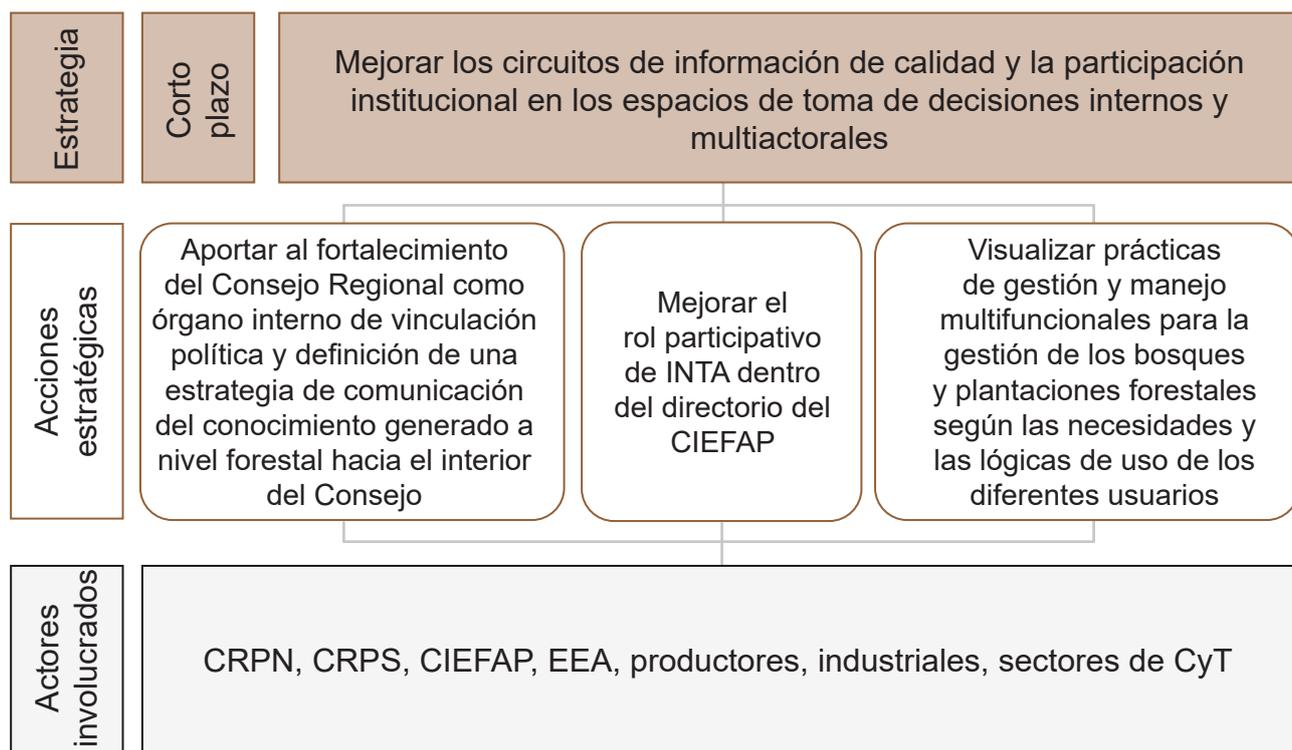


Entramado Forestal

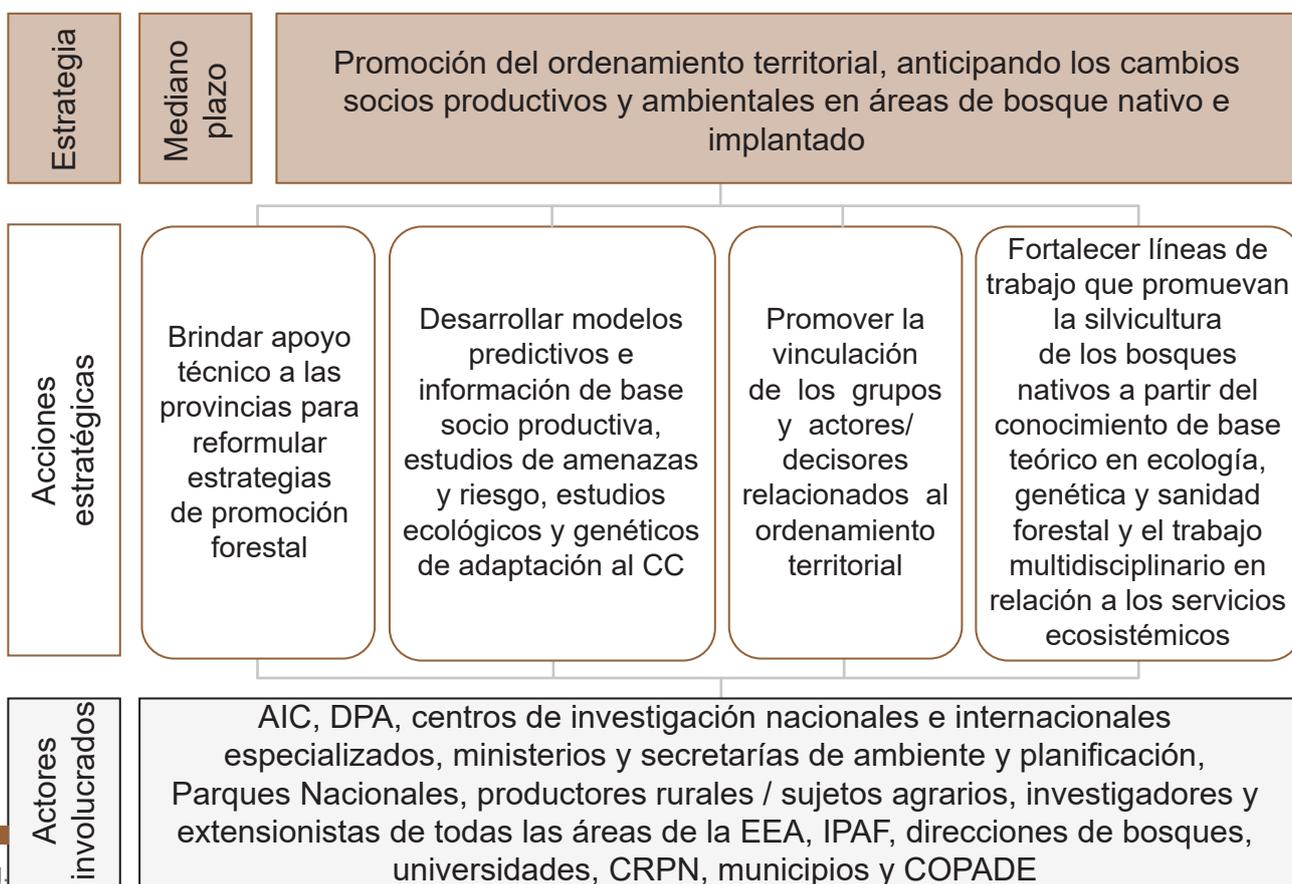
Objetivos estratégicos

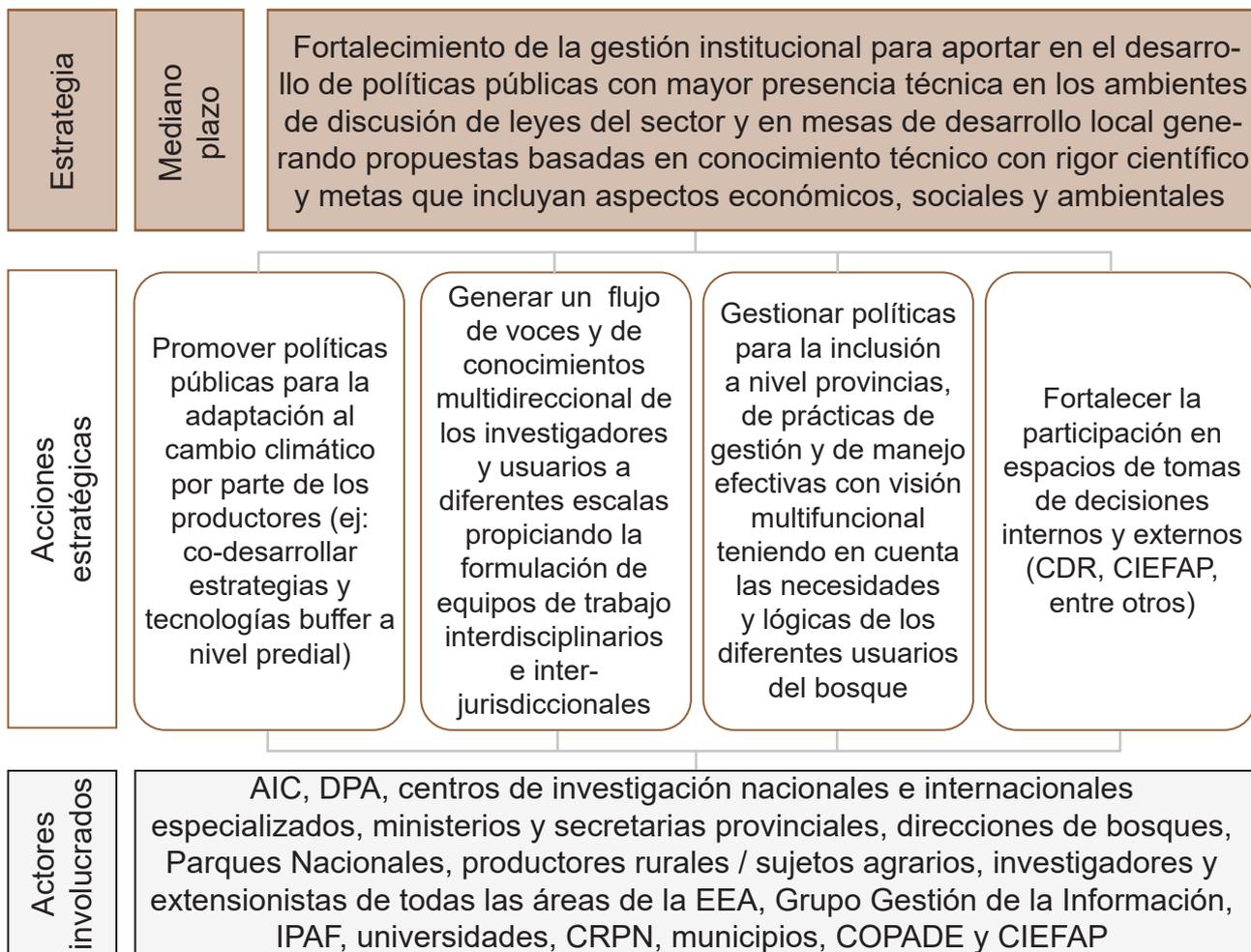
- Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública.
- Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones.
- Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar.
- Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización.
- Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica.

Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública

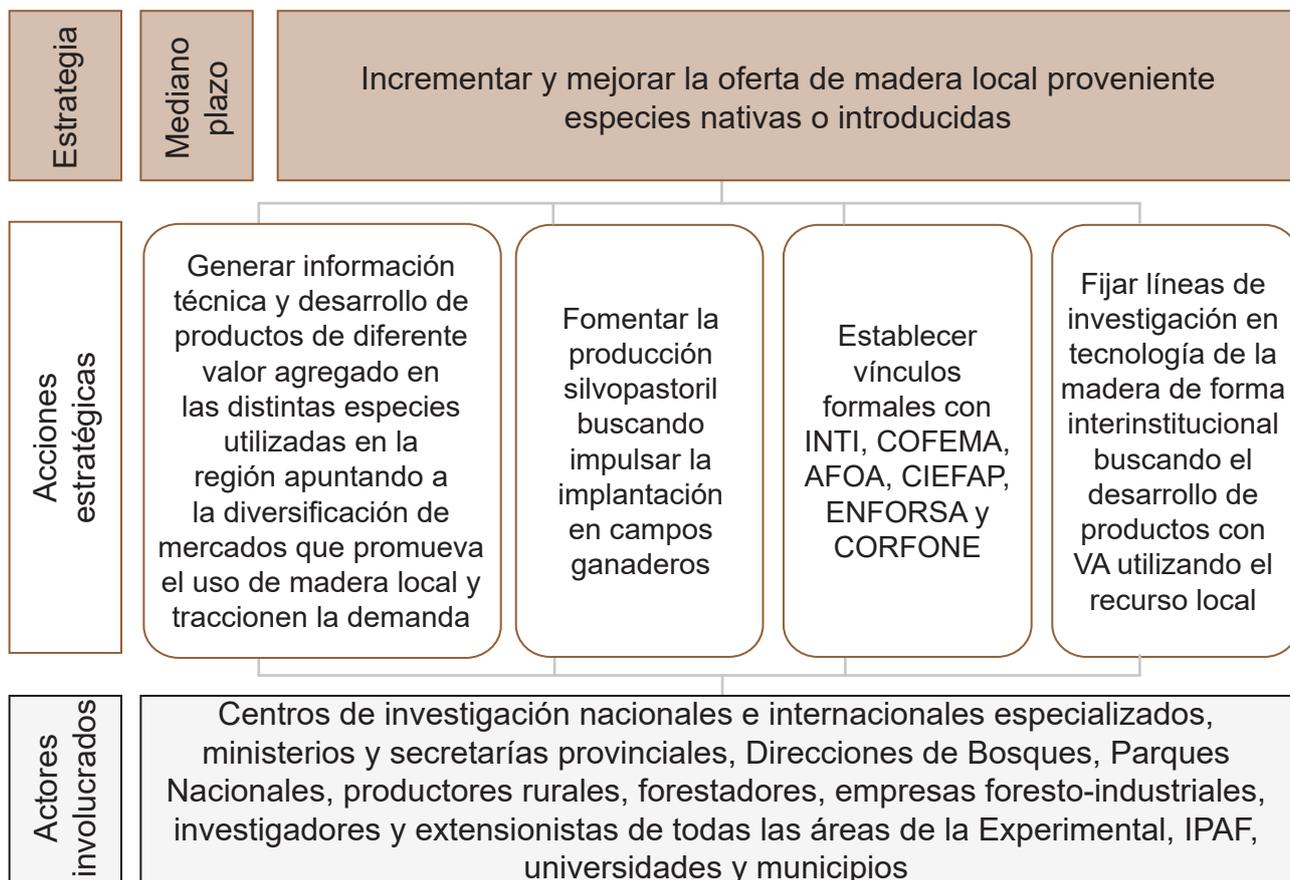


Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones

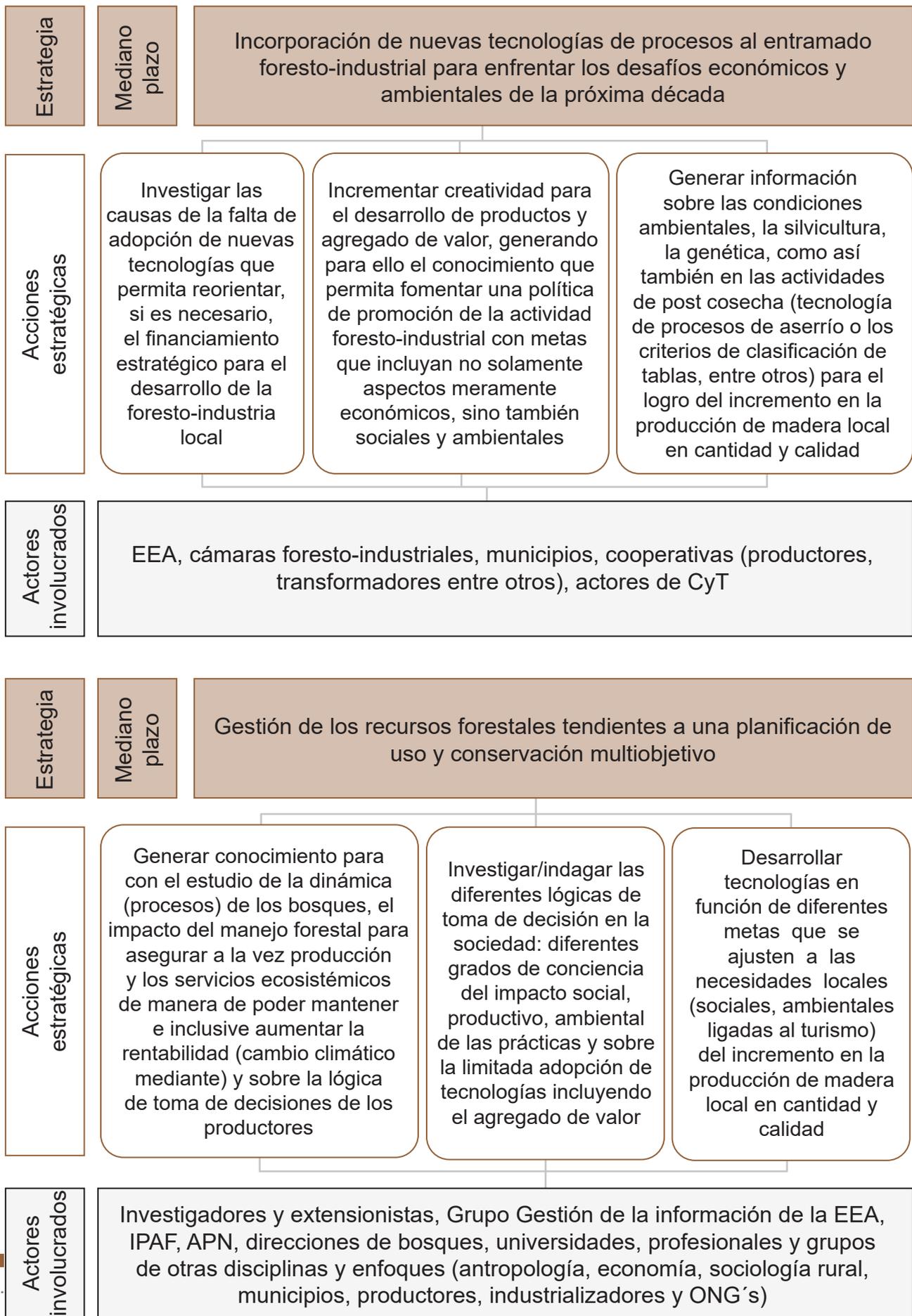


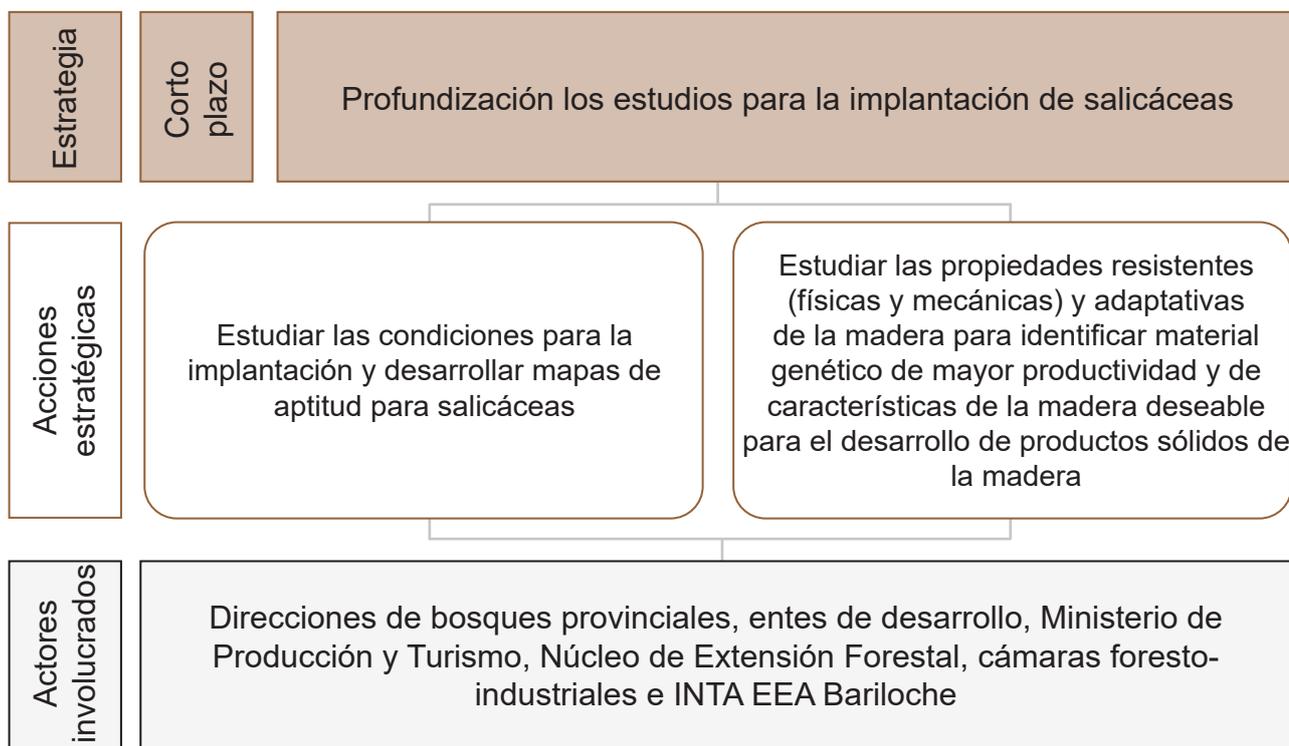
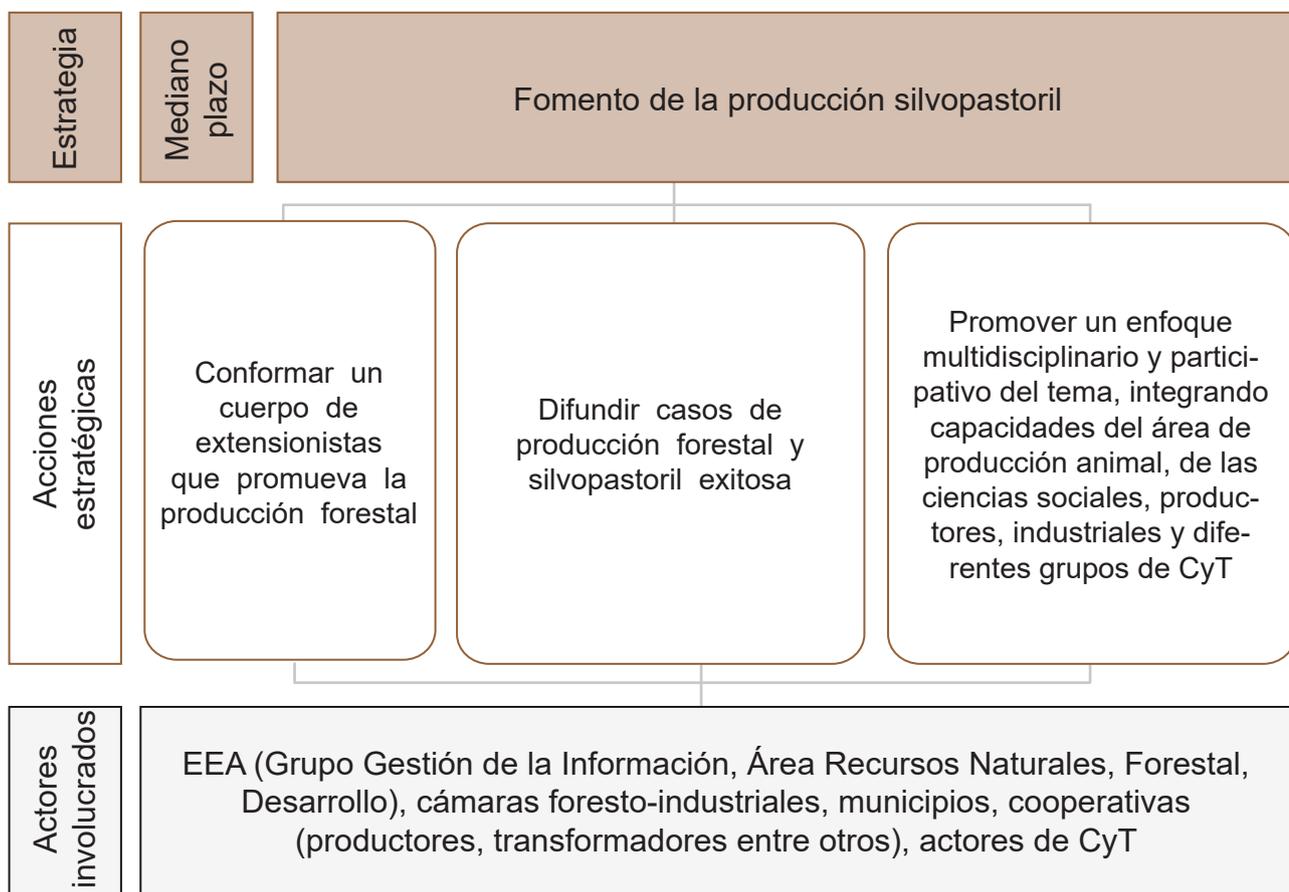


Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar

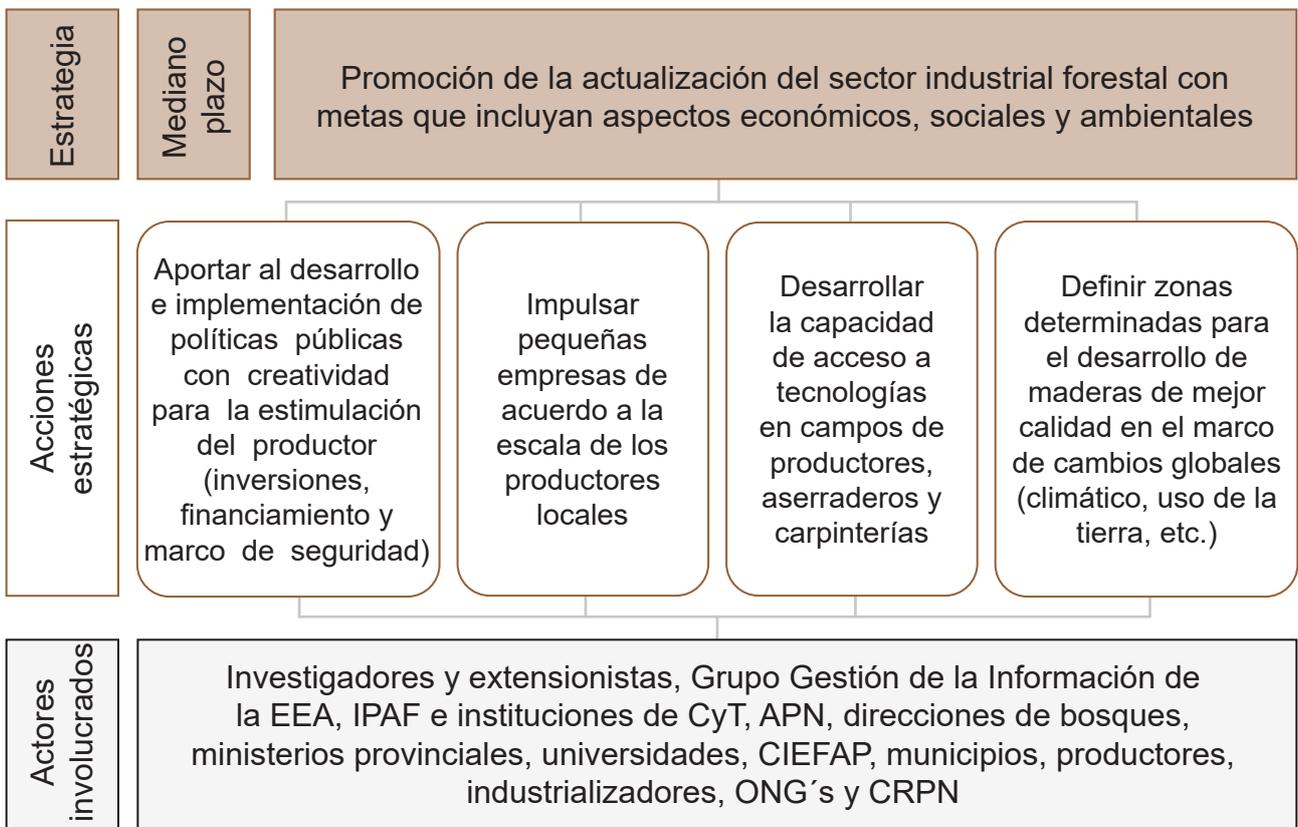
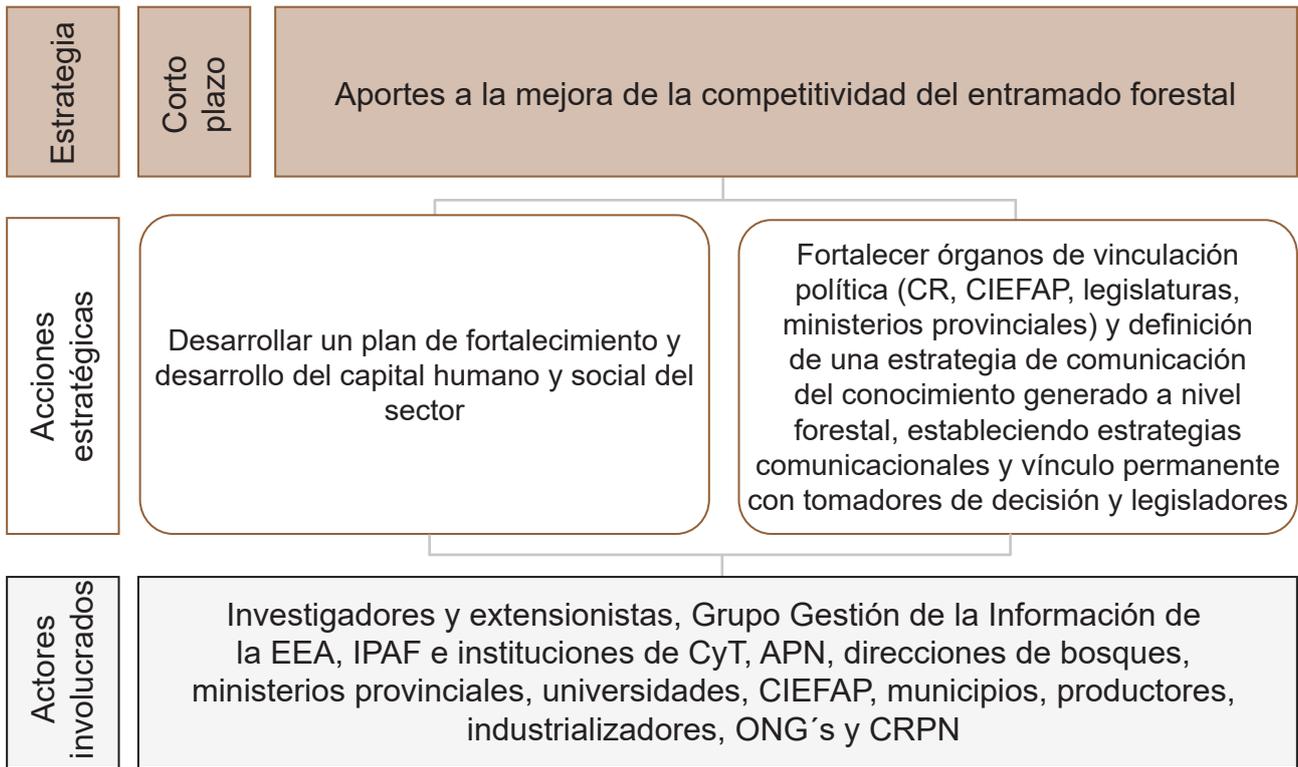


Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica





Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización



Entramado Hortícola

Objetivos estratégicos

- Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública
- Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones
- Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar
- Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización
- Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica

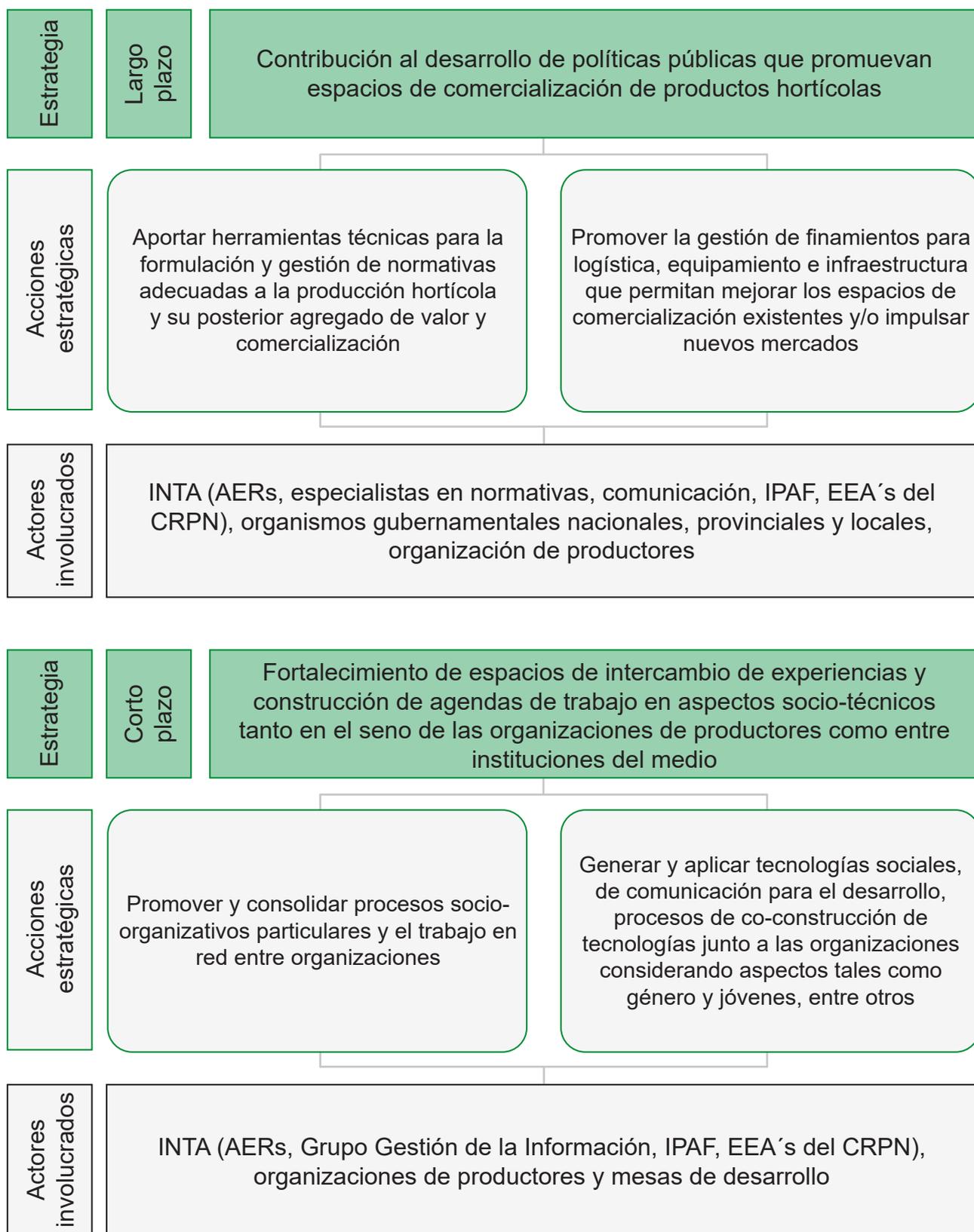
Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública



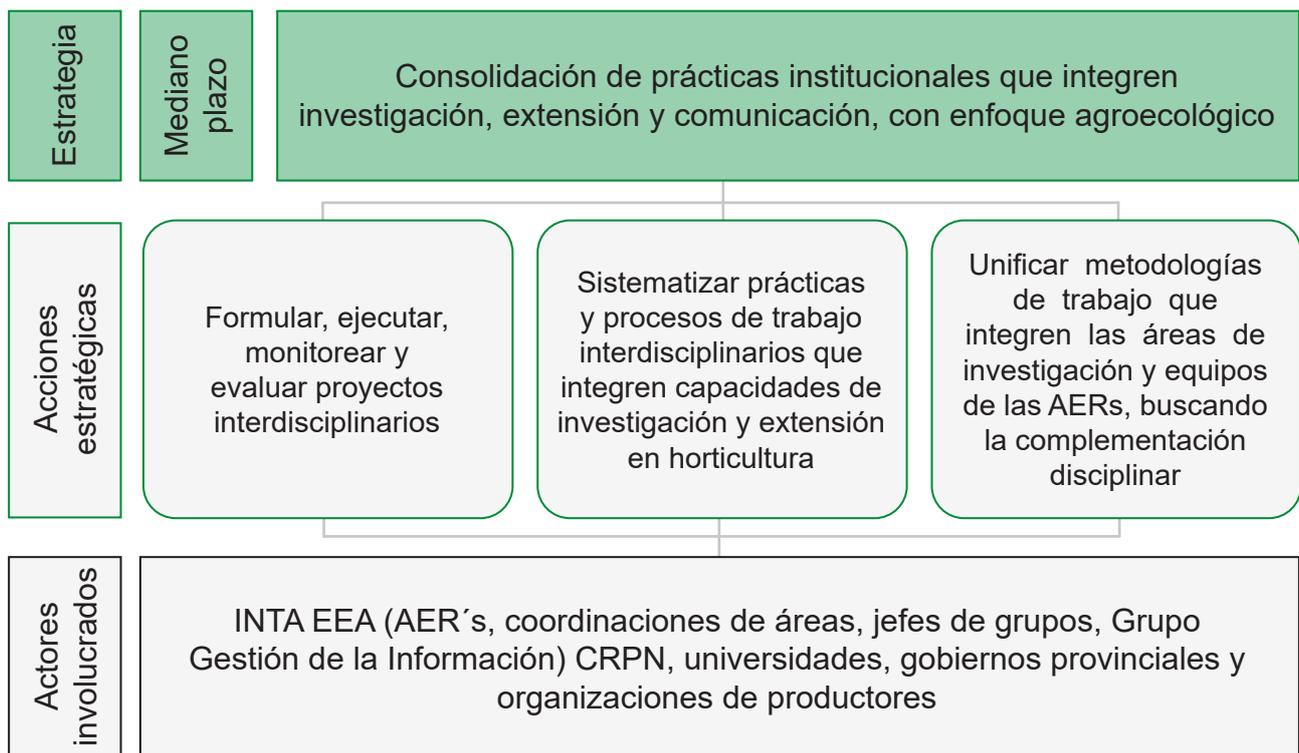
Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones



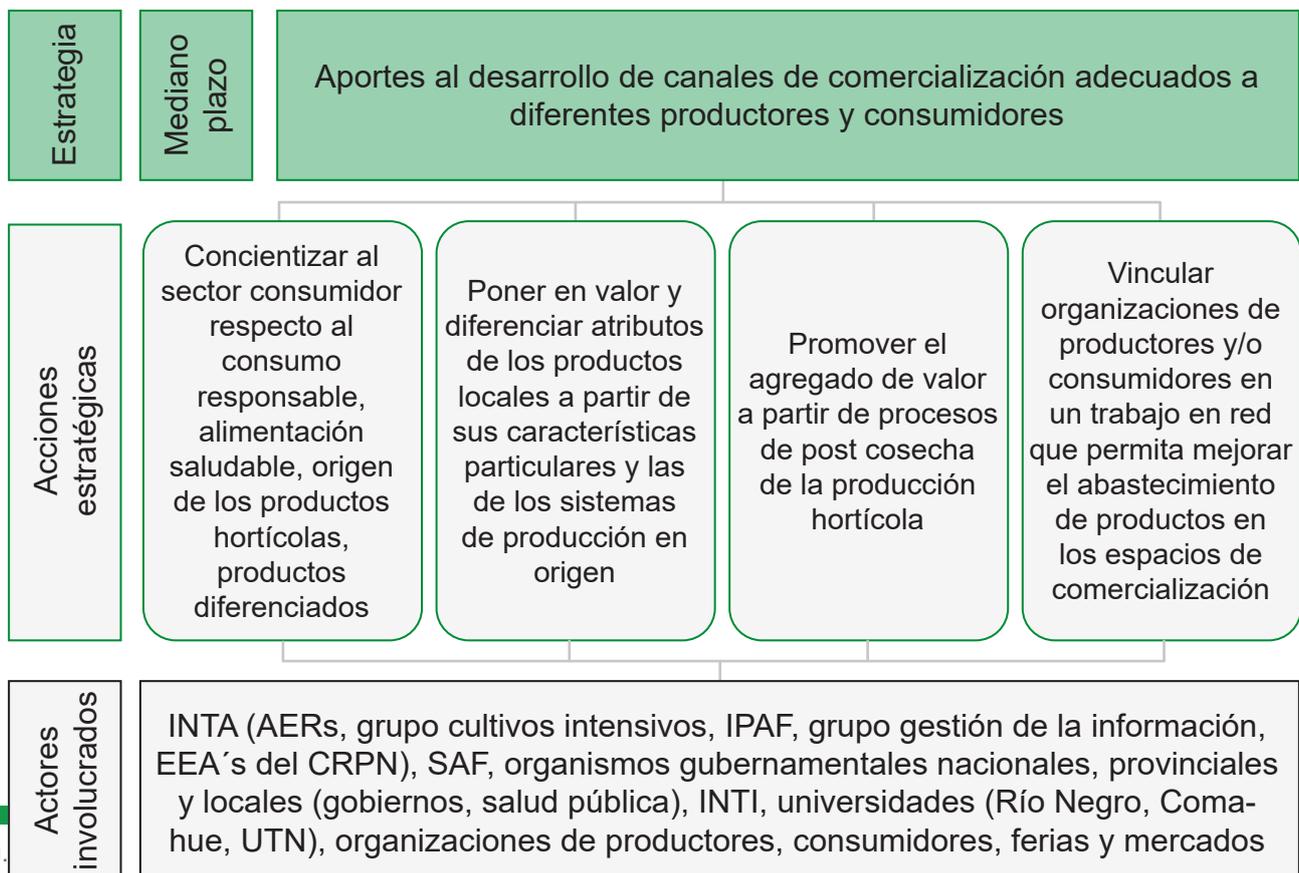
Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar



Construir un proceso de innovación tecnológica



Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización

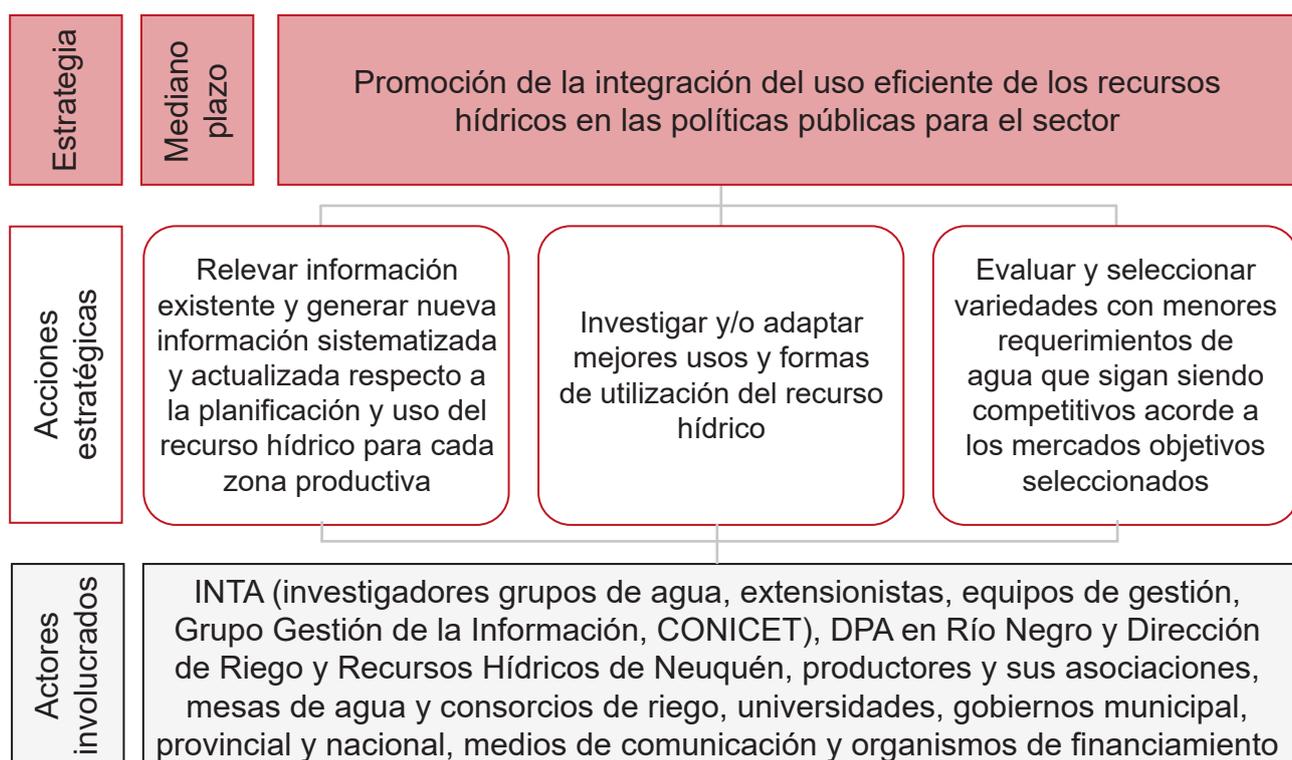


Entramado Fruta Fina

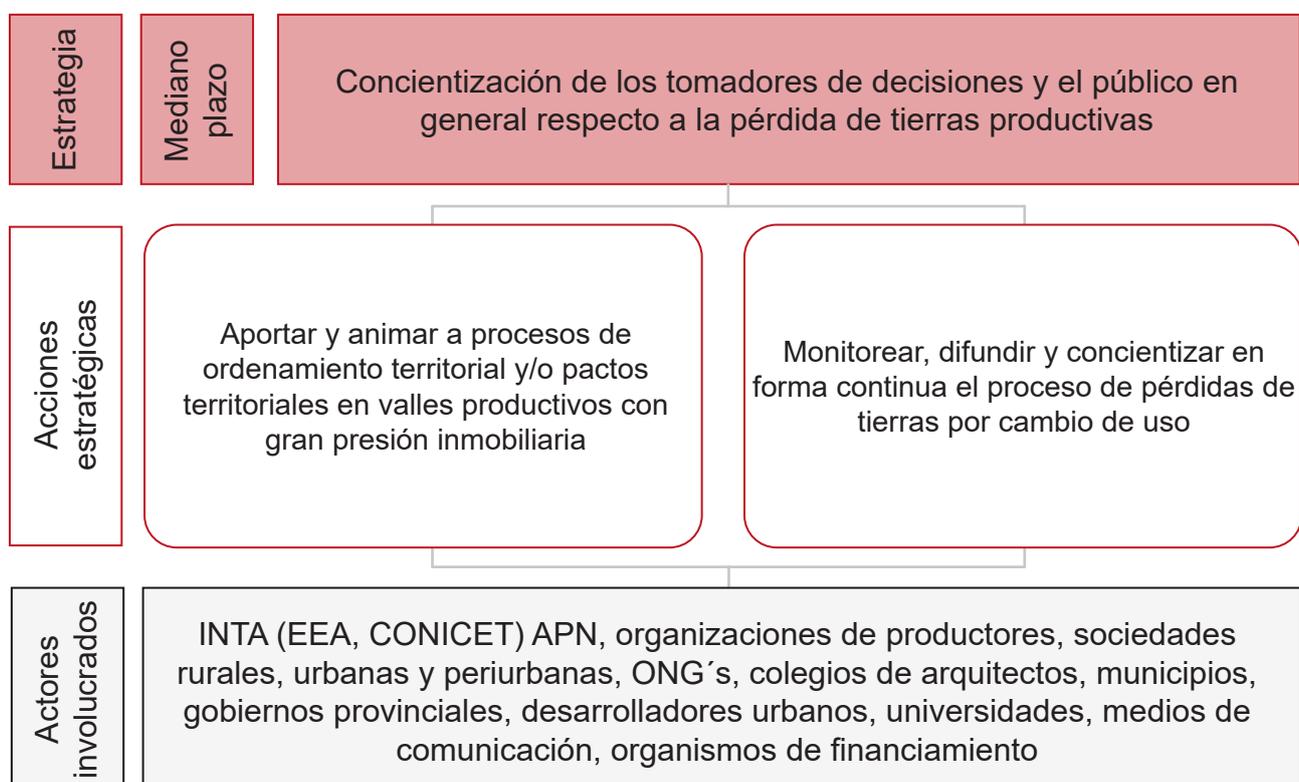
Objetivos estratégicos

- Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública
- Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones
- Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar
- Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización
- Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica

Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública



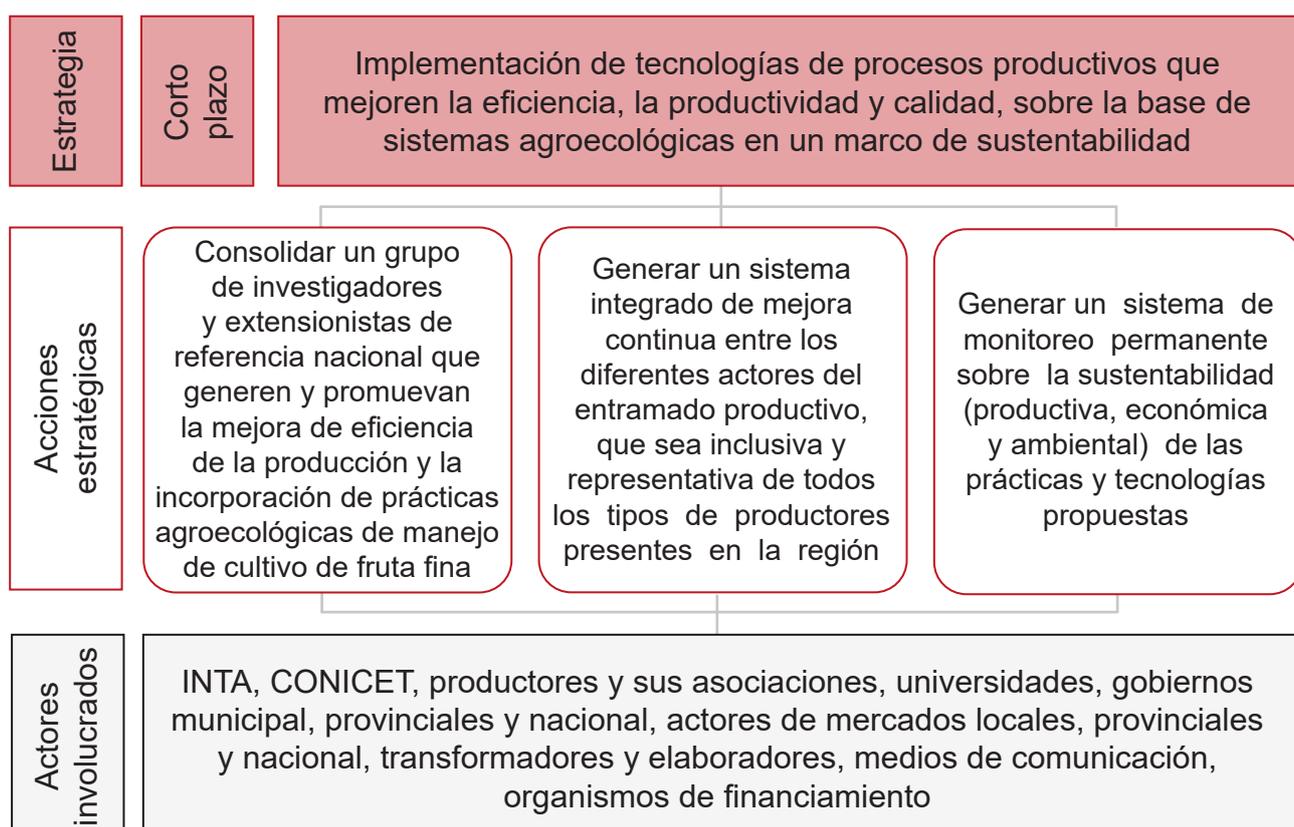
Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones



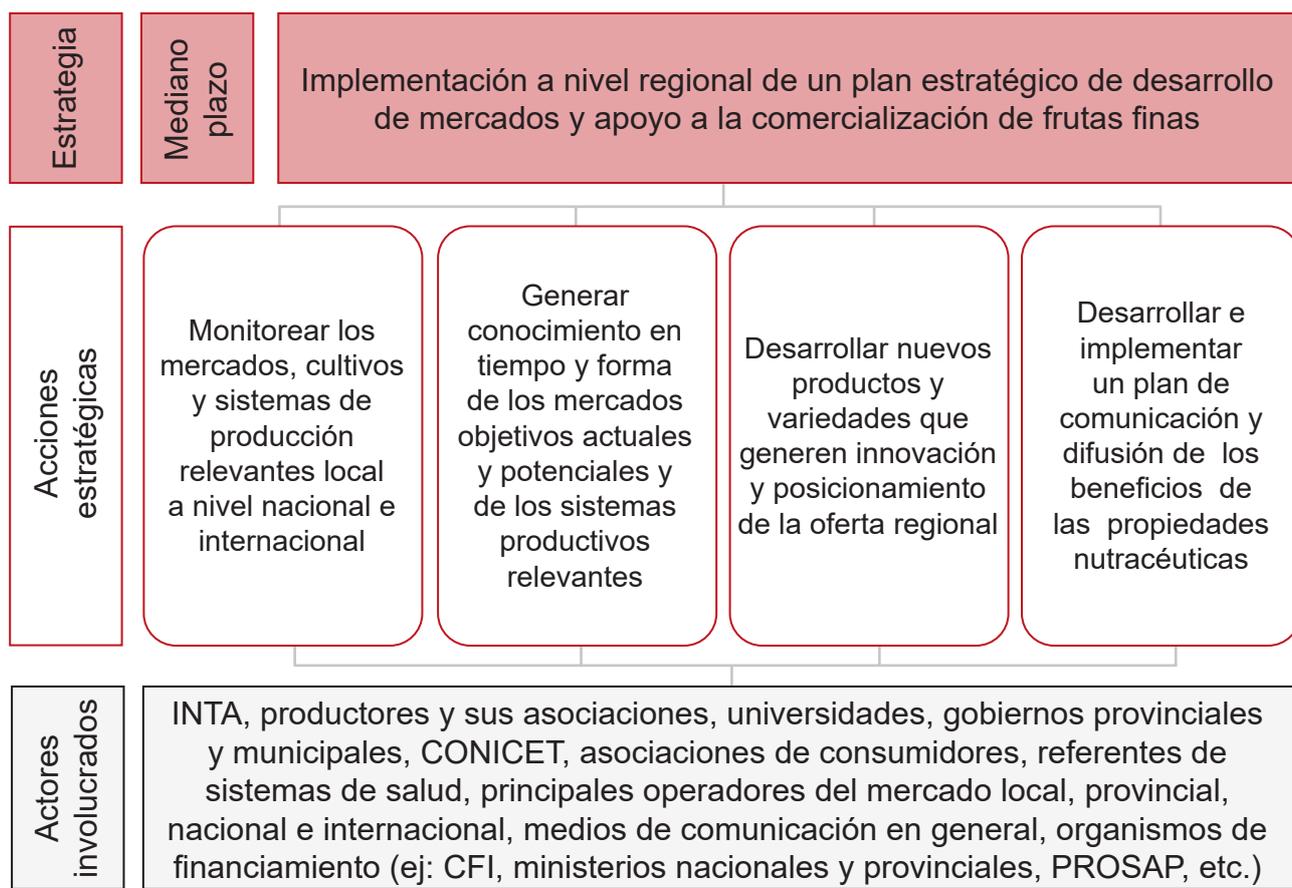
Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar



Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica



Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización



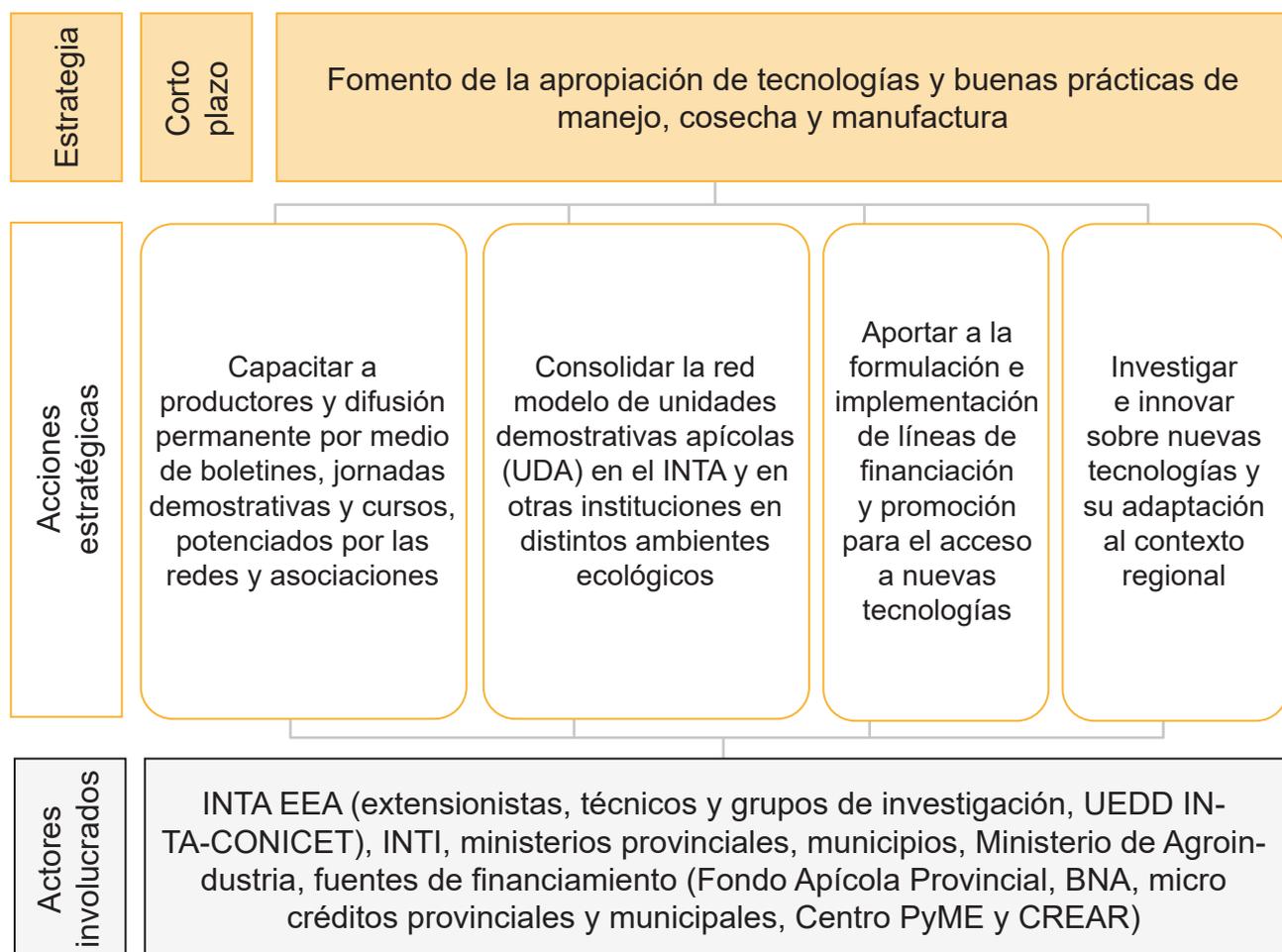


Entramado Apícola

Objetivos estratégicos

- Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública
- Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones
- Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar
- Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización
- Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica

Fortalecer procesos de gestión del conocimiento, comunicación e información y gestión pública



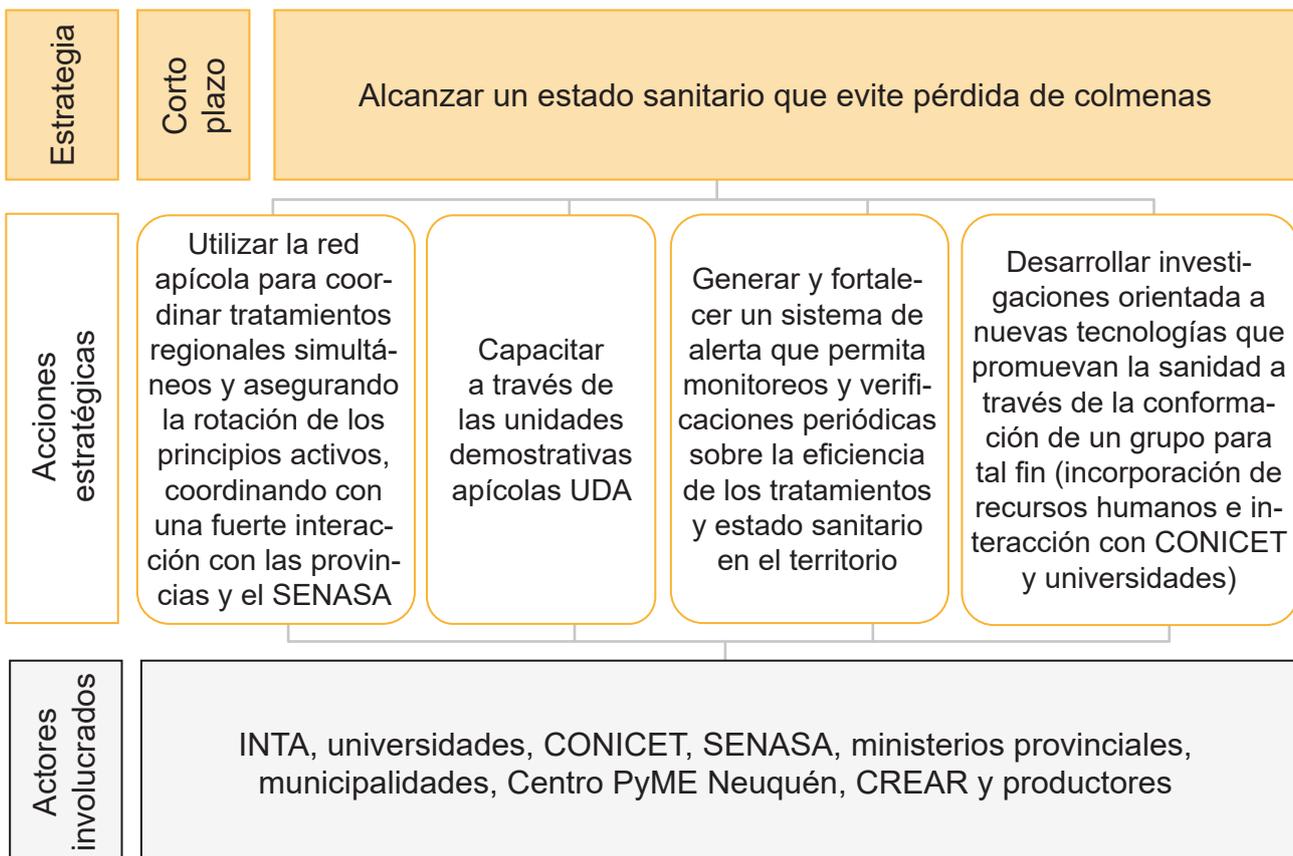
Desarrollar y fortalecer capacidades e información para la toma de decisiones

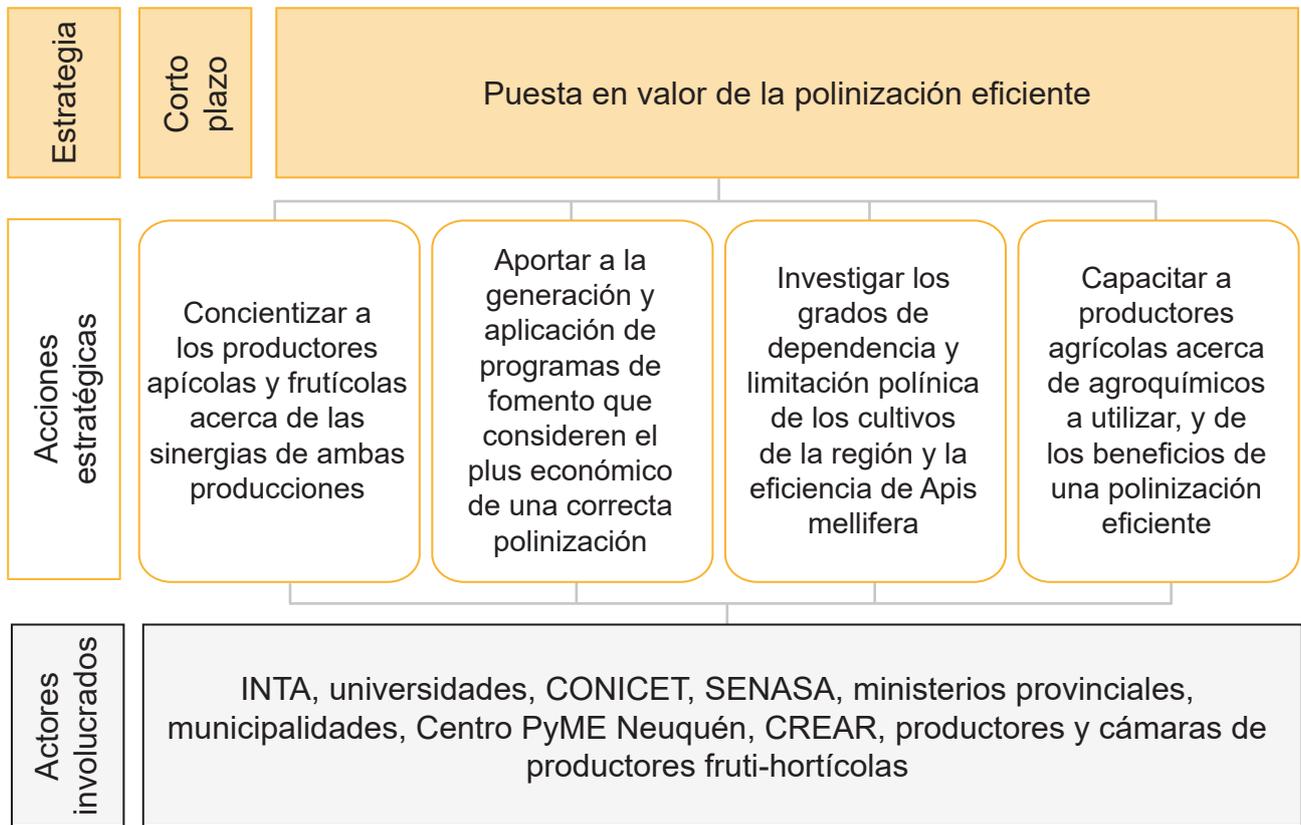


Potenciar la articulación interinstitucional y multidisciplinar



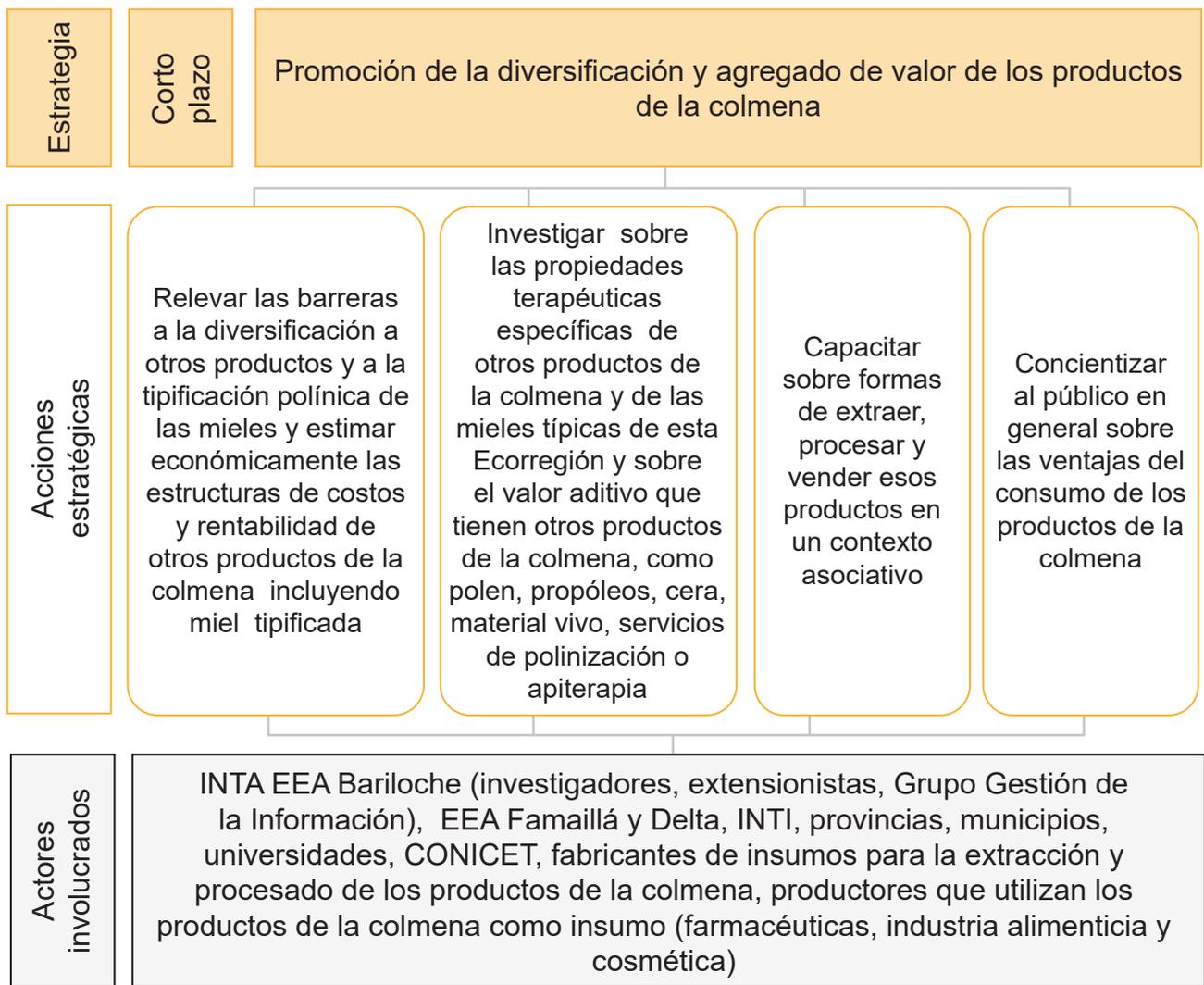
Construir y reforzar un proceso de innovación tecnológica





Promover el agregado de valor y el apoyo a la comercialización





4. Consideraciones finales

Se destaca la construcción de la Planificación Estratégica de la Estación Experimental Bariloche como un proceso que pone de relieve los valores y objetivos institucionales.

El proceso se desarrolló sobre la base del consenso, con la participación de los diversos actores vinculados a los sectores productivos, tecnológicos, políticos y de Ciencia y Técnica. Los participantes aportaron con una excelente disposición para encarar esta tarea novedosa y exigente, tanto para la lectura de documentos, análisis crítico, inversión de tiempo y esfuerzo, además de la asistencia a los 5 talleres que convocaron a todo el personal e invitados externos. Se aspira entonces que este PEI sea considerado como una herramienta de trabajo que se proyecta hacia el 2030. Su principal desafío es lograr nuevas formas de hacer institucional que integren el conocimiento académico y los saberes locales (sociales, del sector privado), que potencien las articulaciones con actores del medio y permitan identificar problemas y oportunidades que deriven en acciones estratégicas. Este accionar debe ser impulsado inter y transdisciplinariamente para la toma de decisiones acordes al sistema socio ecológico y cuyas capacidades se encuentran al servicio del desarrollo, es decir, del bienestar de la sociedad.

Como tal es una herramienta de trabajo para todos y cada uno de los que conforman la EEA Bariloche y su entorno, que debe monitorearse y reajustarse de forma permanente.

5. Bibliografía

- INTA. 2004. Plan Estratégico Institucional 2005-2015. Buenos Aires. 72 pág. <https://inta.gob.ar/plan-estrategico-institucional-2005-2015>
- INTA. 2005. Evaluación externa del Centro Regional Patagonia Norte. Informe de consultoría. San Carlos de Bariloche. 95 pág.
- INTA. 2010. Política de Vinculación Tecnológica del INTA. 35 pág. <https://inta.gob.ar>
- INTA. 2011. Plan Tecnológico Regional 2012-2015. INTA Centro Regional Patagonia Norte. Neuquén. 21 pág. <https://inta.gob.ar/plan-tecnologico-regional-2012-2015-CRPN>
- INTA. 2016. Plan Estratégico Institucional 2015-2030. Ediciones INTA. Buenos Aires. 58 pág. <https://inta.gob.ar/sites/default/files/pei-inta2015-2030.pdf>
- Sarasola, Mauro. 2015. Plan de gestión de la Dirección de la EEA Bariloche 2015-2019. 20 abril de 2015.
- Sarasola, Mauro (Coordinador). 2018. Plan Estratégico Institucional del INTA EEA Bariloche 2015-2030. Pasado, presente y futuro. Ediciones INTA. San Carlos de Bariloche. 190 pág.
- Vitale, J.; Pascale Medina, C.; Barrientos, M.; Papagno, S. 2016. Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal. Buenos Aires. 90 pág. <https://inta.gob.ar/guia-prospectiva-ordenamiento-territorial>

Anexo 1: Agradecimientos

Quiero dejar un manifiesto reconocimiento a todos los que participaron activamente durante el proceso de trabajo conducente a la elaboración de este documento de trabajo, particularmente a quienes facilitaron y colaboraron en forma permanente, manifestando vocación y responsabilidad.

También agradezco al personal de apoyo, administrativo, profesionales, técnicos y a los participantes externos, productores, gobiernos e instituciones locales y provinciales, PyMES y al Centro Regional Patagonia Norte por su aporte activo, apoyo y compromiso en este desafío.

- | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. Abdala, Alejandra | 53. Fariña, Clara María | 106. Lugo, Marisa Viviana | 159. Sáez, Raúl |
| 2. Álvarez, Hilda Rocío | 54. Fernández Arhex, Valeria | 107. Manquelef, Mirian Raquel | 160. Saihueque, Matías |
| 3. Ancalao, Marcos | 55. Fernández, Jimena | 108. Madariaga, Marta | 161. Salvador, Fabiola |
| 4. Andenmatten, Ernesto | 56. Fernández, Raúl | 109. Magdalena, Carlos | 162. Sandoval, Héctor |
| 5. Aparicio, Alejandro | 57. Ferrari, Javier Luis | 110. Maldonado, María Inés | 163. Sapag, Amalia |
| 6. Aramayo, Valeria | 58. Fischbein, Deborah | 111. Marbán, Matías | 164. Sarasola, Mauro |
| 7. Arana, María Verónica | 59. Fuentes, Ernesto | 112. Marchelli, Paula | 165. Sarmiento, Adolfo |
| 8. Ayesa, Javier | 60. Furlan, Natalia | 113. Marciani, Santiago | 166. Sergent, Anne Sophie |
| 9. Azpilicueta, María Marta | 61. Gaetano, Andrés | 114. Marcellino, Romanela | 167. Sheridan, Miguel |
| 10. Basil, Juan Gustavo | 62. Gallardo, Alejandra | 115. Marcovecchio, Dante | 168. Siffredi, Guillermo |
| 11. Bertoldi, Inés | 63. Gallo, Leonardo Ariel | 116. Martiarena, María Luz | 169. Silva, Leonardo |
| 12. Bidinost, Franca | 64. Galván, Hugo | 117. Martín, Elisa | 170. Sisón Cáceres, Leandro |
| 13. Borrelli, Laura | 65. Garabito, Fernando | 118. Martínez Meier, Alejandro | 171. Soliani, Carolina |
| 14. Bosetti, Marcelo | 66. García Rogel, Diego | 119. Martínez, Andrés | 172. Stetler, Héctor |
| 15. Bran, Donald | 67. García, Analía | 120. Martínez, Abel | 173. Suans Giorgi, Melisa |
| 16. Bravo, Mario | 68. García, Nancy | 121. Martínez, Agustín | 174. Subiabre, Marcos |
| 17. Bruno Galarraga, Macarena | 69. García, Sonia | 122. Martínez, Sandra | 175. Tabaré Bassi, Norberto |
| 18. Bruzzone, Octavio | 70. Garibotti, Carlos | 123. Marzano, Marcelo | 176. Tabora, María Laura |
| 19. Buda, Vicente | 71. Garramuño, José María | 124. Masagué, Santiago | 177. Taddeo, Héctor |
| 20. Caballé, Gonzalo | 72. Gáspero, Pablo | 125. Matus, Juan José | 178. Tirri, Laura |
| 21. Cabrera, Francisco | 73. Gazzotti, Juan Ignacio | 126. Mazzoni, Ariel | 179. Tittonell, Pablo |
| 22. Cagnacci, Julieta | 74. Germano, Mónica | 127. Meli, Enrique | 180. Tonón, Santiago |
| 23. Campos Salvá, Susana | 75. Giayetto, Alejandro | 128. Melo, Romina Ayelen | 181. Torres, Ana Delia |
| 24. Cancino, Andrea Karina | 76. Gibbons, Alejandro | 129. Michel, Carolina | 182. Trinco, Fabio |
| 25. Cardozo, Andrea | 77. Giovannini, Nicolás | 130. Mignaqui, Ana Clara | 183. Umaña, Fernando |
| 26. Castillo, Daniel | 78. Giusto, Fabiana | 131. Morales, Carolina | 184. Vago, Juan |
| 27. Castillo, Lighuen | 79. González, Ernesto | 132. Natalucci, Romina | 185. Valiña, Pablo |
| 28. Centelles, Iván | 80. González, Ezequiel | 133. Navedo, Rodrigo | 186. Varela, Santiago |
| 29. Claps, Leonardo | 81. González, Sebastián | 134. Nieto, Juan | 187. Velasco, Virginia |
| 30. Chodilef, Marta | 82. Graziano, Jorge Ernesto | 135. Pappalardo, Juan | 188. Vera, Margarita |
| 31. Cobelo, Claudia | 83. Grosfeld, Javier | 136. Pasqui, Mariela | 189. Villacide, José |
| 32. Colipán, Leticia | 84. Hafford, Mariana | 137. Pastorino, Mario | 190. Villagra, Sebastián |
| 33. Conterno, Cecilia | 85. Hara, Sofía María | 138. Peralta, Carlos | 191. Villarreal, Patricia |
| 34. Corley, Juan Carlos | 86. Huentú, Mario | 139. Perazzo, Alejandro | 192. Vitale, Javier |
| 35. Cremona, María Victoria | 87. Huerta, Guillermo | 140. Perdomo, Marcelo | 193. Von Thungen, Julieta |
| 36. Cueto, Marcela Isabel | 88. Izquierdo, Fernanda | 141. Pérez Centeno, Marcelo | 194. Waidelich, Gerardo |
| 37. Dalla Salda, Guillermina | 89. Iacopini, Xenia | 142. Pérez, Natalia Jesica | 195. Weigandt, Mariana |
| 38. De Hek, Simone | 90. Inostroza, Omar | 143. Piunno, Natalia | 196. Willems, Priscila |
| 39. De la Vega, Gerardo | 91. Jaque, Fabián | 144. Quilaleo, Marcos | 197. Zalazar, Gabriel |
| 40. Delucchi, Saúl | 92. Jossierme, Hugo | 145. Raffo, Fernando | 198. Zúñiga, Aldo |
| 41. Diez, Juan Pablo | 93. Lacarpia, Roberto | 146. Reising, Carlos | |
| 42. Dimarco, Romina | 94. Laclau, Pablo | 147. Reuque, Raúl | |
| 43. Dosanto, Maximiliano | 95. Lagos, Fidel | 148. Reven, Cristian | |
| 44. Duboscq, Virginia | 96. Lagorio, Paula | 149. Reybet, Graciela | |
| 45. Duprez, Juan Pablo | 97. Lanari, María Rosa | 150. Riádigos, Emilio | |
| 46. Easdale, Marcos | 98. Lantschner, M. Victoria | 151. Ridiero, Emiliano Luis | |
| 47. Echagüe, Dolores | 99. Lara, Lía Roxana | 152. Rivanera, Francisco | |
| 48. Eggel, Sergio | 100. Larroza, Marcela | 153. Rivera, Luciano | |
| 49. El Mujtar, Verónica | 101. Letourneau, Federico | 154. Robles, Carlos | |
| 50. Enríquez, Andrea | 102. López, Aldana | 155. Rusch, Verónica Elena | |
| 51. Estravis, Maximiliano | 103. López, Patricia | 156. Sabrido, Adriana | |
| 52. Ezcurra, Gonzalo | 104. López, Silvana | 157. Sacchero, Diego | |
| | 105. Losardo, Pablo | 158. Sáez, Héctor Antonio | |

Anexo 2: Siglas

En este apartado se detallan las siglas que se utilizan en este documento:

- AER: Agencia de Extensión Rural.
- AFoA: Asociación Forestal Argentina.
- AIC: Autoridad Interjurisdiccional de Cuencas de los ríos Limay, Neuquén y Negro.
- APN: Administración de Parques Nacionales.
- BNA: Banco de la Nación Argentina.
- CCT CONICET Patagonia Norte: Centro Científico Tecnológico.
- CDR: Centros de Referencia del Ministerio de Desarrollo Rural.
- Centro PyME: Agencia de Desarrollo Económico de la Provincia del Neuquén.
- CPYME ADENEU: Centro Pequeña y Mediana Empresa. Agencia de Desarrollo Económico de la Provincia del Neuquén - Provincia del Neuquén.
- CFI: Consejo Federal de Inversiones.
- CIEFAP: Centro de Investigaciones y Extensión Forestal Andino Patagónica. Esquel.
- CODECI: Consejo de Desarrollo de Comunidades Indígenas. Gobierno de la Provincia de Río Negro.
- COFEMA: Consejo Federal de Medio Ambiente de la República Argentina.
- COPADE – Secretaría de Planificación y Acción para Desarrollo de la Provincia de Neuquén.
- CORFONE: Corporación de Fomento de Neuquén.
- CREAM: Agencia de desarrollo de la Provincia de Río Negro.
- CRPN: Centro Regional Patagonia Norte de INTA.
- CRPS: Centro Regional Patagonia Sur de INTA.
- CyT: Ciencia y Técnica.
- DPA: Dirección Provincial del Agua de Río Negro.
- EMFORSA: Empresa Forestal Rionegrina S.A.
- IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura dependiente de la OEA (Organización de Estados Americanos).
- INAI: Instituto Nacional de Asuntos Indígenas.
- INTI: Instituto de Tecnología Industrial.
- IPAF: Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar.
- IPCVA: Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina.
- MARAS: Monitoreo Ambiental para Regiones Áridas y Semiáridas de la Patagonia.
- MINCyT: Ministerio de Ciencia y Técnica.
- OT: Ordenamiento Territorial.
- PICT: Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el marco del FONCyT (Fondo para la investigación científica y tecnológica).
- PRET: Proyectos Regionales con Enfoque Territorial.
- PROFEDER: Programas Federales de Desarrollo Rural Sustentable.
- PROSAP: Programa de Servicios Agrícolas provinciales.
- SAF: Secretaría de Agricultura Familiar.
- UDA: Unidad Demostrativa Apícola modelo.
- UEDD: Unidad Ejecutora de doble dependencia INTA-CONICET.
- UTN: Universidad Tecnológica Nacional.

Anexo 3: Glosario

En el siguiente apartado se presenta el desarrollo conceptual de algunos términos para su adecuada interpretación.

Co-construcción del conocimiento

El principio de co-construcción hace referencia a la significación que tiene el hecho de compartir objetivos cognitivos comunes y que el resultado alcanzado no sea la simple yuxtaposición de información, sino su elaboración, reformulación y construcción conjunta entre los participantes. El trabajo colaborativo se basa en conceptos básicos, entre ellos que el consenso se logra a través de la participación y cooperación entre los miembros del grupo, es decir que todos colaboran en la construcción del conocimiento. De esta forma al trabajo colaborativo se le otorga valoración positiva, se percibe el beneficio mutuo, se reconoce el esfuerzo de cada uno y se aprecia que el desempeño de cada uno es provocado simultáneamente por uno mismo y por los demás.

Gestión del conocimiento (GC)

- Es un proceso orientado a transferir el conocimiento desde el lugar donde se origina hasta sus destinatarios.
- Debe ser permanente, innovadora y eficiente.
- La estrategia de gestión del conocimiento permitirá originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la organización.
- Para asegurar que la gestión del conocimiento actúe como fuente de innovación en las organizaciones es necesario desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva.
- Requiere comprender los recursos y capacidades disponibles y las formas de aplicarlos en la generación de alternativas para la solución de problemas, tanto actuales como futuros.
- Para las organizaciones implica el desarrollo de las competencias necesarias para ser compartido y utilizado entre sus miembros y para que sea valorado por personas ajenas a la organización.
- La información o habilidades a transmitir pueden generarse fuera de la organización.
- Incluye todas aquellas acciones que involucran al conocimiento, incluyendo desde la creación, captura, transformación, uso, difusión (con eficiencia de la comunicación interna).
- GC interno nos indica: cómo estamos? y GC externo y qué ocurre en el entorno? (oportunidades y amenazas).
- Soportes básicos del conocimiento: capital humano, información, habilidades y la generación de capital intelectual. El capital intelectual se integra con: el capital humano, capital estructural y capital relacional.
- Herramientas para la GC: las tecnologías de la información, la comunicación organizacional, sistemas de gestión activos, sistemas de soporte de decisiones, aplicación de técnicas de aprendizaje organizacional (identifica, organiza conocimiento, facilita la creación de nuevo conocimiento, apuntala la innovación).

Sistemas Socio Ecológicos - SSE

Se utiliza para referirnos a un concepto holístico, sistémico e integrador del “ser humano en la naturaleza”. Por tanto, se entiende como un sistema complejo y adaptativo en el que distintos componentes culturales, políticos, sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos, etc. están interactuando.

Los sistemas socio-ecológicos son sistemas complejos adaptativos y evolutivos, en los que interactúan los componentes culturales, políticos, sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos, y otros. Los sistemas socio-ecológicos enfatizan la perspectiva “los seres humanos en la naturaleza” en el que los ecosistemas se integran a la sociedad humana (o SSE).

Es un sistema complejo adaptativo que acopla a humanos y naturaleza y obliga a centrar la gestión en sus relaciones y no en sus componentes. Se presentan problemas complejos que requieren una mirada diferente del mundo que permita entender fenómenos que están relacionados y que demandan una mirada holística, no lineal, con un nuevo cuerpo de conocimiento. También que propongan medidas de gestión en la búsqueda de sustentabilidad y que incluyan la visión de los SSE.

Transdisciplina e interdisciplina

Se entiende a la transdisciplina como la interpretación de una mega o hiper disciplina. Todas las interpretaciones coinciden en la necesidad de que los conocimientos científicos se nutran y aporten una mirada global que no se reduzca a las disciplinas ni a sus campos de acción. Representan la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos, motivo por el cual el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria.

Interdisciplina y transdisciplina

Interdisciplina

Se reconocen los límites de la disciplina, pero implica un esfuerzo de integración de saberes que aporta una plataforma teórica diferente.

Transdisciplina

Nuevo modo de producción del conocimiento. El paradigma de la complejidad establece los protocolos epistemológicos para el abordaje de la realidad compleja, donde el paradigma de transdisciplinario puede aportar respuestas.

La misma mirada, una unidad entre:

- Pensamiento transdisciplinario: es un nuevo modo de producción de conocimiento que se ancla en la naturaleza de todos los procesos naturales, sociales, individuales, colectivos. Hace posible un conocimiento compartido sobre campos problemáticos. Implica modos de abordaje en los propios procesos de investigación. Comporta requisitos de método, contenidos sustantivos en nociones, conceptos y categorías, criterios de consistencia particulares.
- Pensamiento complejo: relativo a la complejidad del conocimiento y los procesos reales; atiende a las estrategias cognitivas que configuran saberes. A la complejidad se llega a través de estrategias transdisciplinarias.

Bibliografía específica relativa al glosario

- Albuquerque, Francisco. 2004. El enfoque del Desarrollo Económico Local. OIT -Organización Internacional del Trabajo. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Programa AREA - OIT en Argentina – Italia Lavoro. Buenos Aires. 84 pág. <http://www.flacsoandes.edu.ec/albuquerque>
- Bergonzelli, P.; Colombo, S. 2006. La Sociedad de la Información y el Conocimiento: implicancias para América Latina. Contribuciones a la Economía. <http://www.eumed.net>
- Caicedo Asprilla, H. 2011. El papel de los sistemas regionales de innovación en ciudades región globales. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Volumen 27. N° 45. Cali. <http://www.scielo.org.co/administracion>
- Crook, Charles. 1998. Ordenadores y aprendizaje colaborativo. Ministerio de Educación y Cultura y Ediciones Morata. Madrid. 316 pág.
- Fuentes Morales, B. 2010. La gestión del conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Valencia, España.
- Fontalvo Herrera, T. et al. 2011. La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. Dimensión Empresarial Vol 9, n° 1. pp. 80-87. <https://dialnet.unirioja.es>
- García, Rolando. 2006. Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Editorial Gedisa. Barcelona. ISBN 94 9784 164 6. 202 pág.
- Harman, C.; Brelade, S. 2000. Knowledge Management and the Role of HR: Securing competitive advantage in the knowledge economy. Editorial: Financial Times/Prentice Hall.
- Holling, C.; Berkes, F.; Folker, C. 1998. Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience, Science, Sustainability, and Resource Management. Ed. Fikret Berkes and Carl Folke. Cambridge University Press, pp. 342-362.
- Johnson, D.; Johnson, R. 1999. Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista. Buenos Aires: Aique.
- Lanz, Rigoberto. 2010. Diez preguntas sobre transdisciplina. RET - Revista de Estudios Transdisciplinarios. Vol 2, n°1, pp. 11-21. Fundación Instituto de Estudios Avanzados. Caracas.
- Linell, Per. 1998. Approaching dialogue. Talk and interaction in dialogical perspectives. Amsterdam. 330 pp.
- Llisterri, J.; Pietrobelli, C. (Editores). 2011. Los sistemas regionales de innovación en América Latina. BID. Washington. 126 pág. <http://idbdocs.iadb.org>
- Miramontes, Octavio. 2013. Los sistemas complejos como instrumentos de conocimiento y transformación del mundo. En Perspectivas en las teorías de sistemas. Ramírez, Sergio (Coord.). Siglo XXI Editores. México. Pág. 83-92.
- Nagles García, Nofal. 2007. La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios. N°1. Colombia. pp. 77-87. <http://www.redalyc.org/nofal>
- Nicolescu, Basarab. 1996. La transdisciplinariedad. Manifiesto. Ediciones Du Rocher. 125 pág. Centro de Estudios Universitarios ARKOS. Universidad de Puerto Vallarta. México. <http://www.ceuarkos.com>
- Sancho Caparrini, Fernando. Los dos ejes de la complejidad: escala y tiempo. 2015. Universidad de Sevilla. https://www.cs.us.es/sancho_caparrini
- Rathe, Laura. 2017. La sustentabilidad en los sistemas socio-ecológicos. Utopía y Praxis Latinoamericana. Vol. 22, N° 78. Pp. 65-78. Venezuela. <http://www.redalyc.org>
- Resilience Alliance. 2007. Assessing Resilience in Social-Ecological Systems, A Workbook for Practitioners. Revised Version 2.0. Resilience Alliance. Online: <http://www.resalliance.org>

- Unión Europea. EOI - Escuela de Organización Industrial. Innovación tecnológica en innovación y creatividad. <http://www.eoi.es>
- Wiig, Karl. 1997. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, vol. 30, nº 3, pp. 399-405. Great Britain.



Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación